

NÚMERO 248

J. RAMÓN GIL-GARCÍA Y ARMANDO ALDAMA

# Gobierno electrónico en Canadá: Antecedentes, objetivos, estrategias y resultados

DICIEMBRE 2010



[www.cide.edu](http://www.cide.edu)

• Las colecciones de **Documentos de Trabajo** del CIDE representan un medio para difundir los avances de la labor de investigación, y para permitir que los autores reciban comentarios antes de su publicación definitiva. Se agradecerá que los comentarios se hagan llegar directamente al (los) autor(es).

• D.R. © 2010. Centro de Investigación y Docencia Económicas, carretera México-Toluca 3655 (km. 16.5), Lomas de Santa Fe, 01210, México, D.F.  
Fax: 5727•9800 ext. 6314  
Correo electrónico: [publicaciones@cide.edu](mailto:publicaciones@cide.edu)  
[www.cide.edu](http://www.cide.edu)

• Producción a cargo del (los) autor(es), por lo que tanto el contenido así como el estilo y la redacción son su responsabilidad.

---

*Agradecimientos*

*Los autores agradecen la valiosa colaboración de Michel Flores Vivanco en la elaboración de este documento.*



## Resumen

---

*La estrategia e-gobierno de Canadá, desde su inicio en 1999, arrancó con gran fuerza. El gobierno canadiense, preocupado por satisfacer las necesidades de sus ciudadanos y del sector privado, tuvo como objetivo principal ser el país más conectado en el mundo, con servicios centrados en el cliente. A partir del 2000 con la iniciativa GOL (cuyo periodo de vida terminó en el 2007) mediante un presupuesto importante, comenzó implementando varias pruebas piloto, que en poco tiempo se convirtieron en todo un éxito, no sólo dentro del país, sino en todo el mundo. Es por ello que encabeza las listas de ranking internacionales de la buena aplicación y uso de las Tecnologías de Información y Comunicación (TIC) en su gobierno. Actualmente mediante el proyecto GOV 2.0 (la continuación de gobierno on-line), Canadá pretende enfrentar los desafíos que surgen frente a los rápidos avances tecnológicos y la adaptación a los cambios a través principalmente del uso de herramientas Web 2.0.*

## Abstract

---

*The e-government strategy in Canada, since its inception in 1999, started with great strength. The Canadian Government, preoccupied with the needs of its citizens and the private sector, had the main objective of being the most connected country in the world, with customer-focused services. Since 2000 the GOL initiative (whose period of life ended in 2007), with an important budget, began implementing several pilot tests, which soon became a success not only domestically but around the world. This is why Canada leads the international ranking lists in the proper application and use of ICT in government. However, Canada is currently using the project GOV 2.0 (the continuation of Government On-line) to tackle emerging challenges and coping with rapid technological advances and rapid adaptation to changes, mainly through the use of Web 2.0 tools.*



## Introducción

---

El uso y aplicación de las Tecnologías de Información y Comunicación (TIC) han cambiado drásticamente la economía mundial. Éstas han aumentado la competitividad, la innovación y la productividad. Las TIC se han convertido en el último medio siglo en una importante fuente de riqueza y generación de empleos. Como resultado de todos estos cambios han desaparecido industrias y surgido otras, la distribución de los recursos ha cambiado, así como su localización (Don MacLean, 2009). La recesión mundial acaecida por la crisis financiera internacional ha dado lugar al traslado de la agenda digital como una alternativa importante para contrarrestar sus efectos perniciosos y fomentar mediante el uso y aprovechamiento de las TIC el crecimiento económico, la innovación, la competitividad, la generación de nuevos negocios y la sostenibilidad del medio ambiente (Don MacLean, 2009).

Algunos de los usuarios fundamentales de las TIC son los gobiernos, cuyo uso abarca importantes aplicaciones tecnológicas (OECD, 2003). El e-gobierno comprende la transformación del sector público mediante la aplicación y aprovechamiento de las TIC, en la prestación de servicios gubernamentales a sus ciudadanos, sector privado y diversos grupos sociales, así como una comunicación más cercana y accesible con éstos para atender diversas necesidades y proporcionarles información relevante de fácil acceso, eficiente y transparente (Gil, Mariscal y Ramírez, 2008).

El e-gobierno ha sido estudiado por varios autores canadienses. Por ejemplo, Paquet y Roy (1996), afirman que el e-gobierno constituye una reconfiguración de la gobernanza del sector público, ya que éste se centra en una búsqueda de nuevos modelos de organización al menos en tres aspectos principales:

- A. Espaciales- espacio publicitario geografía
- B. Digital- Las comunicaciones y el tiempo
- C. Desarrollo cognitivo- la educación y las expectativas

Detlor (2002), por su parte menciona que el gobierno electrónico se refiere a la gestión y entrega de bienes y servicios públicos mediante una infraestructura de TIC. Adicionalmente, este autor afirma que los beneficios más importantes del e-gobierno son: 1) la obtención de comunicaciones viables y la dirección adecuada de canales de gobierno; y 2) la eficaz y eficiente liberación de información y servicios gubernamentales, la reducción de tiempos transaccionales, mayor comodidad y acceso a la información.

En el caso particular de Canadá, su estrategia de e-gobierno GOL, arrancó en 1999 con un presupuesto importante para financiar pruebas piloto y constituyó la columna vertebral de su programa de e-gobierno (GOL Annual Public Report, 2003). Posteriormente, con la puesta en marcha de su canal

seguro, logró el pago de impuestos, entre otros servicios públicos digitales importantes, y permitió respaldar la seguridad y privacidad de dichas transacciones entre los ciudadanos y el gobierno canadiense (GOL Annual Public Report, 2003). El objetivo principal del GOL es hacer de Canadá el país más conectado del mundo y prestar servicios centrados en el cliente. Canadá ha logrado cumplir con dichos objetivos ampliamente y las operaciones realizadas con e-gobierno representan un tercio del total de las operaciones gubernamentales canadienses (GOL Annual Public Report, 2002).

Canadá es uno de los líderes a nivel mundial en e-gobierno. No sólo encabeza listas en los ranking más importantes, sino que actualmente es la economía número uno en gobierno electrónico, donde su éxito se debe entre otras muchas cuestiones a su contacto estrecho y permanente con los ciudadanos (Thomas Riley, 2005), escuchando sus necesidades e inquietudes, y adaptando así los servicios públicos digitales a las características de sus clientes; teniendo como objetivo prestar servicios de fácil acceso, disponibilidad, eficiencia y transparencia en los idiomas oficiales (GOL Annual Public Report, 2002).

Cabe aclarar que estos logros están enmarcados en la estrategia GOL (Gobierno On-line) que abarcó la fase 2000-2007, periodo en el que la iniciativa obtuvo todos los éxitos mencionados. Adicionalmente, para el año 2009, el proyecto sigue vivo, sólo que ahora bajo el nombre de GOV 2.0, con objetivos más específicos y enfocados a hacer más eficiente la interacción entre los trabajadores del sector público, así como a incrementar la transparencia mediante el uso y aprovechamiento de la Web 2.0 (Luna-Reyes *et al.*, 2008).

El presente documento ofrece una descripción resumida del e-gobierno canadiense, desde sus antecedentes, objetivos, estrategias, líneas de acción, principales proyectos, marco legal, datos actuales, experiencias y retos.

## ***1. Mapa de ruta del e-gobierno en Canadá: Antecedentes***

El rápido proceso de desarrollo que tuvo GOL a lo largo de su implementación puede resumirse en los diez años en los que se han implementado las principales estrategias y acciones que han impulsado su éxito. A continuación se presentan los principales logros de cada año entre 1999 y 2009:

### ***1999***

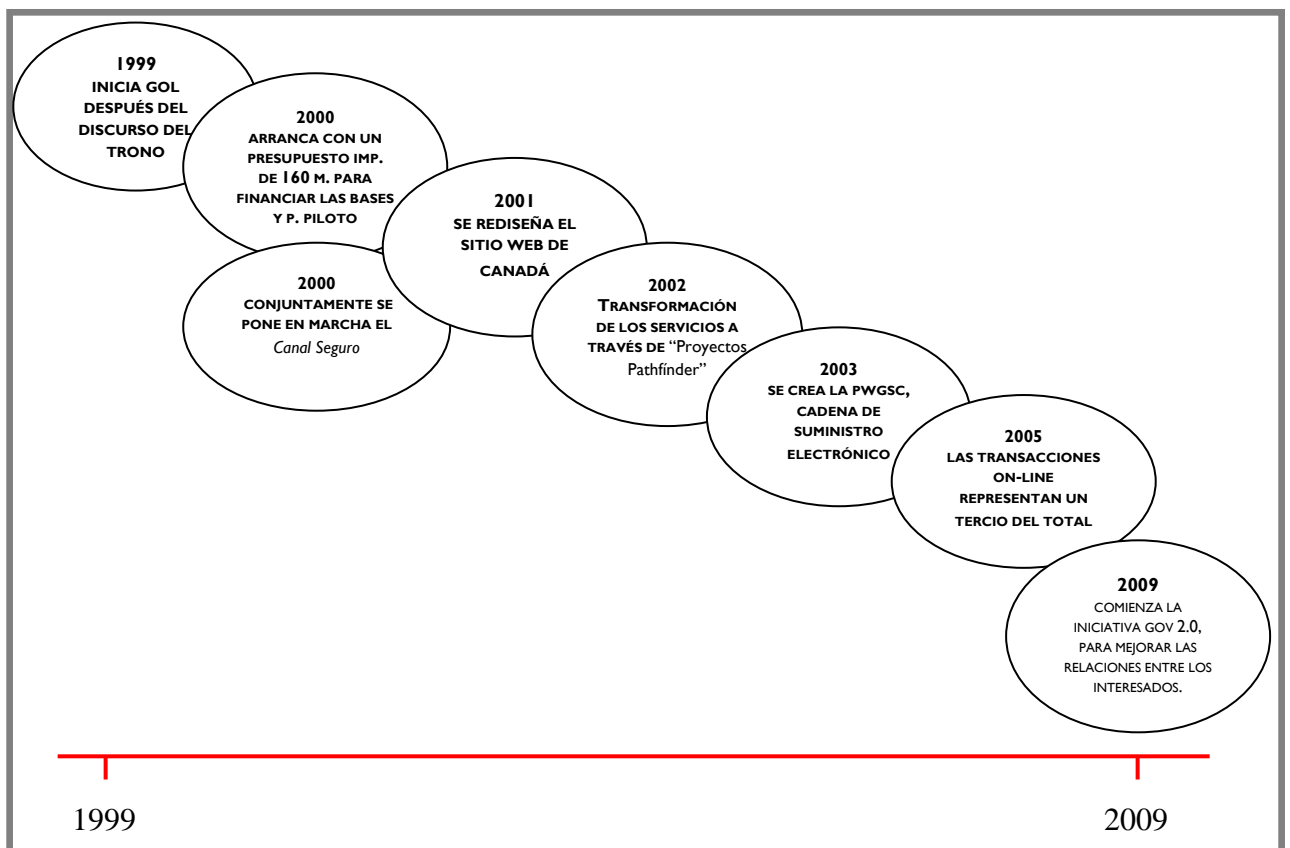
El gobierno canadiense inicia su proyecto de e-gobierno, con el compromiso de transformarse en un usuario altamente calificado de las TIC y el Internet (GOL Annual Public Report, 2003).



## 2000

A este proyecto se le asigna un presupuesto de \$160 millones de dólares canadienses este año, de los cuales un tercio fueron destinados a lanzar pruebas piloto referentes a la integración de servicios en una misma plataforma. El presupuesto del siguiente año fue de alrededor de \$600, los cuales fueron destinados para continuar ampliando la estrategia GOL, donde se incluyó la infraestructura de seguridad común (Estructura crítica de información) y herramientas de comercio electrónico (GOL Annual Public Report, 2003).

FIGURA 1. MAPA DE RUTA DEL E-GOBIERNO EN CANADÁ



Fuente: Elaboración propia en base a Informes Anuales de e-gobierno de Canadá (2000-2005).

## **2001**

Se implementó la estructura de la red electrónica del gobierno canadiense, la cual brindó las herramientas e información necesaria para poder atender a los ciudadanos y sector privado. Con ésta se inauguró oficialmente el programa Government On Line (GOL, en lo posterior), el 6 de abril del 2001 (GOL Annual Public Report, 2003).

