

**UNIVERSIDAD DE PANAMÁ**

**VICERRECTORÍA DE INVESTIGACIÓN Y POSTGRADO**

**FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN PÚBLICA**

**MAESTRÍA EN GERENCIA PÚBLICA**

**“IMPORTANCIA DE LA TECNOLOGIA DE LA INFORMACIÓN Y LA  
COMUNICACIÓN (TIC) EN LA GESTIÓN PÚBLICA MUNICIPAL MARCO  
REFERENCIAL LOS DISTRITOS DE ARRAJÁN LA CHORRERA Y  
CAPIRA”**

**FERNANDO DE PASQUALE**

**CÉD 8 323 212**

**Tesis presentada como uno de los  
requisitos para obtener el grado de  
Magister en Gerencia Publica con Énfasis  
en Alta Gerencia**

**PANAMA, REPÚBLICA DE PANAMÁ**

**2014**

ST

14 AUG 2014

## INDICE

PAG

DEDICATORIA

AGRADECIMIENTO

PREFACIO

SUMMARY

## CAPITULO I

### DISEÑO Y GENERALIDADES DE LA INVESTIGACIÓN

<b>A ANTECEDENTES Y DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN</b>	<b>2</b>
1 Definición del Problema	2
2 Justificación de la Investigación	11
3 Objetivos Generales y Específicos	17
a. Objetivos Generales	17
b. Objetivos Especificos	17
4 Hipótesis de Trabajo	18
5 Tipo de Investigación	18
<b>B GENERALIDADES Y ANTECEDENTES SOBRE LA MUNICIPALIDAD EN PANAMA</b>	<b>21</b>
1 Estructura socio-política y económica de la Provincia de Panamá	26
a Demografía	26

Obz

b	Clima	26
c	Población	26
d	Economía	27
e	Servicios Públicos	28
f	Transporte	29
g	División Política de la República de Panamá	30
2	Estructura Política y Normativa de los Gobiernos Locales	38
2.1	Competencias organizacionales y Funcionales de los Gobiernos Locales	39
•	Competencias Fiscales	40
•	Competencias Organizacionales	42

## CAPITULO II

### MARCO TEORICO

A	ASPECTOS CONCEPTUALES	48
1	La Tecnología de la Información y Comunicación (TIC s)	49
2	La Tecnología de la Información y Comunicación y la Nueva Gerencia Pública	50
B	EL GOBIERNO ELECTRÓNICO	55
1	Dimensiones del gobierno Electrónico	58
2	Sociedad de la Información	61

3	Brecha Institucional	62
C	REFORMAS DEL ESTADO Y LOS AVANCES EN EL MARCO DE LA TECNOLOGIA INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN	62
1	Base Legal	62
	a. Micro Firmas	67
	b. Páginas Web de Entidades Publicas	67
	c. Transparencia	69
2	Gobierno Electrónico	69
	a. Uso de Software en las Entidades Publicas	73
	b. Simplificación Administrativa	74
D	LOS TIC s Y SU APLICACIÓN EN LOS GOBIERNOS MUNICIPALES DE LA REGION DE PANAMA OESTE DE LA PROVINCIA DE PANAMA	75
1	Las Redes Comunitarias	78
2	Características de las Redes Comunitarias	80
E	VENTAJAS Y DESVENTAJAS	82
1	Ventajas	82
2	Desventajas	83
3	Barreras para la Implementación de Gobiernos Electrónicos	84
4	Resumen Analítico	86

### **CAPITULO III**

#### **METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION**

<b>A</b>	<b>DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN</b>	<b>89</b>
1	Tipo de Investigación	89
2	Metodología de la Investigación	90
3	Población y Muestra	92
3 1	Universo	92
3 2	Muestra	93
3 3	Cálculo de la Muestra Poblacional	93
3 4	Cálculo del Tamaño de la Muestra Finita	94
4	Método e Instrumentos para la Recolección de Datos	95
5	Procedimiento	96

### **CAPITULO IV**

#### **RESULTADOS DE LA INVESTIGACION**

<b>A</b>	<b>ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS</b>	<b>98</b>
----------	-----------------------------------	-----------

### **CAPITULO V**

#### **CONCLUSIONES Y ESTRUCTURA DE LA PROPUESTA**

<b>CONCLUSIONES</b>	<b>138</b>
<b>PROPUESTA MARCO CONCEPTUAL</b>	<b>139</b>



## **DEDICATORIA**

**Dedicó este trabajo a mis hijos para que sirva como ejemplo de una superacion continua, que ha permitido a su padre alcanzar las metas propuestas y que en ellos pueda fomentar este ejemplo que a base de superación podemos romper las cadenas y lograr nuestras metas**

## **AGRADECIMIENTO**

Quiero elevar mi más alto agradecimiento a nuestro Señor Jesús por darme la fortaleza para lograr una de mis metas en mi vida profesional.

A mis padres que siempre me han apoyado en cada una de las acciones que he desarrollado en mi vida profesional.

A mi asesor de tesis el Magister Nicolás Jerome por todo el apoyo brindado en la elaboración de esta tesis.

Por último a todos mis profesores que de una u otra manera me brindaron todo su apoyo durante el ciclo que duro esta especialidad.

## **PREFACIO**

El significativo desarrollo que han tenido en los últimos años las tecnologías de información y comunicación ha generado un fuerte impacto en los distintos ámbitos del quehacer de las sociedades y de la actividad económica, pues ha facilitado la vida cotidiana, logrando mayor eficiencia y eficacia en el desarrollo de variados tipos de procesos. El desarrollo de estas tecnologías nuevos e interesantes canales tanto para la provisión de servicios a la sociedad como para mejorar la calidad y oportunidad de la información a la que los ciudadanos pueden acceder.

El Estado y la sociedad no pueden estar meramente interesados en aplicar tecnología de información a los procesos actualmente existentes, se debe perseguir dar un avance cuantitativo y cualitativo, en la manera en que se brindan las prestaciones de servicios a los ciudadanos. El gobierno debe entender que es más efectivo definir las directrices y políticas para la masificación del acceso y calidad de los servicios públicos, basado en las nuevas formas de interacción electrónica de la sociedad.

La aplicación de las tecnologías de la información y la comunicación al funcionamiento de la administración pública ha comenzado a extenderse en Latinoamérica y el Caribe. Muchos países en la región han logrado ya importantes avances en la modernización de sus operaciones de impuestos, registros, junto con la reducción de costos y el aumento de los ingresos para los gobiernos nacionales y municipales, modernizando así sus operaciones de Estado.

El gobierno ha puesto en marcha programas que han permitido ampliar el acceso de la población al uso de estas tecnologías. Por otra parte para el desarrollo del gobierno electrónico, es imprescindible contar con funcionarios públicos debidamente preparados para enfrentar este desafío y capacitados en el uso de las tecnologías de información.

Por consiguiente, el gobierno electrónico, surge como una decisión estratégica ante la transformación de la sociedad industrial en una sociedad basada en el conocimiento en donde prevalecen como objetivos primordiales la nueva forma de gobernar incrementando la eficiencia y transparencia de la gestión, integrar la tricotomía estado-empresa-ciudadano, un cambio social en los procesos y la cultura organizacional y el ciclo de optimización y desarrollo creciente.

Implantar el gobierno electrónico en los Municipios de La Chorrera, Arraiján y Capira, requiere superar el reto de un gobierno en línea, garantizando el flujo de información continua que de transparencia a la Gestión pública, para permitir a todos los actores sociales obtener información actualizada de forma fácil y rápida como un objetivo esencial de comunicación. Además se logra reducir el tiempo de trámites, optimizando sus presupuestos, mejorando la eficacia gubernamental y por ende el gobierno electrónico apoya aumentando la satisfacción del ciudadano.

El principal objetivo de nuestra investigación es presentar una propuesta para implementar la tecnología de comunicación e información a través de lo que se conoce como gobierno electrónico, en los Municipios de La Chorrera, Arraiján y Capira.

Valoramos las ventajas y limitaciones ponderando la importancia del mismo a través de una hipótesis de trabajo.

Con esta investigación cumplimos con el requisito final para obtener el grado de maestría en Gerencia Pública y aportamos un documento que puede servir a los Gobiernos municipales de La Chorrera, Arraiján y Capira para implementar con éxito el Gobierno Electrónico.

## **RESUMEN**

**El desarrollo de las Tecnologías de Información y Comunicación (TIC) aunado al auge que ha tenido internet y al proceso de globalización constituyen las bases sobre las cuales se están promoviendo y desarrollando programas de gobierno electrónico (GE). El mismo surge por la necesidad de transformar la administración pública en unos organismos eficientes en los cuales se presten servicios de calidad se reduzca la burocracia y exista transparencia en la rendición de cuentas**

**En nuestro país la gestión de la Administración Pública se percibe como ineficiente es muy usual escuchar entre el colectivo frases como 'Pura burocracia', 'viene en la mañana, en la tarde y la cola seguía igualita de larga', 'todo menos hacer trámites en los organismos públicos'. De allí que muchos prefieran pagar a gestores para que efectúen dichos trámites. Ante esta realidad cobra gran importancia la implementación de gobierno electrónico en todas las instituciones públicas**

**Las alcaldías del país no escapan a la mala imagen otorgada por los ciudadanos pues estas en su mayoría están desligadas del desarrollo tecnológico y de la automatización por lo tanto se perciben como ineficientes e ineficaces. De ello se deriva la importancia de realizar investigaciones que aborden este tema, y que sirvan para ayudar a agilizar el proceso de adopción del gobierno electrónico**

**Impulsado por el auge de las tecnologías de la información y comunicación (TIC) a la Administración pública se le plantea el reto de mejorar y fortalecer los servicios prestados a la ciudadanía es decir mejorar la acción del gobierno para enfrentar los desafíos que el entorno cada vez más cambiante le impone**

**En este sentido se comienza a hablar de gobierno electrónico el cual se centra en el ciudadano específicamente en 1) mejorar los servicios ofrecidos 2) Acortar los tiempos de respuesta a las solicitudes efectuadas 3) Suministrar información de las**

**instituciones publicas 4) Interactuar con el ciudadano 5) simplificar los trámites 6) promover la transparencia en la rendición de cuentas Todo esto de la mano del uso de internet como un elemento fundamental en la mejora de la prestación de servicios**

**Señala Montilla (2007) que el gobierno electrónico es un modelo interactivo de gestión publica, basado en el empoderamiento de los ciudadanos y las organizaciones a través del uso con sentido de las Tecnologías de la Información y la Comunicación**

**En Panamá se están impulsando estrategias para acoger las tecnologías de información y de la comunicación que contribuyan al fortalecimiento de una plataforma para el Gobierno Electrónico En el ámbito legal se han sancionado leyes que sustentan el gobierno electrónico en la Administración Pública Panameña En nuestra constitución se hace mención al deber del Estado de ofrecer Servicios Públicos eficientes y oportunos Se promulgaron leyes que propician la aplicación del gobierno electrónico como por ejemplo la Ley Orgánica de Telecomunicaciones la Ley Orgánica de ciencia, Tecnología e Innovación el Decreto Presidencial en el cual se declara el uso de internet como política prioritaria para el país**

**A partir del marco legal en nuestro país las organizaciones gubernamentales han comenzado a diseñar sus páginas Web pero pocas instituciones incluyen la prestación de algunos servicios en línea excepto algunas experiencias exitosas como el Registro Público y el Tribunal Electoral, entre otros No obstante se podría decir que el desarrollo de la gobernabilidad electrónica a nivel nacional regional y local todavía es muy incipiente solamente algunos estados y/o municipios han logrado avanzar en la implantación del mismo siendo en el ámbito local donde existe mayor demora en cuanto a la puesta en práctica del gobierno electrónico**

**Las instituciones publicas en su mayoría, tienen un sitio Web en donde los ciudadanos acceden a información no obstante en casi todas estas páginas oficiales predominan**

**contenidos informativos lo cual no es suficiente es necesario que se proporcionen herramientas interactivas y efectivas que le permitan al ciudadano obtener la información que solicita via internet en el menor tiempo posible y con la menor cantidad de tramites**

## **SUMMARY**

The development of Information and Communication Technologies (ITC) coupled with boom that has taken the internet and the globalization process are the basis on which they are promoting and developing programs of Government electronic (GE). It arises from the need to transform the administration in an efficient public agencies which provide quality services, reduce bureaucracy and ensure transparency in accountability.

In our country, the management of the public administration is perceived as inefficient. It is very common to hear among the group phrases like "Pure bureaucracy", "came in morning, afternoon and the queue was long", "egalitarian", "do anything but paperwork in public agencies". Therefore, many managers prefer to pay carrying out these procedures. Given this reality is of great importance implementation of e government in all public institutions. The mayors of the country do not escape the bad image given by the citizens as these most are detached from the technological development and automation, therefore perceived as inefficient and ineffective. It is the importance of research addressing this subject is derived and serve to help expedite the process of adoption of e government.

Driven by the rise of information technology and communication (ITC) to Public Administration is faced with the challenge of improving services and strengthening rendered to the public, i.e. improve government action to address the challenges the increasingly changing environment imposes. In this sense, we start to talk about e government which focuses on the city, specifically:

- 1) Improve the services offered
- 2) Shorten response times to requests made
- 3) provide information to the public institutions
- 4) Interact with citizens
- 5) Simplify procedures
- 6) promote transparency in accountability

All this hand use internet as a key element in improving service delivery.

Send mantilla (2007) that e government is an interactive model governance based on empowering citizens and organizations through meaningful use of information Technology and Communication

In Panama they are driving strategies to accommodate technology information and communication contribute to the strengthening of a platform for Electronic Government In the legal field have enacted laws support e government in Panamanian public administration in our Constitution referred to the State s duty to provide public services efficient and timely Laws that promote the implementation of government were enacted mail for example the Telecommunications Law the law Organic Science Technology and Innovation Presidential Decree in which declaring the use of internet as a priority policy for the country From the legal framework in our country government organizations have begun to design their Web pages but few institutions include some services online except some successful experiences as Electoral Count and Public Record among others However you could say that the development of e governance at the national level regional and local levels is still in its infancy only some states and /or municipalities have made progress in the implementations there of being at the local level where there is more story to delay the implementation of e government public institutions mostly have a Web site where citizens access to information however in almost all pages official dominate news content which is not enough it is necessary that provide interactive and effective tools to enable citizens obtain the information requested via the internet in the shortest time possible and with the fewer formalities

It is presented an analysis of the w government of the mayoralty Arrajan Chorrera y Capira. The research is descriptive relies on e government model proposed by Esteves (2005) which consists of measuring the existence on the website of the institutions public of the following attributes presence Information urban Interaction Transaction and transformation or electronic democracy It was analyzed the institution s website using a

checklist to verify the existence of a set of attributes for each of the levels of e government. Additionally, it was used direct observation and the swot matrix to determine the strengths, opportunities, threats, weaknesses in the mayor of Arrajan Chorrera y Capira for the implementation of Electronic Government. It was found sufficient technological infrastructure, staff with computer skills, and availability of adequate computer equipment with internet accessibility. In conducting the analysis, we conclude that e government as mayor of Arrajan Chorrera y Capira is located in the third phase called interaction, and nothing is offered at the level of transaction and transformation.

## **CAPITULO I**

### **DISEÑO Y GENERALIDADES DE LA INVESTIGACIÓN**

## **A ANTECEDENTES Y DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN**

### **1 Definición del Problema**

Para la mayoría de la gente es del conocimiento que en las dos últimas décadas muchos han sido los eventos que han transformado el entorno socioeconómico. Entre éstos el gran incremento tecnológico pasando por los cambios en los procesos de comunicación la telemática, la informática y robótica, así como los flujos de circulación en tiempo real los nuevos modos de relación internacional en economía y comercio la rapidez de la difusión tecnológica, la gran dinámica de cambio del Estado la gestión del conocimiento y la gran presión de la responsabilidad social en cualquier actividad económica. Todo lo cual incide en la esfera socioeconómica, en la sociopolítica y en el ámbito empresarial sometiendo a las unidades de producción a un elevado grado de presión competitiva.

De allí que el uso de la tecnología se ha constituido en el puente más efectivo para lograr la transición de la sociedad industrial a la nueva sociedad de la información y del conocimiento lo cual ha generado cambios producto de los rápidos avances científicos que modifican la forma como las organizaciones públicas y privadas deben adaptarse a las demandas de la nueva sociedad en función del desarrollo que se les exige. Situación a la cual no escapa la gestión del Estado. De igual modo se plantea la necesidad de implementar el gobierno electrónico basado en Internet en el cual se guíe a los ciudadanos a través de los diversos procedimientos y servicios de que dispone. No solo

se trata de una cuestión de adopción de nueva tecnología, sino que se trata también de un cambio hacia una nueva realidad en donde se obtienen ventajas sustanciales de orden económico y práctico para la ejecución eficaz de la gerencia pública con el uso de estrategias y conciencia clara de responsabilidad social

Cuando se plantea un cambio se refiere a que la administración pública y en este caso la administración municipal no se puede seguir realizando con los mismos modelos que el poder político impone en el cual persiste el esquema tradicional de una administración deficiente sin control y sin responsabilidad social que solo se conforma con ejecutar un presupuesto sin medir el impacto que su gestión tiene en la sociedad. Para ello es importante que los líderes tomen en cuenta los nuevos paradigmas y estos incluyen los factores señalados anteriormente los cuales conforman el engranaje que moverá los ejes de esta investigación hacia la modernización de la gerencia en los gobiernos locales

La administración pública, no debería ser distinta en cuanto a la administración en general por estar en manos del Estado bien sea nacional regional o local son los líderes de las organizaciones los que deben estar dispuestos al cambio. De tal forma que aquellos que son electos para una función pública puedan atender la política, pero delegando la responsabilidad de la administración en profesionales capaces que cumplan su rol basados en los principios básicos de una sana administración. Al respecto Koontz y Wehrich (2010) señalan *Es evidente que los administradores no pueden desempeñar correctamente sus tareas sino comprenden y se muestran sensibles a los muchos*

*elementos del ambiente externo (factores economicos tecnologicos sociales politicos y éticos) que afectan a sus areas de operacion*<sup>1</sup>

El gobierno electrónico es el uso que hacen los órganos de la administración pública de las modernas tecnologías de información y comunicaciones (TIC) en particular Internet para mejorar los servicios e información ofrecidos a los ciudadanos incrementar la eficiencia y la eficacia de la gestión pública, proveer a las acciones del gobierno un marco de transparencia y crear mecanismos para facilitar la participación ciudadana en la toma de decisiones de la gestión pública Su funcionalidad es derivar por medio de las TIC servicios a una comunidad determinada que de hecho ya están incorporadas a las competencias de un gobierno ya fuere nacional regional o local

El gobierno electrónico (TIC) evidentemente no ha llegado a la mayoría de los Gobiernos Municipales en Panamá, sin embargo parece cada vez más evidente la existencia de una tendencia internacional hacia su implementación incluso en aquellas administraciones públicas en las que existe un largo camino por recorrer y las barreras son más intensas Al respecto Andrade y Hernandez (2007) plantean que el gobierno electrónico debe ser visto *como la plataforma para construir un modelo de sociedad mucho mas participativo en terminos de politicas publicas que refleje además la agilidad y la*

---

<sup>1</sup> Koontz Harold y Wehrich Heinz *Administración – Una Perspectiva Global* 12ª Edición México pág 7

*transparencia de sistemas que sirvan al ciudadano como ser político y no como un ser pasivo que es el resultado de la acción técnica* <sup>2</sup>

Se puede apreciar que en la mayoría de los casos el Estado conforma un conjunto de difícil comprensión para el ciudadano común el cual no se relaciona con las diversas entidades gubernamentales con el pleno convencimiento de obtener una atención adecuada de éstas. Por el contrario lo normal es que los usuarios recurran con desconfianza a cualquier entidad del Estado y a sus servicios en los casos en que estos les son indispensables. Este desorden se convierte en un vía crucis para el ciudadano común haciendo la calidad de vida más compleja. Al respecto señala Morin (1990) *La complejidad de la relación orden/desorden/organización surge entonces cuando se constata empíricamente que fenómenos son necesarios en ciertas condiciones en ciertos casos para la producción de fenómenos organizados los cuales contribuyen al incremento del orden* <sup>3</sup>

El gobierno electrónico (TIC s) podría cambiar muy eficientemente esta figura puesto que en primer término el ciudadano no necesitará trasladarse a local alguno del Distrito ni hacer colas o gestiones similares podrá realizar sus trámites desde su propia localidad. En segundo lugar los ciudadanos tendrán una información más completa en la red de lo que podrían brindar funcionarios que usualmente atienden uno u otro servicio del Distrito

---

<sup>2</sup> [www.cladea.org/index.php](http://www.cladea.org/index.php)

<sup>3</sup> Morin E. Introducción al Pensamiento Complejo Editorial Gedisa España página 93

En este sentido Peter Drucker (1989) señala

*A las grandes organizaciones no les quedara as remedio que basarse en informacion Por una parte la demografia exige el cambio el centro de gravedad del empleo se esta desplazando rápidamente de los trabajadores manuales y los oficinistas a los trabajadores ilustrados quienes no se ajustan al modelo de mando y control que los negocios tomaron de la milicia hace cien anos Por otra parte la economia tambien exige el cambio especialmente la necesidad de que los grandes negocios se vuelvan innovadores y empresarios <sup>4</sup>*

Esto lo mencionó Drucker hace 20 años pero hoy vemos que esto es una realidad inobjetable ya que los cambios son permanentes en la búsqueda de nuevas formas de administrar las organizaciones publicas o privadas ajustándose a los avances de la sociedad de la información y el conocimiento más adelante Drucker (1989) afirma esta idea

*Cualquier organizacion existente ya sea un negocio una iglesia un sindicato o un hospital se deteriora rapidamente si no introduce innovaciones De modo analogo toda nueva organizacion ya sea negocio iglesia sindicato u hospital fracasa sino administra No innovar es la principal razon de la decadencia de instituciones existentes no saber administrar es la principal razón del fracaso de nuevas empresas <sup>5</sup>*

---

<sup>4</sup> Drucker Peter Las Nuevas Realidades En el Gobierno y la Política en la Economía y los Negocios en la Sociedad y en la Perspectiva Mundial Editorial Norma Colombia pág 198

<sup>5</sup> Op Cit pág 217

En este sentido a nivel de los Municipios se observa poca voluntad de cambios para adaptarse a nuevas tecnologías salvo algunas excepciones en el país situación que contribuye a la mala gestión falta de información e ineficiencia en el servicio Por ello las TIC s facilitan el proceso administrativo y gerencial hacia la modernización de los entes del Estado lo que se conoce como e gobierno como en efecto ha sido puesta en práctica en algunas instituciones donde el uso de la WEB e Internet ha mejorado significativamente las comunicaciones con los usuarios de la información incidiendo en la calidad de vida de la población y una mayor participación ciudadana

Sin embargo uno de los principales problemas que aquejan a las naciones el día de hoy consiste en la ineficiencia que causa el exceso de trámites burocráticos y procedimientos tediosos Particularmente en el país se han presentado cambios en los últimos años fundamentalmente en lo que se refiere a la organización y administración municipal pero éstos no han generado un incremento en la eficiencia y eficacia en el manejo de su gestión especialmente en lo relacionado con la elaboración y uso del presupuesto aplicación de estrategias y modernización en la recaudación de impuestos

Al respecto a través de los diferentes medios de comunicación social se observa frecuentemente tanto en artículos de prensa como en denuncias hechas por la comunidad en general que las instituciones del Estado reciben inmensos recursos en sus respectivos presupuestos y luego no rinden cuentas de la manera como lo ejecutan demostrándose en muchos casos desviaciones en dicho recurso y en otros la incidencia de hechos de

corrupción. Siendo estos últimos un mal generalizado en el país lo que ha colocado a Panamá como uno de los países más corruptos de América Latina. Sobre este punto destacan los autores Cova y Hannot en compendio coordinado por Naim y Piñango (1986) lo siguiente

*Si se hiciese una encuesta para identificar la noticia de prensa que con más frecuencia se publica en nuestro país sin duda se encontraría que siempre está referida a la administración pública. A su gente, sus servicios, sus triunfos muy pocas veces y en la mayoría de los casos a sus fracasos. La imagen negativa que se deriva de ello obedece fundamentalmente al crecimiento del sector público, su deficiente funcionamiento e inevitablemente a la corrupción<sup>6</sup>*

Si se analizan los elementos generadores de tal situación es evidente que son múltiples y variados los casos relacionados con cuestiones en orden político, socioeconómico, legal y cultural, entre otros. Específicamente en este último es evidente la inexistencia de una cultura de innovación tecnológica, de rendición de cuentas, aplicación de indicadores que le permitan controlar y medir su gestión.

Así mismo no hay seguimiento por parte de los entes reguladores de la gestión pública y voluntad política para sancionar el incumplimiento de las responsabilidades de los funcionarios quienes tienen a su cargo la gestión de recursos ya que cuando reina la

---

<sup>6</sup> [www.cladea.org/index.php](http://www.cladea.org/index.php)

impunidad es fácil que impere la corrupción Situación que no es diferente en los municipios objeto de estudio Arraján La Chorrera y Capira

Es por ello que se plantea en este estudio resaltar la importancia de generar un modelo de responsabilidad social que contribuya a informar a la comunidad de los resultados de la gestión municipal utilizando para tal fin las TICs lo cual conlleve a cambiar los esquemas gerenciales que permitan una gestión municipal eficiente transparente honesta y por ende un ciudadano satisfecho

El análisis del uso y apropiación de las Tecnologías de la Información y comunicación en la administración municipal es uno de los objetivos de nuestro proyecto de investigación la comunicación que titularemos Importancia de la Tecnología de la Información y la Gestión Municipal Marco Referencial los distritos de Arraján La Chorrera y Capira

La gestión pública de los Municipios en Panamá no alcanza los cambios en los últimos años están imponiendo los avances tecnológicos Ello ha traído como consecuencia que los ciudadanos no dispongan de información oportuna y veraz sobre los recursos que estos organismos disponen para atender los servicios que se demandan

Constantemente el ciudadano común es sometido a tediosos trámites burocráticos y a realizar largas colas o filas en las oficinas municipales para obtener información pagar

**sus impuestos tramitar solicitudes de paz y salvos o realizar cualquier tipo de gestión Sin embargo el contribuyente se le sanciona con multas por incumplimiento en los atrasos por el pago de los impuestos**

**Se justifican estos tipos de sanciones cuando las municipalidades se mantienen con sistemas administrativos inadecuados procesos y servicios ineficientes instalaciones físicas deterioradas sistemas informáticos sin los soportes adecuados información sistematizada de los contribuyentes desactualizadas y sin una página web que le permita al contribuyente interactuar con estos organismos para ahorrar tiempo y simplificar los procesos administrativos Por tanto la comunidad no recibe como contraprestación del pago de sus impuestos un servicio de calidad entorno que aun es más deprimente en municipalidades de las afueras de la urbe capitalina**

**Por otro lado nos encontramos con una atención al público en la cual el funcionario o colaborador público no tiene la noción de responsabilidad social de asumir un compromiso con la atención que se merecen los contribuyentes de allí que se hace necesario crear conciencia en los líderes dirigentes profesionales y políticos para que se preocupen por modernizar la gerencia pública de los gobiernos Locales para hacerla más eficaz y eficiente incorporando programas de formación de sus funcionarios o colaboradores implementando sistemas Tecnológicos de la Información y las Comunicaciones (TIC s) como reformas para la modernización de los municipios y mejorar la relación entre la sociedad civil y los gobiernos locales**

Para lograr estas metas se requiere innovar estrategias para abordar la realidad de los servicios municipales a través de una sana administración que permitan aplicar políticas y estrategias de alta gerencia pública, sus instrumentos de gestión y recolección de información para analizar su problemática y presentar soluciones prácticas para su modernización

Por lo tanto los municipios deben dejar de ser solo recaudadores de impuestos para ejecutar un presupuesto. El cambio es hacia la prestación de un mejor servicio a la comunidad con responsabilidad social utilizando para ello las herramientas tecnológicas que les permitan ser más eficaz y eficiente. Es la orientación hacia un nuevo paradigma en la manera de pensar del funcionario público. El abordaje de la realidad se hará desde una perspectiva mixta, es decir de lo cuantitativo a lo cualitativo

## **2 Justificación de la Investigación**

La responsabilidad de los funcionarios que se desempeñan en el sector público no solamente debe ser ética y moral es una obligación que está claramente señalada en la Constitución. Por otro lado la comunidad en general requiere estar informada de la gestión realizada en su Municipio donde ella contribuye con sus impuestos y esperan que se le retribuya en beneficios sociales. Por lo tanto la gestión pública en el área municipal debe ser eficaz y eficiente apartando el clientelismo político y ocuparse de cumplir con lo que las leyes le exigen y los ciudadanos le demandan con un gran sentido de honestidad y transparencia. Una de las vías para lograr esa eficiencia, es la aplicación de

herramientas basadas en la gerencia estratégica como el Cuadro de Mando Integral o Balanced Scorecard. Al respecto Kaplan y Norton (2011: 31) señalan: *El concepto de cuadro de mando integral ha evolucionado desde que lo desarrollamos por primera vez e introducimos el concepto como un nuevo marco para medir la actividad y los resultados de una organización*<sup>7</sup>. En este sentido, para evaluar la gestión de una organización es importante tomar en consideración los indicadores, de ahí la importancia de esta importante herramienta. De allí que el Cuadro de Mando Integral ha sido utilizado con éxito en organizaciones privadas como estrategias de negocios y medir con fiabilidad la gestión. En este sentido, Kaplan y Norton (2002) señalan lo siguiente:

*El equipo directivo que crea el Cuadro de Mando Integral se convierte en la coalición que guía el cambio en la organización. El proceso de creación del cuadro de mando genera tanto el equipo como su compromiso con la estrategia. Y el cuadro de mando proporciona los medios para hacer de la visión y la estrategia algo operacional. Las palabras no son suficientes para comunicar las iniciativas de cambio. Las mismas palabras significan cosas distintas para personal distinto. Solo cuando se traducen las palabras escritas en indicadores es cuando todo el mundo entiende claramente la visión y la estrategia*<sup>8</sup>.

No obstante, esta importante herramienta también se ha venido utilizando en algunas instituciones públicas, por lo que su aplicación en la gerencia de los gobiernos locales

---

<sup>7</sup> Kaplan R y Norton D (2011) *Cuadro de mando Integral o Balanced Scorecard*. Ediciones Gestión 2011. Barcelona, España, pág. 31.

<sup>8</sup> Kaplan R y Norton D (2002) *Cómo utilizar el Cuadro de Mando Integral para implantar y gestionar su Estrategia*. Ediciones Gestión 2000. Barcelona, España, pág. 370.

como estrategias pueden ser de gran utilidad para medir su gestión. Al respecto Kaplan y Norton acotan: *Dado que hemos estudiado cuadros de mando producidos por estas organizaciones hemos adquirido una visión adicional del uso efectivo del cuadro de mando integral en organismos gubernamentales y organizaciones sin fines de lucro*. En este sentido se observa el interés que los autores han tenido después de desarrollar CMI en el sector privado en extender su aplicación a otras organizaciones.

