Modelo de Gestión Pública para Mejorar el Desempeño Gubernamental:

La Experiencia de un Centro de Atención Telefónica

APOLINAR MENA VARGAS

premio i a p e m **2002**

MODALIDAD: EXPERIENCIAS EXITOSAS
EN LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA LOCAL

Modelo de Gestión Pública para Mejorar el Desempeño Gubernamental:
La Experiencia de un Centro de Atención Telefónica

Premio i a p e m 2002
MODALIDAD: EXPERIENCIAS EXITOSAS EN LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA LOCAL

AUTOR: APOLINAR MENA VARGAS

© Instituto de Administración Pública del Estado de México, A.C.

Av. Hidalgo Pte. Núm. 503
Colonia La Merced
Toluca, México.
C.P. 50080

Tels. (722) 214 38 21 y 214 06 89
Fax. (722) 214 07 83

www.iapem.org.mx
instituto@iapem.org.mx

ISBN: 968-6452-60-5

Toluca, México, Abril de 2004.

Diseño editorial: Rosa María García Córdova
Diseño de portada: Héctor Francisco Cortés Mercado

Impreso en México.

MIEMBROS FUNDADORES

Carlos Hank González †
Andrés Caso Lombardo
Jorge Laris Casillas
Miguel Ángel Cruz Guerrero
Raúl Martínez Almazán
Ignacio J. Hernández Orihuela
Adalberto Saldaña Harlow
Jorge Guadarrama López
Filiberto Hernández Ordóñez
Roberto Rayón Villegas
Raúl Zárate Machuca
Ignacio Pichardo Pagaza
Arturo Martínez Legorreta
Jaime Almazán Delgado
Guillermo Ortiz Garduño
Gregorio Valner Onjas
Jorge Hernández García
Alberto Mena Flores †
Juan Carlos Padilla Aguilar
Víctor Manuel Mulhia Melo
Gerardo Sánchez y Sánchez

Consejo de Honor

Arturo Martínez Legorreta
José Antonio Muñoz Samayoa
Carlos F. Almada López
Roberto Gómez Collado
Guillermo Haro Bélchez
Marco Antonio Morales Gómez
Samuel Espejel Díaz González
Enrique Mendoza Velázquez

CONSEJO DIRECTIVO 2001-2004

Luis García Cárdenas
PRESIDENTE

Santiago G. Velasco Monroy
VICEPRESIDENTE

Luis Enrique Miranda Nava
Enrique Peña Nieto
Carlos Rello Lara
Guillermo Cano Garduño
Rafael López Castañares
Isidro Pastor Medrano
Carlos Antonio Quijada Arias
Ignacio Rubí Salazar
Julio César Olvera García
Alejandro Fierro Sánchez
CONSEJEROS

Héctor Luna de la Vega
TESORERO

Felipe Mancilla Margalli
SECRETARIO EJECUTIVO

DIRECTORIO

Luis García Cárdenas
PRESIDENTE

Felipe Mancilla Margalli
SECRETARIO EJECUTIVO

COORDINADORES

Carlos A. Chapa Silva
CAPACITACIÓN Y DESARROLLO PROFESIONAL
Raul Fraga Juárez
DIFUSIÓN Y VINCULACIÓN
Valentín Jesús Iturbe Pozadas
EXTENSIÓN
Adriana Elizabeth Bazán Trousselle
INVESTIGACIÓN

Juan Antonio Montes de Oca Álvarez
INFORMÁTICA Y SISTEMAS
César Montoya Garduño
ADMINISTRACIÓN Y FINANZAS

DELEGADOS REGIONALES

Miguel A. Villafuerte y Eudave
TLALNEPANTLA
José Flavio Salazar Rodríguez
VALLE DE CHALCO SOLIDARIDAD
Salvador Torres Silva
IXTLAHUACA
Felipe Oceguera Gutiérrez
IXTAPAN DE LA SAL
Juan Castillo Navarrete
TOLUCA

COMITÉ INVESTIGACIÓN

Rafael López Castañares
PRESIDENTE

Luis F. Aguilar Villanueva
Alfonso Iracheta Cenecorta
Gina Alma Escandón Carrillo
Alexander Nemer Naime Libién
VOCALES