Uno de los puntos más importantes a destacar en el proceso de desarrollo de e-gobierno de Canadá, es la puesta en marcha del llamado canal seguro (Security Channel), el cual incluye una estructura segura, privada y confiable de todas las transacciones entre el gobierno federal, los ciudadanos y el sector privado (GOL Annual Public Report, 2003). En febrero de este mismo año se puso en marcha el rediseño del sitio Web de Canadá, el cual constituyó una iniciativa importante (GOL Annual Public Report, 2002).

## **2002**

Se dio inicio a los llamados "Proyectos Pathfinder", con los que se logró la transformación de los servicios públicos fundamentales (GOL Annual Public Report, 2002). Se implementó la iniciativa PWGSC, cadena de suministro electrónico (CES), que incluye mecanismos de comercio electrónico entre el gobierno federal y proveedores externos en lo referente a pagos (GOL Annual Public Report, 2003).

## **2004-2005**

Estos dos años fueron fundamentales para el desarrollo de un marco legal, ya que se promulgaron leyes y políticas de seguridad que regulan el comercio electrónico. Se puede mencionar entre otras: la política de criptografía de Canadá, la protección de información personal y la ley de documentos electrónicos (GOL Annual Public Report, 2004-2005).

Se preparó un sistema de desarrollo departamental y el sistema de medición del GOL (GOL Annual Public Report, 2004-2005).

## **2006 - 2008**

Se rediseñó el portal de salud con la intención de que sea localizado con mayor rapidez y con una mejor posición en los buscadores de Internet.

Se creó un sistema para colocar los vínculos más visitados al frente del portal, con la intención de que sean rápidamente localizables por parte de los usuarios, ya que se ha demostrado que si un usuario no encuentra la información que necesita en forma inmediata, abandonará el portal para continuar su búsqueda en otro sitio.

Se implementó una sección que busca contribuir al combate a la obesidad en niños y adultos de una manera amigable y atractiva para los menores.

## 2009

En 2009, el GOL, fue renombrado como GOV 2.0 y se redefinieron sus objetivos de un manera más específica y enfocados a mejorar las relaciones entre los trabajadores del sector público, así como a incrementar la transparencia mediante el uso y aprovechamiento de la Web 2.0 (Luna-Reyes *et al.*, 2008).

## 2. Objetivos de e-gobierno 2000-2009

Canadá desde el comienzo de la iniciativa GOL se impuso un objetivo muy riguroso: “El gobierno canadiense debe convertirse en un usuario modelo de la tecnología de la información y el Internet” (GOL Annual Public Report, 2003), el cual cumplió ampliamente. Además de escuchar las necesidades y sugerencias de sus ciudadanos, se enfocó a hacer los servicios de fácil acceso, flexibles y eficientes en sus idiomas oficiales. Así Canadá cumplió otra parte fundamental de su objetivo principal de prestar servicios centrados en el cliente.

### Objetivos 2001

**Objetivo general:** Conectar a los canadienses a la economía digital.

#### Objetivos particulares:

- Dar a los canadienses las aptitudes y oportunidades que necesitan para convertirse en las personas más expertas en Internet en el mundo.
- Hacer del gobierno de Canadá, el gobierno más conectado en el mundo para sus ciudadanos.
- Ayudar a comunidades enteras a estar en línea para conectarse con los gobiernos locales, escuelas, empresas, ciudadanos, servicios de salud y sociales.
- Crear un marco jurídico y normativo propicio para convertir a Canadá en un líder mundial en comercio electrónico.
- Convertirse en un imán para la inversión, la investigación y el desarrollo.
- Utilizar el poder de Internet para que los canadienses estén más conscientes de su historia, su identidad y su cultura.
- El gobierno en línea será un gobierno de principios.
- La información y servicios serán agrupados de acuerdo a las necesidades de las empresas y los ciudadanos.
- La Información y servicios deberán ser intuitivos, fáciles de usar, pertinentes, actualizados y fiables.

- La información y servicios serán accesibles desde el hogar, el trabajo o lugar de acceso público, de manera que se adapten a las necesidades de todos los canadienses en los dos idiomas oficiales.
- El acceso a la información y servicios estarán disponibles las 24 horas del día, siete días a la semana, con el apoyo en vivo durante el horario comercial designado.
- La información sobre los programas y servicios serán compatibles para todos los canales de prestación de servicios (es decir, teléfono, correo, en persona y electrónicos).
- Los servicios estarán previsible sobre la base de los tiempos predeterminados y se publicarán en el programa de calidad del servicio.
- La privacidad será respetada y protegida.
- La seguridad del cliente será acorde a sus necesidades.

### *Objetivos 2002*

**Objetivo general:** Utilizar las TIC con el fin de proporcionar un mayor acceso, centrado en el ciudadano así como servicios integrados en cualquier momento y en cualquier lugar en la lengua oficial de su elección.

#### **Objetivos particulares:**

- El rediseño de la Web, utilizando tecnología TBS<sup>1</sup> con la intención de que sea compatible con diversas plataformas tecnológicas tanto presentes como futuras.
- La segunda fase incluirá las pruebas de accesibilidad a la Web y nuevas características, como una empresa basada en la Web, un foro de discusión y otros servicios interactivos.
- La TBS pretende integrar en mayor medida la información de sus procesos de negocio en sus sitios de Internet, así como aprovechar los nuevos medios de comunicación y ofrecer la automatización de aplicaciones para la presentación de informes a los departamentos y organismos.
- Cada ministerio identificará habilidades horizontales clave que mejorarán el nivel de servicio a los internos de gobierno y a clientes externos.
- En un esfuerzo por mejorar la información a disposición de los parlamentarios, está previsto que para 2005, se creará en la Web, estimaciones de documentos de versiones adaptadas con formatos de papel como auxiliares.

---

<sup>1</sup> Total Bandwith Server. Es un tipo de tecnología para el diseño de páginas web, especializada en velocidades de transmisión de banda ancha que permite reducir los tiempos de espera en el intercambio de información.

- Mejora de la gestión basada en resultados y la rendición de cuentas a los departamentos y organismos.
- Mejor planificación financiera y calidad de la información sobre el rendimiento.
- Capacidad de analizar la información en todos los departamentos y obtener nuevos conocimientos acerca de los planes generales del gobierno, costos y programación.
- Un medio basado en la Web para revisar información de gobierno para su uso en la investigación, la planificación, la asignación de recursos y otros en la toma de decisiones.
- En última instancia, este proyecto permitirá la entrada remota y la edición de documentos por parte de los departamentos, de modo que la información puede ser más pertinente, oportuna, dinámica y responsable.

### *Objetivos 2003*

**Objetivo general:** Ser conocido en todo el mundo como el gobierno más conectado con sus ciudadanos, que los canadienses puedan tener acceso a toda la información gubernamental y servicios en línea en el momento y lugar de su elección.

#### **Objetivos particulares:**

- Se pondrá en marcha el eje conexiones electrónicas dentro del gobierno.
- Trabajar de manera eficaz y global para garantizar la consulta y la coordinación.
- Proporcionar asesoramiento no partidista y apoyo al gobierno, así como liderazgo, coordinación y apoyo a los departamentos y agencias del gobierno.
- Proporcionar servicios públicos de apoyo al primer ministro y al gabinete a fin de facilitar el buen y eficaz funcionamiento del gobierno de Canadá.

### *Objetivos 2004-2005*

**Objetivo general:** Servir mejor a los clientes del departamento federal, así como a los provinciales, territoriales y municipales, las empresas y el público canadiense en general.

### **Objetivos particulares:**

- Mantener el sitio de Internet disponible todo el día, y todos los días del año.
- Ahorro de tiempo (es decir, los tiempos de rotación serán rápidos para las operaciones en cuestión de segundos en un par de días hábiles),
- Mejora de la información, llevando a cabo un aumento de la educación, las competencias y oportunidades de desarrollo profesional y varios beneficios no cuantificables,
- La capacidad de toma de decisiones,
- La eliminación de las barreras geográficas,
- La creación de conocimientos y el intercambio,
- El aumento de la transparencia y la rendición de cuentas,
- El establecimiento de una mayor confianza.
- La iniciativa GOL pretende contribuir a la prestación de cada vez más amplios objetivos de gobierno.
- En 2004, el gobierno canadiense se propuso construir una red en línea, conocida como el canal seguro que permita a los ciudadanos realizar transacciones con el gobierno, el pago de impuestos para aplicar los beneficios de iniciar una actividad empresarial además de que garantice que las operaciones se realizan de manera segura y respetando la privacidad.

### *Objetivos 2009*

#### **Objetivos particulares (GOV 2.0):**

- Prestar un servicio más eficiente, que la experiencia del usuario sea resultado del diseño eficaz y la navegación.
- Capturar el contenido básico del recurso con el fin de reducir la duplicación e incoherencias.
- La conducta sistemática de participación del cliente será para impulsar la mejora continua.
- Asegurarse de que el Internet ayude a cumplir los lineamientos fundamentales de la política y las necesidades de los clientes.
- Establecer una clara rendición de cuentas, así como las funciones y responsabilidades de sus sitios de Internet.
- Para hacer más efectiva la inversión de recursos en sus sitios de Internet.
- Una mayor integración de los servicios con los departamentos.
- Mayor rendimiento de la eficiencia operativa gracias a procesos comunes y tecnología compartida con los socios.

### 3. Estrategias del GOL

El gobierno canadiense, mediante el proyecto GOL, construyó no sólo una estrategia, sino que, también un conjunto de principios que debe seguir, para poder dar los mayores y más amplios resultados, contemplando a la par el enfoque de centrar los servicios en el cliente.

Los principios que sigue GOL (Gobierno On-line), son los que se describen a continuación (GOL Annual Public Report, 2003):

- Bilingüe e impulsada por el cliente,
- Acceso desde el hogar, el lugar de trabajo o puntos de acceso público las 24 horas del día, 7 días a la semana,
- Intuitivo y fácil de usar y navegar, incluso para los ciudadanos con necesidades especiales,
- Respetuoso de la intimidad, la seguridad y confidencialidad.
- Que sea implementado de forma segura.

La estrategia consta de las siguientes etapas o niveles (GOL Annual Public Report, 2003):

- Se establecerá un nivel mínimo de presencia en línea para todos los departamentos y organismos.
- Todos los servicios gubernamentales deberían estar en línea para el año 2004, organizados en torno a las necesidades de los ciudadanos, con capacidad para tramitar solicitudes en "tiempo real" y manejar las transacciones financieras de forma segura.
- La construcción de tres niveles interjurisdiccionales de iniciativas de distribución de servicios, que provean conjuntamente a la Distribución Electrónica de Servicios (ESD) con provincias, territorios, municipios, negocios, organizaciones voluntarias y socios internacionales.

Para el 2009 la estrategia del proyecto, ahora bajo el nombre de GOV 2.0, consiste en términos generales en (Luna-Reyes, Pardo, Gil-Garcia, Navarrete, Zhang & Mellouli):

- La capacidad de los departamentos debe ser evaluada.
- Los procesos departamentales se fortalecerán.
- Todos los organismos del gobierno federal deben gestionar los riesgos, controlar los factores de éxito clave.

#### 4. Líneas de acción (GOL Annual Public Report, 2003)

1. **Servicios on-line y mejoramiento de los servicios:** Se han mejorado de manera significativa los servicios de entrega de información, entre otros. Durante todo el año 2002 y parte del 2003 han aumentado los servicios en línea interactivos, dentro de los que se puede mencionar el servicio de bolsa de empleo, el cual además de ayudar en la búsqueda de empleo, sirve para solicitar los beneficios del seguro de desempleo.
2. **Asegurar la infraestructura común:** El canal seguro abarca la plataforma electrónica de toda la prestación de servicios. Su primera fase de construcción de servicio *ePass* fue implementada con éxito. Canadá continúa con los esfuerzos necesarios para que sus posteriores etapas sean implementadas igualmente con éxito.
3. **Política y normas de marcos:** A través de un marco legal, el gobierno canadiense pretende fomentar la confianza de sus ciudadanos en todas sus operaciones y en la información brindada. Se adaptó la política de privacidad e igualmente se adoptó la versión revisada de *Gobierno de seguridad común* conjuntamente con las normas de seguridad de la información.
4. **Las comunicaciones y la medición:** Uno de los factores más importantes del éxito de GOL ha sido la continua comunicación con sus ciudadanos, el gobierno de Canadá desde el inicio realizó importantes estudios de opinión ciudadana para el diseño, tamaño y jerquización de la información y servicios prestados, lo cual resultó tener un impacto positivo en la aceptación ciudadana. Por mencionar algunos ejemplos de estos estudios de participación ciudadana, se formó un panel en Internet con alrededor de 4500 personas, sobre tipos de e-servicios y sus expectativas, además de: *Repensar la autopista de la información, ciudadanos de Europa y el grupo consultivo* integrado por representantes de los sectores privado, académico y voluntario elaboraron un segundo informe al gobierno en diciembre de 2002. Por otra parte para cumplir el objetivo de medición de GOL, se ha llevado a cabo un sistema de medición con 11 indicadores clave, donde quedan incluidos todos los aspectos de GOL a disposición de todos los departamentos para darle una buena satisfacción al cliente.
5. **Recursos humanos:** Para el cumplimiento de otro de sus objetivos más importantes que es el desarrollo de un personal cualificado, el gobierno canadiense ha implementado una estrategia de negocio centrada en compromiso, conciencia y capacidad de su personal, esto a través de prácticas de trabajo para satisfacer las necesidades de las tres comunidades de práctica en el gobierno, que abarcan gestión de la información, tecnología de la información y la prestación de servicios.