Por lo tanto la aplicación de esta herramienta contribuye a la presentación de información útil para la medición y control de la gestión y hacerla de manera transparente. En este sentido una de las vías para hacer llegar la información de la gestión de cualquier ente del estado es a través de la Word Wide Web es decir el uso de Internet aunque no todos estos organismos tienen a su disposición estas herramientas tecnológicas en necesario su actualización en especial los municipios urbanos que poseen importantes recursos para llevar a cabo una mejor gestión y por ende un mejor servicio a la comunidad al cual sirve. Por otra parte los municipios suburbanos podrían gestionar del gobierno central recursos que le permitan avanzar en el uso de tecnologías.

La presente investigación está orientada en la teoría crítica pues trata de entender e interpretar los cambios que se puedan dar en la gestión municipal hacia los paradigmas de la sociedad del conocimiento. La gerencia pública no debería estar al margen de los cambios que se generan a fin de ofrecer a la colectividad un mejor servicio. En este sentido se busca enmarcar la investigación en una corriente epistémica que involucre las

teorías de la administración y la gerencia basadas en las tecnologías de la información y las comunicaciones como herramienta estratégica que permita acercarse más al usuario o contribuyente

Por lo antes expuesto se considera que éste es un tema de actualidad cuya investigación generaría aportes teóricos que sin duda pudieran beneficiar a todos los actores del proceso de gestión municipal ya que además de profundizar en la temática pudiera servir de base a acciones prácticas

Asimismo serviría de base a otros estudios de mayor alcance en el campo de la gerencia pública y gestión municipal dando lugar a una línea de investigación en el área, con base al interés que públicamente ha dado a conocer la Universidad de Panamá a través de la Vicerrectoría de Investigación y Postgrado de que los trabajos de Graduación procuren aportar a la solución de problemas nacionales

Cabe destacar que a nivel regional la administración de los gobiernos locales entraría en un campo propicio para la competitividad ya que generaría valor agregado en los municipios en la búsqueda de la eficiencia y el cumplimiento de las necesidades con la sociedad. Por otro lado la comunidad en general se verá beneficiada al poder obtener información en tiempo real e interactuar con la administración pública para cumplir con sus deberes y responsabilidades. En sentido general constituye un aporte fundamental

para el sector público el cual requiere de un cambio que mejore la calidad de vida de los ciudadanos y la eficiencia en la administración pública

Tal como hemos mencionado la relevancia de la investigación consiste en utilizar cuatro ejes Gerencia Estratégica, Gobierno Electrónico Responsabilidad social y Gestión Pública, como propuesta de un engranaje que permita modernizar la gestión de los gobiernos locales ya que no basta con tomar aisladamente en consideración uno de estos elementos fundamentales de la gerencia, que han marcado el éxito en las organizaciones privadas Es un nuevo paradigma hacia la eficacia y la eficiencia de las instituciones del Estado en este caso los Gobiernos Municipales Esto es precisamente lo que caracteriza el trabajo y lo diferencia de otras investigaciones y es la innovación y el aporte como investigador así que no puede sorprender ésta propuesta ya que es factible conjugar esos cuatro pilares sobre la cual debe descansar el enorme peso que significa la gerencia pública con sus complejidades y entramado burocrático

Las tendencias mundiales con la masificación de las nuevas tecnologías de la información y las comunicaciones los municipios y departamentos no pueden abstraerse de ello y por el contrario tienen la obligación de ser el motor integrador del cambio hacia la Sociedad del conocimiento promoviendo el uso generalizado de las tecnologías de la información y las comunicaciones en toda la sociedad de su territorio La administración municipal debe cumplir un papel de agente dinamizador en este proceso y no simplemente asumir el papel de mero actor

**Es importante recordar que las TIC s y el ciudadano son comunes tanto al sector publico como al sector productivo a la academia y a las organizaciones de la sociedad civil**

**Por ello es una oportunidad y una coyuntura que a través del uso intensivo de las TIC s el Estado promueva la articulación multisectorial con todos los demás actores de la sociedad teniendo en cuenta que constituyen ejes transversales en las gestiones que adelanten todos ellos en función del ciudadano**

**Es claro entonces que el ciudadano juega un rol determinante porque es el centro de todas las actuaciones de la administración publica municipal del sector productivo de las instituciones educativas y de las organizaciones de la sociedad civil por su natural interacción con ellos**

**El gobierno electronico (TIC) es la oportunidad para hacer posible que todos los anteriores actores se vean inmersos y comprometidos en un plan de trabajo integral que los involucre con acciones puntuales para hacer realidad este cambio en la Gestión Municipal con el uso intensivo de las TIC y de esa manera construir la Sociedad del Conocimiento lo cual permita la disminución de la pobreza, mayor transparencia y mayores niveles de eficiencia en la gestión de las organizaciones de todo orden, llámense del sector publico como del sector privado de las organizaciones de la sociedad civil y el sector de la educación**

### **3 Objetivos Generales y Específicos**

En toda investigación es necesario saber que se pretende conocer es decir cuales son sus objetivos de conocimiento Los objetivos deben expresarse con claridad y deben ser susceptibles de ser alcanzados Constituyen una guía de la investigación Para su mejor comprensión, su redacción suele dividirse en generales y específicos

#### **a Objetivos Generales**

- Definir las ventajas y beneficios que se tiene con la aplicación de las Tecnologías de información y Comunicación (TIC) en la gestión pública municipal
- Presentar la factibilidad estructural y financiera para implementar un modelo de gobierno electrónico para la gestión pública municipal de los distritos de Arraján La Chorrera y Capira de la provincia de Panamá Oeste

#### **b Objetivos Específicos**

Los objetivos específicos de este proyecto son

- Analizar el marco conceptual sobre el gobierno electrónico
- Presentar los elementos básicos de una estrategia de gobierno electrónico para la modernización de la administración municipal
- Presentar un Proyecto para establecer un modelo de gobierno electrónico que permita modernizar la administración pública municipal de los distritos de Arraján La Chorrera y Capira, considerando los aspectos financieros que serían necesarios

#### **4 Hipótesis de Trabajo**

**El problema planteado se ubica en el deterioro de la productividad de la Administración Municipal que es el segmento de la administración pública más cercano a la comunidad. Deterioro por la falta de competitividad ante la ausencia de la Tecnología de Información y Comunicación interna y externa.**

**En base a los antecedentes y los objetivos expresados planteamos nuestra hipótesis así:**

***La aplicación de la Tecnología en la Información y la Comunicación mejora la calidad de los servicios a los usuarios y contribuyentes municipales.***

**Variable Dependiente**

**1 Calidad de los servicios**

**Variable Independiente**

**2 La Tecnología de Información y Comunicación**

#### **5 Tipo de Investigación**

**Se tomó en consideración el alcance y la normativa propuesta para los trabajos de investigación de la Dirección de Investigación y Postgrado de la Facultad de Administración Pública de la Universidad de Panamá, en lo relacionado a tesis de maestría.**

**La metodología utilizada para la guía será mixta de lo cuantitativo a lo cualitativo que incluye:**

Dentro de las técnicas que utilizamos para obtener las informaciones relacionadas con el tema utilizamos el análisis de la información de fuentes bibliográficas e investigaciones realizadas. Además realizaremos entrevistas a expertos de diferentes instancias de los Municipios objeto de estudio. Tienen una amplia experiencia y trayectoria de trabajo en el tema. Realizaremos entrevistas a funcionarios de los Municipios de Arraiján, La Chorrera y Capira, con lo cual pretendemos tener una visión integral de la situación actual en que se desenvuelven estos Municipios con respecto a la implantación y el uso del gobierno electrónico.

No se ha realizado con anterioridad ningún proceso de información detallada al público en general de la gestión de la administración pública en referencia a los proyectos que realiza las Alcaldías de Arraiján, La Chorrera y Capira. Cuando se habla de información detallada sobre proyectos se refiere a la información más explícita de los indicadores de un proyecto. Es evidente que no existen políticas definidas para llevar a cabo un proceso de información a los ciudadanos del municipio con respecto a los proyectos que desarrolla el ente gubernamental. No existen leyes ni reglamentos que obliguen a la alcaldía a informar de manera oportuna y periódica a los ciudadanos sobre la gestión de los proyectos. Es decir, cada vez que se realiza una modificación, progreso o retraso en la culminación de cualquier proyecto no se hace de dominio público de manera completa e inmediata. Las personas afectadas por esta situación son muchas: el alcalde, los empleados públicos, los representantes de corregimiento y habitantes del Municipio. Por ejemplo, la página web que presenta la Alcaldía de Arraiján es netamente informativa.

o de carácter formal o ilustrativo pues solo exhibe información estática y no actualizada como la visión misión entre otros que es información fija y no cambiante en el tiempo o corto plazo Tampoco existe dinamismo o interacción con los usuarios del tipo sincronica

El problema se origina por la falta de una buena infraestructura y plataforma tecnológica así como el personal capacitado para configurar desarrollar y administrar estos recursos

- **Literatura academica y especializada en la materia**
- **Marcos constitucionales y legales politicas publicas y de reformas del Estado panameño y de los gobiernos locales**
- **Estudios dirigidos a identificar experiencias similares nacionales e internacionales que permitan tener un escenario mas amplio sobre el tema**
  - **Entrevistas**
    - **Entrevistas con especialista sobre la materia**
    - **Entrevista con autoridades y funcionarios publicos y de la sociedad civil sobre la calidad de los servicios municipales**
    - **Entrevistas proveedores y otros actores del entorno de los gobiernos municipales**
  - **Aplicación de Encuestas**

A traves de la encuesta se mostraran los resultados de la investigacion lo cual comprende el analisis de la informacion lo que representa una herramienta muy

importante ya que a través de ellas se puede tener acceso a información relacionada con los problemas que confrontan los niveles de organización y servicios de los gobiernos locales de Panamá Oeste y el sentir y las opiniones de la sociedad civil sobre la calidad del servicio recibido

## **B GENERALIDADES Y ANTECEDENTES SOBRE LA MUNICIPALIDAD EN PANAMA**

Nos narra la educadora e historiadora Noris Lastenia Correa de Sanjur autora de un sin número de textos sobre la nacionalidad panameña que los orígenes de la municipalidad en Panamá se remontan al año de 1510 cuando Vasco Nuñez de Balboa funda la ciudad Santa María la Antigua del Darién y los colonos de Santa María la Antigua dispusieron constituir un gobierno municipal *se organizaron en cabildo abierto y escogieron por medio de votación popular a su primer Alcalde mayor Martín Samudio y Vasco Nuñez de Balboa*<sup>9</sup> Dando así a los primeros antecedentes de la organización local en el istmo panameño

Es importante recalcar la temprana vinculación de Panamá al proceso de expansión de los Estados Unidos con la construcción del Ferrocarril Transistmico durante la década de 1850 con el objetivo de facilitar el comercio internacional de oro desde California y la construcción del canal interoceánico en el istmo. Estos hechos marcaron la evolución institucional y política de Panamá ya que se generaron ingresos que el Gobierno Central

---

<sup>9</sup> Noris Correa de Sanjur Historia de Panamá

captó y que a la vez se centralizaron en la ciudad de Panamá, alrededor del Canal Transistmico

A inicios de la Republica, en 1903 la institución mas fuerte era el municipio En 1914 cuando el Gobierno Central empieza a percibir ingresos provenientes del tránsito de barcos a traves del Canal Interoceanico se fortalece económicamente y centraliza los recursos provenientes de esta actividad económica, la mas importante de la época De esa forma el Area Metropolitana se va estableciendo en los alrededores del Canal

Vale anotar que un señalamiento para argumentar la separación de la Gran Colombia, fue la centralizacion de decisiones en Bogota En ese sentido los gobernantes de la nueva Republica repitieron el mismo patron pero esta vez dentro de su propio territorio

Estas apreciaciones son de importancia por cuanto se manifiesta el interes permanente de las potencias mundiales de la época Estados Unidos e Inglaterra de buscar y controlar rutas cortas que unieran ambos oceanos y que fortalecieran su hegemonia durante sus periodos de expansion

En esta perspectiva se inscriben la evolución del problema financiero y la falta de capacidad de decisión que tiene la figura del Municipio en Panamá para ejercer plenamente el rol de promotor del desarrollo debido a que se le asignan muchas

funciones pero los recursos eran limitados

Una vez ocurrida la separación de la República de Panamá de la Gran Colombia, se aprueba la Constitución de 1904 que en el artículo 132, reconocía la existencia jurídica de los Distritos *habrá en cada distrito municipal un Alcalde nombrado en la forma que la Ley establezca el cual le corresponde la acción Administrativa en el Municipio como Agente del Gobernador y Mandatario del Pueblo* <sup>10</sup>

En esta Carta Magna se reconocía jurídicamente al Distrito como la instancia en la cual se desenvolvería el Alcalde. Podemos agregar a esto que esta Constitución establecía y reconocía la división política de la nueva República en espacios geográficos denominados provinciales y municipales. Se señalaron además niveles administrativos como la gobernación y el municipio. Con respecto a la variable de población el Código Administrativo vigente en su artículo 673 decía lo siguiente *para que una porción del territorio sea erigida en distrito se necesita que concurren las siguientes circunstancias que tenga seis mil habitantes por lo menos* <sup>11</sup>

Cabe hacer notar que a la base económica no se le otorgó importancia y por lo tanto se crearon municipios con el subsidio del Gobierno Central. Llama la atención que de un total de 75 municipios recibían subsidio

---

<sup>10</sup> Constitución de la República de Panamá 1904

<sup>11</sup> Código Administrativo 1904

En resumen de la Constitución Política de 1904 se puede afirmar que reconocía la existencia del distrito en su Título XIV al desarrollar el Régimen Provincial. No obstante, no reconoció el derecho de elegir sus dirigentes, aunque sí le dio autonomía.

La Constitución de 1941 mantiene al Municipio como una unidad de Gobierno, pero reduce las competencias y la administración queda subordinada al Gobierno Central. Incluso el Presidente de la República podía suspender y derogar acuerdos municipales (art. 180). También el Gobernador adquirió preponderancia con respecto a los alcaldes, pudiendo nombrarlos y removerlos.<sup>12</sup>

En 1946 la Constitución Política es objeto de otra reforma y ocho meses después entra en vigencia el Decreto Ley 27 del 31 de marzo de 1947, cuya importancia radica en que desarrolla normas constitucionales respecto al Régimen Municipal. En su contenido hace énfasis en el concepto de autonomía municipal, más no altera la división política, vigente en ese momento en la vida institucional del país. Sin embargo, se establecen algunos conceptos municipales como la base política del Estado.

En 1954 se aprobó la Ley 8 sobre el Régimen Municipal. Esta polémica Ley reguló la vida municipal, aunque fue sometida a profundas críticas por los juristas panameños que consideraban que en ella se ignoraban los principios de la autonomía municipal consagrada por la Constitución Política y magníficamente desarrollada en la legislación.

---

<sup>12</sup> Constitución Política de 1941, Artículo 187.

anterior <sup>13</sup>

Entre los cuestionamientos que se le hacían a estas reformas se mencionan la eliminación de la elección del Alcalde controles excesivos a la gestión financiera, lo que presagiaba un futuro incierto para los gobiernos municipales y con ello posible decadencia institucional

En resumen la Ley No 8 de 1954 fue un obstáculo para el desarrollo y modernización de los Gobiernos Locales y las Municipalidades en nuestro país. Ello trajo como consecuencia, limitaciones presupuestarias bajas recaudaciones estructuras organizacionales improvisadas y carentes de contenido científico infraestructuras desorganizadas reducidas y deterioradas y equipos insuficientes. Por otro lado se limitó la autoridad y funciones del Alcalde y los mecanismos para su elección quedando a potestad del Órgano Ejecutivo su nombramiento. A partir de 1960 se intentan nuevas reformas que se fortalecerán en la década de los setenta en todos sus ámbitos políticos sociales y culturales. No obstante en el aspecto económico aun muchos municipios son tan pobres que siguen bajo el Poder del Órgano Ejecutivo conservando una autonomía limitada.

---

<sup>13</sup> Procuraduría de la Administración Consulta No 59 del 7 de abril de 1995

## **1 Estructura socio-política y económica de la Provincia de Panamá**

### **a Demografía**

Desde su descubrimiento en 1501 por Rodrigo de Bastidas el Istmo de Panamá y principalmente su ciudad se han convertido en un Centro Internacional por excelencia. En consecuencia la ciudad de Panamá constituye un mosaico de grupos humanos de casi todas partes del mundo. La ciudad nos presenta, un mundo lleno de contrastes donde la historia y el modernismo se fusionan.

### **b Clima**

La provincia de Panamá es un Estado 100% tropical con temperaturas que oscilan entre los 26 y 30 centígrados durante todo el año. Hay dos estaciones: una seca con radiante sol de diciembre hasta abril y una lluviosa de mayo a noviembre. También puede disfrutar de temperaturas de hasta 12 y 15° centígrados Cerro Azul a una hora y media y 40 minutos desde el centro de la Ciudad de Panamá respectivamente.

### **c Población**

Según datos suministrados por la Contraloría General de la República, la Provincia de Panamá hasta el año 2010 constaba con 1 713 070 habitantes con una tasa de crecimiento anual de 2.12 por cada 100 habitantes. La mayor parte de la población es de origen mestizo descendiente de indígena, africano y español aunque existe una gran diversidad étnica.

En los últimos años se ha venido dando un elevado grado de desarrollo urbanístico ya que actualmente la población urbana representa el 59% del total de habitantes del país. La tasa de fecundidad es de las más bajas de Centroamérica con una media de 2.6 hijos por mujer.

El idioma oficial es el español pero gran parte de la población habla fluidamente el inglés.

#### **d Economía**

Panamá posee una economía muy estable debido a su posición geográfica en el istmo y su importante Canal de Panamá. Su economía se focaliza hacia el sector de servicios. Dentro del cual se representa alrededor del 80% del total del Producto Interno Bruto (PIB). El énfasis se encuentra en la banca y en la industria de seguros, así como el comercio y el turismo.

Desde la incorporación del Canal de Panamá a la soberanía panameña, esta se hace una de las principales fuentes de ingresos y empleos para el país. En la actualidad su planilla laboral entre empleados de planta y contrataciones eventuales llega a un aproximadamente de 8000 trabajadores en diversas especialidades. Otras actividades relacionadas a este complejo marítimo son la Zona Libre de Colón, los Puertos Marítimos del Atlántico y del Pacífico, el registro de flotas de barcos. Entre sus ventajas es contar

con procedimientos fáciles y bajos impuestos un quinto de todos los buques del mundo se registran en Panamá

Por su parte la Industria Nacional aporta a la economía nacional el 15% del PIB La producción de cemento pegamentos productos textiles así como la industria de bebidas como cervecerías y destilerías son los principales componentes de la industria.

Los productos agrícolas más importantes son el banano el arroz el maíz el café el azúcar de caña y los vegetales además de la ganadería y la pesca, en especial la pesca de camarón

En los últimos años el sector agrícola ha perdido continuamente acciones en el mercado bursátil y alcanza hoy en día una fracción del 5% del PIB de Panamá

La moneda de Panamá es desde 1904 el Balboa (PAB) 1 PAB está dividido en 100 centésimos Desde su puesta en práctica el Balboa se ha mantenido atado al dólar de EE UU también es legal en Panamá el cambio de moneda de 1 a 1 Monedas de hasta un 1 PAB/USD existen en ambas monedas cambiarias pero los billetes existen a partir de 1 PAB/USD hacia arriba pero solamente en Dólares Americanos

#### **e Servicios Públicos**

En la provincia Panamá se invierten grandes cantidades de recursos en la educación

publica a través de los años ha disminuido la tasa de alfabetismo igualmente en salud se ha erradicado enfermedades como la tuberculosis y otras que afectan particularmente a las familias de bajo recursos y en el empleo se ha reducido la tasa de desempleo Además cuenta con una completa red de electrificación que cubre toda la provincia un sofisticado sistema de telecomunicaciones que incluye entre otros telefonía celular telex y cable El agua es totalmente potable calificada como una de las más puras del mundo pudiéndose tomar directamente del grifo

#### **f Transporte**

El traslado desde el Aeropuerto Internacional de Tocumen hasta el centro de la Ciudad de Panamá puede hacerse utilizando el Servicio de Transporte turístico que le ofrece dos tarifas especiales El transporte local cuenta con un sistema de rutas de autobuses privado (Metro Bus) y taxis que circulan por toda la capital La licencia de conducir extranjera es válida hasta por 90 días El transporte internacional es excelente pues a Panamá llegan las principales rutas de navegación aérea del mundo

Al resto del país puede viajar por la Carretera Panamericana desde la Ciudad de Panamá hasta la frontera con Costa Rica, los límites de velocidad no deben exceder de 90km/h en lugares poblados debe reducirse la velocidad Los agentes de la policía brindan seguridad a todo lo largo de esta vía internacional

## **g División Política de la Republica de Panamá**

En la sección anterior se mencionó el elemento histórico del origen y evolución de la municipalidad en la Republica de Panamá En el presente apartado describiremos su comportamiento organizacional

Héctor Pinilla y Ada Vergara en su libro Legislación Municipal nos senala que estas organizaciones tienen dos elementos basicos Territorio y Jurisdicción este ultimo se conoce en la Republica de Panamá con el nombre de Distrito

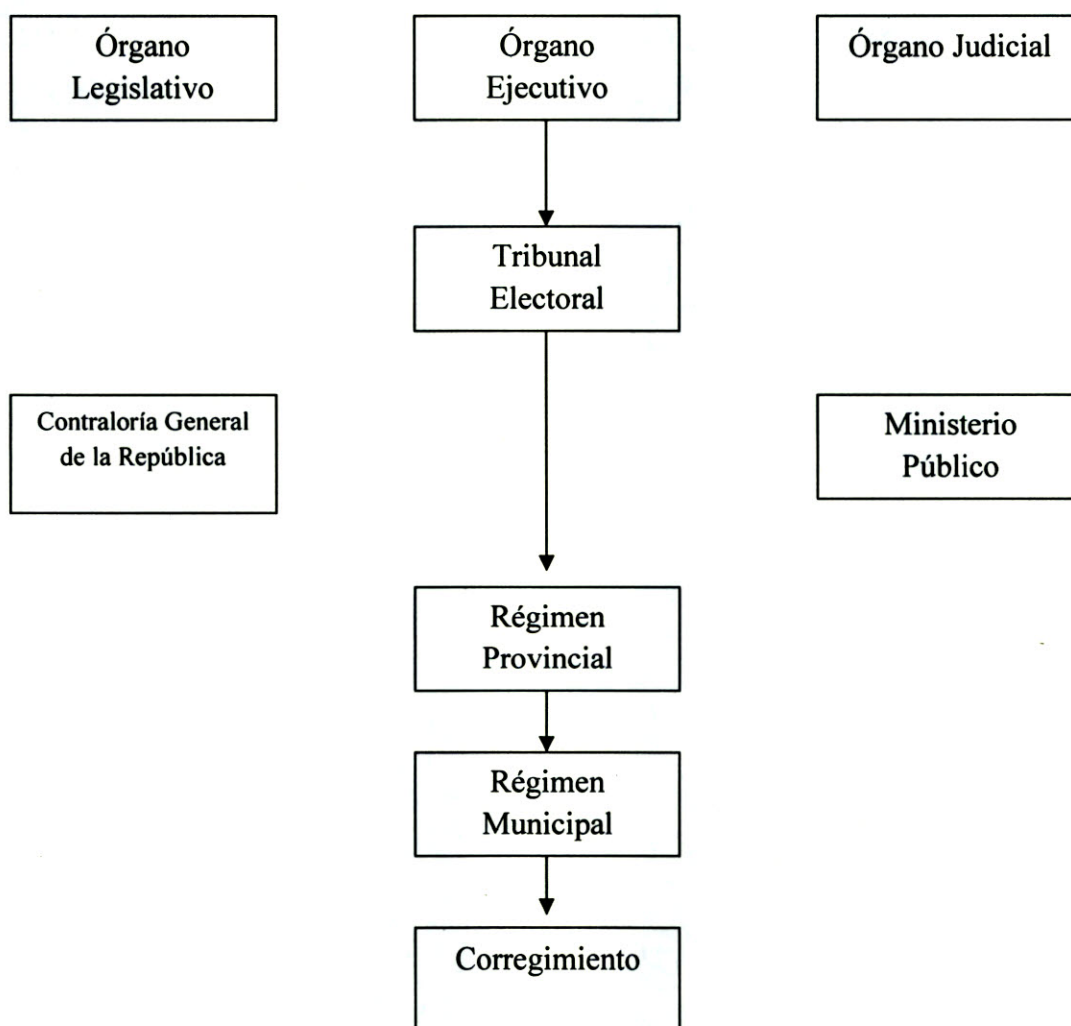
El articulo 5 de la Constitucion Politica, establece una división politico administrativa del Estado en tres niveles El primer nivel lo constituyen las provincias las que se dividen en distritos y estos se subdividen en un ultimo nivel que son los corregimientos

Tomado del Manual de Organización del Gobierno de Panamá, en su edición de 2009 La Republica de Panamá está politica y territorial mente divida en nueve (9) Provincias y cuatro (4) Comarcas 75 Distritos y 620 Corregimientos segun la Constitución Politica de 1972 modificada por los actos reformatorios de 1978 el Acto Constitucional de 1983 y los Actos Legislativos 1 de 1993 y el 2 de 1994 en el cual los Órganos del Estado se dividen en El Legislativo El Ejecutivo El Judicial y los Regimenes Provincial y Municipal

Este órgano constitucionalmente es independiente pero funcionan coordinadamente con la finalidad de administrar con efectividad las actividades económicas políticas, sociales y culturales para el desarrollo y crecimiento económico del país.

### GRÁFICO No. 2

#### ORGANIZACIÓN DEL GOBIERNO DE LA REPÚBLICA DE PANAMA, 2004



**Fuente: Elaboración propia.**

En cuanto a la división política de la Provincia de Panamá, hasta el 2013 es el siguiente:

**CUADRO No. 1**

**PROVINCIA DE PANAMA, DISTRITOS Y CORREGIMIENTOS**

AREA	DISTRITOS	CORREGIMIENTOS
Panamá Este	Panamá	San Felipe, El chorrillo, Santa Ana, La Exposición o Calidonia, Curundú, Betania, Bella Vista, Pueblo Nuevo, Ancón, San Francisco, Parque Lefevre, Río abajo, Juan Díaz, Chilibre, Las Cumbres, Alcalde Díaz, Ernesto Córdoba Campos, Pacora, Pedregal, San Martín, Tocumen, Las Mañanitas, 24 de diciembre.
	San Miguelito	San Carlos, El Espino, El Higo, Guayabito, La Ermita, La Laguna, Las Uvas, Los llanitos, San José.
	Taboga	Taboga, Otoque Occidente, Otoque Oriente
Panamá Oeste	Arraiján	Arraiján, Juan Demóstenes Arosemena, Nuevo Emperador, Santa Clara, Vista Alegre, Burunga, Cerro Silvestre
	Balboa	San Miguel, La Ensenada, La Esmeralda, La guinea, Pedro González, Saboga.
	La Chorrera	Barrio Balboa, Barrio Colón, Amador, Arosemena, El arado, El Coco, Feuillet, Guadalupe, Herrera, hurtado, Iturralde, La Represa, Los Díaz, Mendoza, Obaldía, Playa Leona, puerto Caimito, Santa Rita.
	Capira	Capira, Caimito, Campana, Cermeño, Ciri de Los Sotos, Ciri Grande, El Cacao, La Trinidad, Las Ollas Arriba, Lídice, Villa del Carmen, Villa rosario, Santa Rosa.
	Chame	Chame, Bejuco, Buenos Aires, Cabuya, Chicá, El Líbano, Las Lajas, Nueva Gorgona, punta Chame, Sajalices, Sora.
	Chepo	Chepo, Cañita, Chepillo, El Llano, Las Margaritas, Santa Cruz de Chinina, Madungandí, Tortí.
	Chimán	Chimán, Brujas, Gonzalo Vásquez, Pásiga, Unión Santeña
	San Carlos	San Carlos, El Espino, El Higo, Guayabito, La Ermita, La Laguna, Las Uvas, Los llanitos, San José.

Elaborado por el Autor.

➤ **Distrito de Arraján**

El Distrito de Arraján se encuentra en la zona suroriental de la Provincia de Panamá limita al norte y al este con el Distrito de Panamá, al sur con el Océano Pacífico y al oeste con el Distrito de La Chorrera

Según el censo de 1911 la población de Arraján era fundamentalmente mestiza y estaba formada por tan solo de 698 personas. Quizás las obras de construcción del canal propiciaron la movilización de trabajadores hacia el área canalera, lo cual explicaría el brusco descenso demográfico. Para 1920 cuando aquellos trabajos habían concluido encontramos a 2 254 personas habitando en Arraján. A lo largo de esta década se da un lento crecimiento alcanzando la cifra de 2 676 habitantes en 1930. Según el censo de 1940 su población llegaba a 3 966 habitantes <sup>14</sup>

El pujante crecimiento natural de Arraján así como las migraciones que comienzan a llegar aquí del interior del país explican en cierta medida este reconocimiento oficial de su nueva categoría político administrativa. Efectivamente para 1950 Arraján cuenta ya con 7 138 habitantes (un crecimiento del 80% en relación al censo anterior). Según el censo de 1960 el distrito tenía una población de 11 128 habitantes y estaba conformado por los siguientes corregimientos: Arraján (cabecera), Nuevo Arraján, Nuevo Emperador y Veracruz. Hoy día el distrito de Arraján cuenta en la actualidad con una

---

<sup>14</sup> Contraloría General de la República. Dirección de Estadística y Censo. 2010

población estimada en 220,779 habitantes según el censo realizado por la Contraloría General de la República, 2010.

### CORREGIMIENTOS DEL DISTRITO DE ARRAIJAN



Corregimiento	Población (2010)	Habitantes (h/km <sup>2</sup> )	Superficie (km <sup>2</sup> )
Arraiján	41,041		
Burunga	39,102		
Cerro Silvestre	23,592		
Juan Demóstenes Arosemena	37,044		
Nuevo Emperador	3,903		
Santa Clara	2,139		
Veracruz	18,589		
Vista Alegre	55,369		

Fuente: Contraloría General de la República. Dirección de Estadística y Censo (2010).

#### ➤ Distrito de La Chorrera

La Chorrera se encuentra en la región occidental de la provincia de Panamá. Su extensión territorial es de 769 kilómetros cuadrados, y sus límites son:

Con el Distrito de Arraiján: Desde donde el río Lirio toca los límites con el Distrito de Panamá, aguas arriba este río hasta su cabecera; desde aquí línea recta a la cima del Cerro Ahoga Yegua, se continúa la línea recta al nacimiento de la Quebrada Naranjal, ésta Quebrada hasta su desembocadura en el río Caimito; aguas abajo este río hasta su desembocadura en la Bahía de La Chorrera en el Océano Pacífico.