Adriana Elizabeth Bazán Trousselle
SECRETARIA TÉCNICA

COMITÉ EDITORIAL

Ricardo Uvalle Berrones
PRESIDENTE

Carlos Arriaga Jordán
Rodolfo Jiménez Guzmán
Julián Salazar Medina
Roberto Moreno Espinosa
VOCALES

Adriana Elizabeth Bazán Trousselle
SECRETARIA TÉCNICA

SEDES

TOLUCA
Av. Hidalgo Pte. Núm. 503,
Col. La Merced, C.P. 50080.
Tels. (01 722) 214 38 21 y
214 06 89
Fax. (01 722) 214 07 83

CENTRO DE CAPACITACIÓN Y
PROFESIONALIZACIÓN DEL IAPEM
Paseo Matlazincas Núm. 2008, Barrio
la Teresona. Toluca, Estado de México.
Tel.(01 722) 167 10 03,
167 10 05, y 167 10 06.

DELEGACIÓN REGIONAL
EN TLALNEPANTLA
Av. Mario Colín esq.
Constitución de 1917,
Col. La Comunidad,
C. P. 54000
Tlalnepantla de Baz,
Estado de México.
Tel. (01 55) 55 65 74 11
Fax. (01 55) 53 90 96 84

DELEGACIÓN REGIONAL
EN VALLE DE CHALCO SOLIDARIDAD
Av. Popocatépetl s/n,
entre Tezozomoc y Xicoténcatl,
C. P. 56611
Valle de Chalco Solidaridad, Estado de México.
Tel. (01 55) 59 71 17 31
Fax. (01 55) 59 71 19 08

DELEGACIÓN REGIONAL
EN IXTLAHUACA
Av. Saitama s/n
Ixtlahuaca,
Estado de México.
Tel. (01 712) 283 16 00

DELEGACIÓN REGIONAL EN
IXTAPAN DE LA SAL
Km. 4.5 Boulevard Turístico
Ixtapan de la Sal-Tonatico, Estado de México.
Tel. (01 721) 141 16 95

CONTENIDO

Presentación 7

1. Diagnóstico 9

1.1. Breve Perfil del Estado de México 11

1.2. Composición de la Administración Pública del Estado de México 14

1.3. Principales Areas Gubernamentales de Atención Telefónica 15

2. Diseño del Centro de Atención Telefónica 21

2.1. El Centro de Atención Telefónica como Modelo de Gestión Pública en el Contexto del Plan de Desarrollo del Estado de México 1999-2005 23

2.2. Importancia de un Centro de Atención Telefónica 25

2.2.1. Ventajas de contar con un Centro de Atención Telefónica propio 25

2.2.2. Desventajas de contar con un Centro de Atención Telefónica propio 27

2.2.3. Ventajas de la Contratación del Servicio 29

2.2.4. Desventajas de la Contratación del Servicio 30

2.3. Objetivo del Centro de Atención Telefónica 31

3. Desarrollo del Centro de Atención Telefónica 33

3.1. Costo del Proyecto 38

3.2. Características de Ingreso de los Asesores Ciudadanos 39

3.3. Campaña de Difusión 40

4. Resultados 43

4.1. Descripción Tecnológica del Proyecto 45

4.2. Descripción Arquitectónica del Proyecto 47

4.3. Ubicación del Centro de Atención Telefónica 50

4.4. Características del Centro de Atención Telefónica 50

4.5. Identidad 54

4.6. Asesores Ciudadanos 55

4.7. Campaña de Difusión 56

4.8. Menú de Servicios 56

4.9. Estadística de Llamadas 57

4.10. Reglamento Interior 58

Comentarios finales 59

Testimonios 61

Bibliografía 77

Presentación

En esta ocasión en que el Instituto de Administración Pública del Estado de México convoca nuevamente a participar en el certamen Premio IAPEM 2002, Tradición y Excelencia, en la modalidad de ***Experiencias Exitosas en Administración Pública Local***, se ha considerado oportuno someter a escrutinio, tanto del jurado calificador, como de la comunidad académica que se relaciona con ese prestigiado Instituto, una experiencia de gestión pública que vincula, a través de un Centro de Atención Telefónica (CAT), innovación, racionalidad y eficiencia en el uso de avanzadas tecnologías en materia de informática y de comunicaciones, con el propósito de mejorar el desempeño gubernamental en el ámbito de la administración pública estatal.