**CUADRO 1. OBJETIVOS, ESTRATEGIAS Y LÍNEAS DE ACCIÓN, 2001-2006 (RESUMEN)**

OBJETIVOS	ESTRATEGIAS	LÍNEAS DE ACCIÓN
<p><b>2001</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>DAR A LOS CANADIENSES LAS APTITUDES Y OPORTUNIDADES QUE NECESITAN PARA CONVERTIRSE EN LAS PERSONAS MÁS EXPERTAS EN INTERNET EN EL MUNDO.</li> <li>CREAR UN MARCO JURÍDICO Y NORMATIVO PARA HACER DE CANADÁ UN LÍDER MUNDIAL EN EL COMERCIO ELECTRÓNICO.</li> </ul> <p><b>2002</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>EL REDISEÑO DE LA WEB TBS PARA FUTURAS POSICIONES DE TECNOLOGÍA DE LA INFORMACIÓN (TI).</li> <li>LA TBS PRETENDE INTEGRAR EN MAYOR MEDIDA LA INFORMACIÓN DE SUS PROCESOS DE NEGOCIO EN SUS SITIOS DE INTERNET.</li> </ul> <p><b>2003</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>LA ESTRATEGIA GOBIERNO ON-LINE (GOL) DEBE CUMPLIR EL COMPROMISO Y ES UN PASO CRÍTICO PARA PROPORCIONAR LOS SERVICIOS GUBERNAMENTALES POR VÍA ELECTRÓNICA PARA EL AÑO 2004 A TRAVÉS DE TODA LA INFRAESTRUCTURA DE GOBIERNO.</li> </ul> <p><b>2004-2006</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>MEJORA DE LA INFORMACIÓN</li> <li>LA CAPACIDAD DE TOMA DE DECISIONES.</li> <li>LA ELIMINACIÓN DE LAS BARRERAS GEOGRÁFICAS.</li> <li>LA CREACIÓN DE CONOCIMIENTOS Y EL INTERCAMBIO.</li> </ul> <p><b>2009</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>PRESTAR UN SERVICIO MÁS EFICIENTE, QUE LA EXPERIENCIA DEL USUARIO SEA RESULTADO DEL DISEÑO EFICAZ Y LA NAVEGACIÓN.</li> <li>ESTABLECER UNA CLARA RENDICIÓN DE CUENTAS, ASÍ COMO LAS FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES DE SUS SITIOS DE INTERNET.</li> </ul>	<p><i>LOS PRINCIPIOS:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>BILINGÜE E IMPULSADA POR EL CLIENTE,</li> <li>ACCESO DESDE EL HOGAR, EL LUGAR DE TRABAJO O PUNTOS DE ACCESO PÚBLICO LAS 24 HORAS DEL DÍA, 7 DÍAS A LA SEMANA,</li> <li>INTUITIVA Y FÁCIL DE USAR Y NAVEGAR, INCLUSO PARA LOS CIUDADANOS CON NECESIDADES ESPECIALES,</li> <li>RESPETUOSO DE LA INTIMIDAD, LA SEGURIDAD Y CONFIDENCIALIDAD, Y</li> <li>SE HA IMPLEMENTADO DE FORMA SEGURA, LAS ELECCIONES DE LOS CANADIENSES DE ACCESO AL GOBIERNO.</li> </ul> <p><i>ETAPAS O NIVELES:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>ESTABLECERÁ UN NIVEL MÍNIMO LA PRESENCIA EN LÍNEA PARA TODOS LOS DEPARTAMENTOS Y</li> <li>NIVEL DOS CONVOCATORIAS DE TODOS LOS SERVICIOS GUBERNAMENTALES EN LÍNEA PARA EL AÑO 2004</li> </ul> <p>LA CONSTRUCCIÓN DE TRES NIVELES INTER-JURISDICCIONALES DE INICIATIVAS DE DISTRIBUCIÓN DE SERVICIOS, QUE PROVEE CONJUNTAMENTE A LA DISTRIBUCIÓN ELECTRÓNICA DE SERVICIOS (ESD) CON PROVINCIAS, TERRITORIOS, MUNICIPIOS, NEGOCIOS Y ORGANIZACIONES</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li><b>SERVICIOS ON-LINE Y MEJORAMIENTO DE LOS SERVICIOS:</b> SE HAN MEJORADO DE MANERA SIGNIFICATIVA LOS SERVICIOS DE ENTREGA DE INFORMACIÓN AL CLIENTE, ENTRE OTROS SERVICIOS IMPORTANTES CLAVE A LA POBLACIÓN CANADIENSE EN GENERAL, TODO ESTO A TRAVÉS DE SU PÁGINA.</li> <li><b>ASEGURAR LA INFRAESTRUCTURA COMÚN:</b> EL CANAL SEGURO, ABARCA LA PLATAFORMA ELECTRÓNICA DE TODA LA PRESTACIÓN DE SERVICIOS, ADEMÁS DE BRINDAR LA SEGURIDAD Y PRIVACIDAD ADECUADA A LOS CLIENTES, NO HA DEJADO DE CONSTRUIRSE.</li> <li><b>POLÍTICA Y LAS NORMAS DE MARCOS:</b> A TRAVÉS DE UN MARCO LEGAL Y NORMATIVO, EL GOBIERNO CANADIENSE PRETENDE FOMENTAR LA CONFIANZA DE SUS CIUDADANOS EN TODAS SUS OPERACIONES Y EN LA INFORMACIÓN BRINDADA.</li> <li><b>LAS COMUNICACIONES Y LA MEDICIÓN:</b> CANADÁ DESDE EL INICIO REALIZÓ IMPORTANTES ESTUDIOS DE OPINIÓN CIUDADANA PARA EL DISEÑO, TAMAÑO Y JERQUIZACIÓN DE LA INFORMACIÓN Y SERVICIOS PRESTADOS, ADEMÁS DE OPINAR SOBRE LAS NORMAS Y POLÍTICAS DE SEGURIDAD.</li> <li><b>RECURSOS HUMANOS:</b> UNA ESTRATEGIA DE NEGOCIO PARA EL DESARROLLO DE UN PERSONAL CUALIFICADO.</li> </ol>

Fuente: Elaboración propia con base en Informes Anuales de GOL.

## 6. Marco legal

La iniciativa GOL ha estado arropada por leyes y normas propicias para su desarrollo desde su inicio. En este marco legal pueden enumerarse desde leyes ya existentes que han ayudado a su buena y correcta aplicación hasta leyes que se han creado por la necesidad de proteger la seguridad y privacidad de los clientes y crear una base para el desarrollo del comercio electrónico. Las leyes que han colaborado con la iniciativa GOL, a lo largo de su implementación y desarrollo, por mencionar las más importantes son (Government of Canada, Legal and Policy for the Government On-Line, 2004):

- a) La Ley de Administración Financiera (*Financial Administration Act*). Es el núcleo de la administración financiera canadiense, en ella se encuentran los principios fundamentales para la rendición de cuentas de las instituciones públicas, dichos principios contienen los lineamientos generales de gastos, ingresos, deuda y administración. Por otra parte, también regula la distribución de fondos a los departamentos y agencias del parlamento e incentiva la rendición de cuentas para el informe anual de ingresos y gastos. También especifica la aprobación de los reglamentos y normas sobre fondos públicos. Contribuye con la GOL para la autorización y establecimiento de normas y principios referentes a sus mecanismos de financiamiento (Secretary of the Treasury Board of Canada, 1998).
- b) La Ley de idiomas oficiales y lenguas oficiales (*The Official Languages Act and Official Languages*). Dicha Ley establece básicamente los derechos de respeto y privilegios igualitarios para los idiomas (inglés y francés) en cuanto su uso y enseñanza en instituciones federales y el apoyo igualitario para su desarrollo en comunidades minoritarias. En el 2005 sufrió una modificación para subrayar a las instituciones públicas el reconocimiento de los idiomas como lengua oficial de la sociedad canadiense. Referente a GOL, se encarga de los requerimientos lingüísticos de los hipervínculos, y contenidos alojados en los sitios web (Secretary of the Treasury Board of Canada, 1998).
- c) La política de contratación, la política interina sobre indemnizaciones en contratantes, y el Reglamento de contrato con el gobierno (*The recruitment policy of the interim policy on compensation Contracting and Regulation of government contract*). Básicamente su objetivo principal se centra en establecer un equilibrio entre resultados obtenidos y determinados riesgos y deudas referente a la celebración de contratos de adquisición de bienes y servicios por parte del gobierno. Dicha política incluye una visión de riesgos para la toma de decisiones referente a indemnización de contratos. El objetivo es que estos riesgos sean plenamente identificados para garantizar los mejores

- resultados en la prestación de servicios (Public Works and Government Services Canada, 2003). Con respecto a GOL, hace alusión al comercio electrónico, particularmente a la adquisición de bienes y servicios.
- d) La política de comunicaciones del gobierno de Canadá (*The Communications Policy of the Government of Canada*): Como parte de los compromisos del plan de acción 2006, el gobierno federal modificó la política de comunicaciones, y afirma que el proceso de licitación de casos de estudio de opinión pública deben ser abiertos, transparentes y equitativos. Se hace énfasis en el concepto de publicidad para distinguir los anuncios públicos y privados. Por otra parte, la política establece los lineamientos referentes a comunicaciones dentro de GOL, abarca entre otros: el suministro de información al público, el derecho del público a comunicarse con su gobierno, y la prestación de servicios de información centrado en el ciudadano (Secretary of the Treasury Board of Canada, 2006).
  - e) La política en materia de alternativas de entrega de servicios (*The alternative policy of service delivery*). Esta política tiene como objetivo mejorar el trabajo del gobierno referente a la entrega de servicios y programas para los ciudadanos, mediante una dimensión estructural y coordinada. Por un lado establece mecanismos propios de coordinación dentro de los departamentos fuera de esquemas tradicionales, igualmente mejora el desempeño organizativo; y por otro lado convoca a organismos e instituciones públicas de diferentes niveles y de diferentes sectores con el fin de proporcionar mejores servicios centrados en los ciudadanos (Secretary of the Treasury Board of Canada, 2002).
  - f) La política de ASD es sobre prestación de servicios alternativos (*ASD policy is of alternative service delivery*). Proporciona un marco para la creación de nuevas iniciativas de ASD. Esta política reemplaza a los programas anteriores referentes a la prestación alternativa de servicios. La diferencia básicamente radica en que ésta tiene enfoque de rendimiento y resultados. Además, establece los procesos de colaboración, incluye listas y directrices para ayudar a dichos procedimientos de prestación de servicios (Secretary of the Treasury Board of Canada, 2002).
  - g) El "gobierno federal como" (*The Federal Government as*). Es una herramienta útil para ayudar a los iniciados en colaboraciones al gobierno a través de sitios web, tanto a administradores públicos como a externos.
  - h) Guía de Internet del gobierno de Canadá (*Internet guide the Government of Canada*). Es un apoyo adicional a GOL para la prestación de servicios y consulta de información on-line, esta iniciativa incluye normas y estándares referentes a estos temas. Cuenta con un enfoque

de ciclo de vida de crear, mantener, administrar y preservar cualquier proyecto web (Secretary of the Treasury Board of Canada, 2002).