Con el Distrito de Capira: Desde los Chorros del río Trinidad, línea recta a la confluencia de la Quebrada de Laya con la Quebrada Grande se continúa por la primera Quebrada hasta su nacimiento, de ahí línea recta hasta donde el camino que conduce de El Aguacate a Cañazas cruza la Quebrada Huesital, se continúa por este camino en dirección a Cañazas, hacia donde se le desvía el camino que se dirige a la Humildad; desde aquí línea recta hasta el punto donde el camino que se dirige a Gato de Agua, se desvía del camino que comunica La Arenosa con San Sebastián, se sigue por este último camino hacia La Arenosa, hasta donde se une con el camino que conduce de El Aguacate a Cañazas. Se continúa por el último camino en dirección a Cañazas hasta donde se cruza con la carretera que va hacia La Florida; desde este cruce, línea recta al nacimiento de la quebrada Brazo Norte, la cual se continúa hasta su confluencia con la Quebrada Cañazas ésta quebrada hasta su unión con el río Caimito, de aquí aguas arriba hasta donde el río Caimitillo le tributa sus aguas, desde esta unión fluvial, línea recta a la cima del cerro Catalina, desde la cual se continúa la línea recta a la cabecera de la quebrada Agua Buena, por cuyo curso se sigue hasta desembocar en la quebrada Las Ollas, por esta última aguas abajo hasta donde se le une la quebrada Santa Cruz. Desde esta unión, línea recta a la cima del cerro Santa Cruz, desde aquí línea recta a la confluencia del río San José con el río Perequeté de aquí se sigue por todo el curso de este río hasta su desembocadura en el golfo de Panamá.

Con el Océano Pacífico: Desde la desembocadura del río Caimito, en la Bahía de Panamá, hasta la desembocadura del río Perequeté en la mencionada Bahía.

El Acuerdo del 14 de noviembre de 1909 sobre la División Territorial y Organización local del distrito muestra que en aquel entonces sólo existían nueve corregimientos, y sus nombres respondían en su mayoría a los lugares poblados más importantes de dichos corregimientos.

El Censo de 1930 era de población por distritos y por caseríos o lugares poblados. Ya en el Censo de 1940 tenían población por Distrito, Corregimientos y caseríos de 10 y más habitantes y aparecen diecisiete Corregimientos con los nombres que se conservan actualmente.

En 1960 se completan los dieciocho (18) Corregimientos con la creación del Corregimiento de Guadalupe mediante el Acuerdo Municipal No. 56 de 17 de diciembre de 1959.

## CORREGIMIENTOS DEL DISTRITO DE LA CHORRERA



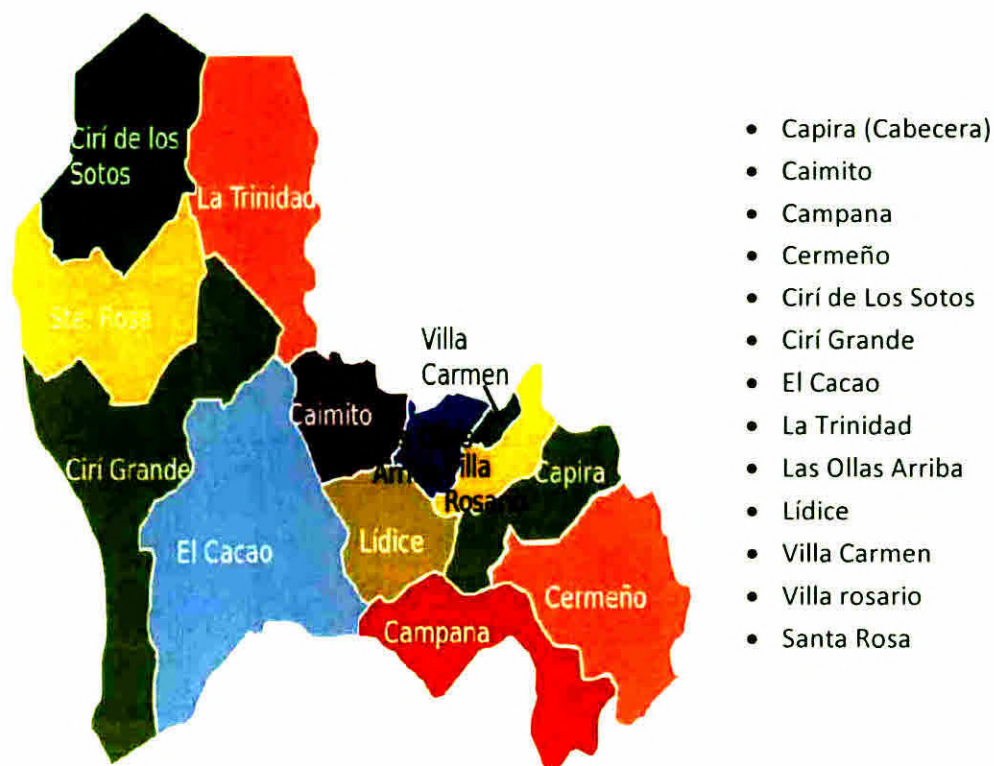
Corregimiento	Población (2010)	Habitantes (h/km2)	Superficie (km2)
Barrio Balboa	29,589		
Barrio Colón	33,214		
Amador	2,996		
Arosemena	426		
El Arado	2,715		
El Coco	19,603		
Feuillet	2,669		
Guadalupe	34,242		
Herrera	2,552		
Hurtado	1,206		
Iturralde	1,354		
La Represa	681		
Los Díaz	1,200		
Mendoza	1,233		
Obaldía	549		
Playa leona	8,442		
Puerto Caimito	16,951		
Santa Rita	1,848		

**Fuente:** Dirección de Estadística y Censo. Contraloría General de la República. 2010.

### ➤ Distrito de Capiरा

Es uno de los once (11) Distritos que conforman la provincia y capital de Panamá, esta compuesto por trece corregimientos (Ver Cuadro No.). Se extiende en un área de 977 kilómetros cuadrados donde viven más de 38.000 habitantes, con una temperatura promedio de 21 a 29 grados centígrados. Este distrito cuenta con servicios básicos tales como energía eléctrica y redes de alcantarillado, además de colegios, restaurantes, supermercados, hospitales y demás sitios necesarios para cubrir las necesidades básicas de cada persona.

### DISTRITO DE CAPIRA (MAPA)



Capira es un distrito multicultural donde convergen inmigrantes de las provincias de Los Santos, Herrera, Veraguas en mayor escala adquiriendo de esta manera patrones culturales y folclóricos de estas regiones como el tamborito y la vistosidad de sus carnavales.

#### 2. Estructura Política y Normativa de los Gobierno Locales.

El marco normativo general lo define la Constitución Política de 1972, en el Título VIII, Capítulo 2º, sobre el Régimen Municipal, en que se establece las principales políticas que

deberán regir las municipalidades reafirmando su autonomía, tal como lo establece el artículo 232 *El Municipio es la organización política autónoma de la comunidad establecida en un distrito La organización municipal será democrática y responderá al carácter esencialmente administrativo del gobierno local ningún servidor público municipal podrá ser suspendido ni sustituido por las autoridades administrativas nacionales*<sup>15</sup> Además designarle la responsabilidad de promover el desarrollo de comunitario

Para dar cumplimiento a lo establecido en la Ley 106 vigente el Municipio debe vincularse a la instancia nacional es decir el Órgano Ejecutivo que lo constituye la Presidencia y los ministerios a la instancia provincial el Gobernador y el Consejo Provincial y con la instancia del Corregimiento El método de elección de los alcaldes y los concejales son mediante votaciones directas y el Código Municipal establece los mecanismos de participación ciudadana como el referéndum, el plebiscito entre otros

## **2.1 Competencias Organizacionales y Funcionales de los Gobiernos Locales**

La Constitución Política plantea el marco general de la organización y competencias funcionales de los municipios El Artículo 230 de la Constitución Política establece que los municipios tienen la función de promover el desarrollo de la comunidad y la realización del bienestar social y colaboraran para ello con el Gobierno Nacional

---

<sup>15</sup> Constitución Política de 1972 Artículo 232

Le corresponde a los Municipios actividades como la recolección de basura, conservar el ornato la salud educación transporte seguridad de la comunidad Particularmente a las comunas del área urbana como Panamá Centro Distrito de San Miguelito del área Este y el Distrito de Colón de la Provincia de Colon Los demás municipios por su bajo nivel de desarrollo recaudaciones y pesimas infraestructuras no obtuvieron beneficios de estas reformas constitucionales

- **Competencias Fiscales**

En cuanto a la Política Fiscal la Constitución Política en su artículo 242 y la Ley 106 determinan las competencias de naturaleza fiscal a los municipios especialmente en cuanto a procedencia de los ingresos y el patrimonio a saber

*Artículo 242 son municipales los impuestos que no tengan incidencia fuera del distrito pero la Ley podra establecer excepciones para que determinados Impuestos sean municipales a pesar de tener esa incidencia Partiendo de esa base la Ley establece la debida separacion de las rentas y gastos nacionales y municipales*<sup>16</sup>

El artículo 245 establece que *el Estado no podra conceder excepciones de derecho tasas o impuestos municipales* Lo que significa que las tasas o impuestos que cobran los municipios se realizan por delegacion del Estado y por lo tanto si permite el cobro igual puede suprimirlo<sup>17</sup>

---

<sup>16</sup> Constitución Política de 1972 Artículo 242

<sup>17</sup> Constitución Política de 1972 Artículo 245

Esto se ha hecho evidente en el caso de las concesiones mineras y las privatizaciones de servicio público, en donde el Gobierno Central procedió a exonerar del cobro a las empresas en detrimento de las finanzas municipales. Cabe señalar a este respecto que la Procuraduría de la Administración y la Sala III de lo Contencioso Administrativo, atienden variedad de casos atinentes a exoneraciones que otorga el Órgano Ejecutivo sin conocimiento de los Municipios.

Los recursos obtenidos la mayoría de las veces no son suficientes para cumplir las funciones que establece la Ley 106. Por otra parte, lo que ocurre en muchos casos, es que los gobiernos locales no logran cumplir con las tareas que se derivan de las competencias que la Ley define. En este sentido, resulta difícil determinar ¿qué tan pobre es un municipio si no tiene precisado el valor de su patrimonio? Un ejemplo es lo ocurrido respecto a la decisión de transferir al Municipio de Colón el impuesto de inmueble. A la fecha existe la suma de B/. 5.2 millones en espera de que se definan los proyectos a presentar y ejecutar por este municipio.

En este caso la Ley por la cual se otorga este impuesto, establece que el mismo será cobrado por el Gobierno Central y luego transferido. Lo que genera argumentos para impedir el uso de estos fondos por parte del Municipio.

- **Competencia Organizacionales**

Los Distritos en la República de Panamá están integrados por el Consejo Municipal, el Alcalde y el Tesorero como sus máximas instancia de toma de decisiones.

El Código Municipal establece que el Concejo Municipal es un órgano colegiado de gobierno local, representado por representantes o Concejales electos por votación popular y que tendrá la autoridad legal para designar al presidente y vicepresidente de este ente de co-gobierno local y comunitario. Su mayor responsabilidad consiste en regular la vida jurídica de los municipios tal como está establecido en la Ley 106, Art. 14.

El alcalde, el tesorero, personeros, auditores, abogados, ingenieros, agrimensores, inspectores de obras municipales y los síndicos, deberán asistir a las reuniones del Consejo Municipal con derecho a voz pero sin voto. De igual manera, los miembros de la Junta Técnica Provincial y de las juntas locales y comunales, cuando lo solicite el Concejo.

El Alcalde es el Jefe de la Administración Municipal, electo en su cargo por votación popular; y el Tesorero Municipal es el jefe de la oficina o departamento de recaudación de las rentas municipales y de la pagaduría. Es propuesto por el Alcalde o Concejales y elegido por el Consejo Municipal.

Ley 106 dispone que el tesorero municipal deberá declarar ante un notario público sus bienes y rentas dentro de los 5 días siguientes a la toma de posesión del cargo y hasta 5 días después de cesar de su cargo (art. 56).

## **ESTRUCTURA POLITICA DE LOS MUNICIPIOS**

### **FUNCIONES**

#### **EL CONCEJO MUNICIPAL**

Algunas de las funciones del Concejo son (Ley 106, Art. 17):

1. Formular, con la participación del alcalde y la colaboración y asesoría del Ministerio de Planificación y Política Económica, la política de desarrollo del distrito y de los corregimientos.
2. Estudiar, evaluar y aprobar el Presupuesto de Rentas y Gastos Municipales.
3. Crear empresas municipales o mixtas para la explotación de bienes y servicios.
4. Crear o suprimir cargos municipales, y determinar sus funciones, períodos, asignaciones y viáticos.
5. Establecer impuestos, contribuciones, derechos y tasas, de conformidad con las leyes.

#### **ALCALDE**

Son atribuciones constitucionales de los alcaldes las siguientes (Art. 240):

1. Presentar proyectos de acuerdo, especialmente el presupuesto de rentas y gastos.
2. Ordenar los gastos de la administración local ajustándose al presupuesto y a los reglamentos de contabilidad.

3. Nombrar y remover a los corregidores y a los demás funcionarios públicos municipales.
4. Promover el progreso de la comunidad y velar por el cumplimiento de los deberes de sus funcionarios públicos.
5. La Ley 106, del Código Municipal, retoma estas atribuciones, agregándole además otras facultades como velar por el cumplimiento de las disposiciones del Consejo Municipal, presentar cada 2 de diciembre una memoria de su gestión administrativa, y dictar decretos en desarrollo de los acuerdos municipales y en los asuntos relativos a su competencia.

### **LA TESORERÍA MUNICIPAL**

Algunas atribuciones del tesorero municipal son (Art. 57):

1. Efectuar las recaudaciones y hacer los pagos del municipio.
2. Llevar los libros de contabilidad necesarios para el control del movimiento de la tesorería y ejecución del presupuesto.
3. Asesorar al alcalde en la elaboración del presupuesto.
4. Presentar al Concejo, al Alcalde y a la Contraloría General de la República al final de cada ejercicio fiscal, un informe del movimiento de tesorería.
5. Proponer al Consejo Municipal las medidas oportunas y conducentes para el aumento de las recaudaciones.

## **GESTIÓN FINANCIERA MUNICIPAL**

La Constitución define en el artículo 69, por Patrimonio Municipal, el conjunto de bienes, rentas, impuestos, derechos, acciones y servicios pertenecientes al municipio, y de modo concreto lo integran:

- Los bienes de usos públicos, como las calles, avenidas, parques y plazas, paseos, caminos, puentes, fuentes y arboledas siempre que no pertenezcan a la Nación.
- Todos los bienes que hayan adquirido por cualquier título, así como los que les corresponden según la Ley.
- Todos los bienes mostrencos y vacantes que se encuentren en el Distrito;
- Las herencias de los que fallecieron en su jurisdicción sin dejar herederos;
- Las instalaciones y empresas mercantiles e industriales perteneciente al Municipio;
- Las rentas y demás productos de los bienes anteriormente enumerados;
- Todos los demás derechos que adquieran a Título oneroso y gratuito.

El presupuesto municipal se financia a través de los tributos y tasas que captan los municipios, el artículo 243 de la Constitución Política plantea que serán fuentes de ingresos municipales:

- El producto de sus áreas o tejidos.
- Las tasas por el uso de sus bienes o servicios.
- Los derechos sobre espectáculos públicos.
- Los impuestos sobre expendio de bebida alcohólica.

- Los derechos determinados por la Ley sobre extracción de arena, piedra de cantera, tosca, arcilla, coral, cascajo y piedra caliza.
- Las multas que impongan las autoridades municipales
- Las subvenciones estatales y las donaciones.
- Los derechos sobre extracción de maderas, explotación y tala de bosques.
- El impuesto de degüello de ganado vacuno y porcino que se pagará en el municipio, de donde procede la res.

**CAPITULO II**  
**MARCO TEORICO**

## **A. ASPECTOS CONCEPTUALES**

Los servicios que brindan los gobiernos locales determinan nuestra calidad de vida en cuanto a la salud, la educación, el suministro de agua, la vivienda, la seguridad y la red vial. Su influencia está aumentando en casi todos los países conforme se descentralizan los Gobiernos.

La sociedad civil está atravesando un período de reconfiguración, la informática tiene la potencialidad de facilitar y ampliar en forma continua las capacidades de los individuos en el contexto de las instituciones, empresas, organizaciones y gobiernos en los que trabajan. Las tecnologías de la sociedad de la información (informática y comunicaciones-TIC), permean todas las actividades de producción, consumo, intercambios, administración, gobierno, recreación, finanzas, el comercio y la educación. Se revela una necesidad emergente en todos los sectores de la sociedad de hallar los medios y las maneras de optimizar las oportunidades que presentan las TIC para mejorar la gobernabilidad, a través de nuevos canales de comunicación entre gobiernos y ciudadanos, tales como Redes ciudadanas: Gobierno electrónico, o "Ciudades Locales Digitales".

Todas ellas se refieren a nuevas formas de interacción entre ciudadanos y gobernantes, nuevas concepciones de reformas públicas, utilizando medios electrónicos.

En este aparte presentamos un marco conceptual indispensable para un mayor

entendimiento de la temática de este trabajo.

## **1. La Tecnología de la Información y Comunicación (TIC's)**

Antes de abocarnos al desarrollo del objeto de estudio de nuestra investigación, es pertinente exponer la definición de algunos conceptos, los cuales nos ayudarán a entender de manera más clara y precisa todo el contenido de nuestra propuesta.

Cuando hablamos de Tecnología de Información y Comunicación (TIC's) nos referimos al "conjunto de actividades de investigación, desarrollo, fabricación, integración, instalación, comercialización y mantenimiento de componentes, subconjuntos, productos y sistemas físicos y lógicos, fundamentados en la tecnología electrónica, así como la explotación de servicios basados en dichas tecnologías, la producción y difusión de contenidos soportados electrónicamente y las aplicaciones de Internet".

Para la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO) define las TIC de la siguiente manera:

*"Conjunto de disciplinas científicas, tecnológicas de ingeniería y de técnicas de gestión utilizadas en el manejo y procesamiento de la información; sus aplicaciones, las computadoras y su interacción con los hombres y máquinas; y los contenidos asociados de carácter social, económico y cultural".*

Sin embargo, el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) ha expresado que las TIC:

*Son herramientas cada vez mas poderosa para participar en los mercados mundiales promover la gestión publica mas responsable mejorar la prestación de servicios básicos y aumentar las oportunidades de desarrollo social*

Prosiguiendo con esta linea conceptual podemos decir que la administración publica es uno de los campos más fértiles para la aplicación de la informática. En este sentido nos referimos específicamente a las tecnologías de la información y comunicación (TIC s). Su aplicación permitiría facilitar los procesos administrativos, mayor transparencia y una mayor vinculación participativa con el ciudadano.

En un mundo globalizado como el nuestro ya no podemos ver los aportes tecnológicos de la información y la comunicación como algo extraño en nuestras vidas tal como lo refiere Kofi Annan. No es una fórmula mágica pero pueden mejorar la vida de todos los habitantes del planeta. Se disponen de herramientas para llegar a los Objetivos de Desarrollo del Milenio de instrumentos que harán avanzar la causa de la libertad y la democracia, y de los medios necesarios para propagar los conocimientos y facilitar la comprensión mutua. Por tanto el uso de las tecnologías de información y comunicación es algo inevitable que ya es parte de la cultura de los habitantes de cualquier tipo de sociedad.

## **2 La Tecnología de la Información y Comunicación y la Nueva Gerencia Publica**

La implantación de las tecnologías de la información y la comunicación (TIC) esta jugando un papel importante en los procesos de transformación de los gobiernos y

especialmente en aquellos que tradicionalmente son los más cercanos al ciudadano, nos referimos a los Municipios.

La introducción de las TIC en las organizaciones públicas constituye una de las principales transformaciones de los Estados dentro de los procesos de modernización y descentralización. Distintos informes de modernización de las organizaciones públicas como los informes de organismos internacionales como la OCDE (1987, 1995 y 1998) recomiendan la extensión del uso de las TIC para mejorar el servicio de las Administraciones Públicas.

Sin entrar a valorar la oportunidad o adecuación de estas recomendaciones, habitualmente distantes de la realidad social, económica, política y administrativa de los países latinoamericanos; conviene destacar que en el análisis de estas dinámicas de cambio suele destacarse el impacto de las TIC tanto sobre el sistema político, habitualmente asociado a un supuesto incremento del grado de democratización, como sobre el sistema administrativo, destacándose la transformación en el funcionamiento interno y en las dinámicas de relación con la sociedad.

En el campo de la Administración Pública, el uso de las nuevas Tecnología de la Información y Comunicación (TIC) se ha convertido en una herramienta de primer orden en el enfoque de la Nueva Gerencia Pública (NGP), cuyo principal objetivo consisten en la modernización de las estructuras del Estado y de la gestión pública que rigen los

gobiernos, demandando de sus acciones, mayor eficiencia y eficacia para realizar con éxitos sus responsabilidades.

En este contexto, la NGP busca la eficiencia de la administración pública y la modernización de sus estructuras organizacionales y administrativas a través de la utilización de la TIC's, para maximizar la eficiencia, reducir costos gubernamentales y cambiar dentro de lo factible la forma como se implementan algunos programas de gobierno.

De acuerdo con este investigador, hay cuatro grandes corrientes que propician el surgimiento de la NGP a finales del siglo XX:

- "La tendencia a revertir o detener el crecimiento de los gobiernos; segundo, los cambios tendientes hacia la privatización y la subsidiaridad de los servicios públicos; en
- El desarrollo de los procesos de automatización y
- La extensión de las tecnologías de la información que tienen impactos relevantes en las actividades administrativas; y
- El impulso a una agenda internacional de las políticas públicas".<sup>18</sup>

Sin embargo, Hood también tiene reservas para los planteamientos característicos de la NGP, en particular, señala que no es posible aplicarlos en toda situación). Esto es

---

<sup>18</sup> Aguilar, Luis Fernando, CLAD, Reforma y Democracia, 2007, Caracas.

perfectamente claro si consideramos que los países tienen distintas circunstancias políticas económicas y sociales

Estas diferencias entre países se reflejan también en sus respectivos sistemas legales. Por lo que muchos de los principios de la NGP no se podrán aplicar con la facilidad con la que se plantean. No obstante, esto tampoco implica que el objetivo de fondo de la NGP este equivocado, es decir, como se señaló al inicio de este capítulo, un mejor gobierno es un asunto de mayor interés social.

Para el caso de las políticas públicas y en específico de la administración pública, el tema del gobierno electrónico se encuentra dentro del eje de estudio de la toma de decisiones de gobierno, ya que sientan las bases analíticas para la construcción de una política de gobierno electrónico en el que se propone un conjunto de metas u objetivos a través de la implementación de las nuevas TICs.

Por otro lado, una política exitosa de gobierno electrónico debe contemplar estrategias a nivel nacional y a nivel local para la publicación de portales de internet. Ya que el nivel de gobierno el Municipio es considerado como el que tiene mayor cercanía a los ciudadanos y a las empresas en lo referente a la provisión de servicios y la operación de políticas y programas públicos. Sin embargo, en Panamá a nivel de Gobiernos Locales el funcionamiento es limitado a pesar de constituir un complemento en materia de gobierno.

electrónico para entender los cambios que la tecnología en esta materia trae para el gobierno en su conjunto

Para ello los gobiernos deberán a través de reformas y políticas públicas innovar en las técnicas de operación del suministro de servicios y en las formas de organización de la toma de decisiones y la coordinación del trabajo conjunto que desempeña cualquier órgano de la administración pública, tal como lo expone Aguilar

*La mirada más aguda o la más apresurada a las recientes reformas de la administración pública o a las nuevas orientaciones de la disciplina administrativa nos hace descubrir que sus actuales enfoques teoremas tecnologías diseños normas y procedimientos comparten el propósito de dejar atrás de una buena vez las funestas situaciones de desorden financiero y provisión ineficaz de bienes y servicios de las décadas pasadas que erosionaron la confianza de los ciudadanos en sus gobiernos así como comparten el afán de dotar al gobierno con formas alternativas de organización y gestión al fin de ponerlo en condiciones de responder a los desafíos que sus sociedades enfrentan ante el cambio de época en curso*

Es decir cada día la sociedad civil reclama cambios profundos en la administración pública y que nuestros regentes se adecuen a la nueva era tecnológica de las sociedades tal como lo reconoce la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) el impacto del gobierno electrónico en su nivel más general simplemente será conseguir un mejor gobierno puesto que incrementa el impacto de las políticas públicas permite el logro de servicios de mayor calidad aumenta el compromiso y la

participación de los ciudadanos y mejora los resultados de otras actividades del gobierno

En otras palabras la N G P correlacionada a la TIC s puede lograr

- Estructuras organizacionales más flexibles
- Aumentar la eficiencia de los procesos y servicios de la administración pública
- Mejor atención al cliente entendiendo por ello a los ciudadanos en general
- Ayudar a alcanzar objetivos de política, al compartir información e ideas con la sociedad civil
- Ayudar a alcanzar objetivos de política económica, al ahorrar recursos operativos del gobierno haciendo que a través de una simplificación administrativa las empresas reduzcan costos operativos también
- Ayudar a construir confianza entre el gobierno y los ciudadanos mediante la participación ciudadana en los procesos de decisiones
- Combatir la corrupción a través de la rendición de cuentas en línea

## **B EL GOBIERNO ELECTRONICO**

Revisadas diversas literaturas y páginas web por internet llegamos a la conclusión que no existe un concepto uniforme que brinde una definición sobre su significado Sin

embargo; dependiendo del lugar se le relaciona con términos como: gobierno electrónico, e-government, administración abierta, administración on-line, entre otros. Sobre esta realidad, se presenta un marco conceptual, que le permita a nuestro lector, acercarse a su significado.

Iniciamos con la definición que nos ofrece la OCDE:

*"la aplicación de tecnologías basadas en Internet para actividades comerciales y no comerciales en el seno de las Administraciones Públicas"*.

Entendemos por ello, poner la tecnología al servicio de la sociedad y sus organizaciones a través de sus páginas web, correo electrónico y otras herramientas como el teléfono móvil, la vídeo conferencia, las intranets y extranets, etc.

Lo que en español sería, la optimización continua de la prestación de servicios públicos, la participación ciudadana y la gobernanza mediante la transformación de las relaciones internas y externas a través de la tecnología, Internet y los nuevos medios.

El concepto de Gobierno Electrónico o E-Gov (contracción del nombre en inglés "Electronic Government"), comienza a usarse hacia fines de los años noventa como una manera de identificar aquellas actividades del gobierno realizadas y/o apoyadas a través del uso de las Tecnologías de Información y Comunicación (TIC).

En el marco de la XVII Cumbre Iberoamericana de Jefes de Estado y de Gobierno en Santiago de Chile el 10 de noviembre de 2007 donde se aprobó la Carta Iberoamericana de Gobierno Electrónico se adoptó como definición de Gobierno Electrónico la siguiente: el uso de las tecnologías de la información y de la comunicación (TIC) en los órganos de la Administración Pública para mejorar la información y los servicios ofrecidos a los ciudadanos, orientar la eficacia y eficiencia de la gestión pública e incrementar sustantivamente la transparencia del sector público y la participación de los ciudadanos.

El Banco Interamericano de Desarrollo la define como una posibilidad de obtener servicios gubernamentales a través de medios electrónicos, permitiendo el acceso a la información y completando transacciones en cualquier lugar y en cualquier momento.

Desde mi punto de vista, el Gobierno Electrónico para Gobierno Municipal es la combinación de las tecnologías de información y comunicación incorporada a los procesos y servicios gubernamentales para simplificar los procesos y procedimientos al servicio de sus usuarios y maximizar la eficiencia en la administración pública. Su importancia radica en que es un punto de partida que describe los patrones, tendencias y perspectivas de la ejecución de una política de gobierno electrónico basada en los siguientes criterios:

- a Hacer más eficiente la gestión pública Municipal
- b Toma de decisiones más ágiles y efectivas

- c. Facilita el acceso de los ciudadanos a los servicios municipales sin necesidad acudir a las oficinas públicas;
- d. Mejora la eficiencia y la transparencia de la gestión municipal.
- e. Combate la corrupción y crea los vínculos de participación ciudadana;
- f. Fortalece la interacción entre la ciudadanía y los gobiernos locales.
- g. Genera confianza como elemento esencial de gobernabilidad.

### **1. Dimensiones del Gobierno Electrónico**

A continuación se describen las dimensiones que coinciden con la mayoría de los especialistas sobre esta materia:

- a. La dimensión interna del gobierno electrónico.

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

- b. La dimensión externa del Gobierno Electrónico:

Se refiere a la utilización de las TIC como instrumento para prestar servicios, ofrecer información y facilitar la interacción con los ciudadanos y agentes externos a través de los nuevos canales de información y comunicación que surgen de su implantación. Aunque las páginas Web son quizás su exponente más llamativo y extendido, cabe no olvidar otro tipo de mecanismos como el correo electrónico, los foros de discusión, los chats o las votaciones on-line.

**El conjunto de ámbitos temáticos sobre los que se construye la dimensión externa puede clasificarse en tres grupos**

- **Cuestiones referidas a la vida cotidiana, donde la administración local asume un papel de articuladora del territorio informando de los servicios de distinta índole que se encuentran en su marco espacial de referencia**
- **Cuestiones referidas a la administración a distancia, con una clara orientación prestación centrada en los servicios públicos que se ofrecen desde el espacio distrital**
- **Cuestiones referidas a la vida política y a la participación en referencia a la naturaleza pública y política de las administraciones distritales abriendo nuevos espacios más ágiles y permanentes para el intercambio y la interacción entre ciudadanos y la dirección política de la organización pública**

**Entre las más importantes se pueden mencionar**

- **La dimensión de promoción**

**Viene a destacar las actividades orientadas a potenciar la cohesión social a través del fomento del uso de las TIC por parte de los ciudadanos superando o atenuando la ruptura digital por parte de las empresas y por parte del resto de agentes sociales**

**El desarrollo del gobierno electrónico tiene un impacto destacado en la organización y en la gestión interna de las administraciones públicas locales. La adaptación y modernización de los aparatos públicos uno de los temas clásicos de la gestión**

publica parece encontrar en la implantación de las TIC una oportunidad como palanca de cambio para iniciar dinámicas transformadoras

Efectivamente la tarea de repensar estructuras y procesos a partir del potencial que ofrecen las TIC s puede ser un catalizador de cambios pero debe recordarse que estas tecnologías tan solo son instrumentos y que el verdadero cambio se encuentra en cómo se utilizan al servicio de un plan de actuación diseñado de forma coherente con unos objetivos estratégicos Así invertir en infraestructuras equipos y programas informáticos es un paso pero introducir tecnología no significa gestionar el cambio Instalar computadoras o crear una intranet no conlleva la mejora de la organización si no se enmarca en una estrategia de transformación organizativa, de rediseño de procesos desde el punto de vista del ciudadano incidiendo en la formación y la motivación de los empleados públicos y en la cultura administrativa con la que se trabaja Se trata, en definitiva, que las administraciones se conviertan en usuarios líderes en la utilización de las TIC dando respuesta a las expectativas que generan las acciones en el ámbito del gobierno electrónico

- **La dimensión de red del gobierno electrónico**

Se refiere a la utilización de las TIC para facilitar las relaciones de las administraciones públicas con aquellas entidades ya sean públicas o privadas con las que mantienen un contacto más habitual e intenso

Uno de los ámbitos de gobierno electrónico con mayor potencial se encuentran en la dimensión de interrelación, con la posibilidad de crear una red e intercambiar recursos con otros agentes del contexto social e institucional de referencia, tanto para la mejora de servicios y procesos de trabajo actuales como para la generación de nuevos. Esta dimensión tendría, para los gobiernos municipales, un carácter esencialmente interorganizativo, en un sentido amplio, que incluiría desde otras administraciones hasta empresas y entidades sociales.