La experiencia en el funcionamiento de un CAT, deja constancia de que la administración que dirige el licenciado Arturo Montiel Rojas, Gobernador Constitucional del Estado de México, es afín con las tendencias que orientan la aplicación de la tecnología en amplios y diversos espacios de los sectores social, económico, cultural, político y, naturalmente gubernamental, lo que ha generado un rápido proceso de integración local, regional y mundial que coadyuva, en consecuencia, al desarrollo de la sociedad.

Por ello, la razón de establecer primero, y de exponer en esta ocasión la experiencia de un CAT, se fundamenta en el fortalecimiento real de la comunicación entre las instancias gubernamentales y la población; a la vez que se constituye en un mecanismo que se ubica a la vanguardia en esta modalidad de atención al público.

1. Diagnóstico

1. Diagnóstico

1.1. Breve Perfil del Estado de México

Establecer modelos de gestión innovadores para el perfeccionamiento de la administración pública estatal, además de significar una necesidad social en cuanto a respuesta gubernamental se refiere, es adecuarse a los procesos que tienden a elevar eficiencia y eficacia en el aparato público.

Más aún, si consideramos que el Estado de México tiene una posición estratégica en el contexto nacional, toda vez que, además de delimitar territorialmente con la capital de la República, a la cual envuelve en su parte norte, oeste y este, es la entidad federativa más poblada del país, aquí habitan 14 de cada cien mexicanos, tomando en cuenta que de acuerdo con el último censo

demográfico, se registraron 13 millones 96 mil 686 habitantes[1], en la actualidad se estima que somos más de 14 millones 100 mil personas[2], distribuidas en las 4,841[3] localidades de los 124 municipios que integran la geografía estatal, la cual, ocupa el 1.1% de la superficie nacional.

De esta cantidad de población, el 75% radica en 28 municipios conurbados con la Zona Metropolitana de la Ciudad de México, 9% en siete municipios del Valle de Toluca y el 16% restante se encuentra disperso en 89 municipios.

La magnitud de población del Estado de México rebasa a la de varios países latinoamericanos, toda vez que, por ejemplo, cuenta con más habitantes que Costa Rica, Nicaragua, Uruguay y Paraguay; y que otros europeos, como Austria, Bélgica, Dinamarca, Noruega y Portugal.

En cuanto a la actividad económica, nuestra entidad participa con el 10.6%[4] anual del Producto Interno Bruto nacional, superada sólo por el Distrito Federal.

Hoy en día, existen en el Estado de México 1 millón 908 mil 700 líneas telefónicas fijas en servicio, instaladas en hogares, empresas y organizaciones, y aproximadamente 3 millones 600 mil líneas celulares que son atendidas por seis empresas. Adicionalmente hay 72 mil 969 casetas públicas y 5 mil 845

[1] Anuario de Estadísticas por Entidad Federativa. Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática, INEGI, 2002. Aguascalientes, Ags. p. 25.
[2] Consejo Estatal de Población del Estado de México. http://prueba.edomexico.gob.mx/coespo/paginaprincipal.htm, 17 de marzo de 2003.
[3] Tabulados Básicos. Estados Unidos Mexicanos. XII Censo General de Población y Vivienda 2000. Tomo I. INEGI, 2001. Aguascalientes, Ags. p. 39.
[4] Con base en el Sistema de Cuentas Nacionales de México, Instituto de Información e Investigación Geográfica, Estadística y Catastral del Estado de México.

servicios de telefonía rural[5]. En resumen, en el Estado de México, existe una línea telefónica por cada 2.3 habitantes.