- i) La apariencia común: Normas y directrices Canadá (*The common appearance: Standards and Guidelines Canada*). Esta iniciativa refleja acuerdos de colaboración sobre sitios web, además de establecer normas para marcas o simbología, de accesibilidad, de comunicación y de la aplicación de los idiomas oficiales. Los sitios web no pueden utilizar logotipos o marcas de terceros, esto con el fin de garantizar que no hay competencia desleal dentro de los sectores. Por otra parte sugiere también renuncias de responsabilidad civil para sitios web, para poder utilizar información de fuentes de terceros (Secretary of the Treasury Board of Canada, 2002).

Los objetivos de estos programas son (Secretary of the Treasury Board of Canada, 1990):

- Permitir que el público identifique claramente las actividades federales.
- Facilitar el acceso a los programas y servicios federales.
- Dar igualdad de estatus a las dos lenguas oficiales de conformidad con la *Carta canadiense de derechos y libertades* y la *Ley de idiomas oficiales*.
- Garantizar una gestión eficaz de la identidad federal en consonancia con las prioridades del gobierno a nivel mundial, y lograr ahorros a través de la normalización;
- Promover buenas prácticas de gestión en el ámbito de la identidad corporativa y diseño de la información.

Adicional a estas leyes surgen otras dos de especial importancia como herramientas esenciales para el desarrollo de la economía digital de Canadá tanto por el lado del comercio electrónico como por el lado de la salvaguarda de documentos digitales; las cuales en términos generales son:

- j) Política de criptografía de Canadá (Canadian Cryptography Policy). Una herramienta fundamental para el desarrollo del comercio electrónico en Canadá, ya que la criptografía brinda confianza en las transacciones electrónicas. Por otra parte, establece la libertad de los canadienses para importar, desarrollar y usar criptografía con base a sus necesidades (Canada's Cryptography Policy, 1998).
- k) Ley de protección de información personal y documentos electrónicos (*Law on Personal Information Protection and Electronic Documents, PIPEDA*). Establece la protección de información y documentos electrónicos, además de regular la forma en que el sector privado utiliza, recolecta y publica información en las actividades normales de comercio electrónico. Además, incluye diversas disposiciones para

hacer más sencillo el uso y acceso a los documentos electrónicos. Esta ley fue aprobada a fines de 1990 para fomentar la confianza de los canadienses y los extranjeros en sus formas de operación con Canadá (Canadian Legislation, 2009).

## ***7. Actores relevantes y sus colaboraciones para el e-gobierno***

Entre los actores y colaboradores del e-gobierno de Canadá no hay una línea divisoria muy clara, ya que participan conjuntamente: gobierno (éste incluye desde el gobierno federal, hasta departamentos y otras dependencias públicas), los ciudadanos en su conjunto (con una participación crucial, externando sus necesidades, gustos e inquietudes), sector privado, universidades y otro tipos de instituciones.

Sin embargo se puede mencionar como la más importante la participación del gobierno federal en términos generales, particularmente La Junta del Tesoro de Canadá y asociaciones en colaboración con diversos departamentos federales, gobiernos provinciales y grupos intermedios; a través del “Servicios para Canadá” (*Service Canada*) (Center for Technology in Government, 2008).

El objetivo central de “Servicios para Canadá” es proporcionar, desde un solo portal, acceso a los servicios que ofrece el gobierno. Dicho portal contiene la mayoría de los vínculos de acceso a los diferentes servicios públicos y trámites de gobierno (Government of Canada, 2009). Algunos otros casos de participación en el e-gobierno que se han dado en Canadá en años recientes son:

- a) Negocios conectados de Ontario (*Ontario Business Connect*). Esta iniciativa facilita los trámites de registro de nuevos negocios desde diferentes puntos de accesibilidad. Esta iniciativa está presidida por el ministro de Ontario y los actores principales son el gobierno federal, los departamentos y organismos vinculados con nuevas empresas y diversas empresas privadas (Center for Technology in Government, 2008).
- b) Socios en cambio (*Partners in Change*). Esta iniciativa tiene como objetivo replantear la concepción y organización de los servicios referentes a prestaciones económicas y sociales ofrecidas por el Departamento de Desarrollo de Recursos Humanos en Nueva Brunswick. Este servicio es sin fines de lucro, por lo tanto la colaboración es netamente pública (Center for Technology in Government, 2008).
- c) Ventanilla única de registro de empresas (*One-Stop Business Registration*). Es una ventanilla electrónica para registro de pequeñas empresas del sector turismo y cultural, financiado por el Ministerio de Columbia, con la colaboración de socios tanto del sector público como del privado sin fines de lucro (Center for Technology in Government, 2008).

Los socios de esta iniciativa son (British Columbia, 2009):

- Agencia Tributaria de Canadá
- Registro Corporativo
- Empresas de Canadá (Rama Industrial)
- Oficina Británica de Columbia de Identificación Electrónica
- Ministerio de Finanzas
- Ministerio de Vivienda y Desarrollo Social
- Control de Bebidas Alcohólicas y Licencias Municipales de Subdivisión de Socios
- Provincial de Hacienda- Programa de Pagos de Internet
- WorkSafeBC - Workers 'Compensation Board of BC
- Subdirección de Normas de Empleo

## ***8. Proyectos principales***

Estudiar proyectos de e-gobierno en Canadá es complejo ya que éstos van desde proyectos piloto (GOL), los consolidados, hasta los que están en puerta (GOV 2.0), sin embargo es pertinente mencionar los más exitosos:

Guía para la iniciativa de mejora de servicio (*Guide to Service Improvement Initiative*). Esta iniciativa pretende contribuir a la mejora de la prestación de servicios, además de ser una herramienta útil para los directores de programas de servicios, tanto de departamentos de entrega como de instituciones públicas. La guía proporciona mecanismos de organización y aplicación de técnicas de mejora del servicio, dichas técnicas incluyen cuestionarios y directrices específicas (OECD, 2003).

Asuntos veteranos de Canadá (*Veterans Affairs Canada*) (VAC) Este proyecto proporciona a las personas mayores una opción de servicios y acceso a información de acuerdo a sus necesidades. Este proyecto es administrado por la oficina de asuntos de veteranos de Canadá (VAC), además de otros asociados e instituciones.

Dentro de los servicios principales que ofrece VAC son (GOL Annual Public Report, 2006):

- Pensiones y prestaciones, la salud,
- Recuerda Canadá, y
- Personas de la tercera edad de clúster.

La iniciativa ha sido un integrante fundamental de GOL, ya que se ajusta totalmente a sus normas y políticas. Además VAC ha proporcionado a las personas mayores y sus familias servicios on-line confiables y de acceso seguro. Debido a ello representa uno de los proyectos más exitosos de GOL, adicionalmente ha contribuido en gran medida a la consecución de objetivos importantes del mismo (GOL Annual Public Report, 2006).

Consulta de estatus (*E-Client Status Query*) proporciona a sus usuarios la información, requisitos y situación de sus solicitudes de inmigración, además de brindar un acceso seguro y confiable de información personal. El gobierno canadiense ha tomado como modelo de red de alta protección de comunicaciones electrónicas a dicho proyecto. La iniciativa es dirigida principalmente por la Oficina de Inmigración de Canadá (CIC) (OECD, 2003).

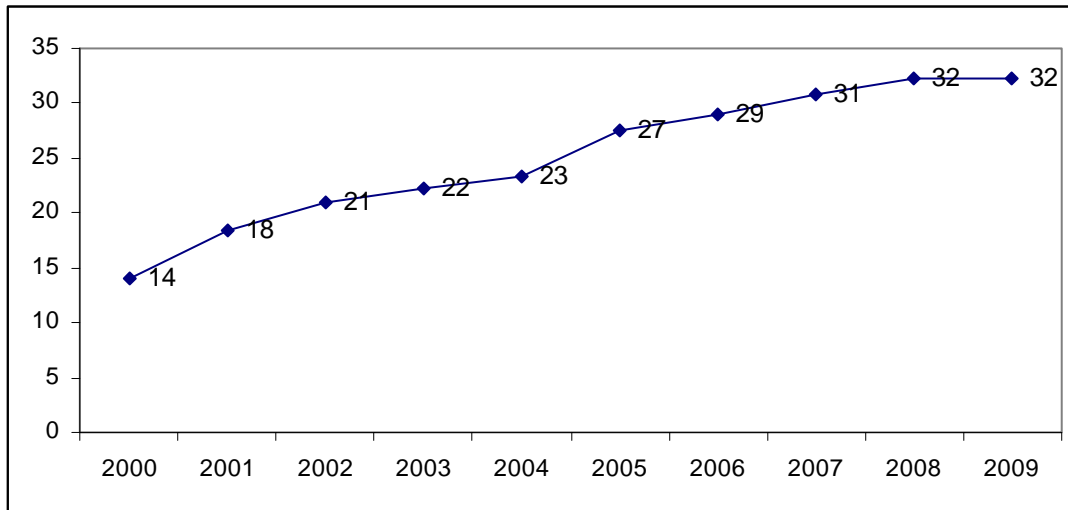
Servicios para Canadá (Service Canada) se ha dicho ya anteriormente que es el sitio más importante del gobierno de Canadá ya que ofrece acceso directo a los servicios que el gobierno ofrece. El proyecto ha contribuido enormemente al desarrollo y comercio de productos y servicios (OECD, 2003).

## ***9. Datos del sector***

A modo de ejemplificar el comportamiento del uso de las TIC en Canadá y reforzar la importancia que tiene para el gobierno la opinión de los ciudadanos y las empresas, en este apartado se hace referencia primero a datos del sector de TIC del 2000 a 2009; y en segundo lugar, se presentan los resultados de un estudio realizado por el Instituto de Administración Pública de Canadá "Clientes hablando, Reporte de los Servicios Gubernamentales de Canadá en Ventanilla Única" con la participación de once organismos municipales, provinciales, territoriales y federales, así como los departamentos gubernamentales y organizaciones responsables de la prestación de información, programas, servicios a los ciudadanos y las organizaciones empresariales.

En los últimos años el acceso a Internet ha crecido considerablemente, como respuesta a la puesta en marcha de GOL (ver Figura 2). Como se muestra en la Figura 2 y 3, la penetración de Internet ha tenido un crecimiento muy dinámico con incrementos anuales de 11%. Actualmente la penetración alcanza niveles de 32 suscriptores por cada 100 habitantes, lo cual significa un mercado de 10.7 millones de usuarios.

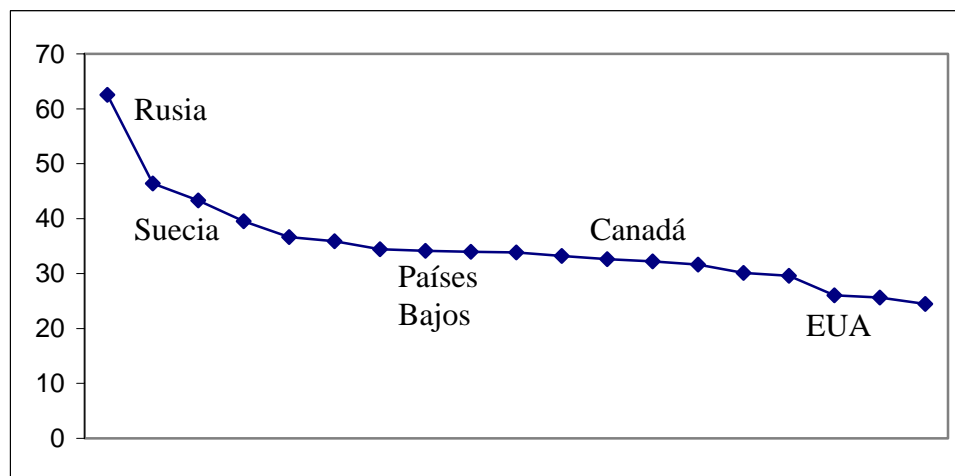
**FIGURA 2. SUSCRIPTORES DE INTERNET POR CADA 100 HABITANTES EN CANADÁ**



Fuente: Elaboración propia con base en datos de ITU (2009).

Sin embargo Canadá se encuentra posicionado como uno de los países que tiene menores niveles de penetración de Internet entre los países desarrollados. Como se muestra en la Figura 3, Canadá se posiciona por debajo de países como Corea del Sur o Nueva Zelanda.