## **2. Sociedad de la Información**

Este concepto es adoptado por los gobiernos y los organismos multilaterales, asociados con el desarrollo de las naciones en la economía global. En este aspecto, América Latina y el Caribe como región se encuentran muy retrasados con relación a los países desarrollados en las políticas y acciones para la integración a la sociedad de la información.

Siguiendo esta misma línea ALADI, define la sociedad de la información de la siguiente manera: "La sociedad de la información es una estructura que se está construyendo duramente, impulsada sobre la ola de transformación tecnológica (...) La velocidad y alcance de las transformaciones mencionadas plantean problemas nuevos a los responsables políticos y a los agentes económicos y sociales". (ALADI, 2003),

"Un determinado nivel de desarrollo social, económico y tecnológico caracterizado por la participación de diversos agentes (gobierno, empresas, investigadores, centros tecnológicos, organizaciones sociales y ciudadanos) dispuestos a generar, difundir y usar la información para la producción de conocimiento económicamente útil (innovación) a los fines del desarrollo.

### **3. Brecha Institucional**

En la mayoría de los países de América Latina y el Caribe no existe un modelo de desarrollo de la Sociedad de la Información integral y debidamente articulado.

- Ausencia de una entidad técnica con liderazgo y capacidad de ejecutiva.
- Falta de orientación estratégica y programática basada en prioridades.
- Falta de coordinación entre el sector público, privado y académico.
- Duplicidad de iniciativas y la dispersión de esfuerzos y recursos.

## **C. REFORMAS DEL ESTADO Y LOS AVANCES EN EL MARCO DE LA TECNOLOGÍA, INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN.**

A continuación presentamos la estructura jurídica que norma las actividades relacionadas a la Tecnología, Información y Comunicación en Panamá.

### **1. Base Legal**

Nuestra Constitución Política de la República de Panamá, establece:

**ARTICULO 43:**

Toda persona tiene derecho a solicitar información de acceso público o de interés colectivo que repose en bases de datos o registros a cargo de servidores públicos o de personas privadas que presten servicios públicos, siempre que ese acceso no haya sido limitado por disposición escrita y por mandato de la Ley, así como para exigir su tratamiento leal y rectificación.

**ARTICULO 44:**

Toda persona podrá promover acción de hábeas data con miras a garantizar el derecho de acceso a su información personal recabada en bancos de datos o registros oficiales o particulares, cuando estos últimos traten de empresas que prestan un servicio al público o se dediquen a suministrar información.

Este Marco Constitucional se desarrolla a través de las siguientes jurisprudencias:

Código Penal:	Adoptado por la ley 14 de 2007, con las modificaciones y adiciones introducidas por la Ley 26 de 2008, la Ley 5 de 2009, la Ley 68 de 2009 y la Ley 14 de 2010, Título VIII Delitos contra la Seguridad Jurídica de los Medios Electrónicos, Art. 289, 290, 291.
Ley No. 6 de 22 de enero	Para la transparencia en la gestión pública establece la acción de hábeas Data.
Ley 43 (2001)	Que define y regula los documentos y firmas electrónicas y las entidades de certificación en el comercio electrónico y el intercambio de documentos electrónicos.
Decreto Ejecutivo No. 40 (De 19 de mayo de 2009)	“Por medio del cual se reglamenta la ley No. 51, de 22 de julio de 2008, que define y regula los documentos electrónicos y las firmas electrónicas y la prestación de servicios de almacenamiento tecnológico de documentos y de certificación de firmas electrónicas y adopta otras disposiciones para el desarrollo del comercio electrónico”.

Igualmente se pueden describir un conjunto de Decretos y Leyes, que han convertido a Panamá en uno de los países del área con una estructura legal transparente. Entre otras legislaciones más importantes podemos mencionar las siguientes:

### **Otras Legislaciones**

Decreto ejecutivo No. 102, de 2004	<p>Se crea la Secretaría de la Presidencia para la Innovación gubernamental, dependiente de la Presidencia y el Consejo de Gabinete de la república de Panamá. ➤</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ <b>Panamá tramita.</b> Objetivo: Facilitar la información e integrar la gran variedad de trámites que las entidades de gobierno ofrecen a los ciudadanos, además de descongestionar las unidades de atención presencial de trámites y consultas.</li> <li>➤ <b>Digitalización de la Gaceta Oficial:</b> Se reconoce la validez jurídica a la publicación de la Gaceta Oficial por Internet. Ley No. 53 de 28/12/2005.</li> <li>➤ <b>Conéctate al Conocimiento:</b> Es un espacio común de colaboración y aprendizaje para construir y hacer público el conocimiento.</li> <li>➤ <b>Panamá Compra:</b> Es la aplicación informática administrada por el Estado que automatiza las operaciones y los procesos que intervienen en la contratación pública y que vincula a las unidades de compras, a los proveedores y a los contratistas en un sistema informático centralizado al que se accede a través de Internet. (Decreto Ejecutivo No. 98 de 02/09/2005 – Ley No. 22 de 27/07/2006. Reglamentario No. 366 de 28/12/2006.</li> </ul>
Ley 50, del 21/12/2005	<p>Crea la Secretaría Nacional de Ciencia, Tecnología e innovación como “un organismo autónomo, con personería jurídica y patrimonio propio, sujeto a la orientación y política general del Órgano Ejecutivo, por conducto del Ministerio de la Presidencia”.</p>
Decreto Ejecutivo No. 98	<p>Sistema Electrónico de Contrataciones Públicas “Panamá Compra”, artículo 214.</p>
Ley 22 modificada (Ley 69 y Ley	<p>El uso de los Portales Electrónicos Panamá Compra Versión 1.0 y Versión 2.0</p>

En cuanto a la seguridad contra delitos informáticos, Panamá también cuenta con normas tipificadas en el Código Penal, bastante completa en la cual se regulan los delitos informáticos, tales como:

<b>Delitos contra la confidencialidad, la integridad y la disponibilidad de los datos y los sistemas informáticos.</b>	
• Acceso ilícito:	El acceso deliberado e ilegítimo a la totalidad o a una parte de un sistema informático, ya sea infringiendo medidas de seguridad, con la intención de obtener datos informáticos.
• Interceptación ilícita:	Interceptación deliberada e ilegítima, por medios técnicos, de datos informáticos comunicados en transmisiones no públicas efectuadas a un sistema informático, desde otro, incluidas las emisiones de un sistema informático que contenga dichos datos informáticos.
• Interferencia en los datos:	Comisión deliberada e ilegítima de actos que dañen, borren, deterioren, alteren o supriman datos informáticos.
• Interferencia en el Sistema.	Obstaculización grave, deliberada e ilegítima del funcionamiento de un sistema informático mediante la introducción, transmisión, provocación de daños, borrado, deterioro, alteración o supresión de datos informáticos.
• Abuso de los dispositivos:	Comisión deliberada e ilegítima de la producción, venta, obtención para su utilización, importación, difusión u otra forma de puesta a disposición de un dispositivo, incluido un programa informático, una contraseña, un código de acceso o datos informáticos similares que permitan tener acceso a la totalidad o a una parte de un sistema informático.
<b>Delitos Informáticos</b>	
• Falsificación Informática:	Cometer de forma deliberada e ilegítima, la introducción, alteración, borrado o supresión de datos informáticos que dé lugar a datos no auténticos, con la intención de que sean tenidos en cuenta o utilizados a efectos legales como si se tratara de datos auténticos, con independencia de que los datos sean o no directamente legibles e inteligibles.
• Fraude Informático:	Actos deliberados e ilegítimos que causen un perjuicio patrimonial a otra persona mediante cualquier introducción, alteración, borrado o supresión en datos informáticos, cualquier interferencia en el funcionamiento de un sistema informático.
• Otros.	Delitos relacionados con el contenido y con infracciones de la propiedad intelectual y derechos afines.

Por otro lado es pertinente señalar que el Código Penal sanciona con penas de prisión de uno a seis años, regula las conductas que van desde la manipulación, alteración, sustracción de la información, hasta sanciones para aquellas personas que enseñen a construir bombas o reclutar personal por medio de la internet para fines terroristas, norma que no vemos en ninguna otra legislación.

**a. Micro firmas**

En materia de Micro firmas digitalizadas, la Ley No.43 de 31 de julio de 2001, "Que Define y Regula los Documentos y Firmas Electrónicas y las Entidades de Certificación en el Comercio Electrónico, y el Intercambio de Documentos Electrónicos". Artículo 40 de la citada ley crea la Dirección de Comercio Electrónico, adscrita a la Dirección Nacional de Comercio del Ministerio de Comercio e Industrias. ([http://www.mici.gob.pa/comercio-electronico/ley\\_43.pdf](http://www.mici.gob.pa/comercio-electronico/ley_43.pdf)).

**b. Páginas Web de entidades Públicas**

Tomado del Informe de Usabilidad de sitios Web de las Instituciones Públicas de Panamá realizado por la Fundación para el Desarrollo de la Libertad Ciudadana, Capítulo Panameño de Transparencia Internacional (2009), se hace referencia a la usabilidad, rapidez, comodidad, seguridad y facilidad con que las personas pueden navegar por un sitio web, a través del uso de sus herramientas de búsqueda, su entorno gráfico, y el objetivo particular que cada uno de los usuarios logre obtener sobre su tarea propuesta en la búsqueda de información.

El informe correlaciona la responsabilidad de transparencia, según la Ley No.6 de 22 de Enero de 2002, que entre más claros y entendibles estén los contenidos de un sitio web al usuario, mejor es la navegación por el mismo y más acertada será la experiencia de quien navega en él en cada institución.

Los resultados del informe de esta medición de las treinta y una (31) de las instituciones que participaron y basados en los principios para el diseño de sitios web a nivel universal, se le otorgó a cada institución un puntaje en cada variable (navegabilidad, conveniencia, funcionalidad, y actualidad) de acuerdo al análisis realizado durante el tiempo que duró el estudio así:

El resultado del análisis de uso de los sitios web de las instituciones reflejó que aún las instituciones públicas no tienen bien afianzados todos los principios de usabilidad; y aunque ninguna estuvo en el rango de páginas web malas, falta mucho para que alguna de ellas llegue a ser excelente.

Con la información aquí publicada se invita a los estudiosos en esta materia a tener en cuenta cada uno de los aspectos que se evalúan cuando se mide la usabilidad de un sitio web y así, se pueda cumplir con la transparencia, institucionalidad y participación ciudadana en cada una de sus instituciones.

### **c. Transparencia**

Esta Ley ha sido calificada por expertos en materia de combate a la corrupción como la más moderna de la región. La Ley de Transparencia (Ley No. 6 de 22 de Enero de 2002) tiene como elementos básicos:

- La obligación del Estado de suministrar información de carácter público;
- La obligación del Estado de sistematizar y de dar publicidad a determinado tipo de información, sin necesidad de requerimiento previo;
- La regulación de la relación entre el derecho a la intimidad de los ciudadanos y de los funcionarios públicos vs. la obligación del Estado de suministrar información de carácter público;
- La delimitación de la información de carácter confidencial y la información de acceso restringido; e) el regular el recurso de habeas data, mediante el cual el ciudadano puede hacer efectivo el derecho de acceso a la información de carácter público que consagra la Ley.

## **2. Gobierno Electrónico**

A partir del año 2002 el Gobierno panameño asume con responsabilidad la iniciativa de un programa de Gobierno Electrónico, pero con la carencia de un plan nacional, por lo que parte con limitaciones en sus objetivos y una programación integral. Sin embargo, el Consejo de Gabinete mediante el Decreto Ejecutivo N° 72 (del 04/06/2002) crea la comisión Permanente para la Modernización del Estado Panameño en función de

**Nuevas Tecnologías de la Información y Comunicación** conocida por el nombre de **Comisión de Panamá** Entre sus iniciativas se encuentran

- **El establecimiento del Sistema Integrado de Administración Financiera (SIAFPA)** el cual es un **Sistema de Auditoría Integral para las Entidades del Gobierno Central** que promueve la responsabilidad de los funcionarios en el manejo transparente de los recursos públicos
- **El servicio informativo via Internet del Registro Público en materia relacionada a las sociedades anónimas** las cuales reportan un volumen considerable de sociedades personales y corporativas con numerosa información Los servicios electrónicos brindados por el **Tribunal Electoral** en materia de referencia personal de los ciudadanos partidos políticos y procesos de elecciones generales para escoger **Presidente de la República, Legisladores Nacionales Alcaldes Representantes de Corregimientos**
- **La digitalización de las Gacetas Oficiales**
- **La declaración y pago en línea del impuesto sobre la renta desarrollado recientemente por la Dirección General de Ingresos del Ministerio de Economía y Finanzas**
- **La reciente introducción del Sistema de compras desarrollado y operado por la Contraloría General de la República con apoyo del Ministerio de Economía y Finanzas el cual implementa en línea el sistema electrónico de contrataciones públicas**

- **La implementación del Sistema Integrado de Comercio Exterior (CISE) en la Administración General de Aduanas el cual le permite a los usuarios del servicio de aduanas completar los formularios requeridos para la exportación o importación de productos Este sistema permite agilizar las transacciones en más de un 33%**
- **El listado de la planilla estatal por institución vía Internet donde se informa sobre los ingresos devengados por los funcionarios públicos a fin de brindar mayor transparencia administrativa**
- **La aprobación de la Ley que define y regula los documentos y firmas electrónicas y las entidades de certificación en el comercio electrónico y el intercambio de documentos electrónicos**  
**Servicios informáticos vía portales en la web de las instituciones gubernamentales**
- **Muchos de estos portales también muestran resultados de la gestión Administrativa, desde reportes económicos hasta el Censo Agrícola y de Población Prácticamente toda la información del Estado Panameño se encuentra en el Internet**

**Logicamente que al carecer de una política estratégica en materia de gobierno electrónico se ampliaría la brecha digital entre el sector público y privado por lo grandes avances que este último mostraba, especialmente con la experiencia de la e banca y transferencias financieras**

**Sin embargo el Programa conlleva entonces lograr que los servicios publicos brindados a la ciudadanía y a las empresas sean efectivos y eficientes ello persigue que la productividad económica logre su potencialización máxima y se eleve la calidad y nivel de la educación los programas de salud publica beneficie efectivamente a todos los sectores nacionales y el comercio nacional e internacional obtengan mayores niveles de competitividad El Programa tambien busca mayor transparencia en la gestión publica y el logro de los multiples beneficios que brinda una sociedad democratica tanto a nivel politico como social**

**El Programa e Panama contiene las siguientes metas**

- **Disponer de los servicios de Internet para todos los sectores y regiones del pais a precios módicos o subvencionados para las áreas marginales y distantes**
- **Obtener la convergencia entre los sectores de información redes y bases de datos y comunicacion gubernamentales para lograr la ampliación de los procedimientos la información y la comunicación**
- **Digitalizar los procesos gubernamentales y la adquisición de bienes y servicios transparente y expeditamente**
- **Maximizar los recursos nacionales elevando la competitividad económica**
- **Promover el comercio electrónico a nivel nacional e internacional**
- **Lograr completar la Agenda de Conectividad particularmente para áreas marginales y distantes**

- **Reducir significativamente la brecha educativa entre los centros educativos publicos y privados urbanos y rurales nacionales y extranjeros**
- **Celebrar elecciones transparentes y lograr resultados expeditos en los procesos electorales para escoger Presidente de la Republica, Legisladores Nacionales Alcaldes de Distritos Representantes de Corregimientos**
- **Eliminar la discriminación proveniente de brechas digitales ocasionadas por la falta de acceso a las tecnologías de información y comunicación**
- **Brindar apoyo técnico via la oficina Ejecutora, a aquellas entidades publicas que así lo requieran**

#### **a Uso de Software en las Entidades Publicas**

**Constitución Política de la Republica de Panama, ARTICULO 53 Todo autor artista o inventor goza de la propiedad exclusiva de su obra o invención durante el tiempo y en la forma que establezca la Ley**

**Que mediante Ley No 73 publicada en el Suplemento del Registro Oficial No 595 de 12 de junio del 2002 entro en vigencia la Ley Orgánica de la Contraloria General del Estado la cual establece el sistema de control y como parte del mismo el control de la administración de bienes del sector publico Contraloria General de la Republica, Reglamento General de Bienes del Sector Publico Reg Ofic 378 17 de octubre 2006 Capitulo IX Mantenimiento y Control Corresponde a la unidad responsable de cada entidad independientemente del inventario que mantenga la Unidad de Activos**

Fijos, mantener un listado actualizado de los equipos que conforman el parque informático de la institución. El registro deberá contener los datos básicos de cada equipo, como son: Código de activo fijo, número de serie, marca, ubicación del bien, características principales, fecha de compra, período de garantía, proveedor del equipo y estado del equipo, de manera que permita conocer sus características. Con la finalidad de mantener actualizada la información, las unidades administrativas darán a conocer a la unidad responsable las novedades de movilización efectuadas. Adicionalmente, la unidad responsable deberá mantener un historial de los trabajos efectuados.

La unidad responsable de cada entidad deberá mantener también un registro actualizado del licenciamiento del software adquirido, el mismo que comprenderá el código de activo fijo, identificación del producto, descripción del contenido, número de versión, número de serie, nombre del proveedor, fecha de adquisición y otros datos que sean necesarios."

#### **b. Simplificación administrativa**

El Principio de Simplicidad se encuentra regulado en la Ley No. 38 De 38 de julio de 2000 Ley de Procedimiento Administrativo General - Ley N° 27444 en su Artículo IV. Principios del Procedimiento Administrativo. Inciso 1.13) "Los trámites establecidos por la autoridad administrativa deberán ser sencillos, debiendo eliminarse toda complejidad innecesaria; es decir, los requisitos exigidos deberán ser racionales y proporcionales a los fines que se persigue cumplir".

El procedimiento administrativo tiene que ser eficaz y tiene que llegar a administrado de manera más fácil de manera, que no se puedan someter a objeciones y dilaciones que pueden perjudicar el procedimiento administrativo por lo tanto se debe buscar los mecanismos de eficiencia que puedan darse a través de la Administración Pública en busca de mejorar en su funcionamiento es decir por ejemplo que los requisitos que se solicitan para determinados trámites el administrado pueda cumplir con la entrega, eliminando la irracionalidad en los documentos a presentarse

#### **D LOS TIC s Y SU APLICACIÓN EN LOS GOBIERNOS MUNICIPALES DE LA REGION DE PANAMA OESTE DE LA PROVINCIA DE PANAMA**

Ciertamente desde los años noventa, las nuevas tecnologías (Internet en particular) han modificado de manera sustantiva las pautas de comportamiento social en general y de manera específica la forma en la que los gobiernos se pueden organizar e interactuar con el público. Ello no quiere decir que ha habido una modificación en las preocupaciones y agendas de los gobiernos sino por el contrario se presentan de diferente manera. Para una región con serios problemas distributivos la introducción de nuevas tecnologías puede ser de gran ayuda, pero también ser fuente de nuevas iniquidades

Como consecuencia de estos procesos de integración de los Estados a los diferentes conclave y firmas de acuerdos comerciales y de ayuda y cooperación internacional los gobiernos se han visto en la necesidad de incorporar e implementar nuevas estrategias de

**gobierno donde se aprovecha al máximo las ventajas y bondades que proporcionan las tecnologías de la información y la comunicación esto cambia los procedimientos y procesos tradicionales en los cuales la administración se desarrollaba por procesos más dinámicos transparente ágil seguro con el auxilio de las TIC lo que en la actualidad llamamos Gobierno en Línea o Gobierno Electrónico**

**En este contexto la Nueva Gestión Pública aboga por una descentralización del Estado que persigue la creación de una administración eficiente y eficaz es decir una administración que satisfaga las necesidades reales de los ciudadanos al menor costo posible favoreciendo para ello la introducción de mecanismos de competencia que permitan la elección de los usuarios y a su vez promuevan el desarrollo de servicios de mayor calidad**

**El Gobierno Municipal es la instancia autónoma del Estado más cercana a los ciudadanos Esto permite que los encargados del gobierno municipal alcalde representantes funcionarios interactúen permanentemente con la ciudadanía y las organizaciones civiles**

**Esta cercanía entre el Gobierno Municipal y el ciudadano entre ambos y otras instancias como la provincial y la nacional hace posible coordinar entre todos una mejor condición de vida para los ciudadanos De esta manera se pueden construir las bases para un buen gobierno municipal**

El mejoramiento de la calidad de vida de los ciudadanos depende en gran medida de la calidad y la cobertura de los servicios que el municipio puede proveer a la sociedad. También implica que el ciudadano sea co responsable y comprometido con sus obligaciones utilizando los canales de participación para la toma de decisiones ejerciendo el control ciudadano sobre sus representantes y pagando sus impuestos. Cuando se dan estas interacciones permanentes creamos las condiciones para una cultura del diálogo y de la participación activa. Esta cultura del diálogo y la participación facilitará la planificación participativa y el control durante el proceso de gestión municipal.

Siguiendo a Cardoso Leon (Cardoso León 1994) la reingeniería aplicada al ámbito de la Administración Local implicaría la existencia de una metodología del proceso de estudio de procesos métodos y procedimientos que tenga en cuenta, de manera especial a la persona y al ciudadano como punto final como sujeto del producto de la Administración. Para ello sería necesario un cambio de cultura donde se rinda culto al ciudadano a la toma de decisiones en el sitio y en el momento consecuencia de una formación adecuada y de una descripción de las competencias que permitan tomar esa decisión. El directivo debe considerarse como una figura motivadora que solicite y acepte sugerencias para ir dando soluciones.

En cualquier caso somos conscientes de la dificultad que implica aplicar la reingeniería a cualquier nivel de la Administración Pública, debido a que la ruptura de las normas y de la burocracia de estas instituciones no es nada fácil cuando menos imposible. El modelo

de gestión municipal participativa hace prevalecer la obligación que tienen las autoridades y los líderes de la comunidad de informar y rendir cuenta a los ciudadanos que los eligieron como representantes. Reivindica el derecho que tiene la ciudadanía de ser informada de las actuaciones de los mismos.

Esta combinación de la gestión pública municipal y la participación ciudadana, canaliza la adopción y puesta en práctica del sentido de compromiso y corresponsabilidad entre los líderes de la comunidad, sus representantes y las autoridades municipales. Además, posibilitando la institucionalización de una gestión municipal distinta y adecuada para promover la participación efectiva de la comunidad.

Todo esfuerzo de participación que no siga un proceso y no esté inserto en un plan de desarrollo, no producirá cambios y desmotivará a los ciudadanos. Para que el desarrollo de una comunidad sea realmente sostenible, se requiere que la comunidad se involucre activamente.

Este modelo de desarrollo es el que nos permitirá proyectar e incorporar a los municipios del área de Panamá Oeste a la modernización del Estado panameño.

### **1. Las redes comunitarias**

Las redes responden a conexiones o articulaciones entre grupos y personas con un objetivo común que sirve de hilo conductor de tales relaciones, las que pueden ir desde

las relaciones familiares hasta movimientos sociales. (Fernández Buey 1994). Por tanto, podemos decir que las redes están conformadas por:

- Un conjunto de personas y organizaciones con quienes nos relacionamos e interactuamos unidas y, por un interés común.
- Constituyen un sistema abierto.
- No responde a una autoridad superior.
- Cualquiera de sus miembros puede ejercer un liderazgo en el área de su competencia.
- Son dinámicos,
- Cambian y pueden ser consideradas como una estrategia de acción social. Se basan en la información y en el conocimiento compartido.
- Son ámbitos de participación, a la que promueven y canalizan.
- Son una forma de organización social que facilita un intercambio continuo de ideas, servicios, objetos y modos de hacer.

Al respecto algunos autores sostienen que las redes son el medio más efectivo de lograr una estructura sólida, armónica, participativa, democrática y verdaderamente orientada al bienestar común.

## **2. Características de las redes comunitarias.**

- Deben ser representativas, responder a intereses comunes de sus miembros, los líderes deben responder a los intereses de la naturaleza de la red.
- Todos sus miembros deben tener posibilidad de intervenir.
- Son participativas.
- Son independientes de sectores que representen intereses ajenos a los de la comunidad en la cual surgen.
- No permiten las jerarquías. Tienen organización horizontal.
- No imponen metas ni objetivos. Los consensuan.
- Son activas e interactivas. Se mantienen en el tiempo.
- Son transparentes

### **a. ¿Por qué surgen las redes?**

- Como respuesta a una necesidad inmediata y a un problema que debe ser compartido.
- Como una organización alrededor de intereses comunes.
- Por reciprocidad entre individuos que tienen la voluntad de comunicar y cooperar entre sí, con igualdad de participación y relaciones afines.
- Para intercambiar conocimientos e información especializada.

**b. Condiciones para que funcione una red.**

- Las redes que evolucionan naturalmente de una necesidad percibida, con la participación de personas motivadas, tienen una alta posibilidad de éxito.
- Se requiere de un grupo coordinador que se dedique a acompañar, comunicar y motivar a los miembros de la red.
- A las redes les debe unir un problema común, bien definido y con una agenda de trabajo que conduzca al logro de los objetivos.
- Los líderes de la red deben ser respetables y tener la confianza de los miembros.
- Debe existir un fuerte interés de los participantes y estar motivados y comprometidos a dedicar tiempo y esfuerzos a la red.
- El componente de comunicación es muy importante para que todos los miembros conozcan los avances, en un lenguaje sencillo y cotidiano.

**c. Organización de una red**

Los pasos para organizar una red son:

- Definir las metas.
- Identificar los miembros potenciales
- Aclarar las tareas y roles esperados de cada miembro u organización que integra la red.
- Construir la agenda de trabajo

Esta red promueve el desarrollo local participativo y transparente, su objetivo principal es promover la participación ciudadana en el control de la gestión municipal y la mejor calidad de vida para los ciudadanos.

## **E. VENTAJAS Y DESVENTAJAS**

### **1. Ventajas**

Dentro de las ventajas de incorporar los TIC's en la gestión del aparato estatal, podemos señalar los siguientes:

- Implementación de plataformas que permitan brindar servicios electrónicamente, a los ciudadanos acorde a las expectativas del mismo.
- Conexión directa entre los ciudadanos y el Estado para obtener acceso a la información y trámites más expeditos, así como mayor satisfacción derivada de los servicios públicos en línea.
- Disminución del tiempo en las diferentes operaciones que realizan los ciudadanos.
- Reducción de la burocracia y un servicio de la Administración Pública más ágil, eficiente y eficaz.
- Reducción de costos de operación.
- Confianza y garantía entre los diferentes agentes o entidades que interactúan con el sector público.
- Permite un intercambio fluido con los ciudadanos generando nuevos espacios virtuales para la participación ciudadana

- Afianza la gobernabilidad, fortalece la democracia participativa y representa y contribuye a mejorar la calidad de vida de los ciudadanos.
- Los ciudadanos tendrán una información más completa en la red, de lo que podrían brindar los funcionarios que usualmente atienden uno u otro servicio de gobierno.

Es decir, todo esto se traduce en ahorro de recursos, fundamentalmente tiempo y dinero, tanto para el gobierno, como para los administrados, pero depende, de la calidad de la información que la administración pública desea compartir con los ciudadanos.

## **2. Desventajas**

- Algunas Instituciones mantienen deficiencia en la infraestructura tecnológica y física para la instauración de plataformas en línea.
- Poca voluntad política para resolver el problema de infraestructura y tecnología necesarias dentro de la administración pública, en particular, en los Gobiernos Locales.
- Falta de capacitación del recurso humano y en otros casos, deficiente para crear una cultura de cambio hacia los TIC's.
- Inestabilidad política y poca asignación de recursos.
- Es necesario además de ampliar el acceso a Internet y otras redes telemáticas, que permita lograr alfabetizar digitalmente a la población.
- Un alto índice de la población y más arraigadamente en las áreas semi-rurales y rurales que no tienen acceso a Internet.

- **Desconfianza generalizada** ante la prestación de servicios por procedimientos telemáticos o a distancia
- **Falta de coordinación y comunicación** entre los diferentes organismos gubernamentales y gobiernos locales
- **Uso por debajo del potencial real de la tecnología**

### **3 Barreras para la Implementación de Gobierno Electrónico**

En el año 2003 la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE 2003) identificó las cuatro principales barreras que impiden el desarrollo del gobierno electrónico. Estas son:

- **Barreras legislativas y regulatorias** Los servicios electrónicos deben lograr el mismo estándar que los procesos en papel y deben asegurar el cumplimiento de los requerimientos de seguridad y privacidad de los servicios en línea. Las dependencias gubernamentales deben clarificar lo que pueden y no pueden hacer de acuerdo a las leyes específicas.
- **Razones tecnológicas** Las soluciones de gobierno electrónico adoptadas pueden quedarse atrás del cambio tecnológico ya que estos últimos se mueven muy rápido y es difícil anticipar en detalle los impactos futuros.
- **Brecha digital** La brecha digital impide los beneficios del gobierno electrónico. Existen diferencias significativas en el acceso a las TIC y a Internet en los países de la OCDE. Los menos favorecidos son los que tienen menores niveles de acceso y por ello pierden los beneficios que ofrece el gobierno electrónico.

- **Restricciones presupuestales** El establecimiento de fondos de las iniciativas de gobierno electrónico se hace por los medios tradicionales y no reconociendo los gastos en tecnologías de información y comunicación como una inversión. Se requieren herramientas para medir el rendimiento sobre la inversión y enfocarse a soluciones costo efectivas
- Estas barreras se traducen para los gobiernos en necesidades que enfrentar. Por ejemplo
- Dificultad para determinar las medidas adecuadas para evaluar la eficiencia y eficacia en el gasto público y el limitado número de evaluaciones de las demandas, los beneficios y la calidad de los servicios de las iniciativas de gobierno (Saha, 2008) y por lo tanto la necesidad de establecer un marco de referencia para la evaluación de las iniciativas de gobierno electrónico y de la prestación de servicios a través del gobierno electrónico
- Deficiencia en la infraestructura tecnológica y física, falta de coordinación y comunicación entre los diferentes organismos gubernamentales, inestabilidad política y recesión económica, la existencia de una mayoría de ciudadanos analfabetos tecnológicos, la carencia de regulación que proteja los datos que circulan en la red y la carencia de planes y políticas estratégicas de modernización desde el gobierno

#### **4. Resumen Analítico**

En muchos municipios del país, el principal problema sigue siendo la falta de infraestructura eléctrica confiable para que los servidores o el equipo de cómputo personal funcionen adecuadamente. Los gobiernos locales también enfrentan la carencia de servidores y equipo de escritorio para el trabajo del Municipio, así como de infraestructura de telecomunicaciones y redes.