De acuerdo con el Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática (INEGI), en el año 2000, el 36% de los hogares en México contaba con servicio telefónico. En el caso del Estado de México se tiene una cobertura de 40%, por lo que ocupa el noveno lugar entre las entidades federativas, incluyendo al Distrito Federal que ocupa el primero con el 70%.[6]

Cabe señalar que en relación con el Internet, se estima que existen en la entidad unas 200 mil cuentas de acceso.[7]

Con este breve panorama, es evidente que desde la esfera de la administración pública y en su conjunto del Gobierno del Estado de México, se tienen múltiples retos en cuanto a establecer adecuados sistemas para el mejoramiento de la función pública, particularmente en materia de orientación e información al público.

Por ello la necesidad de establecer un área específica para que a través de la atención telefónica personalizada, se tuviera acceso a información diversa, pero al mismo tiempo, acotada al ámbito gubernamental.

[5] Comisión Federal de Telecomunicaciones, www.cft.gob.mx/frame_economico_estadisticas.html. 12 de marzo de 2003.

[6] Con base en Tabuladores Básicos. Estados Unidos Mexicanos. XII Censo General de Población y Vivienda 2000. Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática. INEGI, 2001. Aguascalientes, Ags.

[7] Comisión Federal de Telecomunicaciones, www.cft.gob.mx/frame_economico_estadisticas.html. 12 de marzo de 2003.

1.2. Composición de la Administración Pública del Estado de México

La modernización administrativa que ha venido impulsando el titular del Poder Ejecutivo estatal, se ha orientado a establecer sistemas eficaces de gestión; desde lo organizacional, hasta lo tecnológico, incluyendo desde luego a los servidores públicos, quienes hoy están mejor capacitados y motivados para realizar su trabajo, lo que genera en consecuencia un reconocimiento por su labor.

En este sentido, y con el propósito de contextualizar la importancia del CAT, es preciso hacer una descripción sucinta de la composición de la administración pública del Estado de México, misma que, podemos asegurar, se caracteriza por ser abierta y flexible, que se ha convertido en un factor real de respuesta a la demanda social, determinada por amplios criterios de racionalidad administrativa para la instrumentación de una gestión oportuna, eficiente, eficaz y equitativa.

De esta manera, la administración pública estatal se compone actualmente por 16 dependencias, éstas son: las secretarías General de Gobierno; de Finanzas y Planeación; de Salud; del Trabajo y de la Previsión Social; de Educación, Cultura y Bienestar Social; de Desarrollo Social; de Desarrollo Urbano y Vivienda; de Agua, Obra Pública e Infraestructura para el Desarrollo; de Desarrollo Agropecuario; de Desarrollo Económico; de Desarrollo Metropolitano; de Administración; de la Contraloría; de Comunicaciones; de Transporte; de Ecología; así como la Procuraduría General de Justicia. Hay también dentro de este sector, cuatro coordinaciones generales: de Comunicación Social; de Proyectos Estratégicos; de Enlace Institucional y de Estudios Municipales.

Al sector auxiliar lo integran 53 organismos públicos descentralizados, una empresa de participación estatal mayoritaria, un fideicomiso y una asociación civil. Existen además, 9 órganos desconcentrados; asimismo, dentro de la administración pública estatal, existen ocho órganos autónomos[8].

En cuanto a unidades administrativas se refiere, existen, desde el nivel de Jefe de Departamento, hasta las secretarías, 3,129, correspondiendo 1,440 al sector central y 1,689 al sector auxiliar[9].

Respecto al número de servidores públicos, asciende a 231,034, de los cuales 118,522* corresponden al sector central y 112,512** al sector auxiliar[10].

1.3. Principales Areas Gubernamentales de Atención Telefónica

Con el propósito de dar al lector precisión en el significado de un centro de atención telefónica, es necesario hacer algunas acotaciones referentes a éste, el cual, se identifica como un sitio estratégico de la organización –en este caso la administración pública del Estado de México–, encargado de realizar una serie de funciones para el establecimiento de contactos interactivos con sus usuarios, de manera sistematizada y ordenada, apoyado en tecnología y personal especializado.

[8] Dirección General de Organización y Documentación de la Secretaría de Administración del Gobierno del Estado de México.
[9] Idem.
* Considera 79,713 docentes.
** Considera 67,454 docentes.
[10] Dirección General de Desarrollo y Administración de Personal de la Secretaría de Administración del Gobierno del Estado de México.