**FIGURA 3. SUSCRIPTORES DE INTERNET POR CADA 100 HABITANTES EN PAÍSES DESARROLLADOS (2009)**



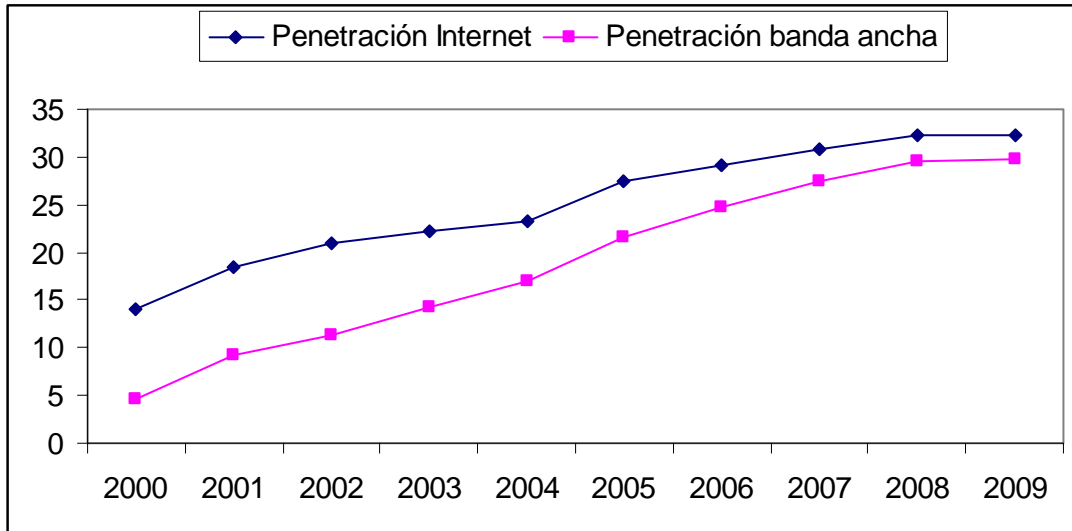
Fuente: Elaboración propia con base en datos de ITU (2009).

En lo referente a Internet de banda ancha es posible observar que el aumento de la penetración de Internet ha venido acompañada por una convergencia hacia las conexiones mediante banda ancha. El siguiente gráfico muestra que a principios de la década del 2000, existía una diferencia de más de 10% entre la penetración de Internet y banda ancha. Es decir existía un



déficit de 986 mil conexiones de banda ancha. Para 2009, esta brecha se ha cerrado prácticamente, ya que 93% de las conexiones a Internet son de banda ancha.

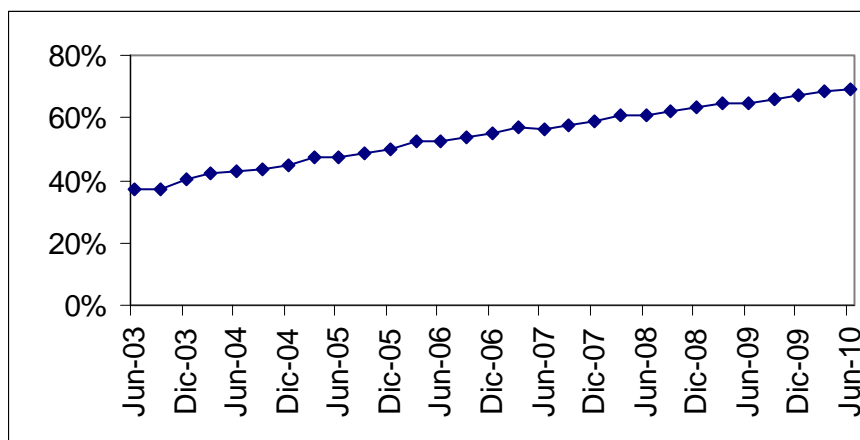
**FIGURA 4. PENETRACIÓN DE INTERNET Y BANDA ANCHA, 2000-2006**



Fuente: Elaboración propia con base en datos de ITU (2010).

Un fenómeno reciente que ha venido cobrando importancia es el crecimiento de la penetración de telefonía móvil, así como el acceso a servicios de banda ancha a través de las tecnologías móviles. Como se muestra en la figura siguiente la telefonía móvil alcanzó una penetración de 70%, lo que significa un volumen de 53 millones de suscriptores.

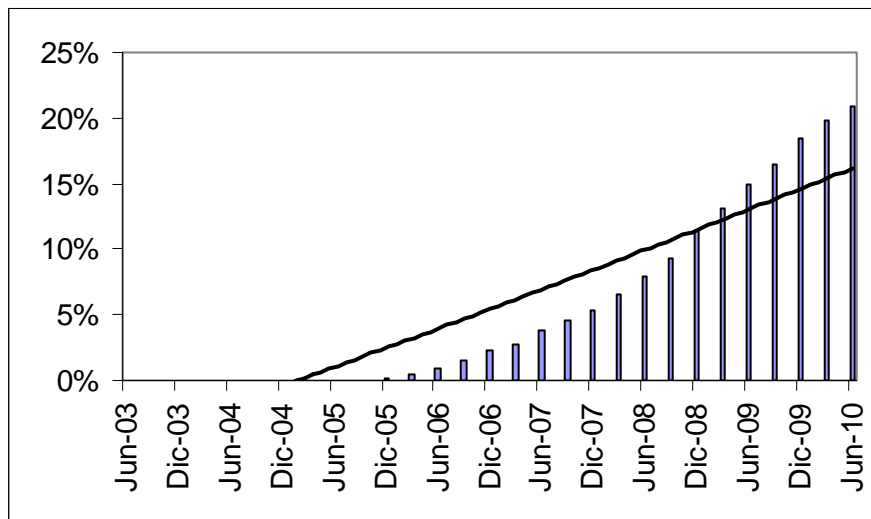
**FIGURA 5. PENETRACIÓN DE INTERNET EN CANADÁ, 2001-2010**



Fuente: Elaboración propia con base en datos de la ITU (2010).

Asimismo, el acceso a servicios de banda ancha o bien de tercera generación a través de las tecnologías móviles ha crecido aceleradamente. Como muestra la siguiente figura, apenas en 2006 empezaban a aparecer los primeros equipos 3G, mientras que para 2010, cerca de 25% del total de equipos eran de tercera generación, los cuales permiten una mayor interacción con los ciudadanos y facilitan la movilidad de los servicios de gobierno.

**FIGURA 6. PROPORCIÓN DE DISPOSITIVOS 3G POR TELÉFONOS MÓVILES EN CANADÁ, 2001-2010**



Fuente: Elaboración propia con base en datos de Globalcomms (2010).

Con estos datos se puede concluir que los canadienses se adaptan rápidamente a los cambios en las tecnologías de la información, dejando atrás mecanismos que impiden acelerar los procesos de búsqueda de información y realización de servicios.

Por otra parte, a través del estudio de “Clientes hablando, Reporte de los servicios gubernamentales de Canadá en Ventanilla Única” se llevó a cabo una encuesta para evaluar la satisfacción actual de los clientes —ciudadanos— así como para desarrollar un conjunto de “mejores prácticas” en la prestación de servicios de ventanilla única. Este estudio mide la satisfacción del cliente con los servicios y el uso de los distintos los canales.

La encuesta fue de alcance nacional y se basó en las respuestas proporcionadas por más de 4,800 personas que participaron en una entrevista telefónica.<sup>2</sup> Los participantes en la investigación fueron los ciudadanos y las empresas que accedieron a los servicios públicos de ventanilla única proporcionados por uno de las siguientes organizaciones (The Institute of Public Administration of Canada, 2002):

- Canada Business Service Centres (Industry Canada)
- Service Canada
- British Columbia's Government Agents
- Ontario Business Connects
- Ontario Government Information Centres
- Service New Brunswick
- Government of the Northwest Territories
- Service Nova Scotia and Municipal Relations
- Region of Halton, Ontario
- Enterprise Toronto
- City of Vancouver

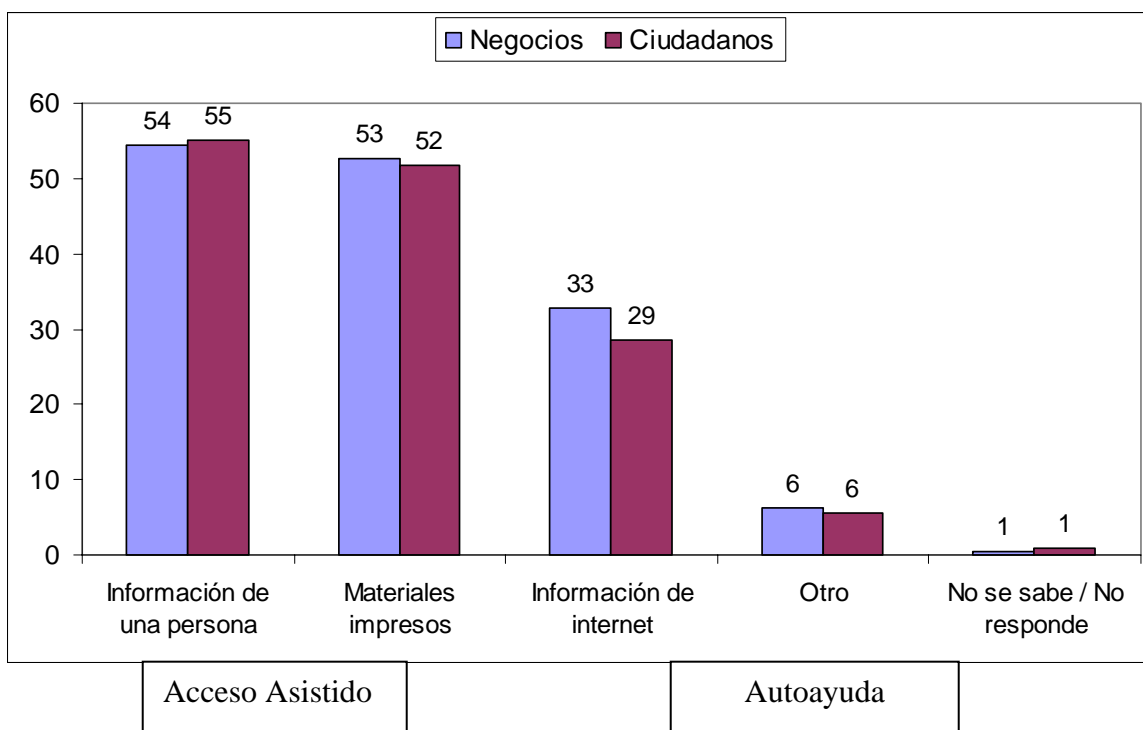
“Los canales de servicio” incluyen: oficina, teléfono, Internet y otros como el quiosco, fax y el correo. Cabe señalar que los clientes podrían haber utilizado más de un canal de servicio en cuanto al acceso a los programas de gobierno y servicios.

El acceso a la información a través del uso de Internet refleja que no es el canal de preferencia de los usuarios, ocupando el tercer lugar, tanto del sector privado como de los ciudadanos.

---

<sup>2</sup> En un principio, para garantizar que cada organización y región recibieran un igual “Peso” en la muestra final, fue establecido un objetivo de 400 cuestionarios completos por organización. Sin embargo, debido a los requisitos del Servicio de Nueva Brunswick para obtener información adicional con respecto a cada canal, hay más de 1.400 encuestas realizadas para el servicio de Nueva Brunswick. Para asegurarse de que el nuevo servicio de encuestas Brunswick no representa un porcentaje desproporcionado en los totales nacionales. Los datos de encuestas de servicio ciudadano de Nueva Brunswick han sido adaptados por el estudio con un peso de 0.3 que, en efecto, redujo el peso de Servicio de éste para ser equivalente a la de los otros participantes organizaciones (The Institute of Public Administration of Canada, 2002).