El desarrollo del gobierno electrónico debe asumirse como un proceso evolutivo en cinco fases (presencia, interacción, transacción, transformación y participación ciudadana) y debe atender a cuatro dimensiones (externa, promoción, interna y relacional). Estas fases y dimensiones no son interdependientes ni tampoco necesitan que termine una para que comience la otra. Cada una de ellas tiene distinto objetivo y requiere distintas exigencias en términos de organización, costos, necesidades de conocimiento y nivel de uso de las TIC.

Si bien la implementación del gobierno electrónico requiere disponer de una infraestructura tecnológica, esta por sí sola, no logra el éxito de la transformación. Para ello se requieren recursos humanos con dominio de los conceptos de gobierno electrónico, de sus potencialidades y determinado grado de alfabetización tecnológica y que durante la implementación los directivos de los distintos niveles de la administración pública desarrollen una alta motivación por el cambio y logren aprovechar las ventajas del gobierno electrónico y reduzcan al mínimo, durante su implementación, las posibles desventajas que se puedan presentar.

Los municipios también enfrentan el reto de tener una visión de largo plazo para continuar las estrategias objetivas y proyectos más allá de los tres años que dura una administración local. Finalmente otro de los desafíos consiste en crear un marco regulatorio que oriente de forma efectiva el uso de las TIC e incluya la estandarización de procesos, la colaboración entre dependencias públicas y el uso compartido de recursos y sistemas.

En el siguiente capítulo precisaremos lo concerniente a la Metodología utilizada durante la Investigación.

**CAPITULO III**  
**METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION**

La Metodología se describe a continuación

## **A DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN**

Esta investigación es de carácter exploratorio ya que trata de identificar desde el propio entorno social y organizacional las limitaciones que inciden en el bajo rendimiento de los Municipios del área oeste de la ciudad de Panamá, a pesar de existir iniciativas por llevar los gobiernos electrónicos a los Municipios de de Arraiján y La Chorrera no así al Municipio de Capira a pocos kilómetros de sus dos vecinos Distritos Es descriptiva porque su preocupación primordial radica en describir algunas características fundamentales de conjuntos homogéneos de fenómenos utilizando criterios sistemáticos que permitan poner de manifiesto su estructura o comportamiento (Sabino 1992)

### **1 Tipo de Investigación**

Con base a los objetivos planteados esta investigación está enmarcada en un tipo exploratorio y descriptivo en virtud de que se analiza el problema contrastando la realidad y las vivencias de los municipios para evaluar sus desempeños y determinar su responsabilidades sociales con la comunidad De igual manera se hizo necesario del apoyo de una revisión documental y bibliográfica para obtener la información tanto de fuentes primarias como secundarias

Al respecto Mendez (1996 143) señala como fuente secundaria Toda información implica acudir a este tipo de fuentes que suministra información básica Se encuentra en

las bibliotecas y esta contenida en libros periódicos y otros materiales documentales como trabajos de grado revistas especializadas enciclopedias diccionarios anuarios etc

De igual manera, Méndez con relación a fuentes primarias acota lo siguiente

*Es posible que el desarrollo de la investigación propuesta dependa de la información que el investigador debe recoger en forma directa*

*Cuando esto sucede hablamos de la fuente primaria e implica utilizar técnicas y procedimientos que suministren la información adecuada Existen diferentes técnicas algunas de ellas utilizadas con frecuencia en las ciencias económicas administrativas y contables <sup>19</sup>*

Por otra parte se tomó en consideración el alcance y la normativa propuesta para los trabajos de investigación de la Dirección de Investigación y Postgrado de la Facultad de Administración Pública, adscrita la Vicerrectoría de Investigación y Postgrado de la Universidad de Panamá, y el reglamento para trabajos de Tesis Magistrales

## **2 Metodología de la Investigación**

Para realizar la investigación se emplearon algunos métodos tomando en cuenta los objetivos o fines establecidos de manera de lograr la sistematización o adquisición del conocimiento y que éste permita, a su vez propiciar resultados coherentes Entre estos

---

<sup>19</sup> Méndez C Metodología – Guía para Elaborar diseños de Investigación en Ciencias Económicas Contables y Administrativas (2ª Ed ) Mc Graw Hill 1996 Colombia

métodos se encuentran la observación la deducción el análisis y la síntesis La observación es un procedimiento importante en la investigación y a través de éste se puede obtener información Al respecto Ladrón de Guevara (citado por Mendez define la observacion como

*el proceso mediante el cual se perciben deliberadamente ciertos rasgos existentes en la realidad por medio de un esquema conceptual previo y con base en ciertos propósitos definidos generalmente por una conjetura que se quiere investigar*<sup>20</sup>

Esta técnica nos permite obtener una aproximación a la realidad de acuerdo con una inspección de aquellos motivos que impulsaron el estudio tales motivos son entre otros las informaciones de prensa que muestran insatisfacción por parte de los ciudadanos en cuanto a la forma como en algunas Alcaldías vienen manejando los recursos y los graves problemas que se generan producto de la mala administración y la falta de principios morales y éticos Por tanto la metodología utilizada es de tipo documental y de campo Documental porque se hizo uso de lectura y consulta de libros tesis folletos revistas boletines y cualquier otro tipo de información escrita que se considere importante y necesaria para realizar la investigación De campo porque se realizaron visitas a las Alcaldías y municipios de Arrajan, La Chorrera y Capira

---

<sup>20</sup> Op Cit pág 133

En cuanto a la deducción es otro de los métodos que nos permitió llegar al objeto de estudio, partiendo de las disposiciones establecidas en el cuerpo de leyes que rigen la gestión municipal y los aspectos gerenciales y administrativos que fundamentan las teorías, para luego aplicarlos a una realidad específica, en este caso, a la gerencia de los gobiernos locales, Méndez (Op. Cit., p. 135) afirma, que:

*"...la ocurrencia de las formulaciones generales permiten observar un fenómeno particular comparando las manifestaciones del objeto de investigación con las proposiciones teóricas que a él se refieren".<sup>21</sup>*

### 3. Población y Muestra

#### 3.1. Universo

El universo de la investigación estuvo conformado por dos grupos De personas: el primero por el total de empleados; el segundo por la Población de los municipios.

Con relación al primer universo, y de acuerdo a Información proporcionada por el los jefes de recurso humano de cada una de estas entidades, el segundo universo se tomó el total de los habitantes del Distrito de Arraiján con punto de referencia y por ser la más representativa.

DISTRITOS					
Arraiján		La Chorrera		Capira	
Población	Planilla Municipal	Población	Planilla Municipal	Población	Planilla Municipal
220,770	305	161,470	327	37,018	60

<sup>21</sup> Op. Cit., pág. 135.

El personal de cada una de estas gobernabilidades locales está distribuido entre administrativo y operativo.

### 3.2. Muestra

En la investigación, la población se clasificó en grupos de contribuyentes y empleados. Se tomó como población base para el cálculo de la muestra al municipio de La Chorrera, como población finita y en cuanto a los contribuyentes, se seleccionó al Municipio de Arraiján con un total de 220,000 siendo esta población finita.

### 3.3. Cálculo de la Muestra Poblacional

$$N = \frac{Zc^2 \cdot PQN}{\sum^2(N-1) + Zc^2PQ} \text{ donde:}$$

n = Tamaño de la muestra	= ?
Z = Coeficiente de confianza	= 95% = 1.96
P = Proporción poblacional de éxito	= 50% = 0.50
Q = Probabilidad de ocurrencia sin éxito	= 50% = 0.50
N = Universo o población conocida	= 220,000 hab.
$\sum^2$ = Margen de error	= 5% = 0.05

$$n = \frac{(1.96)^2 (0.50) (0.50) (182,817)}{(220,000-1) (0.05)^2 + (1.96)^2 (0.50) (0.50)}$$

$$n = \frac{(3.84) (45,704.25)}{(220,000) (0.0025) + (3.84) (0.25)}$$

$$n = \frac{175,504.32}{417.04 + 0.96}$$

$$n = \frac{175,504.32}{458}$$

$$n = 383.19$$

Aproximando este dato, se encuestaron 383 distribuido entre los tres municipio.

### 3.4. Cálculo del tamaño de la Muestra Finita

Fórmula utilizada para calcular el tamaño de la muestra finita.

Cálculo de la muestra para los empleados del Municipio de la Chorrera, Arraiján y

Capira:

Donde

n = Tamaño de la muestra	= ?
Z = Coeficiente de confianza	= 95% = 1.96
P = Proporción poblacional de éxito	= 50% = 0.50
Q = Probabilidad de ocurrencia sin éxito	= 50% = 0.50
N = Universo o población conocida	= 327 Emp.
$\Sigma 2$ = Margen de error	= 5% = 0.05

$$n = \frac{(1.96)^2 (0.50) (0.50)(327)}{(327-1) (0.05)^2 (1.96)^2 (0.50) (0.50)}$$

$$n = \frac{(3.84) (67.75)}{(326) (0.0025) + (3.84) (0.25)}$$

$$n = \frac{260.16}{0.675 + 0.96}$$

$$n = \frac{260.16}{1.635}$$

$$n = 159.12$$

**Muestra: 159 empleados**

Los instrumentos fueron distribuidos entre las tres municipalidades constituyendo un censo para dicho sector del área oeste de la provincia de Panamá.

#### **4 Metodo e Instrumentos para la Recolección de Datos**

El método que se utilizó para recolectar la información fue el método inductivo deductivo a través de la encuesta y el instrumento los cuestionarios diseñados con preguntas cerradas y abiertas dirigidas a los empleados de la alcaldia municipal de Arraján La Chorrera y Capira

El método utilizado para la recolección de la información fue el método inductivo deductivo y fundamentado en las tecnicas de encuestas y las entrevistas

- a Encuestas aplicadas a personas que recibe de forma directa o indirecta, los servicios de las municipalidades y medir su percepcion en cuanto a la satisfacción de la atención y los servicios ciudadanos Recibidos Y encuesta aplicada a directivos y colaboradores internos para tener un acercamiento a los procesos tecnológicos creados en la municipalidad surten el efecto esperado y sobre todo obtener desde un punto de vista participativo las posibles estratégicas y actividades a nivel interno
- b Entrevistas Como una necesidad de tener informacion de quienes forman parte de la actividad dentro y fuera de la municipalidad se realizó entrevistas con quienes a nivel interno son parte de la gerencia municipal y sus colaborares

En cuanto a diseño de las encuestas ambos instrumentos de cuestionarios fueron diseñados con preguntas cerradas abiertas y de opción multiple una dirigida a los Colaboradores de departamentos y Directivos de los municipios y el otro dirigida a sus contribuyentes

## **5 Procedimiento**

Los procedimientos contemplaron cuatro fases revisión bibliográfica, recolección de la información de campo análisis interpretativo y de construcción

En tal sentido las técnicas que se utilizaron para la interpretación cualitativa son la categorización la triangulación y la teorización Tal como lo expresa Leal Jesus (2009 p 135) La triangulación consiste en determinar ciertas intersecciones o coincidencias a partir de diferentes apreciaciones y fuentes informativas o varios puntos de vista del mismo fenómeno

El responsable de la recolección de datos fue el autor de esta investigación con la colaboración de los Directivos y Colaborares de las tres municipalidades la información que se obtuvo fue concluyente en determinar en primera instancia la marcada diferencia de los Municipios de Arraijan y la Chorrera en comparación al Municipio de Capira, en todo los sentidos y en materia tecnológica, ciertamente que las dos primeras han logrado algunos avances pero no existe una real diferencia en la implementación tecnológica para la prestación de servicios ciudadanos

En el proximo Capitulo veremos los resultados de la encuesta aplicada

## **CAPITULO IV**

### **RESULTADOS DE LA INVESTIGACION**

A continuación presentamos los resultados de la Encuesta aplicada en nuestra Investigación:

## A. ANALISIS DE LOS RESULTADOS

Encuesta aplicada a los colaboradores del Municipio

### CUADRO No.1

**Cuenta el Municipio con espacio disponible para un centro de tecnología, información y comunicación.**

<b>Cuenta el Municipio con espacio disponible para un centro de tecnología, información y comunicación</b>	<b>Cantidad</b>	<b>%</b>
TOTAL	477	100
La Chorrera Si	154	32
La Chorrera No	5	1
Arraijan Si	152	32
Arraijan No	7	2
Capira No	86	18
Capira Si	73	15

**Fuente:** Encuesta aplicada por Fernando De Pasquale.

El cuadro No.1 nos indica que un 32% corresponde a La Chorrera Si, un 1% corresponde a La Chorrera No, un 32% corresponde a Arraijan Si, un 2% corresponde Arraijan No, un 18% corresponde a Capira No y un 15% corresponde Capira sí; lo que indica una mayor incidencia de personas encuestadas optan por la Chorrera Sí y Arraijan Sí.

Grafica # 1



La Gráfica No. 1, nos indica que el 32% del Si corresponde a La Chorrera, un 1% del No corresponde a La Chorrera, el 32% del Sí corresponde a Arraijani, el 2% del No corresponde a Arraijan, un 18% corresponde a Capira No y un 15% corresponde Capira sí; lo que indica una mayor incidencia de personas encuestadas optan por la Chorrera Sí y Arraijan Sí.

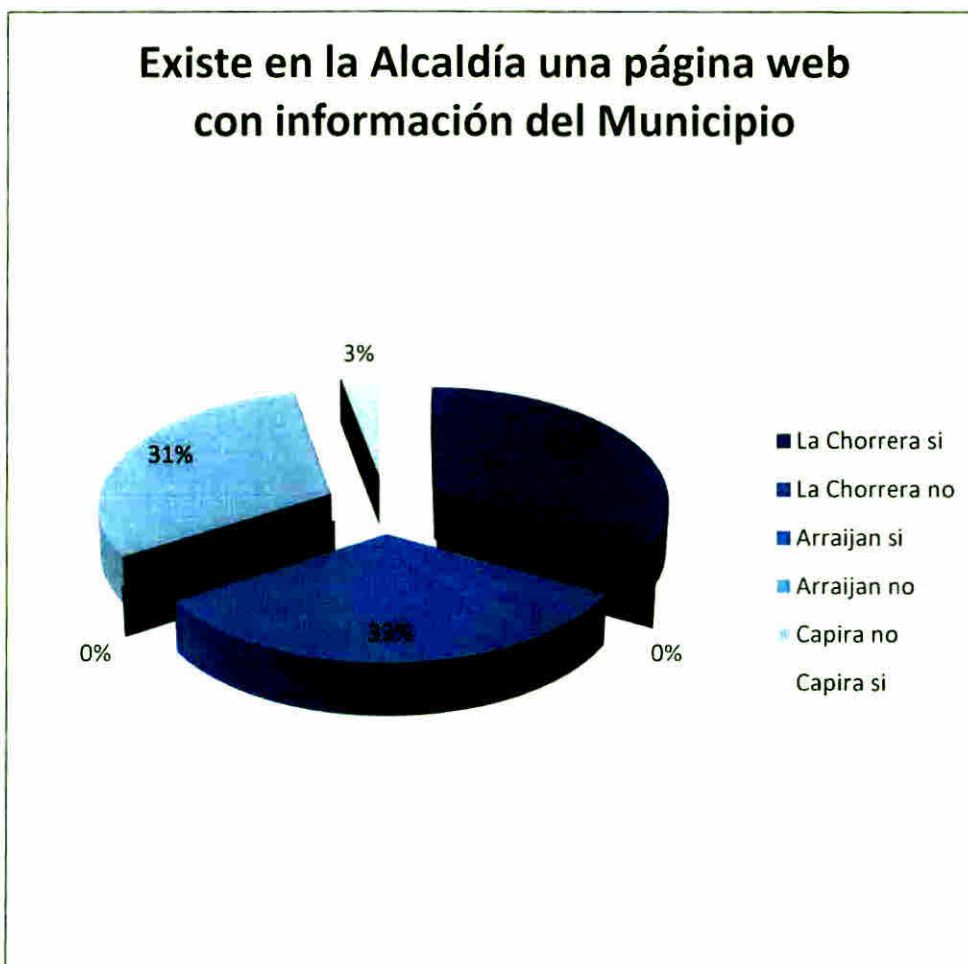
**CUADRO No.2****Existe en la Alcaldía una página web con información del Municipio**

<b>Existe en la Alcaldía una página web con información del Municipio</b>	<b>Cantidad</b>	<b>%</b>
TOTAL	477	100
La Chorrera Si	159	33
La Chorrera No	0	0
Arraijan Si	159	33
Arraijan No	0	0
Capira No	146	31
Capira Si	13	3

**Fuente:** Encuesta aplicada por Fernando De Pasquale.

El cuadro No.2 nos indica que un 33% corresponde a La Chorrera Si y un 0% corresponde a La Chorrera no, un 33% corresponde a Arraijan Si, un 0% corresponde Arraijan No, un 31% corresponde a Capira No y un 3% corresponde Capira sí; lo que indica una mayor incidencia de personas encuestadas optan por las Chorrera sí y Arraijan sí.

Grafica # 2



La Gráfica No. 2, nos indica que un 33% corresponde a La Chorrera Si y un 0% corresponde a La Chorrera no, un 33% corresponde a Arraijan Si, un 0% corresponde Arraijan No, un 31% corresponde a Capira No y un 3% corresponde Capira sí; lo que indica una mayor incidencia de personas encuestadas optan por las Chorrera sí y Arraijan sí.

### CUADRO No.3

#### Tienes Facilidad de acceso a información referente a las actividades del municipio.

Tienes Facilidad de acceso a información referente a las actividades del municipio.	Cantidad	%
TOTAL	477	100
La Chorrera Si	130	28
La Chorrera No	29	6
Arraijan Si	125	26
Arraijan No	34	7
Capira No	139	29
Capira Si	20	4

**Fuente:** Encuesta aplicada por Fernando De Pasquale.

El cuadro No.3 nos indica que un 28% corresponde a La Chorrera si y un 6% corresponde a La Chorrera no, un 26% corresponde a Arraijan Si, un 7% corresponde Arraijan No, un 29% corresponde a Capira No y un 4% corresponde Capira sí; lo que indica una mayor incidencia de personas encuestadas optan por las Capira no.

Grafica # 3



La Gráfica No. 3, nos indica que un 28% corresponde a La Chorrera si y un 6% corresponde a La Chorrera no, un 26% corresponde a Arraijan Si, un 7% corresponde Arraijan No, un 29% corresponde a Capira No y un 4% corresponde Capira sí; lo que indica una mayor incidencia de personas encuestadas optan por las Capira no.

**CUADRO No. 4**  
**Tienes facilidad de acceso a la planificación de los programas**  
**y proyectos municipales.**

Tienes facilidad de acceso a la planificación de los programas y proyectos municipales.	Cantidad	%
TOTAL	477	100
La Chorrera Si	116	25
La Chorrera No respondieron	43	9
Arraijan Si	114	24
Arraijan No respondieron	45	9
Capira No	105	22
Capira Si	54	11

**Fuente:** Encuesta aplicada por Fernando De Pasquale.

El cuadro No.4 nos indica que un 25% corresponde a La Chorrera si y un 9% corresponde a La Chorrera no respondieron, un 24% corresponde a Arraijan Si, un 9% corresponde Arraijan no respondieron, un 22% corresponde a Capira No y un 11% corresponde Capira sí; lo que indica una mayor incidencia de personas encuestadas optan por las Chorrera sí.

Grafica # 4



La Gráfica No. 4, nos indica que un 25% corresponde a La Chorrera si y un 9% corresponde a La Chorrera no respondieron, un 24% corresponde a Arraijan Si, un 9% corresponde Arraijan no respondieron, un 22% corresponde a Capira No y un 11% corresponde Capira sí; lo que indica una mayor incidencia de personas encuestadas optan por las Chorrera sí.

**CUADRO No. 5**

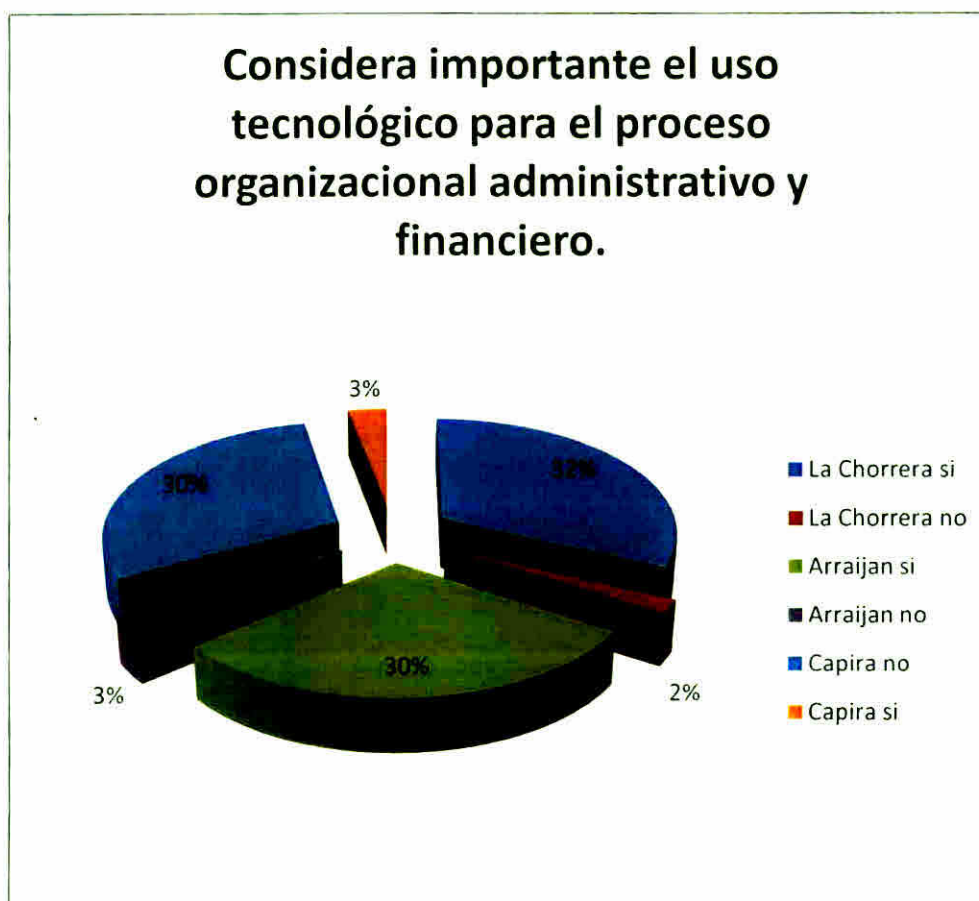
**Considera importante el uso tecnológico para el proceso organizacional administrativo y financiero.**

<b>Considera importante el uso tecnológico para el proceso organizacional administrativo y financiero.</b>	<b>Cantidad</b>	<b>%</b>
TOTAL	477	100
La Chorrera Si	152	32
La Chorrera No	7	2
Arraijan Si	144	30
Arraijan No	15	3
Capira No	144	30
Capira Si	15	3

**Fuente:** Encuesta aplicada por Fernando De Pasquale

El cuadro No.5 nos indica que un 32% corresponde a La Chorrera si y un 2% corresponde a La Chorrera no, un 30% corresponde a Arraijan Si, un 3% corresponde Arraijan no, un 30% corresponde a Capira No y un 3% corresponde Capira sí; lo que indica una mayor incidencia de personas encuestadas optan por las Chorrera sí.

Grafica # 5



La Gráfica No. 5, nos indica que un 32% corresponde a La Chorrera si y un 2% corresponde a La Chorrera no, un 30% corresponde a Arraijan Si, un 3% corresponde Arraijan no, un 30% corresponde a Capira No y un 3% corresponde Capira sí; lo que indica una mayor incidencia de personas encuestadas optan por las Chorrera sí.

CUADRO No. 6

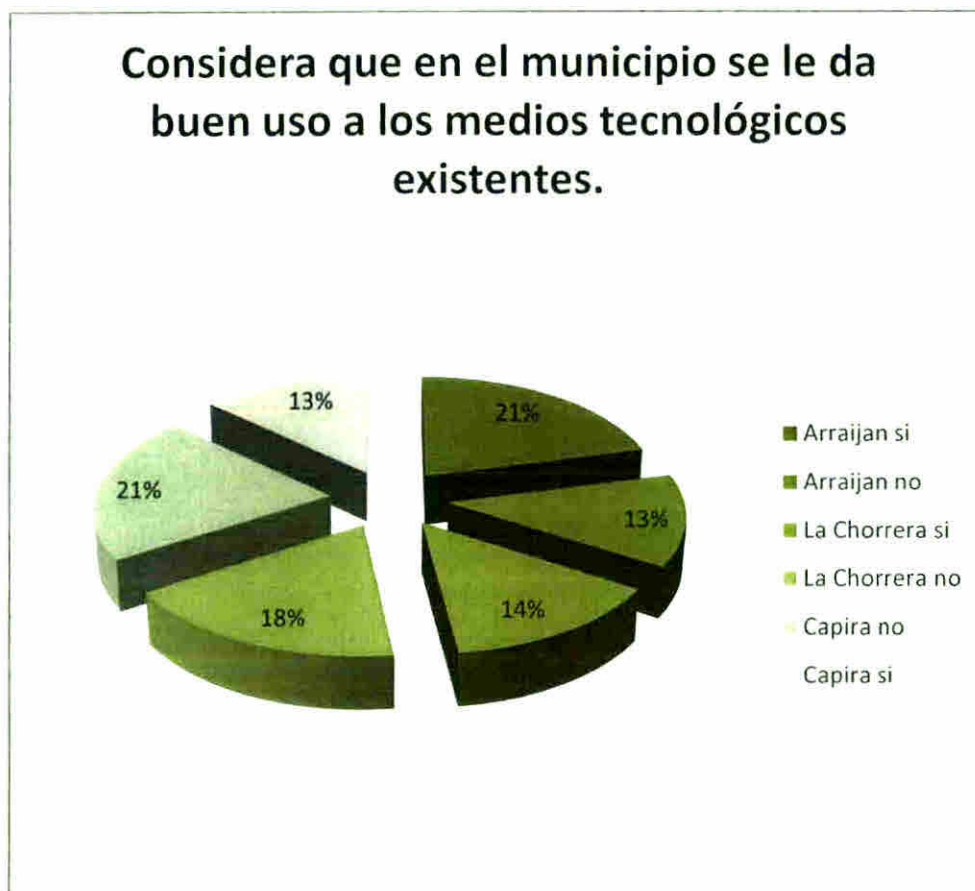
**Considera que en el municipio se le da buen uso a los medios tecnológicos existentes.**

<b>Considera que en el municipio se le da buen uso a los medios tecnológicos existentes</b>	<b>Cantidad</b>	<b>%</b>
TOTAL	477	100
Arraijan Si	99	21
Arraijan No	60	13
La Chorrera Si	67	14
La Chorrera No	92	18
Capira No	99	21
Capira Si	60	13

**Fuente:** Encuesta aplicada por Fernando De Pasquale.

El cuadro No.6 nos indica que un 21% corresponde a Arraijan Si, un 13% corresponde a Arraijan no, un 14% corresponde a La Chorrera si, un 18% corresponde La Chorrera no, un 21% corresponde a Capira No y un 13% corresponde Capira sí; lo que indica una mayor incidencia de personas encuestadas optan por las Arraijan sí y Capira sí.

Grafica # 6



La Gráfica No. 6, nos indica que un 21% corresponde a Arraijan Si, un 13% corresponde a Arraijan no, un 14% corresponde a La Chorrera si, un 18% corresponde La Chorrera no, un 21% corresponde a Capira No y un 13% corresponde Capira sí; lo que indica una mayor incidencia de personas encuestadas optan por las Arraijan sí y Capira sí.

**CUADRO No. 7**

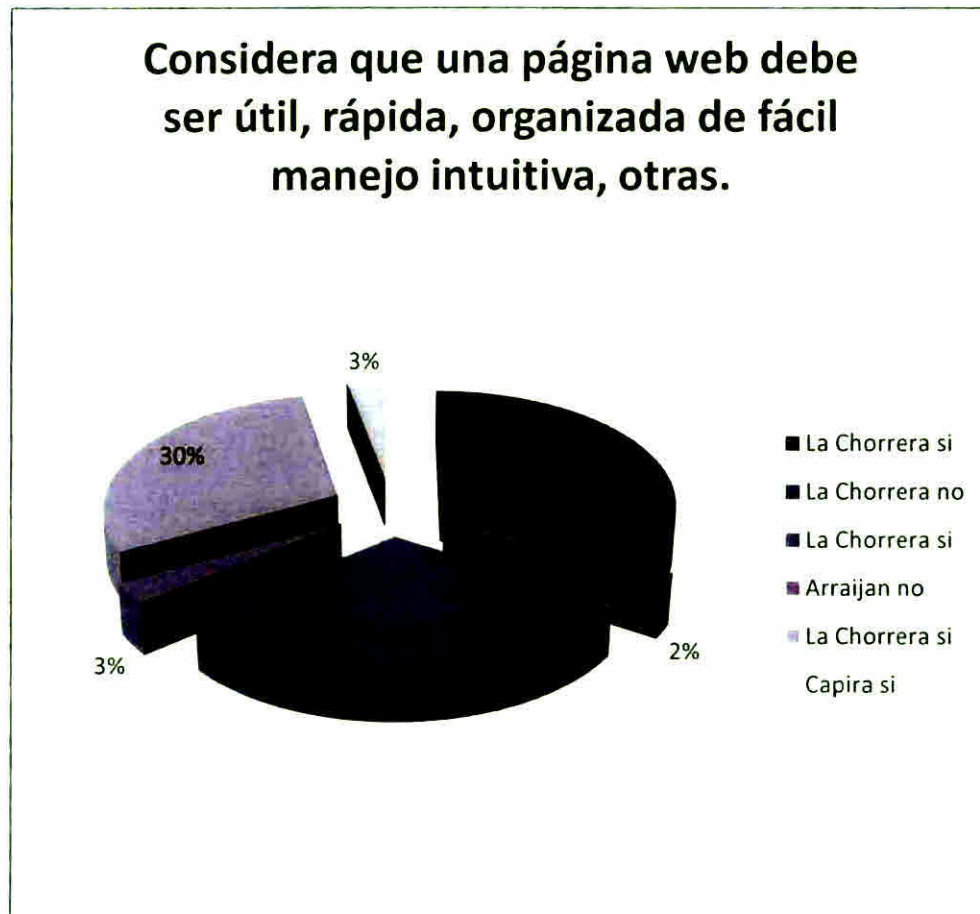
**Considera que una página web debe ser útil, rápida, organizada  
de fácil manejo intuitiva, otras.**

<b>Considera que una página web debe ser útil, rápida, organizada de fácil manejo intuitiva, otras.</b>	<b>Cantidad</b>	<b>%</b>
TOTAL	477	100
La Chorrera Si	149	32
La Chorrera No	10	2
Arraijan Si	144	30
Arraijan No	15	3
Capira No	144	30
Capira Si	15	3

**Fuente:** Encuesta aplicada por Fernando De Pasquale.

El cuadro No.7 nos indica que un 32% corresponde a La Chorrera si y un 2% corresponde a La Chorrera no, un 30% corresponde a Arraijan Si, un 3% corresponde Arraijan no, un 30% corresponde a Capira No y un 3% corresponde Capira sí; lo que indica una mayor incidencia de personas encuestadas optan por las Chorrera sí.