Sus principales características son: que es planificado, sistemático, estratégico, tecnológico, estandarizado, multifuncional y multicontacto; la atención al usuario se da con altos niveles de calidad y, dado que es un sistema integrado de información, hay una explotación inteligente de la base de datos[11].

Con base en lo anterior y de acuerdo con la composición de la administración pública estatal, así como por la dispersión poblacional que limita el acceso a la información gubernamental, uno de los recursos para proporcionar orientación e información a la sociedad, lo constituyen las áreas de atención telefónica que en determinada dependencia u organismo auxiliar pueda existir como vínculo entre la ciudadanía y el gobierno.

Por ello, se han establecido áreas para cubrir esta necesidad, contándose actualmente con 25[12] sitios de esta naturaleza, sin embargo, de acuerdo con un estudio realizado, la cantidad no guarda relación con la calidad, veracidad y oportunidad de la información que se proporciona, en razón de que en su mayoría carecen del equipo e infraestructura mínima necesaria para su funcionamiento, además de que operan de forma aislada sin que se aplique un concepto estandarizado de atención a los usuarios, que permita asegurar la calidad del servicio prestado.

En este sentido, es común que los usuarios esperen demasiado tiempo antes de ser atendidos; asimismo, al estar las líneas en uso, el ciudadano encuentra tono de ocupado; las llamadas no se contestan en el orden recibido, lo que provoca insatisfacción o molestia y no se cuenta con métodos de seguimiento de llamadas[13].

[11] Instituto Mexicano de Telemarketing, apuntes del curso propedéutico e-contact, 2001.
[12] Idem.
[13] Idem y Dirección General de Organización y Documentación de la Secretaría de Administración del Gobierno del Estado de México.

En el caso del Estado de México, para la operación de estas áreas, existen 48 líneas telefónicas (lo que genera que los usuarios tengan que aprender demasiados números), 32 son de marcación local, 15 lada sin costo y una es con código abreviado[14]. Cabe destacar que algunos de estos teléfonos no son exclusivos para atender el servicio que promocionan. De las 25 áreas, nueve ofrecen el servicio las 24 horas del día, aunque la mayoría se apoya en la grabación de llamadas.[15]

Asimismo, los servicios de información telefónica son atendidos, en total, por casi 90 servidores públicos. Estas áreas no cuentan, en su mayoría, con estadísticas pormenorizadas de sus servicios. El promedio diario de llamadas, considerando el total de las áreas de atención telefónica, era de 1,000. Cabe destacar que anteriormente el servicio de información telefónica del Gobierno del Estado de México ServitelMEX, era el que atendía el mayor número de la demanda, ya que recibía, en promedio, 650 llamadas diariamente.

[14] Dirección General de Organización y Documentación de la Secretaría de Administración del Gobierno del Estado de México.
[15] Idem.

Cuadro Descriptivo de las Areas Gubernamentales de Atención Telefónica en Operación