**FIGURA 6. ACCESO A LA INFORMACIÓN: AUTO AYUDA VS ACCESO ASISTIDO POR DEMANDA DE GRUPO**

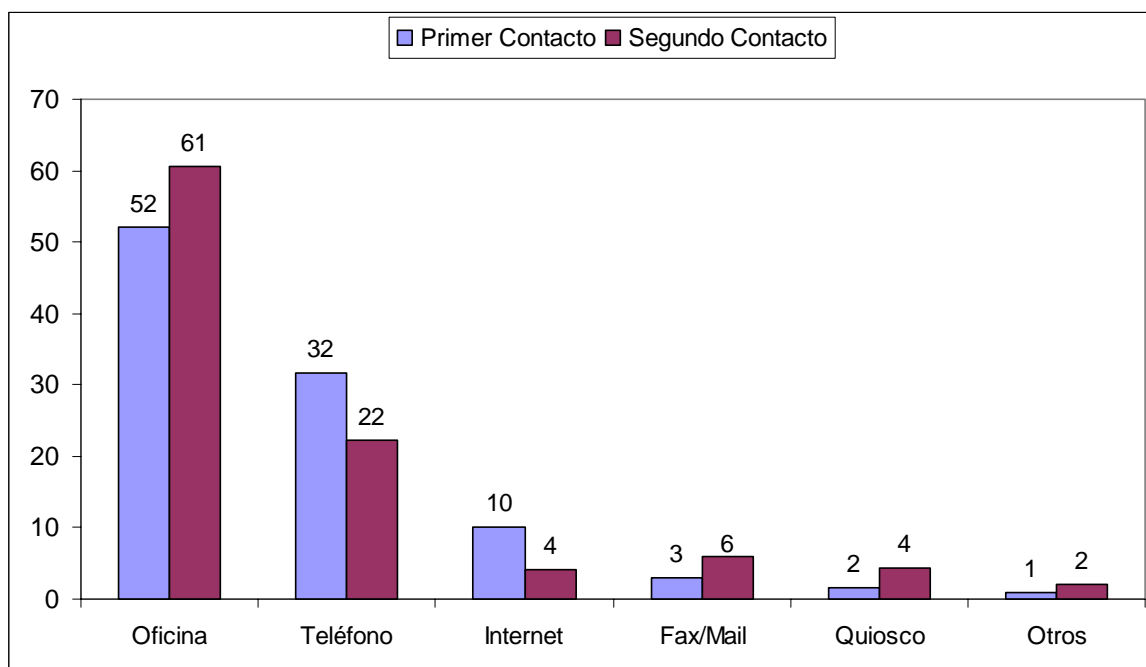


Fuente: The Institute of Public Administration of Canada, 2002.

n = 789 empresas (sin ponderar) y n = 956 ciudadanos (ponderado). \*El material impreso que representa la información que se obtuvo no utiliza Internet, tales como folletos y panfletos. Nota: Los totales se agregarán más del 100% debido a las respuestas múltiples.

El uso de Internet por los ciudadanos y las empresas para realizar servicios gubernamentales se encuentra igualmente en el tercer lugar, la preferencia mayor sigue siendo la asistencia a las oficinas gubernamentales y la atención telefónica.

**FIGURA 7. PRIMER Y SEGUNDO CONTACTO CON LOS SERVICIOS GUBERNAMENTALES Y EMPRESARIALES. MUESTRA CIUDADANA**

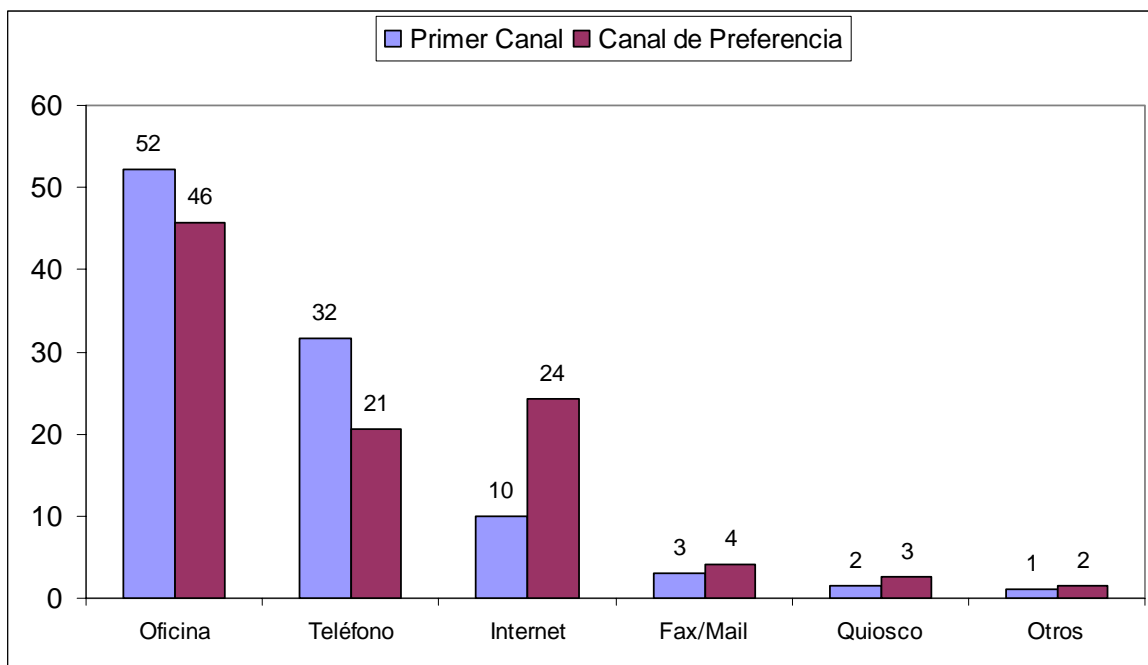


Fuente: The Institute of Public Administration of Canada, 2002

n = 3,792 para el primer contacto (ponderado), n = 1,371 para el segundo contacto (ponderado). Nota: Los totales no suman 100% debido a que no todas las categorías de respuesta están representadas. Debido al pequeño tamaño de muestra, los datos de los quioscos deben interpretarse con cautela.

La siguiente figura muestra claramente que los usuarios se inclinan por acceder a los servicios gubernamentales asistiendo físicamente, sin embargo para el caso del uso de Internet se observa inclinación mayor como canal de preferencia que como primer canal.

**FIGURA 8. PRIMER CONTACTO CON LOS SERVICIOS GUBERNAMENTALES POR EL FUTURO  
CANAL DE PREFERENCIA**

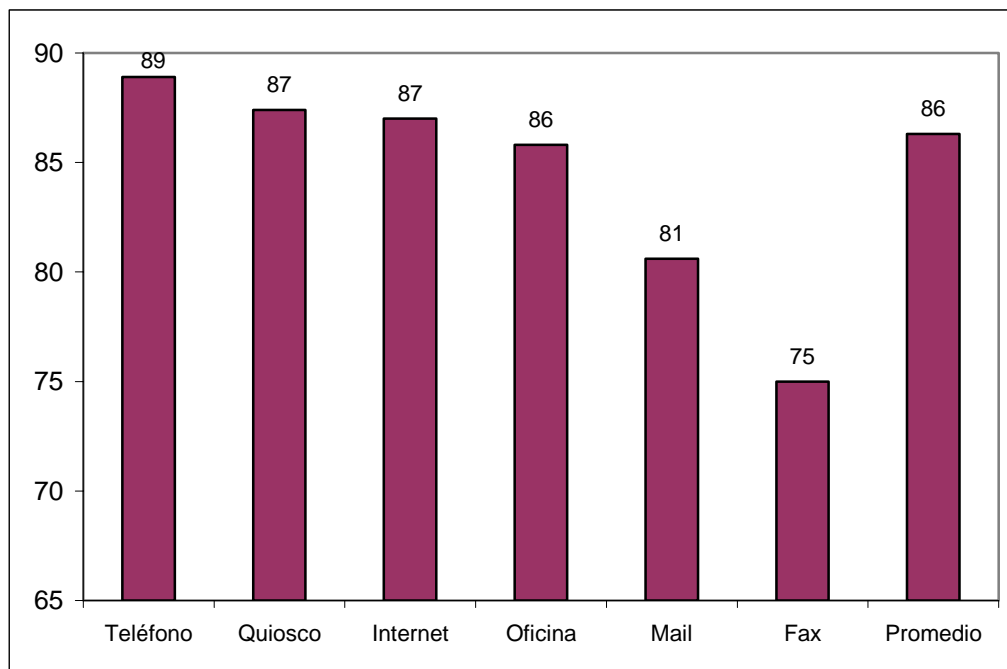


Fuente: The Institute of Public Administration of Canada, 2002.

n = 3,792 (ponderado). Nota: Los totales no suman 100% debido a la no posición neutra y las categorías de respuesta que no se presentaron.

Se observa finalmente que para el caso de la satisfacción de los canadienses con los servicios recibidos a través del primer contacto y del primer canal, la tendencia es alta en todos los canales, ello significa, que Canadá ha sido eficiente en la prestación de servicios a través de sus diferentes canales.

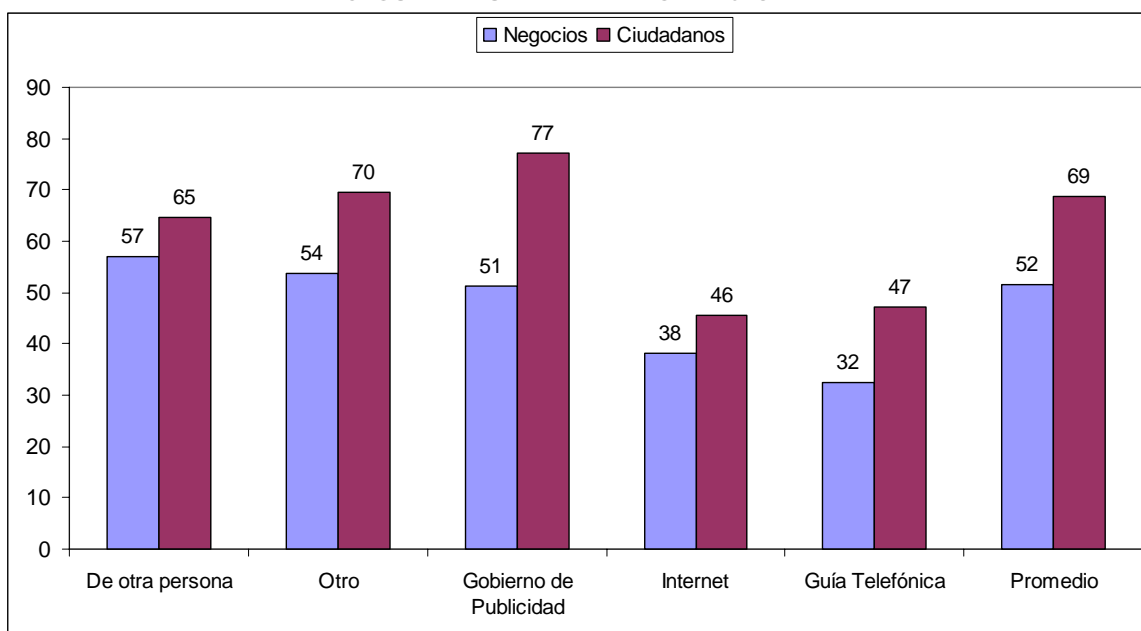
**FIGURA 9. LA SATISFACCIÓN DEL ENCUESTADO CON EL SERVICIO RECIBIDO (PARA AQUELLOS QUE HAYAN OBTENIDO UN SERVICIO EN SU PRIMER CONTACTO Y CON EL PRIMER CANAL)**



Fuente: The Institute of Public Administration of Canada, 2002.  
n = 2,277 (ponderado), sólo los que respondieron que su servicio se recibió y se terminó en el primer contacto.

El papel que juega la publicidad en el gobierno es clara, los usuarios tienen un mayor acceso y preferencia a la publicidad que a otros medios.

**FIGURA 10. CLIENTES QUE HAYAN OBTENIDO EL SERVICIO EN EL PRIMER CONTACTO, SEGÚN LA FUENTE DE INFORMACIÓN**



Fuente: The Institute of Public Administration of Canada, 2002.

n = 1,921 empresas (un ponderado) y n = 1,871 ciudadanos (ponderado). Otra categoría incluye información proporcionada por otras organizaciones, camino por la oficina, etcétera.

En general, el comportamiento en los gráficos arroja además del nivel de satisfacción, las preferencias de los ciudadanos y de las empresas para realizar sus servicios y acceder a la información. El Internet aún no se colocaba en el primer lugar, los canadienses todavía prefieren asistir a las oficinas y realizar llamadas telefónicas. Sin embargo, hay que recordar que estos resultados son del 2002, actualmente el uso de medios electrónicos ha incrementado de forma significativa.

### ***10. Algunos resultados del e-gobierno canadiense***

Recordando que su misión prioritaria fue desde el principio convertirse en “el gobierno más conectado con sus ciudadanos” (GOL Annual Public Report, 2003), se puede observar un claro ejemplo de una economía exitosa no sólo en su e-gobierno, sino también en la aplicación y aprovechamiento que ha hecho de las TIC en general. Para la consecución de este objetivo principal, Canadá estableció tres puntos cruciales a seguir (Robillard, 2001):

- Utilizar tecnología de punta para mejorar cada día la prestación de servicios públicos on-line.
- Estar promoviendo arduamente el comercio electrónico, con lo que apoya a las empresas canadienses a competir, mejorar su rendimiento y



superar los retos para estar a la altura de los cambios de la economía mundial.