Grafica # 7



La Gráfica No. 7, nos indica que un 32% corresponde a La Chorrera si y un 2% corresponde a La Chorrera no, un 30% corresponde a Arraijan Si, un 3% corresponde Arraijan no, un 30% corresponde a Capira No y un 3% corresponde Capira sí; lo que indica una mayor incidencia de personas encuestadas optan por las Chorrera sí.

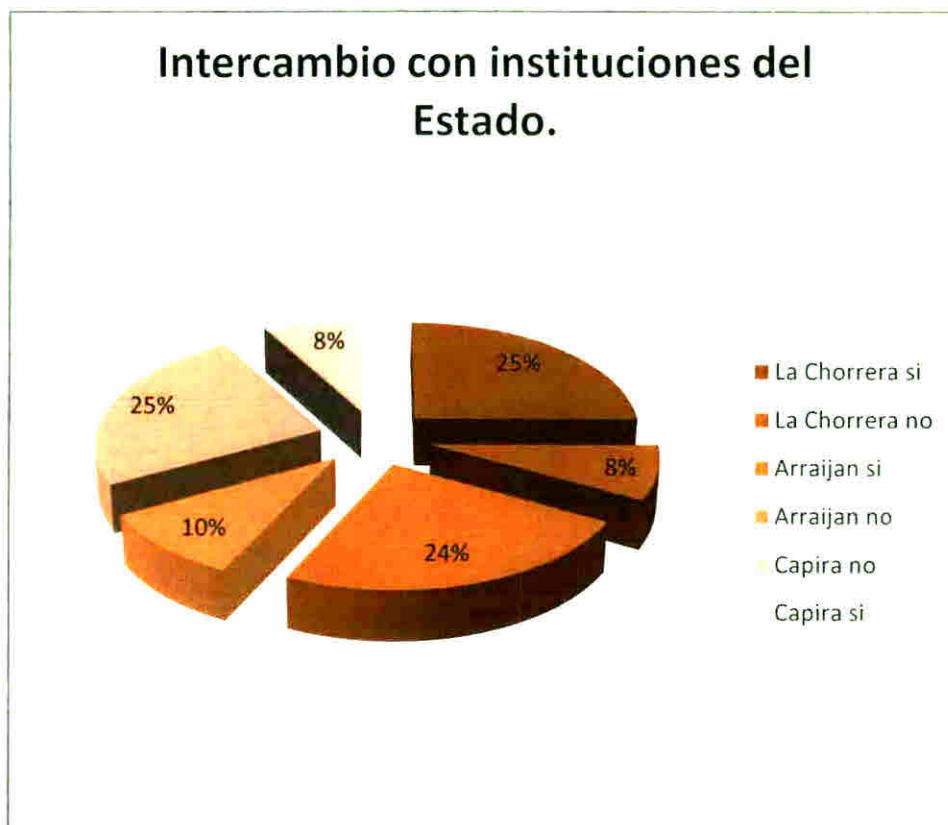
**CUADRO No. 8****Intercambio con instituciones del Estado**

<b>Intercambio con instituciones del Estado</b>	<b>Cantidad</b>	<b>%</b>
TOTAL	477	100
La Chorrera Si	120	25
La Chorrera No	39	8
Arraijan Si	110	24
Arraijan No	50	10
Capira No	119	25
Capira Si	39	8

**Fuente:** Encuesta aplicada por Fernando De Pasquale.

El cuadro No.8 nos indica que un 25% corresponde a La Chorrera si y un 8% corresponde a La Chorrera no respondieron, un 24% corresponde a Arraijan Si, un 10% corresponde Arraijan no respondieron, un 25% corresponde a Capira No y un 8% corresponde Capira sí; lo que indica una mayor incidencia de personas encuestadas optan por las Chorrera sí y Capira no.

Grafica # 8



La Gráfica No. 8, nos indica que un 25% corresponde a La Chorrera si y un 8% corresponde a La Chorrera no respondieron, un 24% corresponde a Arraijan Si, un 10% corresponde Arraijan no respondieron, un 25% corresponde a Capira No y un 8% corresponde Capira sí; lo que indica una mayor incidencia de personas encuestadas optan por las Chorrera sí y Capira no.

**CUADRO No. 9**

**Sistema de entrega y/o recepción de información en línea**

<b>Sistema de entrega y/o recepción de información en línea.</b>	<b>Cantidad</b>	<b>%</b>
TOTAL	477	100
La Chorrera Si	114	24
La Chorrera No	44	9
Arraijan Si	101	20
Arraijan No	58	12
Capira No	102	23
Capira Si	58	12

**Fuente:** Encuesta aplicada por Fernando De Pasquale.

El cuadro No.9 nos indica que un 24% corresponde a La Chorrera si y un 9% corresponde a La Chorrera no, un 20% corresponde a Arraijan Si, un 12% corresponde Arraijan no, un 23% corresponde a Capira No y un 12% corresponde Capira sí; lo que indica una mayor incidencia de personas encuestadas optan por las Chorrera sí.

Grafica # 9



La Gráfica No. 9, nos indica que un 24% corresponde a La Chorrera si y un 9% corresponde a La Chorrera no, un 20% corresponde a Arraijan Si, un 12% corresponde Arraijan no, un 23% corresponde a Capira No y un 12% corresponde Capira sí; lo que indica una mayor incidencia de personas encuestadas optan por las Chorrera sí.

**CUADRO No. 10****Capacidad para realizar transacciones**

<b>Capacidad para realizar transacciones</b>	<b>Cantidad</b>	<b>%</b>
TOTAL	477	100
La Chorrera Si	120	25
La Chorrera No	39	8
Arraijan Si	108	23
Arraijan No	51	11
Capira No	101	21
Capira Si	58	12

**Fuente:** Encuesta aplicada por Fernando De Pasquale.

El cuadro No.10 nos indica que un 25% corresponde a La Chorrera si y un 8% corresponde a La Chorrera no, un 23% corresponde a Arraijan Si, un 11% corresponde Arraijan no, un 21% corresponde a Capira No y un 12% corresponde Capira sí; lo que indica una mayor incidencia de personas encuestadas optan por las Chorrera sí.

Grafica # 10



La Gráfica No. 10, nos indica que un 25% corresponde a La Chorrera si y un 8% corresponde a La Chorrera no, un 23% corresponde a Arraijan Si, un 11% corresponde Arraijan no, un 21% corresponde a Capira No y un 12% corresponde Capira sí; lo que indica una mayor incidencia de personas encuestadas optan por las Chorrera sí.

**CUADRO No. 11**

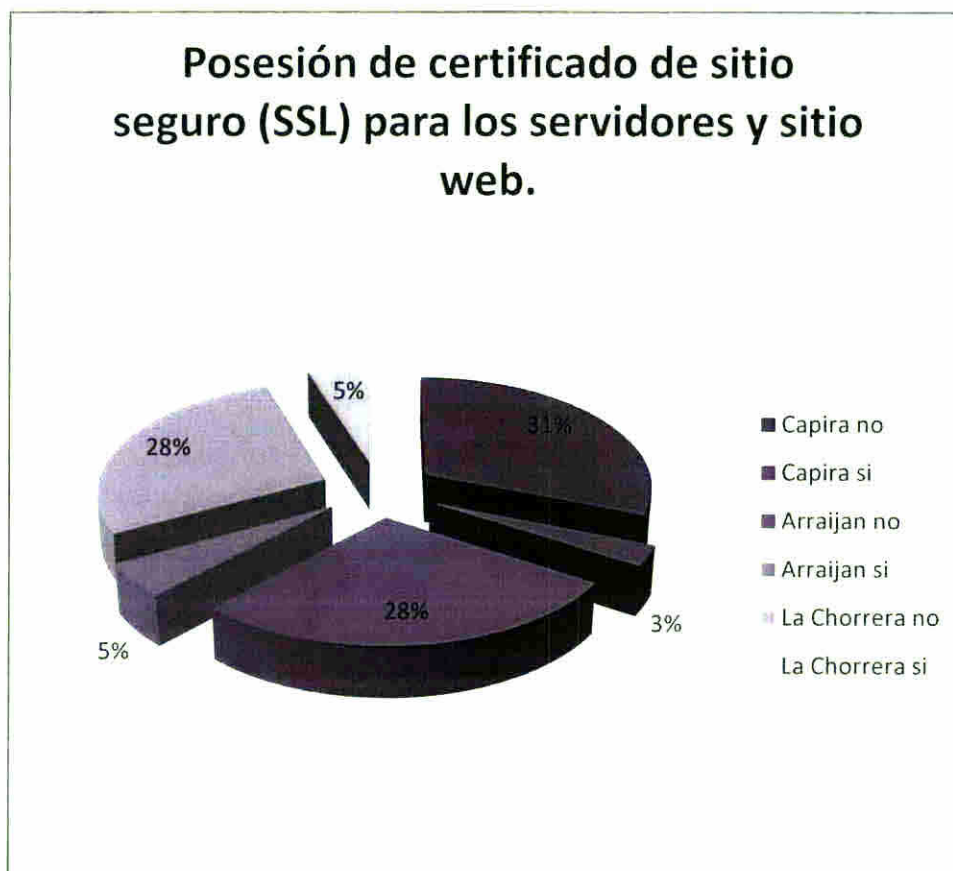
**Posesión de certificado de sitio seguro (SSL) para los servidores y sitio web.**

<b>Posesión de certificado de sitio seguro (SSL) para los servidores y sitio web.</b>	<b>Cantidad</b>	<b>%</b>
TOTAL	477	100
Capira No	143	31
Capira Si	16	3
Arraijan no	135	28
Arraijan si	24	5
La Chorrera no	135	28
La Chorrera si	24	5

**Fuente:** Encuesta aplicada por Fernando De Pasquale.

El cuadro No.11 nos indica que un 31% corresponde a Capira no y un 3% corresponde a Capira si, un 28% corresponde a Arraijan no, un 5% corresponde Arraijan si, un 28% corresponde a La Chorrera No y un 5% corresponde a La Chorrera sí; lo que indica una mayor incidencia de personas encuestadas optan por Capira No.

Grafica # 11



La Gráfica No. 11, nos indica que un 31% corresponde a Capira no y un 3% corresponde a Capira si, un 28% corresponde a Arraijan no, un 5% corresponde Arraijan si, un 28% corresponde a La Chorrera No y un 5% corresponde a La Chorrera sí; lo que indica una mayor incidencia de personas encuestadas optan por Capira No.

### CUADRO No. 12

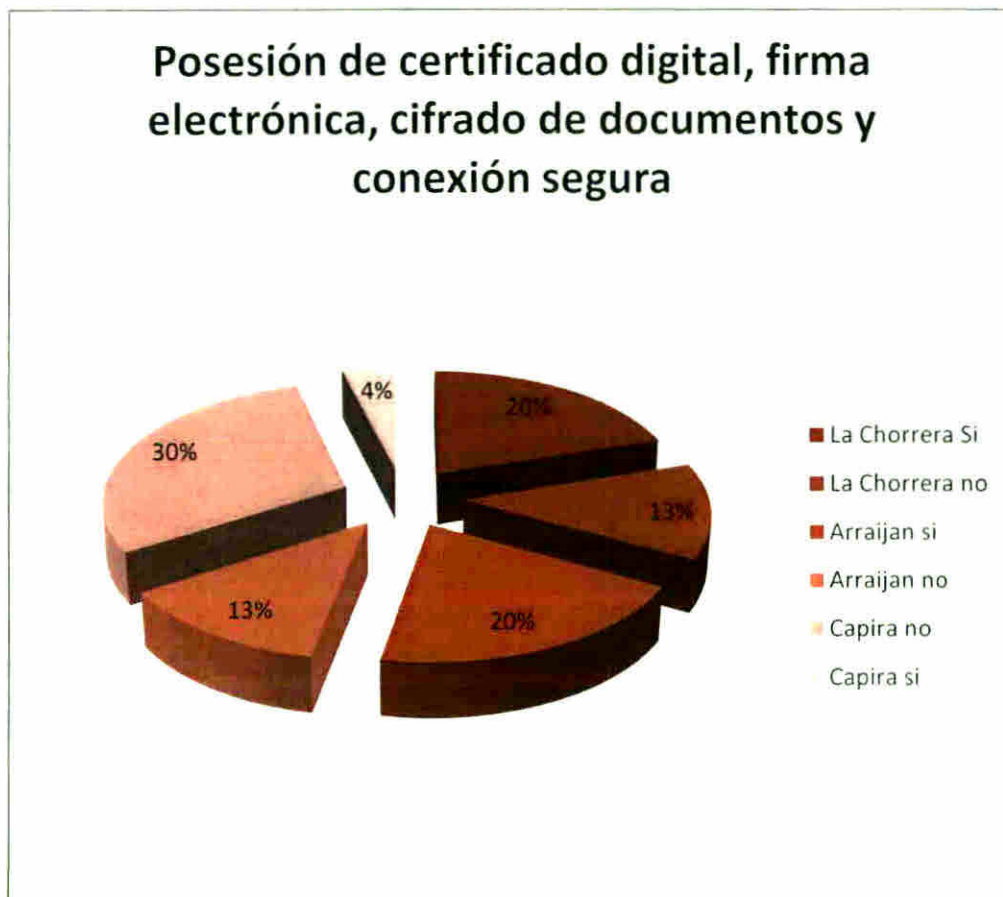
#### Posesión de certificado digital, firma electrónica, cifrado de documentos y conexión segura

Posesión de certificado digital, firma electrónica, cifrado de documentos y conexión segura.	Cantidad	%
TOTAL	477	100
La Chorrera Si	95	20
La Chorrera No	64	13
Arraijan Si	95	20
Arraijan No	64	13
Capira No	143	30
Capira Si	16	4

**Fuente:** Encuesta aplicada por Fernando De Pasquale.

El cuadro No.12 nos indica que un 20% corresponde a La Chorrera si y un 13% corresponde a La Chorrera no, un 20% corresponde a Arraijan Si, un 13% corresponde Arraijan no, un 30% corresponde a Capira No y un 4% corresponde Capira sí; lo que indica una mayor incidencia de personas encuestadas optan por la Chorrera si y Arraijan sí.

Grafica # 12



La Gráfica No. 12, nos indica que un 20% corresponde a La Chorrera si y un 13% corresponde a La Chorrera no, un 20% corresponde a Arraijan Si, un 13% corresponde Arraijan no, un 30% corresponde a Capira No y un 4% corresponde Capira sí; lo que indica una mayor incidencia de personas encuestadas optan por la Chorrera si y Arraijan sí.

### CUADRO No. 13

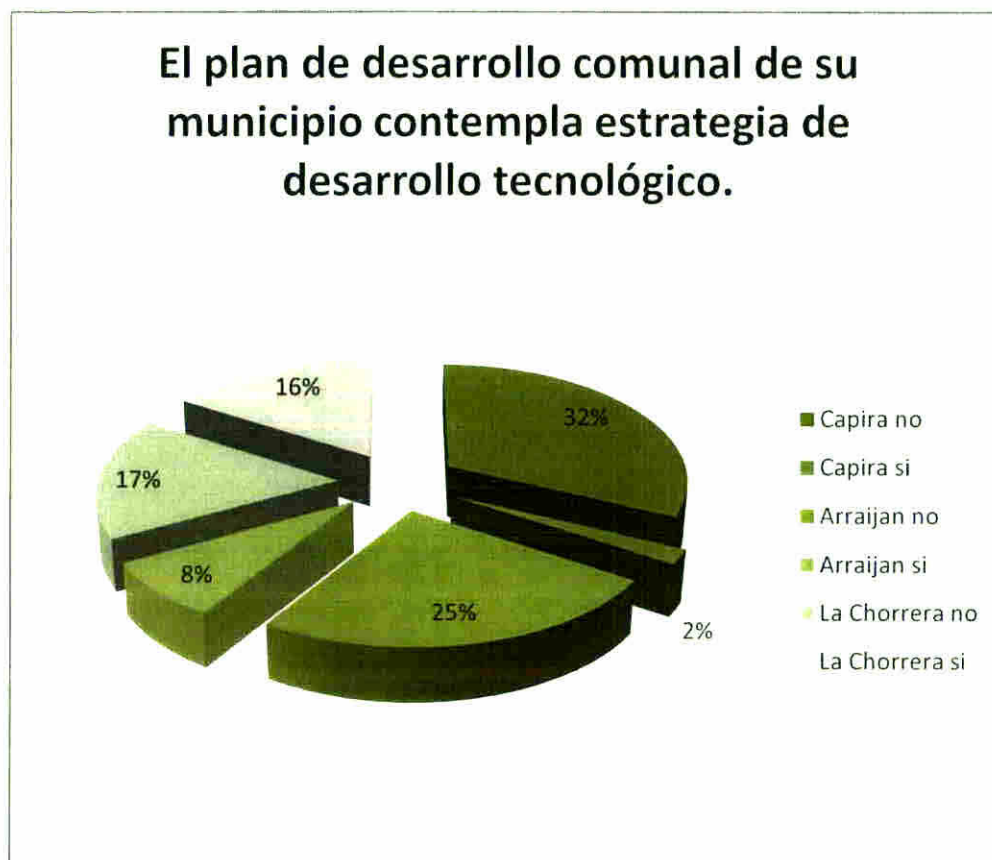
#### El plan de desarrollo comunal de su municipio contempla estrategia de desarrollo tecnológico.

El plan de desarrollo comunal de su municipio contempla estrategia de desarrollo tecnológico.	Cantidad	%
TOTAL	477	100
Capira No	151	32
Capira Si	8	2
Arraijan no	120	25
Arraijan si	39	8
La Chorrera no	83	17
La Chorrera si	76	16

**Fuente:** Encuesta aplicada por Fernando De Pasquale.

El cuadro No.13 nos indica que un 32% corresponde a Capira no y un 2% corresponde a Capira si, un 25% corresponde a Arraijan no, un 8% corresponde Arraijan si, un 17% corresponde a La Chorrera No y un 16% corresponde a La Chorrera sí; lo que indica una mayor incidencia de personas encuestadas optan por Capira No.

Grafica # 13



La Gráfica No. 13, nos indica que un 32% corresponde a Capira no y un 2% corresponde a Capira si, un 25% corresponde a Arraijan no, un 8% corresponde Arraijan si, un 17% corresponde a La Chorrera No y un 16% corresponde a La Chorrera sí; lo que indica una mayor incidencia de personas encuestadas optan por Capira No.

**CUADRO No. 14**

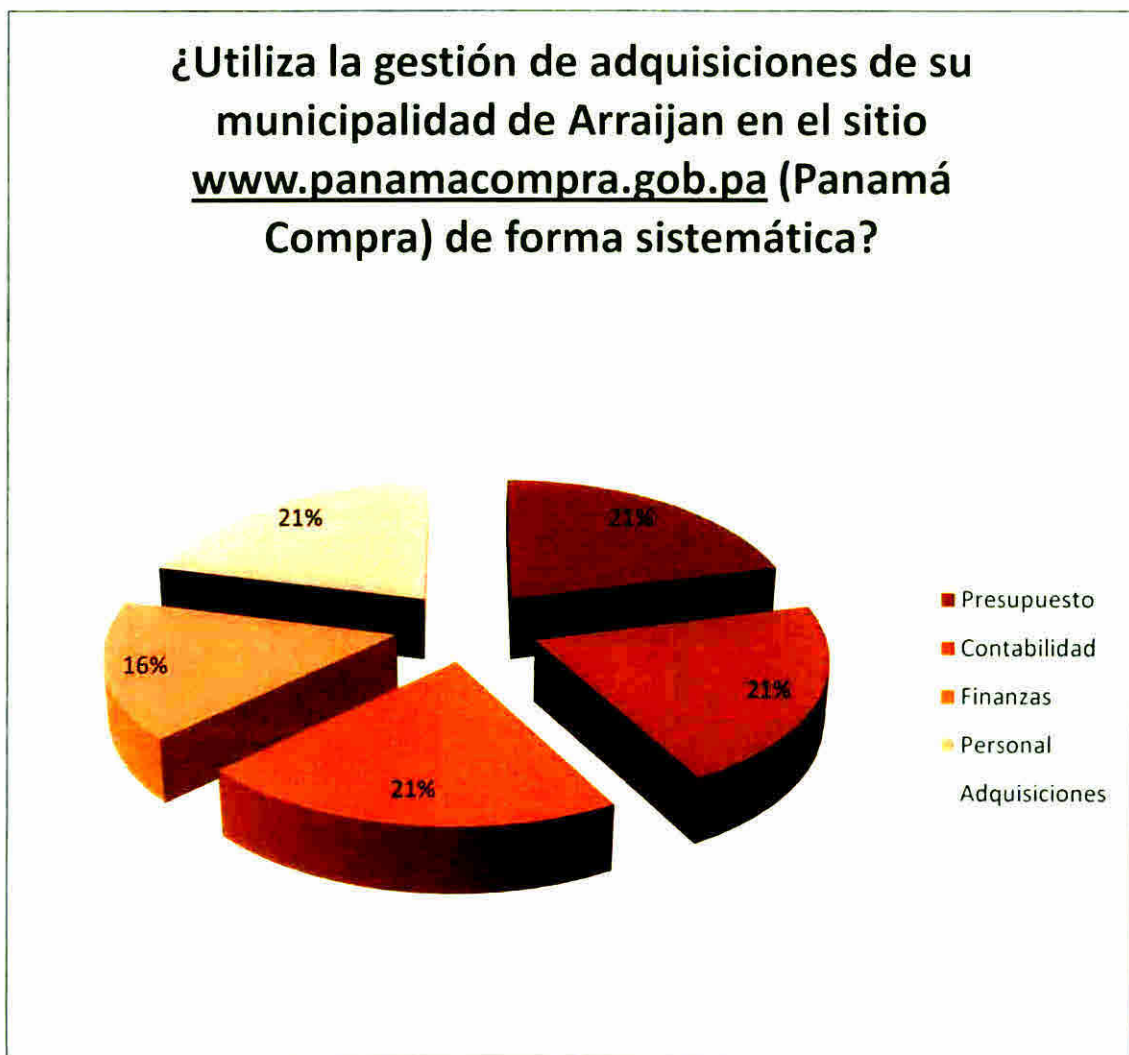
**¿Utiliza la gestión de adquisiciones de su municipalidad de Arraijan en el sitio [www.panamacompra.gob.pa](http://www.panamacompra.gob.pa) (Panamá Compra) de forma sistemática?**

<b>¿Utiliza la gestión de adquisiciones de su municipalidad de Arraijan en el sitio <a href="http://www.panamacompra.gob.pa">www.panamacompra.gob.pa</a> (Panamá Compra) de forma sistemática?</b>	<b>CANTIDAD</b>	<b>%</b>
TOTAL	477	100
Presupuesto	100	21
Contabilidad	100	21
Finanzas	100	21
Personal	77	16
Adquisiciones	100	21

**Fuente:** Encuesta aplicada por Fernando De Pascuale.

El cuadro No.14 nos indica que un 21% corresponde a Presupuesto, un 21% corresponde a Contabilidad, un 21% corresponde a Finanzas, un 16% corresponde Personal y un 21% corresponde a Adquisiciones; lo que indica una mayor incidencia de personas encuestadas optan por Presupuesto, Contabilidad, Finanzas y Adquisiciones.

Grafica # 14



La Gráfica No. 14, nos indica que un 21% corresponde a Presupuesto, un 21% corresponde a Contabilidad, un 21% corresponde a Finanzas, un 16% corresponde Personal y un 21% corresponde a Adquisiciones; lo que indica una mayor incidencia de personas encuestadas optan por Presupuesto, Contabilidad, Finanzas y Adquisiciones.

**CUADRO No. 15**

**¿Utiliza la gestión de adquisiciones de su municipalidad de La Chorrera en el sitio [www.panamacompra.gob.pa](http://www.panamacompra.gob.pa) (Panamá Compra) de forma sistemática?**

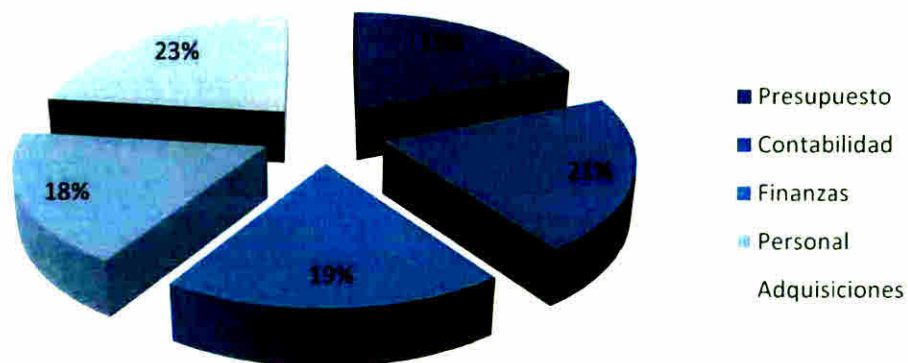
<b>¿Utiliza la gestión de adquisiciones de su municipalidad de La Chorrera en el sitio <a href="http://www.panamacompra.gob.pa">www.panamacompra.gob.pa</a> (Panamá Compra) de forma sistemática?</b>	<b>CANTIDAD</b>	<b>%</b>
TOTAL	477	100
Presupuesto	90	19
Contabilidad	104	21
Finanzas	90	19
Personal	85	18
Adquisiciones	108	23

**Fuente:** Encuesta aplicada por Fernando De Pasquale.

El cuadro No.15 nos indica que un 19% corresponde a Presupuesto, un 21% corresponde a Contabilidad, un 19% corresponde a Finanzas, un 18% corresponde Personal y un 23% corresponde a Adquisiciones; lo que indica una mayor incidencia de personas encuestadas optan por Adquisiciones.

Grafica # 15

¿Utiliza la gestión de adquisiciones de su municipalidad de La Chorrera en el sitio [www.panamacompra.gob.pa](http://www.panamacompra.gob.pa) (Panamá Compra) de forma sistemática?



La Gráfica No. 15, nos indica que un 19% corresponde a Presupuesto, un 21% corresponde a Contabilidad, un 19% corresponde a Finanzas, un 18% corresponde Personal y un 23% corresponde a Adquisiciones; lo que indica una mayor incidencia de personas encuestadas optan por Adquisiciones.

## CUADRO No. 16

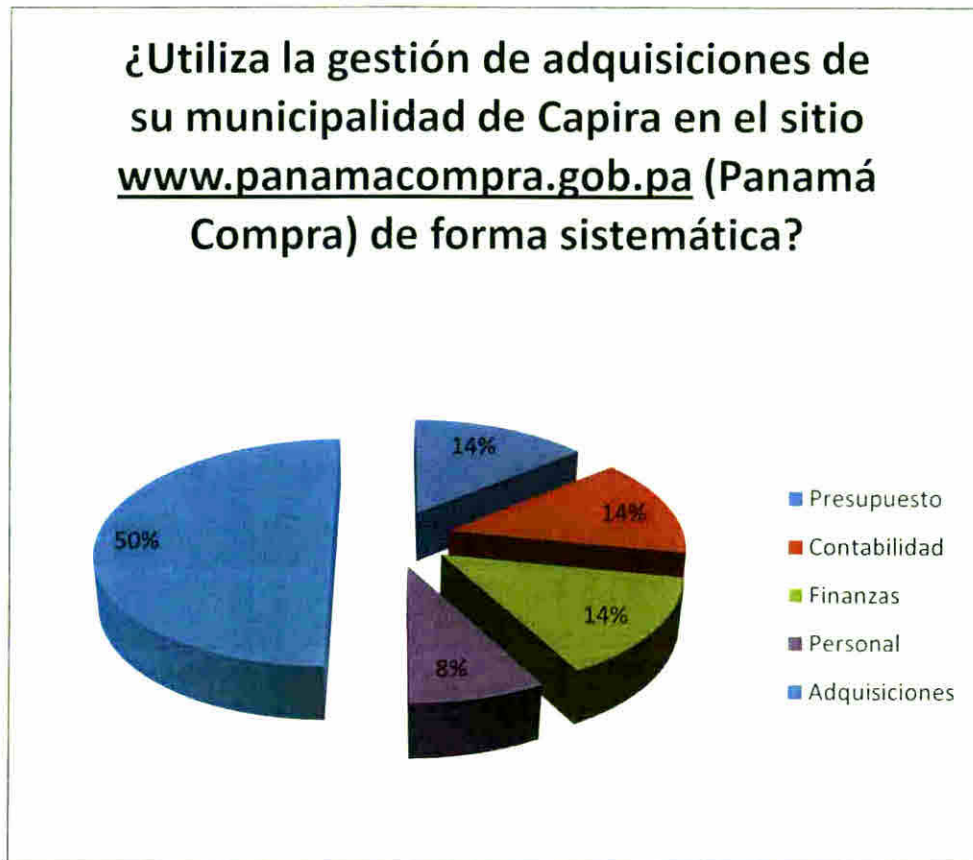
**¿Utiliza la gestión de adquisiciones de su municipalidad de Capira en el sitio [www.panamacompra.gob.pa](http://www.panamacompra.gob.pa) (Panamá Compra) de forma sistemática?**

<b>¿Utiliza la gestión de adquisiciones de su municipalidad de Capira en el sitio <a href="http://www.panamacompra.gob.pa">www.panamacompra.gob.pa</a> (Panamá Compra) de forma sistemática?</b>	<b>CANTIDAD</b>	<b>%</b>
TOTAL	477	100
Presupuesto	66	14
Contabilidad	66	14
Finanzas	66	14
Personal	40	8
Adquisiciones	239	50

**Fuente:** Encuesta aplicada por Fernando De Pasquale.

El cuadro No.16 nos indica que un 14% corresponde a Presupuesto, un 14% corresponde a Contabilidad, un 14% corresponde a Finanzas, un 8% corresponde Personal y un 50% corresponde a Adquisiciones; lo que indica una mayor incidencia de personas encuestadas optan por Adquisiciones.

Grafica # 16



La Gráfica No. 16, nos indica que un 14% corresponde a Presupuesto, un 14% corresponde a Contabilidad, un 14% corresponde a Finanzas, un 8% corresponde Personal y un 50% corresponde a Adquisiciones; lo que indica una mayor incidencia de personas encuestadas optan por Adquisiciones.