Dependencia/unidad administrativa responsable	Nombre del servicio	Tipo de línea	Horario de atención al público	Personal adscrito		Promedio diario de llamadas
				permanente	de apoyo	
GUBERNATURA						
Sistema para el Desarrollo Integral de la Familia del Estado de México	Programa de Joven a Joven	Exclusiva	De lunes a viernes de 8:00 a 20:30 hrs. Sábado de 8:00 a 15:30 hrs. y domingo de 8:00 a 15:00 hrs.	2	6	150
	Programa para Niños Migrantes y Repatriados (Niñotel)	Exclusiva	De lunes a viernes de 9:00 a 20:00 hrs.	S/I	S/I	S/I
SECRETARIA GENERAL DE GOBIERNO						
Contraloría Interna	Quejas y Denuncias	Exclusiva	Las 24 hrs. los 365 días del año	__	1	15
Dirección General de Seguridad Pública y Tránsito	Quejas y Denuncias	Compartida Exclusiva	Las 24 hrs. los 365 días del año	__	3	3
Dirección General Jurídica y Consultiva	LEGISTEL	De lunes a viernes de 9:00 a 18: 00 hrs.	De lunes a viernes de 9:00 a 18:00 hrs.	3	__	5
Dirección General de Protección Civil	LOCATEL	Exclusiva	Las 24 Hrs. los 365 días del año	7	_ _	40
	Emergencias	Exclusiva	Las 24 Hrs. los 365 días del año	2	_ _	30
SECRETARIA DE FINANZAS Y PLANEACION						
Dirección General de Ingresos Coordinados y Política Fiscal	Programa de Atención al Contribuyente	Exclusiva	De lunes a viernes de 9:00 a 18:00 Hrs.	_ _	3	90
Dirección General de Recaudación y Control	Placatel	Exclusiva	Las 24 Hrs. los 365 días del año	S/I	S/I	600
SECRETARIA DE SALUD						
Instituto de Salud del Estado de México	Quejatel	Compartida Exclusiva	De lunes a viernes de 9:00 a 18:00 Hrs.	_ _	6	2
	Telsangre del ISEM	Compartida	De lunes a viernes de 9:00 a 18:00 Hrs.	S/I	S/I	15
	SUEM	Exclusiva	Las 24 Hrs. los 365 días del año	S/I	S/I	30
Comisión de Arbitraje Médico del Estado de México	Recepción y Seguimiento de Quejas	Compartida	De lunes a viernes de 9:00 a 18:00 Hrs.	_ _	1	7 (mensual)
SECRETARIA DE AGUA, OBRA PUBLICA E INFRAESTRUCTURA PARA EL DESARROLLO						
Comisión del Agua del Estado de México	ACUATEL	S/I	S/I	S/I	S/I	S/I

Dependencia/unidad administrativa responsable	Nombre del servicio	Tipo de línea	Horario de atención al público	Personal adscrito		Promedio diario de llamadas
				permanente	de apoyo	
SECRETARIA DE DESARROLLO AGROPECUARIO						
Protección de Bosques del Estado de México	Centro Estatal de Coordinación de Incendios Forestales	Exclusiva	Las 24 Hrs. los 365 días del año	3	_ _	9
SECRETARIA DE DESARROLLO ECONOMICO						
Dirección General de Turismo	Información Turística	Compartida Exclusiva	De lunes a viernes de 9:00 a 18:00 Hrs.	1	3	10
Centro de Atención Empresarial	Orientación Empresarial	Compartida	De lunes a viernes de 9:00 a 15:00 Hrs y de 17:00 a 20:00 Hrs..	S/I	S/I	100
SECRETARIA DE ADMINISTRACION						
Dirección General de Organización y Documentación	Avanzatel	Exclusiva	Las 24 Hrs. los 365 días del año	33	_ _	2,700
Instituto de Seguridad Social del Estado de México y Municipios	Quejatel	Compartida	De lunes a viernes de 9:00 a 18:00 Hrs.	_ _	1	4 (semanal)
	Atención a Servidores Públicos Afiliados	Exclusiva	De lunes a viernes de 9:00 a 18:00 Hrs.	S/I	S/I	S/I
SECRETARIA DE LA CONTRALORIA						
Dirección General de Responsabilidades y Situación Patrimonial	Quejatel	Exclusiva	De lunes a viernes de 9:00 a 18:00 Hrs.	4	_ _	4
SECRETARIA DE TRANSPORTE						
	Ventanilla de información	Compartida	De lunes a viernes de 9:00 a 18:00 Hrs.	5	_ _	10
SECRETARIA DE ECOLOGIA						
Dirección General de Concertación y Participación Ciudadana	ECOTEL	Exclusiva	De lunes a viernes de 9:00 a 18:00 Hrs.	2	_ _	7
PROCURADURIA GENERAL DE JUSTICIA						
Unidad de Planeación y Evaluación Sectorial	Quejas y Denuncias	Exclusiva Este servicio opera a través de correo de voz	Las 24 Hrs. los 365 días del año	_ _	1	2 (semanal)
OTROS ORGANISMOS						
Comisión de Derechos Humanos del Estado de México	Quejas y Denuncias	Compartida	De lunes a viernes de 9:00 a 18:00 Hrs. Sábados y domingos las 24 Hrs.	_ _	3	6