- Aprovechar las tecnologías de la información para tener una mayor comunicación con los ciudadanos, con el fin de fortalecer aún más democracia.

Canadá en el ámbito legal se está concentrando en establecer, hacer cumplir y renovar con base a los cambios tecnológicos un marco legal que proporcione seguridad y confianza en las transacciones (de carácter gubernamental o comercial) realizadas por los ciudadanos y el sector privado. Por ejemplo, Canadá ha promulgado una serie de regulaciones para garantizar la seguridad y privacidad de los empresarios. Otro logro importante es la legislación con la firma digital que brinda certeza jurídica en el comercio electrónico. Por otro lado, los consumidores cuentan con protecciones denominadas "pautas de consumo", que les protegen de posibles abusos fraudes.

Con la política de criptografía, Canadá se ha posicionado como líder en términos de promoción a las transacciones económicas a través de Internet. Se desarrolló un consorcio del sector privado, el canal seguro o agente de servicio, que permite la confianza y seguridad a los ciudadanos a la hora la realización de sus transacciones en línea, estos mecanismos han sido fundamentales para incrementar la confianza de los usuarios en GOL.

Se ha trabajado arduamente en otras áreas de importancia como el establecimiento de marcos de gestión de información sólida, para proporcionar: transparencia, puntualidad y exactitud de dicha información proveniente del gobierno.

Un progreso importante ha sido garantizar la entrega de servicios cada vez más centrados en los ciudadanos, un ejemplo importante a señalar al respecto es el rediseño de la Web en el 2001. Respecto al servicio para Canadá se puede destacar como un reflejo importante de las necesidades y gustos de los ciudadanos llevadas a cabo es por ejemplo, la adición de las tres puestas de acceso a la información y servicios: la primera para los canadienses; la segunda para las empresas; y la última para visitantes extranjeros (Robillard, 2001).

Durante el periodo 2006-2007, el gobierno canadiense a través del Servicio para Canadá (Service Canada Annual Report, 2006-2007) logró importantes resultados que lo han consolidado como uno de los programas más sólidos de gobierno electrónico de los países desarrollados. Por ejemplo, en términos de atención a clientes se atendió a más de 32 millones de canadienses de todas las esferas incluidos los jóvenes, los adultos que trabajan, los ancianos, la población aborigen, los canadienses con discapacidad, veteranos y recién llegados a Canadá.

Referente a recursos financieros, se realizaron un promedio de 1 millón de transacciones diarias y se pagaron más de 70 mil millones dólares (\$ 190 millones al día) en beneficios sociales, lo que representa el 93% de todos los pagos del gobierno de Canadá para los canadienses. Asimismo, se erogaron 122.4 millones de dólares canadienses de pagos individuales a los canadienses de beneficios tales como seguro de desempleo, plan de pensiones y de seguridad en la vejez.

El sitio Web de Servicios para Canadá tuvo resultados muy positivos también, ya que se manejaron más de 11 millones de transacciones seguras en línea con los ciudadanos y se recibieron alrededor de 9.3 millones de visitas. Entre los servicios más importantes que se brindaron a través de esta plataforma fue la publicación de más de 1 millón de ofertas de trabajo, y la entrega de 1.56 millones de números de seguridad social.

En 2006-2007 el gobierno de Canadá a través de Servicios para Canadá, logró mejorar sus servicios mediante la implementación de una ventanilla única con lo que amplió el número de programas y servicios; además de incrementar los servicios de extensión para comunidades rurales y remotas. Complementario a esto, Servicios para Canadá se extendió a 171 nuevas poblaciones donde se pueden acceder a estos servicios vía persona a persona. Finalmente, se tomaron las medidas necesarias para satisfacer las demandas lingüísticas de los canadienses que viven en las minorías francófonas o anglófonas.

En términos presupuestarios para el 2009, se seguirá financiando la creación de Canadá Digital Interactiva con 28.6 millones de dólares en los dos años subsecuentes, con 14.3 millones respectivamente. Un ejemplo importante a destacar es que en honor a su 70 aniversario, el Consejo Nacional de Cine (NFB), ha puesto en exhibición alrededor de 900 películas en línea en forma gratuita. El financiamiento para el cable y satélite, combinada con el gobierno y las inversiones privadas alcanzarán los 310 millones de dólares canadienses para el 2010 (Media Fund Canada, 2009).

Finalmente, el gobierno canadiense ha instalado un portal específico para tecnologías móviles donde se ofrecen servicios como informar los tiempos de espera para los cruces fronterizos, información relacionada con los centros de servicio a negocios, tipo de cambio a moneda extranjera, indicadores económicos y sociales entre los más importantes.

## 11. Conclusiones y retos

Se puede concluir que Canadá debido a su inserción temprana en la economía digital, a su intensivo uso de las TIC, y la combinación de las buenas relaciones público-civil-privadas, han dado como resultado un éxito importante en su e-gobierno. Tan ha sido su éxito que ha ocupado los primeros lugares en ranking internacionales de economía digital,<sup>3</sup> e incluso en algunos ámbitos y tiempos ha ocupado el lugar número uno.<sup>4</sup>

Sin embargo, Canadá no puede conformarse con lo hasta ahora logrado. Al contrario, es imperioso que el gobierno canadiense replantee su agenda digital de cara a los cambios tecnológicos y sociales, para no perder su liderazgo. Son muchos los retos a enfrentar dentro de los cuales está el estimular el desarrollo de mecanismos de generación de fondos para la innovación de contenidos. Debido a que las tecnologías están en constante cambio, dicho fondo apoyará la construcción de bases para nuevas sinergias entre los participantes activos que impulsen el desenvolvimiento de aplicaciones de redes de banda ancha e inalámbricas. Esto contribuirá a reforzar a Canadá como líder en aplicaciones y contenidos avanzados para plataformas de distribución emergentes (Media Fund Canada, 2009).

Por otra parte, la organización del gobierno canadiense deberá ser examinada en el futuro. Un ejemplo de ello es que se ha dicho que las estructuras de integración vertical utilizadas en el gobierno son anacrónicas e inadecuadas para la era digital. Las expectativas de los ciudadanos están evolucionando y la tecnología está en constante transformación; debido a esto, las formas en como ambos interactúan con los empleados encargados de la prestación de servicios públicos, así como con los actores principales políticos están cambiando. Es por ello que los ciudadanos necesitan diferentes opciones en sus mecanismos de interacción con el gobierno, la prestación de servicios debe estar estrechamente conectada al teléfono, así como a los servicios en ventanilla física, además de coordinar un manejo eficaz y eficiente con todos los canales (Government Online Progress, 2001).

Un desafío importante es reestablecer y reforzar el liderazgo de Canadá en el sector de las TIC, debido a que es una de sus principales ventajas tecnológicas, dicho sector realiza 40% de la inversión privada canadiense, inversión que emplea a más de medio millón de canadienses y genera 5% del PIB. Como se mostró anteriormente, Canadá se encuentra todavía por debajo

---

<sup>3</sup> El Instituto de la Universidad de Waseda de e-gobierno ha publicado los resultados de su reciente Ranking Mundial concluido el 2008. Las tendencias históricas por cuatro años de su análisis indican 3 aspectos interesantes, como resultado los 3 mejores países en el ranking: (1) Estados Unidos de América, (2) Singapur y (3) Canadá (Waseda University, 2008).

<sup>4</sup> Los gobiernos del mundo están reconociendo el poder de Internet, y mejorar sus iniciativas en línea, como se revela en un estudio anual realizado por Accenture, con Canadá a la cabeza, los países encuestados clasifican en el siguiente orden: Canadá, Singapur, los EE.UU., Australia, Dinamarca, el Reino Unido, etcétera (Greenspan, 2002).

de otros países desarrollados en sus niveles de penetración de tecnologías de información.

Es por ello que se vuelve necesario que el gobierno de Canadá impulse urgentemente la creación de una infraestructura digital de clase mundial para fortalecer su liderazgo y prosperar internacionalmente en la nueva era de las TIC. Existen numerosos ejemplos de cómo la creación de infraestructura de banda ancha ha impulsado el crecimiento económico y la generación de empleos. Dicha infraestructura debe ser: eficaz, accesible, confiable, asequible y utilizable no sólo por los ciudadanos y empresas canadienses sino para residentes y al público internacional en general (Don MacLean, 2009).

## Bibliografía

- Allen, Juillet, Miles, Paquet Roy & Wilkins (2004). The Organizational Culture of Digital Government: Technology, Accountability & Shared Governance.
- British Columbia. (2009). One Stop Services: <http://www.bcbusinessregistry.ca/services.htm>
- Canadian ePolicy Resource Centre (2009). Canada's Government On-line.
- Center for Technology in Canada (2008). New models of collaboration for delivering e-government services: A dynamic model drawn from multi-national research.
- D' Aurey, Michelle (2003). The Dual Challenge or Integration and Inclusion Canada's Experience with Government Online.
- Detlor, Brian (2002). Towards a Framework for Government Portal Design: The Government, Citizen and Portal Perspectives, pp. 100-105
- E-Government Resource Centre (2009). e-Government - Canada.
- Gil, José Ramón; Mariscal Judith y Ramírez Fernando (2008). "Gobierno electrónico en México", DTAP 214. CIDE.
- Globalcomms 3.0 (2010). ICT Statistics: [www.telegeography.com](http://www.telegeography.com)
- Government of Canada, Treasury Board of Canada Secretariat (2001). GOL Annual Public Report.
- \_\_\_\_\_ (2002). GOL Annual Public Report.
- \_\_\_\_\_ (2003). GOL Annual Public Report.
- \_\_\_\_\_ (2004-2005). GOL Annual Public Report.
- \_\_\_\_\_ (2006). GOL Annual Public Report.
- Government of Canada (2006-2007). Service Canada People serving people, Annual Report.
- Government of Canada. (2009). Veterans Affairs Canada: <http://www.vac-acc.gc.ca/general/>
- Government of Canada. (2009). Service Canada: <http://www.servicecanada.gc.ca/>
- Greenspan, Robyn (2002). Around the World with E-Government: [http://cyberatlas.internet.com/big\\_picture/geographics/article/0,1323,5911\\_1015531,00.html](http://cyberatlas.internet.com/big_picture/geographics/article/0,1323,5911_1015531,00.html)
- Institute on Governance of Canada (2008): <http://iog.ca/>
- Institute of Public Administration of Canada (2002). Clients Speak , A Report on Single-Window Government Services in Canada.
- Institute for Citizen-Centred Service (2001). Municipalities and Citizen-Centred Service.
- International Telecommunications Union (2010). "Free Statistics": [www.itu.int](http://www.itu.int)
- Luciente, Robillard (2001). Online Government: Progress and challenges.
- Luna-Reyes, L., Gil J., Pardo T., Lei Z., Jing Z. (2008). El gobierno y la administración pública en América del Norte. Grupo de Investigación sobre Gobierno Digital en América del Norte: Pasos Iniciales en el Desarrollo de una Agenda de Investigación Comparativa y Transnacional. *Revista de Administración Pública Nueva Época*. Vol. XLIII No. 2

- MacLean, Don (2009). Canada's Digital Economy: Moving Forward, Prepared for Industry Canada. Disponible en: [http://www.ic.gc.ca/eic/site/ecic-ceac.nsf/vwapj/background\\_paper.pdf/\\$file/background\\_paper.pdf](http://www.ic.gc.ca/eic/site/ecic-ceac.nsf/vwapj/background_paper.pdf/$file/background_paper.pdf)
- Moore, James (2009). Speech Canada Media Fund, check against delivery.
- Morrison Vicki (2007) The Common Measurements Tool: Canada's Citizen-Centred Approach to Measuring and Improving Service Quality.
- OECD SCIENCE (2008). Technology and industry outlook. OECD.
- OECD (2003). The Case for E-Government: Excerpts from the OECD Report "The E-Government Imperative". OECD.
- OECD (2007). The development of policies for the protection of critical information infrastructures (CII), A comparative analysis in four OECD countries: Canada, Korea, the United Kingdom and the United States. OECD.
- OECD, [www.oecd.org](http://www.oecd.org)
- Ontario (2009). Ontario Online Business:  
[http://www.ontario.ca/en/services\\_for\\_business/index.htm](http://www.ontario.ca/en/services_for_business/index.htm)
- Paquet and Roy (2002). E- Government in Canada: Services Online or Public Service Renewal?, pp. 341-342
- \_\_\_\_\_ (1996). Information Technology, Public Policy, and Canadian Governance (Partnerships and Predicaments), pp. 58-60.
- Riley Thomas (2005). Public Works and Government Services Canada. E-Government News.
- Roy, Jeffrey (2008). Service, Security, Transparency, and Trust: Government Online or Governance Renewal in Canada?
- \_\_\_\_\_ (2007). Business and Government in Canada.
- \_\_\_\_\_ (2006). Transformation for the Digital Age, e-government in Canada.
- Treasury Board of Canada Secretariat (2009). Canadian Legislation.  
<http://www.tbs-sct.gc.ca>
- \_\_\_\_\_ (2008). From GOL to Gov 2.0, The Americas Conference on Information Systems (AMCIS).
- \_\_\_\_\_ (2004). Government of Canada, legal and policy for the Government On-Line.
- \_\_\_\_\_ (2008). Report of Office of the Commissioner of Official Languages.
- \_\_\_\_\_ (1998). Canada's Cryptography Policy. <http://www.tbs-sct.gc.ca>
- The Waseda University (2008). World e-Government Ranking released Toshio OBI, Director, Institute e-Government
- World Report de TI (2003). Singapore 2, behind Canada in Global E-Government Study.