**CUADRO No. 17**

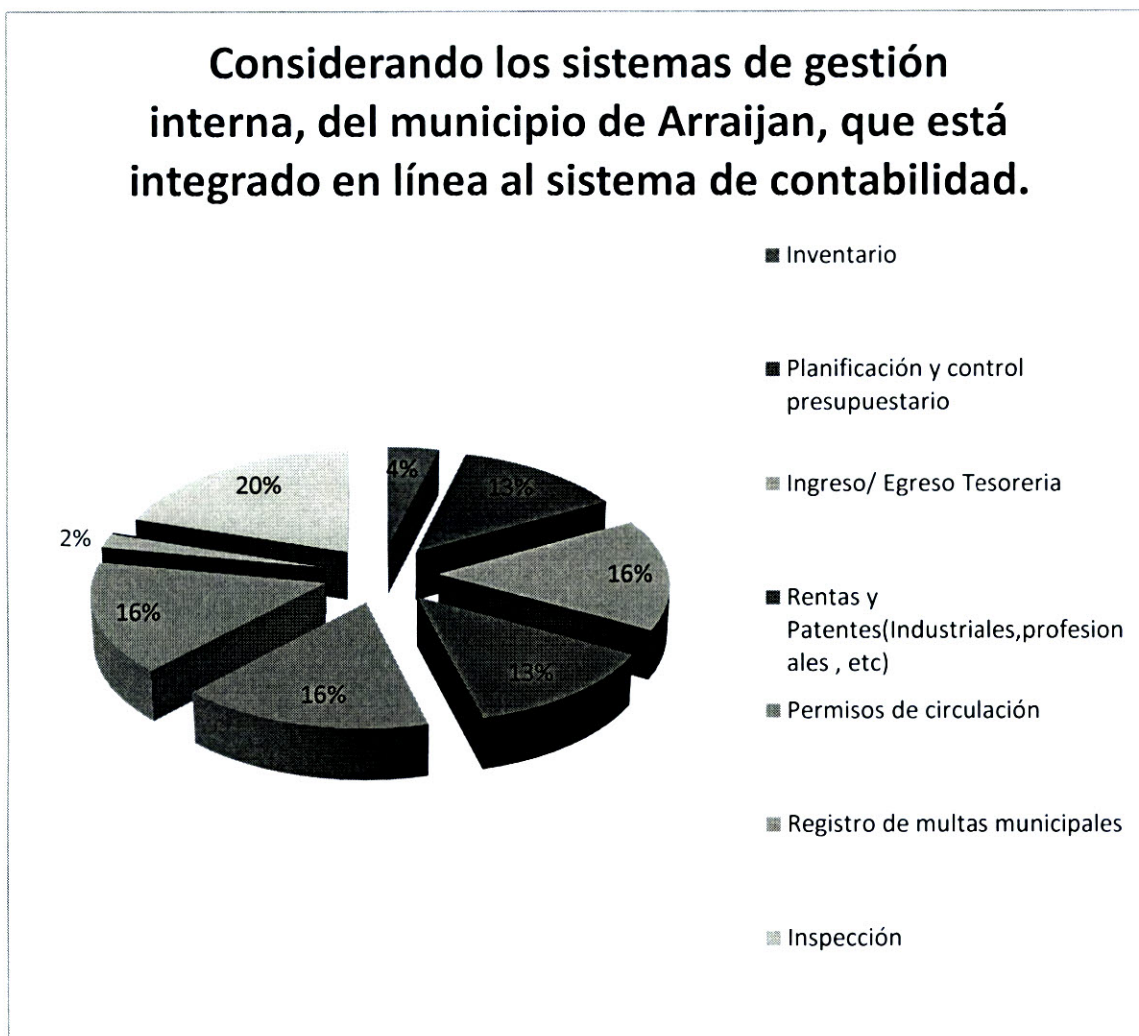
**Considerando los sistemas de gestión interna, del municipio de Arraijan, que está integrado en línea al sistema de contabilidad.**

<b>Considerando los sistemas de gestión interna, del municipio de Arraijan, que está integrado en línea al sistema de contabilidad.</b>	<b>CANTIDAD</b>	<b>%</b>
TOTAL	477	100
Inventario	22	4
Planificación y control presupuesto	60	13
Ingreso/ Egreso Tesorería	75	16
Rentas y Patentes (industriales, profesionales, etc)	60	13
Permisos de circulación	75	16
Registro de multas municipales	75	16
Inspección	10	2
Administración del centenario municipales	0	0
Subsidios de asistencias sociales y apoyo a la comunidad	0	0
Dirección de obras municipales (DOM)	0	0
Ventanilla única	100	20

**Fuente:** Encuesta aplicada por Fernando De Pasquale.

El cuadro No.17 nos indica que un 20% corresponde a Ventanilla única, un 16% corresponde a Registro de multas municipales, un 16% corresponde a Permisos de circulación, un 16% corresponde a Ingreso/ Egreso Tesorería, un 13% a Planificación y control presupuesto, un 13% Rentas y Patentes (industriales, profesionales, etc.), un 4% Inventario y un 2% Inspección; lo que indica una mayor incidencia de personas encuestadas optan por Ventanilla única.

Grafica # 17



La Gráfica No. 17, nos indica que un 20% corresponde a Ventanilla única, un 16% corresponde a Registro de multas municipales, un 16% corresponde a Permisos de circulación, un 16% corresponde a Ingreso/ Egreso Tesorería, un 13% a Planificación y control presupuesto, un 13% Rentas y Patentes (industriales, profesionales, etc.), un 4% Inventario y un 2% Inspección; lo que indica una mayor incidencia de personas encuestadas optan por Ventanilla única.

**CUADRO No. 18**

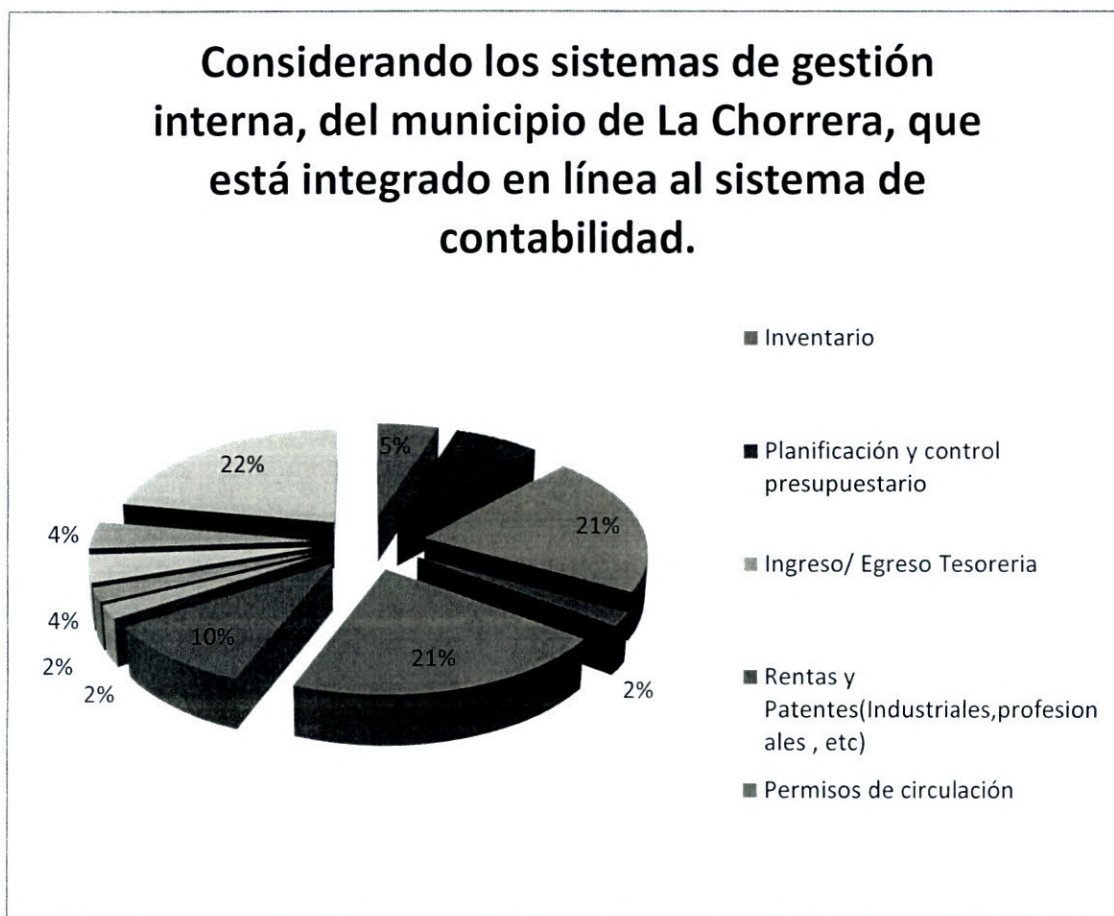
**Considerando los sistemas de gestión interna, del municipio de La Chorrera, que está integrado en línea al sistema de contabilidad.**

<b>Considerando los sistemas de gestión interna, del municipio de La Chorrera, que está integrado en línea al sistema de contabilidad.</b>	<b>Cantidad</b>	<b>%</b>
TOTAL	477	100
Inventario	25	5
Planificación y control presupuesto	32	7
Ingreso/ Egreso Tesorería	100	21
Rentas y Patentes (industriales, profesionales, etc.)	10	2
Permisos de circulación	100	21
Registro de multas municipales	50	10
Inspección	10	2
Administración del centenario municipales	10	2
Subsidios de asistencias sociales y apoyo a la comunidad	20	4
Dirección de obras municipales (DOM)	20	4
Ventanilla única	100	22

**Fuente:** Encuesta aplicada por Fernando De Pasquale.

El cuadro No.18 nos indica que 22% corresponde a Ventanilla única, un 10% corresponde a Registro de multas municipales, un 21% corresponde a Permisos de circulación, un 21% corresponde a Ingreso/ Egreso Tesorería, un 7% a Planificación y control presupuesto, un 2% Rentas y Patentes (industriales, profesionales, etc.), un 5% Inventario y un 2% Inspección; lo que indica una mayor incidencia de personas encuestadas optan por Ventanilla única.

Grafica # 18



La Gráfica No. 18, nos indica que 22% corresponde a Ventanilla única, un 10% corresponde a Registro de multas municipales, un 21% corresponde a Permisos de circulación, un 21% corresponde a Ingreso/ Egreso Tesorería, un 7% a Planificación y control presupuesto, un 2% Rentas y Patentes (industriales, profesionales, etc.), un 5% Inventario y un 2% Inspección; lo que indica una mayor incidencia de personas encuestadas optan por Ventanilla única.

**CUADRO No. 19**

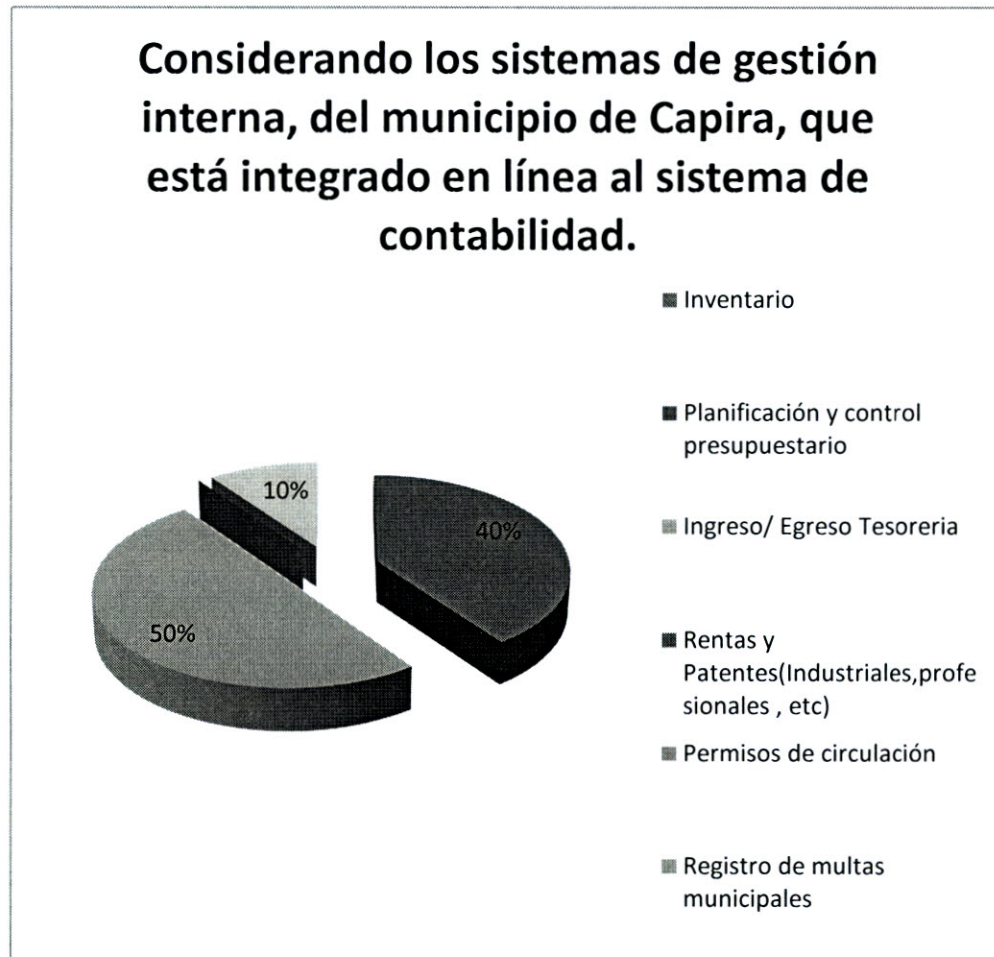
**Considerando los sistemas de gestión interna, del municipio de Capira, que está integrado en línea al sistema de contabilidad.**

Considerando los sistemas de gestión interna, del municipio de Capira, que está integrado en línea al sistema de contabilidad.	Cantidad	%
TOTAL	477	100
Inventario	0	0
Planificación y control presupuesto	191	40
Ingreso/ Egreso Tesorería	238	50
Rentas y Patentes (industriales, profesionales, etc)	0	0
Permisos de circulación	0	0
Registro de multas municipales	0	0
Inspección	0	0
Administración del centenario municipales	0	0
Subsidios de asistencias sociales y apoyo a la comunidad	0	0
Dirección de obras municipales (DOM)	0	0
Ventanilla única	48	10

**Fuente:** Encuesta aplicada por Fernando De Pasquale.

El cuadro No.19 nos indica que 10% corresponde a Ventanilla única, un 50% corresponde a Ingreso/ Egreso Tesorería y un 40% a Planificación y control presupuesto; lo que indica una mayor incidencia de personas encuestadas optan por Planificación y control presupuesto.

**Grafica # 19**



La Gráfica No. 19, nos indica que 10% corresponde a Ventanilla única, un 50% corresponde a Ingreso/ Egreso Tesorería y un 40% a Planificación y control presupuesto; lo que indica una mayor incidencia de personas encuestadas optan por Planificación y control presupuesto.

**CUADRO No. 20**

**Servicios Online ¿De los trámites municipales, cuáles de estos se hacen on-line?**

<b>Servicios Online ¿De los trámites municipales, cuáles de estos se hacen on-line?</b>	<b>CANTIDAD</b>	<b>%</b>
<b>TOTAL</b>	<b>477</b>	<b>100</b>
Patente comercial e industrial	0	0
Patente de alcoholes	0	0
Permiso de demolición	0	0
Permiso de edificación	0	0
Informe de zonificación	0	0
Recepción de obra	0	0
Permiso de Circulación	0	0
Solicitud de servicios de alumbrado público	0	0
Solicitud de corte y poda de árboles	0	0
Solicitud de cambio de domicilio	0	0

**Fuente:** Encuesta aplicada por Fernando De Pasquale.

El cuadro No.20 nos indica que un 0% corresponde a nadie respondió

## **CAPITULO V**

### **CONCLUSIONES Y ESTRUCTURA DE LA PROPUESTA**

## **CONCLUSIONES**

**Los gobiernos Municipales de Arraján La Chorrera y Capira, aun no han tomado una real conciencia de la importancia de esta herramienta como un componente fundamental dentro de la planificación operativa para establecer prácticas que fortalezcan la identidad institucional desde una dinámica de participación ciudadana**

**Teniendo en cuenta que los Municipios son los organismos publicos que tiene el contacto más directo con los ciudadanos es de suma importancia fortalecer la relacion ciudadano – municipio y actualmente el sitio web es una de las más sensibles debilidades que muestran nuestras municipalidades que carecen de servicios eficientes que son demandados por los ciudadanos para agilizar sus trámites municipales**

**Otro aspecto a destacar consiste en que nuestras dependencias municipales persisten en una cultura por llevar programas y proyectos coyunturales y funcionar como islas por lo tanto resulta necesaria una modernización en las estructuras administrativas que permita integrar todas sus áreas de gestion para revertir esa imagen negativa, por politicas de integración y transparencia a la gestion mejorando los canales de comunicación**

**Luego del examen de toda la información recabada podemos precisar puntualmente las conclusiones más relevantes a partir de las cuales construimos y presentamos nuestra propuesta**

### **Aspectos a resolver**

- Falta de una guía de trámites de fácil acceso para los ciudadanos
- Bajo Nivel de comunicación entre ciudadanos y funcionarios
- Necesidad de mejorar la atención y facilitar la realización de trámites (certificados pago de deudas inscripciones comerciales consulta de información etc)
- Búsqueda de transparencia (licitaciones pago a proveedores subsidios préstamos etc)

### **PROPUESTA MARCO CONCEPTUAL**

Las experiencias de gobierno electrónico surgieron a partir de la segunda mitad de los 1990. En Europa, el Proyecto Telecities fue creado y financiado por la Comunidad Europea para posibilitar a los gobiernos locales unir recursos y experiencias en la aplicación de TIC para la gestión urbana.

En Estados Unidos se multiplicaron los ejemplos de gobierno electrónico no solo para facilitar la gestión local sino para tratar de superar el déficit democrático en cuanto a la falta de interés y compromiso de los ciudadanos con respecto a los asuntos públicos.

El gobierno electrónico no es solo una ambición de los países desarrollados. Los países periféricos han comenzado a utilizar las TIC para facilitar diversos tipos de gestión gubernamental. Primero en introducir la urna electrónica en el continente americano el gobierno brasileño decidió eliminar el papel en el envío de anteproyectos de ley y de textos de decretos entre el Jefe de Estado y sus ministros [http //www clarin com ar/diario](http://www.clarin.com.ar/diario)

/2001 01 05/1 04201 htm)

No se trata solo de abrir portales o sitios web con los datos del Estado y de facilitar los trámites internos. El gobierno electrónico significa poner el Estado Nacional, Regional o Local en internet para contribuir a producir una transformación en la cultura política e institucional. Ello debe permitir que los ciudadanos accedan a las informaciones que les interesan. Pero para que estos portales u otras herramientas administrativas similares sean completamente viables hay que asegurar que todos los ciudadanos posean una formación que les permita navegar por Internet. Ello implica que deben poseer las herramientas informáticas ya sea en sus hogares o por medio de telecentros u otros equipamientos de uso público. Por último se debe proveer la seguridad que los datos ingresados no corran riesgos en sus viajes por el ciberespacio.

En Panamá se inició en el año 2010 una propuesta de estrategia para la implementación del Gobierno Electrónico en la Alcaldía de La Chorrera, y Arraiján de la provincia de Panamá, no así en el Distrito de Capira. La misma ha sido desarrollada gracias al esfuerzo del equipo de trabajo definido para el Programa Municipios Eficientes y Transparentes. MuNet que viene impulsando la Secretaría Ejecutiva para el Desarrollo Integral (SEDI) de la Organización de los Estados Americanos (OEA), la Agencia Canadiense para el Desarrollo Internacional (ACDI), la Autoridad Nacional para la Innovación Gubernamental (AIG).

El proceso se inicio con la selección de las alcaldías beneficiarias del programa durante la segunda mitad del año 2010 Y siguió con la implementación de un taller dirigido a Alcaldes y Gerentes Municipales que tuvo lugar en la ciudad de Panamá en octubre del 2010 El mismo persiguió introducir a los líderes políticos y a los gestores de las alcaldías participantes en los beneficios de la incorporación de sus alcaldías en la Sociedad del Conocimiento y proporcionarles los elementos necesarios para el diseño e implementación de iniciativas en esta área

### **1 Descripción**

Se busca llevar adelante un proyecto de gobierno electrónico de tipo G2C (de gobierno a ciudadanos) para las Municipalidades de Arraján La Chorrera y Capira a fin integrar todos los sectores del municipio para mejorar los servicios a los ciudadanos La inserción de este proyecto permitirá eficientizar las estructuras administrativas de las áreas involucradas mejorando el uso de recursos y optimizando tiempos Esto se traduce en aproximarnos al objetivo que nunca debemos perder de vista satisfacer los requerimientos del ciudadano

Se considera como máxima prioridad mejorar la calidad de vida de los ciudadanos y desde el punto de vista político es plenamente justificable buscar la transparencia en la gestión y la optimización de recursos

Se debe contar con el apoyo político del Ejecutivo a través de sus oficinas sectoriales y los alcaldes a fin de comprometer a todas las direcciones municipales a participar Las

distintas direcciones de los municipios se verán involucradas en mayor o menor medida pero debe ser un proyecto institucional acompañado por todas los departamentos

Teniendo en cuenta que la tecnología no es un fin en si misma sino una herramienta eficaz mejorar la actual aplicación de las TIC s en La Chorrera y Arraján e implementar en Capira contribuirá a mejorar los siguientes aspectos

- la recaudación tributaria
- la comunicación entre vecinos y funcionarios municipales
- la transparencia en la gestión del gobierno municipal
- la atención en las áreas sociales
- el acceso a la información municipal

Actualmente se cuenta con el sitio web en Arraján y La Chorrera que se encuadra en las fases presencia interacción por lo tanto el presente proyecto apunta a la fase de desarrollo transacción

Realizar los cambios en forma paulatina permitirá asegurar la adaptación de todos los agentes involucrados y el éxito del mismo

### **Fundamentos**

Teniendo en cuenta que el municipio es el organismo publico que tiene el contacto mas directo con los ciudadanos es prioritaria la relación ciudadano municipio y actualmente

**el sitio web municipal carece de servicios que son demandados por los ciudadanos para agilizar tramites**

**Las distintas dependencias municipales actuan en forma separada por lo tanto resulta necesaria una modernizacion en las estructuras administrativas que permita integrar todas las areas y de una vision general de la realidad municipal**

**Desde el punto de vista politico en Panamá existe un desprestigio popularizado de la cosa publica que se busca revertir dando transparencia a la gestion y mejorando los canales de comunicacion**

**La implementación del concepto de Gobierno electronico se justifica porque es una herramienta que propone una Alcaldia eficaz eficiente y transparente acorde con los lineamientos internacionales de la nueva administración publica Se puede decir que el sector publico tiene potencial para establecer los canales adecuados para la colaboracion entre organizaciones publicas y privadas Asi mismo existe una relacion directa entre la función del gobierno como usuario de las Tecnologias de la Información y las Comunicaciones TIC Y su capacidad para formular las politicas publicas para el desarrollo economico bajo el nuevo paradigma de la Sociedad del Conocimiento Los gobiernos como el de la Alcaldia de La Chorrera que desean capacitarse en el uso de estas tecnologias para ejercer eficientemente y mejorar sus servicios son propensos a estimular y contribuir al debate de las politicas publicas teniendo en cuenta que la provisión de información o servicios en linea beneficia al gobierno y sus ciudadanos**

Es importante tener en cuenta que la información de una agencia pública se convierte en servicio para el ciudadano cuando se encuentra disponible y es útil. Para ellos es fundamental hacer un proceso de informatización que cobra sentido cuando se inicia con la reestructuración de los procesos gubernamentales soportado en la aplicación de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (TIC) que ofrecen la oportunidad de introducir cambios en la administración pública. Esta vía conduce a la proliferación del concepto de Gobierno Electrónico siendo el principal beneficiario el conjunto de ciudadanos, el sector empresarial, los funcionarios públicos y los responsables de tomar decisiones en las instituciones gubernamentales que puedan tener actuaciones más informadas.

Nuevamente con base en el diagnóstico realizado por los funcionarios de la Alcaldía que participaron en el curso de Introducción a la Formulación de Estrategias de Gobierno Electrónico se dará un énfasis especial a dar a conocer los atributos y beneficios que ofrece la Administración Municipal de La Chorrera y Arraiján enfocándolo a las diferentes necesidades en la búsqueda de información al servicio de los ciudadanos.

La implementación inicial de la estrategia del Gobierno Electrónico se refiere a los procesos y estructuras creadas para la oferta electrónica de los servicios gubernamentales. Depende funcionalmente de muchas aristas o ramificaciones como el compromiso de los gerentes públicos, la dinámica política, los servicios civiles y las funciones parlamentarias y judiciales.

El proyecto es viable porque se propone un espacio donde los ciudadanos podran consultar información para sus transacciones y tambien obtener servicios de forma rapida y eficiente generando ahorros en recursos y tiempo mediante una solucion segura y transparente que no requeriria de mayor inversion

La presencia de una página web en cada municipio se ha convertido en un espacio importante de realizacion personal y colectiva ha demostrado que nuestro pais es una significativa fuerza profesional altamente preparada, ademas ha posibilitado utilizar de manera racional y óptima los recursos materiales y humanos disponibles en cada municipio en función de la educacion y la elevación cultural del pueblo Se reconoce su contribucion al desarrollo sociocultural politico y economico de la sociedad en general La viabilidad de este proyecto es importante para alcanzar la calidad y eficiencia del servicio a todos los contribuyentes y ciudadanos que accen a buscar informacion o realizar sus trámites Sin embargo es necesario notar que la Alcaldia de La Chorrera y Arraiján no cuenta actualmente con

- Una capacidad de respuesta tanto en equipo y personal capacitado para hacer frente de manera rápida a resolver las inquietudes y darles respuesta a los necesidades de los usuarios

En resumen la administración actual quiere implementar el uso de las Tecnologias de la Informacion y las Comunicaciones TIC en la medida de las posibilidades y oportunidades que se presenten para mejorar los servicios prestados a todos los

ciudadanos para la obtención de eficiencia, eficacia y transparencia. Con la implementación de esta estrategia, las Alcaldías La Chorrera y Arraiján estarán dando un paso hacia la denominada Sociedad del Conocimiento y con la implantación del concepto de Gobierno Electrónico que permitirá ir automatizando pequeñas áreas hasta lograr el proceso completo a largo plazo.

El proponer un proyecto con estrategias tecnológicas y de comunicación social interna y externa, es un reto hacia el cambio de la situación actual con inclusión social logrando conformar en las personas un grado de ciudadanía, en el cual valoren y exploten los espacios donde puede actuar de mejor manera dentro de la gestión municipal.

Las tendencias de la tecnología de la información y comunicación para el desarrollo se ha convertido en una necesidad para tender redes que permitan a los sectores vulnerables inmiscuirse en la sociedad de acuerdo a un contexto de reinserción, para no ser discriminados.

La realidad de nuestras municipalidades del área oeste de la urbe capitalina, es que carecen de una política que promueva el desarrollo integral. Desde un punto de vista más democrático como política institucional se debe utilizar la tecnología de la información y comunicación como un eje transversal desde una perspectiva más humana, manejando un concepto de la tecnología correlacionada a la búsqueda de una integral equidad social.

## **2 OBJETIVOS**

### **a Objetivo General**

- **Mejorar los procesos de comunicación social a nivel interno y externo a través de una campaña de concienciación en la organización administrativa interna de la institución y proyectar una mejor imagen externa a la comunidad**
- **Lograr un mejor Gobierno para los Distritos de Panamá Oeste a través de acciones que conlleven a la mejora, a la eficiencia y transparencia de la administración pública, la construcción gradual de un Gobierno Electrónico que tenga plena participación ciudadana, orientada a desarrollar la Sociedad de la Información y del Conocimiento**

### **b Objetivos Específicos**

- **Fortalecer institucionalmente al Municipio en su capacidad de gestión en el mediano y largo plazo para el logro eficaz de objetivos estratégicos del desarrollo local**
- **Aumentar la calidad de los servicios que presta el Municipio**
- **Lograr una mayor satisfacción ciudadana respecto a la valorización del Municipio**
- **Comunicar la nueva imagen institucional del Municipio y lograr una legitimación social de la misma**
- **Preparar el sistema de gestión municipal para atender demandas crecientes en un entorno cambiante**

- Motivar a los empleados del Municipio para una mayor participación en la búsqueda de mejoras de la calidad del servicio.
- Lograr una mayor autonomía y responsabilidad del empleado público mediante la capacitación.
- Mejorar la gestión interna y los sistemas de información.

### **c. Marco Institucional**

A continuación se describen las características mínimas de la información que se debe publicar en los sitios WEB gubernamentales que ha definido la Autoridad para la innovación Gubernamental - AIG.

Acerca de la Institución	Misión, Visión, Funciones, Organigrama (diagrama de la estructura organizacional), Directorio Institucional.
Normatividad	Normas básicas que regulan la actividad de la Alcaldía, que han sido producidas por la misma o que están en proyecto para su aprobación.
Procesos	Regulaciones y procedimientos internos que le son aplicables a la Alcaldía.
Trámites y Servicios	7. Nombre

**8 Descripción Lugar a donde debe acudir el**

**ciudadano para solicitarlo**

**9 Requisitos y documentos que deben ser presentados**

**por el ciudadano**

**10 Normas que lo regulan**

**11 Dependencia responsable de que se resuelva**

**12 Tiempo Aproximado de respuesta**

**Para aquellos tramites y servicios que impliquen diligencias un formulario se deberá  
posibilitar su descarga incluyendo**

- **Una version para impresión validando que corresponda a la vigente**
- **Una ayuda para su diligenciamiento**
- **Una opción para ser enviado por correo electrónico a terceras personas**
- **En los casos en que posea un valor monetario indicar claramente el monto y su forma  
de cancelacion**
- **Planes Programas Proyectos en ejecución y futuros**
- **Presupuesto Historico de dos anos anteriores en ejercicio y proyectado para la  
siguiente vigencia**
- **Rendición de Cuentas Informes sobre la actividad de la Alcaldia como de gestión  
de ejecución presupuestal de la situación contable indicadores y metas de  
cumplimiento**

- Información general del Municipio: Datos básicos del Municipio. Información General del Municipio, incluyendo fecha de fundación, fundador, ubicación geográfica, extensión, población promedio, escudo, bandera e himno.

En cuanto a política editorial sobre el manejo de la información que aparecen los sitios WEB gubernamentales que ha definido la Autoridad para la innovación Gubernamental- AIG.

Ser entendible, agradable y de fácil lectura.	La información debe ser clara, precisa, concisa y de lenguaje sencillo.
Ser vigente, relevante, creíble, verificable y completa.	Se debe publicar sólo aquella información que compete, incluyendo las fuentes de donde sea tomada en caso de provenir de terceros, validando previamente su vigencia.
No debe tener contenido ofensivo ni discriminatorio y respetar la privacidad y derechos de autor.	Respetando los derechos y deberes de los ciudadanos, de acuerdo con la Constitución Política de Panamá y los Códigos Legales.