2. Diseño del Centro de Atención Telefónica

2. Diseño del Centro de Atención Telefónica

2.1. El Centro de Atención Telefónica como Modelo de Gestión Pública en el Contexto del Plan de Desarrollo del Estado de México 1999-2005

El Plan de Desarrollo del Estado de México 1999-2005 establece la pauta para la innovación gubernamental, particularmente en el eje rector Modernización Integral de la Administración Pública; toda vez que ahí se define la importancia de vincular a la población con el aparato público, a través de mecanismos sencillos, directos y transparentes, que permitan integrar tecnologías apropiadas, aplicaciones, procesos administrativos y logística de atención social.[16]

[16] Gobierno del Estado de México. Plan de Desarrollo del Estado de México 1999-2005. Toluca, México. 2000. págs. 171-176.

Asimismo, el Programa de Gobierno Electrónico, entendido como "todas aquellas actividades basadas en las modernas tecnologías de la información y la comunicación que el Estado desarrolla para aumentar la eficiencia de la gestión pública, (para) mejorar los servicios a los ciudadanos y proveer las acciones de gobierno"[17], es, conjuntamente con el Plan de Desarrollo, donde se fundamenta el diseño de un CAT en el ámbito de la administración pública estatal.

Con base en lo anterior, el CAT además se proyecta como un medio donde el rápido proceso de integración local, nacional y mundial que la tecnología ha impuesto no hiciera que la capacidad de respuesta del Gobierno del Estado de México se viera disminuida, por el contrario, el fin es hacerlo más eficaz y eficiente para servir a la gente; que cueste menos y haga mucho más.

En este contexto, y con el propósito de lograr una administración pública más cercana a las necesidades e intereses de la ciudadanía, se determinó establecer un CAT que tuviera condiciones de equipamiento de la más alta tecnología, capaz de integrar sistemas de información y de comunicaciones distintivas de un recurso gubernamental de clase mundial, mediante la estandarización y automatización de los procesos de asistencia telefónica, que junto con un esquema de capacitación de los asesores ciudadanos y personal técnico, se asegurara la calidad del servicio.

Derivado de lo anterior, se asume que innovar en la administración pública, además de implantar nuevas tecnologías y procesos eficientes; significa romper paradigmas y crear esquemas que sean capaces de transformar lo que ya es

[17] Gasco, Mila, *Una Vuelta por el Mundo. Experiencia de Gobierno Electrónico en Europa y Estados Unidos: un punto de partida,* en Revista IAPEM No. 52 mayo-agosto 2002. Instituto de Administración Pública del Estado de México. Toluca, México. 2002. p. 6.

obsoleto en nuevos modelos organizacionales, en sistemas de comunicación, técnicas y procedimientos de trabajo que faciliten la interlocución con el ciudadano y se garantice la confianza en su gobierno.

Así, con el fin de cumplir las premisas que delinea el Plan de Desarrollo, así como los criterios que avalan el Programa de Gobierno Electrónico, con el establecimiento del CAT se pretende que las modernas tecnologías de la información y de las comunicaciones sean aprovechadas por las instituciones gubernamentales, tanto para eficientar sus recursos, como para que los ciudadanos accedan a mejor información de sus servicios con una amplia cobertura de atención.

2.2. Importancia de un Centro de Atención Telefónica

Una de las primeras tareas a desarrollar fue conocer la conveniencia de establecer un CAT, o bien, contratar el servicio por medio de alguna empresa que tuviera la capacidad para proporcionarlo; derivado de ello, se realizaron estudios que dieron como resultado, lo siguiente:

2.2.1. Ventajas de contar con un Centro de Atención Telefónica propio

- La inversión que se realice es tangible y se amortiza a corto plazo.

- Se proporcionaría atención telefónica a través de un número único durante las 24 horas de los 365 días del año.

- La calidad de la atención al público sería superior por el grado de especialización del personal que la proporcionaría, a diferencia de una empresa contratada.

- La administración y supervisión del CAT correspondería al 100% a alguna unidad administrativa del Poder Ejecutivo del Estado de México.

- La atención del servicio podría crecer al mismo tiempo que la demanda lo requiera.