## Novedades

---

### DIVISIÓN DE ADMINISTRACIÓN PÚBLICA

- María del Carmen Pardo, *Los mecanismos de rendición de cuentas en el ámbito ejecutivo de gobierno*, DTAP-245
- Sergio Cárdenas, *Separados y desiguales: Las escuelas de doble turno en México*, DTAP-244
- Sergio Cárdenas, *Obstáculos para la calidad y la equidad: La corrupción en los sistemas educativos*, DTAP-243
- Sergio Cárdenas, Ignacio Lozano, Miguel Torres y Katsumi Yamaguchi, *Identificando beneficiarios de programas gubernamentales*, DTAP-242
- Ma. Amparo Casar, Ignacio Marván y Khemvirg Puente, *La rendición de cuentas y el poder legislativo*, DTAP-241
- Lizbeth Herrera y José Ramón Gil García, *Implementación del e-gobierno en México*, DTAP-240
- Laura Sour, *Gender Equity, Enforcement Spending and Tax Compliance in Mexico*, DTAP-239
- Laura Sour y Fredy Girón, *Electoral Competition and the Flypaper Effect in Mexican Local Governments*, DTAP-238
- Ma. Amparo Casar, *La otra reforma*, DTAP-237
- Judith Mariscal y Federico Kuhlmann, *Effective Regulation in Latin American Countries. The cases of Chile, Mexico and Peru*, DTAP-236

### DIVISIÓN DE ECONOMÍA

- Alejandro López, *Poverty and Commercialization of Non-timber Forest Products*, DTE-486
- Alejandro López et al., *Natural Resource Dependence in Rural Mexico*, DTE-485
- Fausto Hernández, *Obstáculos al desarrollo del sistema financiero en México*, DTE-484
- Rodolfo Cermeño y Benjamín Oliva, *Incertidumbre, crecimiento del producto, inflación y depreciación cambiaria en México*, DTE-483
- Kurt Unger, *Mercado y autoconsumo. Vocación agropecuaria de los municipios de Guanajuato*, DTE-482
- David Mayer, *Divergences and Convergences in Human Development*, DTE-481
- Arturo Antón y Fausto Hernández, *VAT Collection and Social Security Contributions under Tax Evasion: Is There a Link?*, DTE-480
- Eric Zenón y Juan Rosellón, *Expansión de las redes de transmisión eléctrica en Norteamérica: Teoría y aplicaciones*, DTE-479
- María José Roa, *Racionalidad, uso de información y decisiones financieras*, DTE-478
- Alexander Elbittar y Sonia Di Giannatale, *King Solomon's Dilemma: An Experimental Study on Implementation*, DTE-477

## DIVISIÓN DE ESTUDIOS INTERNACIONALES

- Irina Alberro and J. Schiavon, *Shaping or Constraining Foreign Policy?*, DTEI-202
- Jorge Schiavon, *La diplomacia local de los gobiernos estatales en México (2000-2010)*, DTEI-201
- Luis Fernández y J. Schiavon, *La coordinación en la política exterior de Brasil y México*, DTEI-200
- Alejandro Anaya, *Internalización de las normas internacionales de derechos humanos en México*, DTEI-199
- Rafael Velázquez y Karen Marín, *Política exterior y diplomacia parlamentaria: El caso de los puntos de acuerdo durante la LX Legislatura*, DTEI-198
- Jorge Schiavon y Rafael Velázquez, *La creciente incidencia de la opinión pública en la política exterior de México: Teoría y realidad*, DTEI-197
- Jorge Chabat, *La respuesta del gobierno de Calderón al desafío del narcotráfico: Entre lo malo y lo peor*, DTEI-196
- Jorge Chabat, *La Iniciativa Mérida y la relación México-Estados Unidos*, DTEI-195
- Farid Kahhat y Carlos E. Pérez, *El Perú, Las Américas y el Mundo*, DTEI-194
- Jorge Chabat, *El narcotráfico en las relaciones México-Estados Unidos*, DTEI-193
- Jorge Schiavon y Rafael Velázquez, *La creciente incidencia de la opinión pública en la política exterior de México: Teoría y realidad*, DTEI-197
- Rafael Velázquez y Karen Marín, *Política exterior y diplomacia parlamentaria: El caso de los puntos de acuerdo durante la LX Legislatura*, DTEI-198
- Alejandro Anaya, *Internalización de las normas internacionales de derechos humanos en México*, DTEI-199

## DIVISIÓN DE ESTUDIOS JURÍDICOS

- Gustavo Fondevila, *Estudio de percepción de magistrados del servicio de administración de justicia familiar en el Distrito Federal*, DTEJ-47
- Jimena Moreno, Xiao Recio Blanco y Cynthia Michel, *La conservación del acuario del mundo*, DTEJ-46
- Gustavo Fondevila, *"Madrinas" en el cine. Informantes y parapolicías en México*, DTEJ-45
- María Mercedes Albornoz, *Utilidad y problemas actuales del crédito documentario*, DTEJ-44
- Carlos Elizondo y Ana Laura Magaloni, *La forma es fondo. Cómo se nombran y cómo deciden los ministros de la Suprema Corte de Justicia de la Nación*, DTEJ-43
- Ana Laura Magaloni, *El ministerio público desde adentro: Rutinas y métodos de trabajo en las agencias del MP*, DTEJ-42
- José Antonio Caballero, *La estructura de la rendición de cuentas en México: Los poderes judiciales*, DTEJ-41
- Marcelo Bergman, *Procuración de justicia en las entidades federativas. La eficacia del gasto fiscal de las Procuradurías Estatales*, DTEJ-40
- Ana Elena Fierro, *Transparencia: Herramienta de la justicia*, DTEJ-39
- Ana Elena Fierro y Adriana García, *¿Cómo sancionar a un servidor público del Distrito Federal y no morir en el intento?*, DTEJ-38



## DIVISIÓN DE ESTUDIOS POLÍTICOS

- Andreas Schedler, *The Limits to Bureaucratic Measurement. Observation and Judgment in Comparative Political Data Development*, DTEP-224
- Andrea Pozas and Julio Ríos, *Constituted Powers in Constitution-Making Processes. Supreme Court Judges, Constitutional Reform and the Design of Judicial Councils*, DTEP-223
- Andreas Schedler, *Transitions from Electoral Authoritarianism*, DTEP-222
- María de la Luz Inclán, *A Preliminary Study on Pro and Counter Zapatista Protests*, DTEP-221
- José Antonio Crespo, *México 2009: Abstención, voto nulo y triunfo del PRI*, DTEP-220
- Andreas Schedler, *Concept Formation in Political Science*, DTEP-219
- Ignacio Marván, *La revolución mexicana y la organización política de México. La cuestión del equilibrio de poderes, 1908-1932*, DTEP-218
- Francisco Javier Aparicio y Joy Langston, *Committee Leadership Selection without Seniority: The Mexican Case*, DTEP-217
- Julio Ríos Figueroa, *Institutions for Constitutional Justice in Latin America*, DTEP-216
- Andreas Schedler, *The New Institutionalism in the Study of Authoritarian Regimes*, DTEP-215

## DIVISIÓN DE HISTORIA

- Sergio Visacovsky, *"Hasta la próxima crisis". Historia cíclica, virtudes genealógicas y la identidad de clase media entre los afectados por la debacle financiera en la Argentina (2001-2002)*, DTH-68
- Rafael Rojas, *El debate de la Independencia. Opinión pública y guerra civil en México (1808-1830)*, DTH-67
- Michael Sauter, *The Liminality of Man: Astronomy and the Birth of Anthropology in the Eighteenth Century*, DTH-66
- Ugo Pipitone, *Criminalidad organizada e instituciones. El caso siciliano*, DTH-65
- Ugo Pipitone, *Kerala, desarrollo y descentralización*, DTH-64
- Jean Meyer, *Historia y ficción, hechos y quimeras*, DTH-63
- Luis Medina, *La Comanchería*, DTH-62
- Luis Medina, *La organización de la Guardia Nacional en Nuevo León*, DTH-61
- Luis Medina, *El Plan de Monterrey de 1855: un pronunciamiento regionalista en México*, DTH-60
- Mónica Judith Sánchez, *Liberal Multiculturalism and the Problems of Difference in the Canadian Experience*, DTH-59

## Ventas

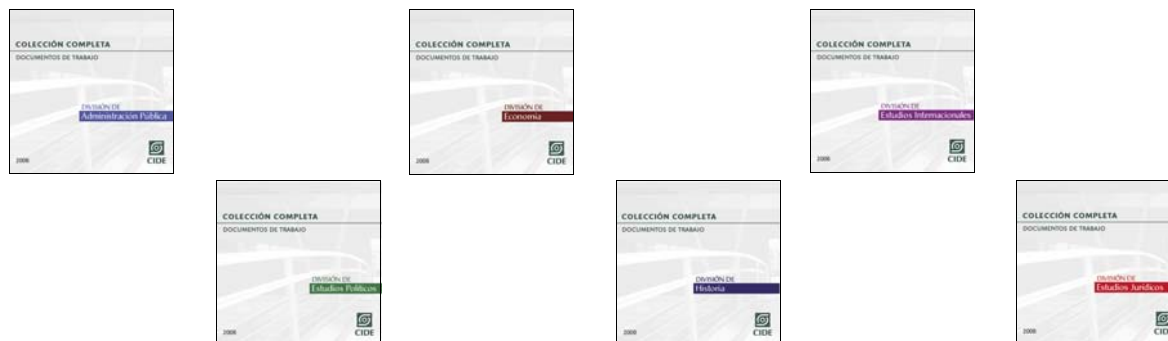
El CIDE es una institución de educación superior especializada particularmente en las disciplinas de Economía, Administración Pública, Estudios Internacionales, Estudios Políticos, Historia y Estudios Jurídicos. El Centro publica, como producto del ejercicio intelectual de sus investigadores, libros, documentos de trabajo, y cuatro revistas especializadas: *Gestión y Política Pública*, *Política y Gobierno*, *Economía Mexicana Nueva Época* e *Istor*.

Para adquirir cualquiera de estas publicaciones, le ofrecemos las siguientes opciones:

VENTAS DIRECTAS:	VENTAS EN LÍNEA:
Tel. Directo: 5081-4003 Tel: 5727-9800 Ext. 6094 y 6091 Fax: 5727 9800 Ext. 6314  Av. Constituyentes 1046, 1er piso, Col. Lomas Altas, Del. Álvaro Obregón, 11950, México, D.F.	Librería virtual: <a href="http://www.e-cide.com">www.e-cide.com</a>  Dudas y comentarios: <a href="mailto:publicaciones@cide.edu">publicaciones@cide.edu</a>

### ¡¡Colecciones completas!!

Adquiere los CDs de las colecciones completas de los documentos de trabajo de todas las divisiones académicas del CIDE: Economía, Administración Pública, Estudios Internacionales, Estudios Políticos, Historia y Estudios Jurídicos.



### ¡Nuevo! ¡¡Arma tu CD!!



Visita nuestra Librería Virtual [www.e-cide.com](http://www.e-cide.com) y selecciona entre 10 y 20 documentos de trabajo. A partir de tu lista te enviaremos un CD con los documentos que elegiste.