### **Diseño y funcionalidad de los sitios**

A continuación se describen las características básicas de diseño y funcionalidad de los sitios WEB gubernamentales que ha definido la Autoridad para la innovación Gubernamental - AIG.

Principios de Diseño	El sitio Web debe ser diseñado de forma coherente en cuanto a su forma e información, sin alterar el contenido (coherencia), el cual debe estar dividido en porciones pequeñas sin ser inconexo (densidad), utilizando pocos colores sin caer en un diseño monótono (diseño gráfico).
Visualización	El sitio Web debe orientarse para ser visualizado en monitores configurados en 800 x 600 píxeles.
Identidad Gráfica	Se debe conservar una identidad de diseño gráfico en todo el sitio Web.
Home Page	En la página de inicio deben aparecer los datos básicos de contacto de la institución o dependencia responsable (dirección, teléfonos, fax, horario de atención), la fecha de la última actualización del sitio y los buzones de contacto y de quejas y reclamos.
Distribución de la Información	La información debe estar distribuida por los diferentes niveles de la estructura de navegación del Sitio Web.
Fácil ubicación	La estructura debe ser clara, de tal forma que el usuario pueda familiarizarse fácilmente con el Sitio Web; contando con una jerarquía de menús eficientes que le permita encontrar la información en el menor tiempo posible, con el menor número de pasos (clics) de navegación; teniendo siempre la opción visible de acceder a todos los ítems del menú principal desde cualquier página interior del Sitio Web; al igual que un botón de acceso al Home Page (página de inicio); y a un mapa de navegación del Sitio Web.

### **Seguridad de Información**

Con el fin de mantener la seguridad de la información contenida en el sistema de flujo de datos de los Municipios objeto de Estudio, es necesario verificar los siguientes aspectos:

- Análisis de riesgos

- **Análisis de requerimientos y establecimiento de políticas de seguridad informática**
- **Aseguramiento de componentes de datos**
- **Aseguramiento de componentes de software**
- **Aseguramiento de componentes de hardware**
- **Aseguramiento de componente humano**
- **Aseguramiento de componentes de inter conectividad**
- **Aseguramiento de infraestructura física**
- **Administración de la seguridad informática**

### **Interconexión e Interoperabilidad**

Las Alcaldías de La Chorrera Arraújo y Capira deberán establecer una serie de políticas de acceso para el manejo de la información. Algunos de los aspectos que se deben tomar en cuenta son:

- **Toda dependencia o institución debe compartir su inventario de tecnología para facilitar y promover la integración entre dependencias e instituciones y permitir el acceso del público en general**
- **Toda base de datos se debe implementar sobre plataformas tecnológicas abiertas que permitan la integración con otras (sin importar el proveedor) de una manera transparente y eficiente así como la utilización de herramientas que logren esta integración de manera transparente**

- Las bases de datos que actualmente operen en tecnologías obsoletas y/o que no cuenten con el servicio y soporte en el ámbito nacional deben migrarse hacia bases de datos de tecnología de punta con servicio y soporte local
- Se debe evitar la duplicidad de información y normalizar los grandes registros de información disponibles en los Municipios logrando así acceder a la información primaria en la dependencia que la produce
- Los sistemas de información y las bases de datos deben desarrollarse o adecuarse para lograr atender consultas o implementar trámites para el público en general a través de medios electrónicos
- Los sistemas de información y las bases de datos deben garantizar la integridad de los datos y la seguridad necesaria para evitar dar información errónea

### **Políticas de acceso a las TIC**

En el nivel nacional las políticas de acceso tienen como objetivo corregir las desigualdades existentes en el acceso a las nuevas tecnologías tanto al nivel de personas como de empresas. Este mismo sentido se debe aplicar en el nivel municipal y por lo tanto se espera implementar políticas para el acceso de los ciudadanos a las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (TIC) en dos líneas fundamentales: la primera de ellas para garantizar la disponibilidad de redes de telecomunicaciones que

provean la conectividad básica para el intercambio de la información y la segunda para estimular la disponibilidad de soluciones comunitarias de modo que las personas puedan interactuar en las redes de información

La Autoridad Nacional para la Innovación Gubernamental AIG ni ninguna otra institución del estado panameño han definido Políticas de acceso a las TIC pero si se han ejecutado varias iniciativas

- El establecimiento del Sistema Integrado de Administración Financiera (SIAFPA) el cual es un sistema de auditoría integral para las entidades del Gobierno Central que promueve la responsabilidad de los funcionarios en el manejo transparente de los recursos públicos
- El servicio informativo vía Internet del Registro Público en materia relacionada a las sociedades anónimas las cuales reportan un volumen considerable de sociedades personales y corporativas con numerosa información
- Los servicios electrónicos brindados por el Tribunal Electoral en materia de referencia personal de los ciudadanos partidos políticos y procesos de elecciones generales para escoger Presidente de la República Legisladores Nacionales Alcaldes Representantes de Corregimientos
- La digitalización de las Gacetas Oficiales

- **La declaración y pago en línea del impuesto sobre la renta desarrollado recientemente por la Autoridad General de Ingresos del Ministerio de Economía y Finanzas**
- **La introducción del Sistema de e compras desarrollado y operado por la Contraloría General de la República con apoyo del Ministerio de Economía y Finanzas el cual implementó en línea el sistema electrónico de contrataciones públicas. El e compras ha sido sustituido por Panamá Compra y es administrado por la Dirección General de Contrataciones Públicas**
- **La implementación del Sistema Integrado de Comercio Exterior (CISE) en la Administración General de Aduanas el cual le permite a los usuarios del servicio de aduanas completar los formularios requeridos para la exportación e importación de productos. Este sistema permite agilizar las transacciones en más de un 33 por ciento**
- **El listado de la planilla estatal por institución vía Internet donde se informa sobre los ingresos devengados por los funcionarios públicos a fin de brindar mayor transparencia administrativa**
- **La aprobación de la Ley que define y regula los documentos y firmas electrónicas y las entidades de certificación en el comercio electrónico y el intercambio de documentos electrónicos**
- **Servicios informáticos vía portales en la web de las instituciones gubernamentales. Muchos de estos portales también muestran resultados de la gestión Administrativa desde**

reportes económicos hasta el Censo Agrícola y de Población. Prácticamente toda la información del Estado Panameño se encuentra en el Internet. En algunos casos se puede conseguir la información detallada de los requisitos para hacer trámites, entre los que se encuentran inmigración, pasaportes, entre otros se pueden llenar formularios tales como para obtener licencias comerciales. Además se ha empezando a presentar páginas interactivas. Los portales también se usan para difundir noticias del Gobierno Nacional incluyendo actividades de la señora Presidenta y los Ministros, los números de la Lotería Nacional, licitaciones públicas, la gaceta oficial, cambios en las regulaciones, precios de referencias, etc.

#### **Tipo de política acceso a proponer en nuestra propuesta de proyecto**

- Consolidación e interconexión con SIAFPA que permita realizar las actividades relacionadas con los compromisos presupuestarios, los registros contables, control y seguimiento del activo fijo, etc. del Gobierno Central. La Autoridad Nacional para la Innovación Gubernamental (Ver Anexo B) ha iniciado un Proyecto para dotar a estas Instituciones del Gobierno con un Sistema Financiero Contable (ERP) que les facilite la gestión administrativa. Este Sistema debe contar con los módulos de Presupuesto, Contabilidad, cuentas por pagar, Activo fijo, Recursos Humanos y otros. Este ERP de las instituciones del Gobierno debe interrelacionarse con el ERP Municipal.
- También el ERP Municipal va interactuar con el Sistema Panamá Compra para Poder realizar de una manera más eficiente y transparente las adquisiciones del Estado.

- **Para la interconectividad habrá que hacer actualizaciones en la normativa**

De esta manera sería práctico para la Alcaldía de la Chorrera establecer dentro del Distrito los ya conocidos Tele centros que son espacios públicos que cuentan con la tecnología requerida para acceder y generar contenidos y servicios pertinentes a la comunidad en la que se insertan. Se trata de salas equipadas con computadoras conectadas a Internet que se instalan en diferentes áreas públicas en donde se ofrece servicios de navegación (directa o asistida) y en algunos casos se capacita a los usuarios.

Hay que tener en cuenta que el objetivo de la propuesta es promover la eficiencia y la transparencia y establecer el Gobierno Electrónico en los Municipios de La Chorrera, Arraiján y Capira de forma gradual, integral y en plazos de tiempo aceptables para la comunidad.

### **3 Métodos y técnicas a utilizar en la Propuesta de Proyecto**

#### **a Establecimiento de estándares básicos**

Partiendo de la realidad actual se buscará llegar a los estándares fijados por la Autoridad para la Innovación Gubernamental (AIG) en la medida que se cuenten con los recursos necesarios para su implementación.

**Definición de prioridades por áreas para la realización de los proyectos/etapas**

**Coordinación interinstitucional de los proyectos/etapas**

**Seguimiento y propuesta de correcciones de los proyectos/etapas implementados**

- **Podrá conformarse además en caso de ser necesario en alguna etapa un Grupo Asesor con personas que por sus capacidades técnicas y profesionales puedan realizar aportes de diverso tipo al desarrollo del proyecto actuaran como invitados externos y asesorarán al equipo interdisciplinario y al Departamento o Dirección de Informática**

**e Instructivos Oficiales**

**Se reglamentará por Resolución Municipal la actividad del equipo de trabajo En los proyectos que representen cambios organizacionales los mismos se aprobarán por resolución del Alcalde si ellos representan modificaciones sustanciales a los procesos actuales**

**f Esquema de financiamiento**

**Se asignará un presupuesto municipal a fin de promover las TIC s y se gestionará la obtencion de fondos no reintegrables ante organismos externos (Gobierno Central y agencias de Cooperación Internacional) Se convocará al sector privado a contribuir en el financiamiento del proyecto en la medida que el sitio municipal sea una ventaja competitiva para ellos**

**g. Esquema de Participación:**

El grupo de trabajo buscará interactuar con todos los involucrados según el proyecto que se lleve adelante incluyendo el sector privado, las ONG's, las empresas y los ciudadanos.

Algunos ejemplos pueden ser:

- Se convocará a las organizaciones de comercio local para coordinar con el sistema de compras del municipio.
- Las organizaciones constructivas interactuarán para conocer los procedimientos para permisos de construcción.

**h. Agencia de coordinación:**

La coordinación de todas las actividades de Gobierno Electrónico se realizará desde la Dirección de Informática de la Municipalidad que interactuará con el equipo de trabajo interdisciplinario designado por resolución del Alcalde.

**Retroalimentación, definición y/o Redefinición de Procesos y Tecnologías:**

Una vez evaluados los indicadores, el equipo interdisciplinario podrá llevar a cabo la reinformación, en caso de ser necesaria, de los procesos administrativos y de las tecnologías que deberán implementarse. Delineando los nuevos procedimientos para mejorar la Gestión. También podrá sugerir la incorporación de tecnologías que hagan de la implementación del proyecto un éxito.

**Recursos:**

- **Humanos:**
  - Personal Informático Municipal para desarrollo del sitio y mantenimiento de equipamiento.
  - Personal Administrativo Municipal para atender los requerimientos de los usuarios.
  - Persona Directivo Municipal para conformar el equipo interdisciplinario.
- **Materiales:**
  - Incorporación de hardware y software para llevar adelante el proyecto.
- **Servicios:**
  - Eventualmente se podrán contratar servicios de consultoría de resultar estrictamente necesarios para ninguna etapa.
- **Financieros:**

Partiendo de la plataforma existente y del recurso humano municipal, se requerirán fondos para la compra del equipamiento, la capacitación inicial y los servicios de consultoría.

**Factores Condicionantes:****Fortaleza:**

La inquietud de algunos funcionarios municipales que buscan mejorar la gestión y el vínculo con el vecino a través de Internet.

### **Oportunidades**

A través del proyecto se abre un espacio de mayor comunicación entre los actores involucrados que permite mejorar la gestión y facilitar el control ciudadano y la transparencia en la administración municipal

### **Debilidades**

Bajo presupuesto para llevar adelante el proyecto

La individualidad de determinados directivos que se resisten a ceder espacios de poder y no quieren integrarse a equipos para no perder protagonismo

La falta de una cultura para el cambio en el ámbito municipal

El alto costo para acceder al e gobierno desde los hogares

### **Amenazas**

El rechazo del personal a integrar equipos interdisciplinarios

La escasez de recursos

El escepticismo de algunos directivos respecto a las TIC s

El bajo nivel de concientización de los beneficios del uso del gobierno electrónico

El alto costo de inversión en tecnología para acceder a e gobierno desde los hogares

**Potencialidades**

Teniendo en cuenta tanto las fortalezas del proyecto como las oportunidades la potencialidad de este proyecto está dada por la concordancia entre lo demandado por la ciudadanía y la necesidad de respuesta por parte del gobierno

**Riesgos**

Debido a la dispar opinión y postura de los directivos frente a este cambio de mentalidad pueden destacarse y predominar en el equipo interdisciplinario opiniones que distorsionen las prioridades del proyecto Este motivaría la definición de las etapas en forma errónea

**Desafíos**

Lograr la integración de todas las áreas municipales (Arraján La Chorrera y Capira) como así también la participación de la ciudadanía y de entidades educativas ONG s cámaras profesionales asociaciones culturales deportivas etc

**Limitaciones**

Debido a la baja sustentabilidad y al escaso presupuesto municipal las autoridades municipales deberán buscar financiamiento externo para lograr el proyecto de máxima

### Contenidos Ofrecidos:

Dentro de los cuadros siguientes se presenta un detalle parcial de los contenidos propuestos para el sitio web.

No se debe considerar esta enumeración como el universo de datos, sino como la base para iniciar el trabajo en el equipo interdisciplinario (que definirá los contenidos definitivos y sus prioridades).

#### • Como Información:

Corporativa (Municipio)	Se busca dar a conocer la mayor cantidad de información general del municipio acerca de su misión, visión, objetivos que permitirá a una persona o empresa que no conozca la ciudad ubicarse en el medio y conocer su realidad. Mostrará quienes somos como municipio y como ciudad. Está orientada tanto para usuarios locales (inf. Propia del municipio) como a los que no conocen la ciudad y quieren saber de ella (infraestructura, servicios, ubicación, etc.).	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Presentación General de la Ciudad (fotografía)</li> <li>2. Organigrama</li> <li>3. Aspecto Histórico y Geográfico de la ciudad.</li> <li>4. Infraestructura y Servicios disponibles.</li> <li>5. Turismo</li> <li>6. Cultura y Deporte.</li> </ol>
Interés Usuario	Aquí podemos encontrar dos aspectos importantes. La legislación local y las noticias. También es de utilidad para los vecinos que busquen información de proyectos o quieran participar de cursos organizados por el municipio.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Enlace a la página del Honorable Concejo Municipal.</li> <li>2. Normativa municipal con opción a ser descargada régimen tarifario y fiscal vigentes, código urbanístico, etc.).</li> <li>3. Boletín oficial</li> <li>4. Agenda Cultural. Espectáculos.</li> <li>5. Prensa: boletín Informativo diario</li> <li>6. Capacitación</li> <li>7. Proyectos municipales en curso</li> <li>8. Cronograma de vencimientos.</li> </ol>
Transparencia	Este aspecto esta destinado a fomentar la confianza en las instituciones públicas, por lo tanto se ofrece información que permita a los vecinos efectuar el control de la gestión y llegar en forma rápida y directa a los funcionarios.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Buen contribuyente:</li> <li>2. Padrón de contribuyentes condonados.</li> <li>3. Listado de teléfonos e e-mails municipales.</li> </ol>

• **Como Interactividad:**

Usuario-Sitio	No se fomenta este aspecto ya que se identifica el sitio con el municipio	
Usuario-Municipio	Se pone especial atención en este aspecto ya que esta interactividad es la que retroalimentará el proyecto y permitirá medir su éxito y corregir errores.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Sistema de Reclamos</li> <li>2. Formulario de participación ciudadana.</li> <li>3. Guía de trámites.</li> <li>4. Sistema de consulta interactiva de expedientes, libre deuda, habilitaciones comerciales, pagos a proveedores, etc.</li> </ol>
Usuario-usuario	La interactividad entre usuarios permitirá enriquecer en vínculo entre los vecinos que compartan problemas o ideas que puedan ser generadoras de proyectos. También por este medio se podrá medir la conformidad de los ciudadanos ante los nuevos proyectos.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Foros</li> </ol>

• **Como Servicios:**

Guía Básica	Se indicarán los contenidos básicos del sitio y la potencialidad para llegar a la información vinculada existente en otros sitios.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Mapa del sitio</li> <li>2. Enlaces a sitios de interés</li> </ol>
Orientación	Difusión de los servicios y requerimientos municipales y de la ciudad.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Planos de la ciudad (general y por barrios).</li> <li>2. Plano de accesos más importantes, La Chorrera, Arraiján y Capira.</li> <li>3. Guía de trámites</li> <li>4. Consulta de horarios</li> </ol>
Servicios on line	Es la dimensión más rica del proyecto ya que facilita trámites, mejora los servicios y expresa el verdadero objetivo del proyecto: beneficiar a los ciudadanos. Dentro de esta dimensión tenemos servicios municipales propiamente dichos y servicios externos.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Tramites municipales en línea.</li> </ol>

**Otras características a tener en cuenta:**

Contenidos	Se incorporará (como ya se indicó anteriormente) tanto la información que le interesa al residente distrital como al no residente. La actualización de la información se hará diariamente. Algunos contenidos podrán ser accedidos solamente con el uso de claves (niveles de seguridad) asegurando la confidencialidad de la información.
Usabilidad	Se buscará ofrecer al navegante un entorno amigable indicando en los casos que se requiera los requerimientos técnicos mínimos. Se utilizarán estándares al fin de facilitar el acceso a la página desde la mayoría de los equipos y se evitará el diseño de páginas “pesadas”.
Accesibilidad	Por el momento no se prevé la incorporación de herramientas para discapacitados.

Las metas de esta propuesta la sintetizamos de la siguiente manera:

<b>Servicios</b>	<b>Ciudadano y/o empresa</b>	<b>Municipio</b>
Facilitar la recaudación tributaria Boletas por Internet, consulta de morosidades, otros.	Trámite más ágil, ahorro de tiempo	Aumento de recaudación y ahorro de papel y personal.
Mayor comunicación entre vecinos y funcionarios municipales.	Llegada directa a los funcionarios sin pedir audiencias o esperar.	Conocer mas de cerca la opinión y las necesidades de la gente.
Facilitar el acceso a la información, trámites y registros de proveedores, licitaciones, boletín, etc.).	Accede a información más fácilmente, evitando trasladarse al municipio.	Mejorar la credibilidad a través de la transparencia en la gestión del gobierno municipal.
La atención en las áreas sociales (inscripciones y trámites varios, bolsa de trabajo, promoción de programas sociales).	Tener un canal mas de información y atención.	Mejorar en la cobertura de asistencia social.

#### **4 Resultados Esperados**

##### **a Impacto a corto plazo**

El inicio sera lento ya que hace falta la adecuación legal conseguir financiamiento y difundir el proyecto Comenzara la participación de las distintas areas en el equipo de trabajo y se recibirán los mensajes y reclamos de la gente

##### **b Impacto a mediano plazo**

Una vez que el equipo interdisciplinario encamine las tareas fomentará el uso en todas las areas y colaborará en la integración con los ciudadanos De esta manera se iniciara la retroalimentacion del gobierno electronico Las autoridades podrán ver los efectos del proyecto y hacer los ajustes correspondientes

##### **c Impacto a largo plazo**

El gobierno electrónico mejorará la imagen que los ciudadanos tienen de las instituciones Municipales y los servicios que la mismas prestan a la comunidad El municipio podra ver un importante ahorro y la mejora en la gestión por la reingenieria de los procesos actuales

#### **5 Indicadores**

- a De visitas al sitio Contador de visitas totales y a paginas especificas Permitira conocer las áreas de mayor interés de los visitantes**
- b De participacion Ciudadana se realizarán estadísticas mensuales de participación (por área y totales)**

- c De compromiso directivo evaluación de la participación del equipo interdisciplinario en las reuniones y en las tareas que se asignen a cada uno
- d De integración municipal estadísticas de tiempo de respuesta a las consultas de actualización de información etc

## **6 Contenidos Ofrecidos**

Tomando como marco de referencia algunas experiencias de plataformas virtuales sitios web a nivel institucional y empresarial proponemos adaptarlo a un escenario funcional a nivel municipal Los puntos establecidos deben ser considerados como la punta de lanza para la planificación e integración de equipos de trabajo interdisciplinario para lograr su éxito

## **C RESUMEN**

Para las Municipalidades de los Distritos de Arraján La Chorrera y Capira, el éxito depende de muchos factores que lo hagan posible Algunos de ellos dependen mas que nada de la demanda ciudadana, de su capacidad para el gobierno electronico y sus habilidades También incide la confianza que nos brinden y sobre todo de la cuestión demográfica Por ello se considera como factores criticos de éxito

### **1 Liderazgo Político**

La capacidad de aceptación popular de las autoridades de los distritos llámese Alcalde concejales y líderes comunitarios que facilitarían la viabilidad del proyecto y por ende el éxito en el la implementación de un Gobierno Electronico en estos Distritos

entendiéndolo como un proceso necesario para la modernización de los servicios que se le presta a la comunidad. Todo ello dependerá del trabajo en equipo que se realice para que conjuntamente se cumplan con los objetivos.

## **2. Recurso Humano:**

El Recurso humano garantizará el desarrollo y mantenimiento de los sistemas orientados hacia el gobierno electrónico, a través de programas de capacitación para el cambio de la cultura organizacional y personal.

## **3. Recursos financieros:**

Es de suma importancia para la obtención y/o adquisición de equipos, infraestructura física, software y contratación de los recursos humanos para hacer factible este proyecto.

## **4. Políticas Públicas**

El desarrollo del Gobierno Electrónico debe estar enmarcado dentro de políticas públicas en el marco de la Modernización y Reforma del Estado a nivel de los Gobiernos Locales, para dotarle de continuidad ante los posibles cambios que puedan ocurrir en la conducción del país.

Para ello, deberá existir un plan integral institucional y local, con programas agresivos para sensibilizar a las autoridades centrales, descentralizadas y locales de la importancia

de la TIC's, para el cambio organizacional.

Una estrategia para el cambio a nivel local, consiste en integrar a la comunidad a través de comité comunitarios con la responsabilidad de velar y fiscalizar el acondicionamiento de los portales de transparencia municipales como una iniciativa para el Cambio Institucional y lograr la confianza de los contribuyentes de dichas localidades distritales sobre el uso transparente de los recursos públicos.

Hay que considerar también otros factores de acuerdo al contexto que esté más relacionado con lo que ofrece el gobierno electrónico en niveles tales como infraestructura, tecnología, legislación y regulación.

Esta propuesta de Proyecto representa nuestro humor de aporte como egresados de la Maestría en Gerencia Pública de la Universidad de Panamá. Consideramos que nuestra investigación puede servir de base para que se logre la implementación del Gobierno Electrónico en Arraiján, La Chorrera y Capira. Se entiende que hace falta una proyección financiera que se anexe; a cuál puede ser objeto para otro estudio.

## BIBLIOGRAFIA

### TEXTOS Y DOCUMENTOS

Alcántara, A. y Cendros, J. (2005). Modelo de Gobierno Electrónico para la Alcaldía rural del Municipio autónomo Colón. Revista Electrónica Estudios Telemáticos. Vol. 4, No. 2.

Bernal Torres, C. (2006). Metodología de la Investigación para Administración, Economía, Humanidades y Ciencias Sociales. 2da. Edición, México, Pearson Educación.

Canales Aliende, J. (2010). Documentos Básicos para la Modernización y el Fortalecimiento de las Administraciones Públicas en Iberoamérica. 1ra. Edición, España, Editorial ECU (Editorial Club Universitario).

Canales Aliende, J. y Pérez Guerrero, P. (2012). Introducción al Gobierno y a la gestión Local, 1ra, Edición, España, Editorial ECU.

Canales Cerón, M. (2006). Metodología de la Investigación Social, 1ra. Edición, Chile, LOM Ediciones.

Chiavenato, I. (2007). Introducción a la Teoría General de la Administración. 7ma. Edición, México, McGraw-Hill.

Etkin, J. (2009). Gestión de la complejidad en las Organizaciones. La Estrategia frente a lo imprevisto y lo impensado. 2da. Reimpresión, Buenos Aires, Argentina.

Fernández Calvo, R. (2010). Diccionario términos de Informática, 4ta. Edición, España, Asociación de Técnicos de Informática.

Garza Mercado, A. (2007). Manual de Técnicas de Investigación para estudiantes de Ciencias sociales y Humanidades. 7ma. Edición, México, El Colegio de México.

Gil, A., Feliu, J., Rivero, I. y Gil, E. (2003): ¿Nuevas Tecnologías de la Información y la

Comunicación o nuevas Tecnologías de Relación? Niños, Jóvenes y Cultura Digital (en línea), UOC, Consulta Realizada 11/12/03, artículo disponible en <http://www.uoc.edu/dt/20347/index.html>

Hernández, Sampieri et al, (2008). Metodología de la Investigación, 4ta. Edición, Editorial McGraw-Hill, México, D.F.

Hernández, Sampieri et al, (2010). Metodología de la Investigación, 5ta. Edición, Editorial McGraw-Hill, México, D.F.

Holmes, D. (2011), E-Gab. Estrategias para el uso eficiente de Internet en el Gobierno. McGraw-Hill, México.

Kaplan R. y Norton D. (2001). Cómo utilizar el Cuadro de Mando Integral para implantar y gestionar su estrategia. Ediciones Gestión, 2000, Barcelona, España.

Koontz, Harold y Wehrich Heinz (2007). Administración – Una perspectiva Global (12va. Edición), McGraw-Hill Interamericana, S.A., México.

Prats, J. y Giné, J. “Nuevas Tecnologías para el Desarrollo Humano” (en Línea). En: Universitat Oberta de Catalunya, <<http://www.uoc.edu/web/esp/art/uoc/o107027/desarrollo.html>

PNUD-Panamá. Visión Nacional 2020. Tercera Edición. <http://www.undp.org.pa/pnudpanama/pdf/visionpanama20202.pdf>. Panamá, junio 1999, 77-83.

Rubio, a., Aymar, J. y Forcada, J. (1996): Nuevas Tecnologías: Cómo nos afecta Internet (en línea), RIIAL, consulta realizada el 03/12/03, artículo disponible en [http://www.riial.org/nuevas\\_tec\\_01.htm](http://www.riial.org/nuevas_tec_01.htm)

Royo M. Sonia (2007). “El Gobierno electrónico en la Rendición de Cuentas de la Administración Local”, tesis doctoral de la Universidad de Zaragoza, España.

Salazar Carvajal, R. (2009). Impacto de la Oficina virtual en el área de Servicios. 1ra.

Edición, Argentina, El Cid Editor/Apuntes.

Saluat Martinrey, G., Serrano Marín V. (2011). La Revolución Digital y la Sociedad de la Información. 1ra. Edición, España, Editorial Comunicaciones Sociales Ediciones y Publicaciones.

## **DOCUMENTOS**

Ariel y Fundación Telefónica, Las Tics en la Administración Local del Futuro, Editorial Ariel, S.A., Editorial Ariel, S.A., Colaboración con Editorial Planeta, 2007.

BID y el Ministerio de Economía y Finanzas. Perfil II, Programa Multifase de Desarrollo Municipal y Apoyo a la Descentralización, febrero, 2003, 1.4, 1.12.

BID Autores: Anta, R., Bendersky, M.; Valenti, R. Manual.gob. Estrategias de gobierno electrónico en los países de la Región 1: La definición de un modelo de análisis y estudio de casos. Washington D.C., enero, 2003.

Bonadona, Mercado Cecilia. Desarrollo Económico Local y Servicios, Municipales. Banco Mundial-MEF. Diciembre, 2002, 48 págs.

Boscherini, Pablo, Marta Novick y Gabriel Yoguel (2003): "Nuevas tecnologías de Información y comunicación: los límites en la economía del conocimiento". Ed. Miño y Dávila-Universidad Nacional de General Sarmiento, Buenos Aires.

CEASPA. Construyendo integridad y transparencia en el ámbito local, instrumentos normativas y administrativos para el reforzamiento de las acciones de transparencia e integridad municipal.

Cedeño M., Fanny Indira. El Municipio en la Administración Pública Panameña, Tesis de Graduación, universidad de Panamá, 1991.

CEPAL, Las nuevas tecnologías de la información y de la comunicación (TICs) y la institucionalidad social. Hacia una gestión basado en el conocimiento. Por: María

Rebeca Yañez y Pablo Villatoro S. (Compiladores).

CLAD: Miquel Salvador Serna. Gobierno Electrónico y Gobiernos Locales. Transformaciones Integrales y nuevos modelos de relación más allá de las modas. Universitat Pompeu Fabra, Barcelona-España Julio del 2002.

CLAD, 1996, S. Finkelievich, Tecnologías ciudadanas: información, Estado Local y Sociedad, 1996.

Chile. Gobierno Electrónico en Chile: Estado del Arte. Ministerio Secretaria General de la Presidencia, Proyecto de Reforma y Modernización del Estado (Chile).

IPADEM. Manual del Alcalde. Panamá: Instituto Panameño de Desarrollo Municipal.

Constitución, Leyes y Otros

Constitución Política de la República de Panamá de 1972. Reformada por los Actos Reformativos de 1978, por el Acto constitucional de 1983 y los Actos Legislativos 1 de 1993 y 2 de 1994.

Ley 106 de 8 de octubre de 1973, de Régimen Municipal, Panamá.

Ley 105 de 8 de octubre de 1973.

Ley 32 de 16 de octubre de 1997.

Ley 41 de 1 de julio de 1998.

Ley 6 de 1 de febrero de 2006.

Resolución de Gabinete no. 215 de 10 de diciembre de 2010, que aprueba el Plan Estratégico nacional para el Desarrollo de la Ciencia, Tecnología e Innovación

(PENCYT) 2010-2014. Gaceta oficial de Panamá, núm. 26684, 21 de diciembre de 2010.

### **SITIOS CONSULTADOS EN LA WEB**

Bassi, Roxana y Silvia Rabadán, "Centros Tecnológicos comunitarios. Al experiencia argentina" (en línea). En: Links, 2002, Buenos Aires <http://www.links.org.ar/siar.html>.

CAF: El uso de las TIC's para la simplificación de barreras administrativas a la inversión. Casos exitosos en América Latina Serie Políticas Públicas y Transformación productiva. [www.caf.com/publicaciones](http://www.caf.com/publicaciones)

Camacho Jiménez, Kemly. "Internet ¿una herramienta para el cambio social?" (en línea). En: Fundación Acceso, 2001, Costa Rica, <http://www.acceso.or.cr/publica/telecom/conocimiento22.shtml>

Castells, M. (2000): Internet y la Sociedad en red (en línea), en lección inaugural del programa de doctorado sobre la Sociedad de la Información y en Conocimiento, Consulta realizada 16/04/04 Conferencia disponible en: <http://www.ouc.es/web//esp/articles/castells/menú.html>