- De acuerdo con una de las propuestas, no se requeriría que el CAT quedara enlazado al conmutador central, ubicado en el Palacio del Poder Ejecutivo.

- Existiría compatibilidad al 100% con los equipos telefónicos actuales y complementarios.

- La tecnología de reconocimiento de voz natural sería más amigable para interactuar con los usuarios, lo cual reduciría el tiempo de duración de las llamadas.

- Permitiría la atención de volúmenes significativos de llamadas de entrada.

- No existiría "pérdida" de llamadas, pues el sistema propuesto permitiría la formación de grupos de llamadas en espera.

- Se tendrían reportes estadísticos acerca de las llamadas recibidas, clasificadas de acuerdo con las necesidades.

- Se adquiriría experiencia en el manejo y operación del servicio, lo cual permitiría mejorar su calidad.

- Se mostraría al público en general la modernización de los servicios telefónicos gubernamentales de atención, orientación e información, así como su acceso simplificado.

- El Gobierno del Estado de México sería propietario de la infraestructura informática y de telecomunicaciones.

- Se reduciría el número de líneas telefónicas locales y de lada 800, de 48 existentes a sólo una o dos máximo, lo cual simplificaría al usuario el acceso a los servicios gubernamentales.

2.2.2. Desventajas de contar con un Centro de Atención Telefónica propio

- El establecimiento de un CAT requeriría la realización de una inversión y la asignación de recursos para su operación; lo cual, de inicio, pudiera ser considerado poco factible, de acuerdo con la disponibilidad presupuestal; sin embargo, sería necesario proyectar el periodo de amortización de la inversión y comparar este costo contra el de otras modalidades para evaluar su conveniencia.

- Se requeriría de mayor tiempo para el diseño e inicio de operaciones (4.5 meses máximo).

- Se generarían costos adicionales por concepto de: software de marcación predictiva y adquisición de bases de datos con información complementaria.

- El Gobierno del Estado de México debería continuar realizando las funciones de actualización de información y proporcionar los servicios de atención especializada, lo cual representaría erogaciones fijas.

- Se requeriría incrementar personal para proporcionar el servicio "en vivo" las 24 horas del día todo el año.

- Los sistemas de reconocimiento de voz a base de tonos se consideran una aplicación inadecuada para proporcionar orientación e información al usuario, toda vez que requieren capacidad auditiva y manual para seguir correctamente las instrucciones; además se alarga el tiempo de atención y pueden propiciar abandono de llamadas por insatisfacción del usuario.

- Se incrementaría el costo del servicio telefónico al utilizar únicamente la modalidad de lada 800.

- Una de las empresas condiciona el equipo, por ende, se tendría una dependencia absoluta a ésta, ya que toda la infraestructura telefónica sería de su marca.

- Se requeriría disponer y acondicionar un espacio físico si se decide integrar en un solo lugar la atención de servicios especializados.

- Se tendría que difundir a los usuarios la forma en que se utilice el sistema de reconocimiento de voz, de lo contrario inicialmente, podría disminuir la aceptación, por errores de comprensión en el diálogo entre ambos.

- El costo de la tecnología de reconocimiento de voz natural, es mayor en un 15-20% que la de respuesta interactiva a la voz.

2.2.3. Ventajas de la Contratación del Servicio

- El servicio podría iniciarse en poco tiempo, de 20 a 60 días.

- No se requeriría realizar una inversión inicial.

- Se proporcionaría atención telefónica a través de un número único durante las 24 horas de los 365 días del año.

- La atención del servicio podría crecer al mismo tiempo que la demanda lo requiera.

- Permitiría la atención de volúmenes significativos de llamadas de entrada.

- Permitiría realizar llamadas de salida (marcación predictiva) en volúmenes significativos.

- Se tendrían reportes estadísticos acerca de las llamadas recibidas, clasificadas de acuerdo con las necesidades.

- No se requeriría contratar personal para la atención del CAT.

- La empresa contratada sería la titular de la relación laboral con el personal del CAT.

- Se reduciría el número de líneas telefónicas locales y de lada 800, de 48 existentes, a sólo una o dos máximo, lo cual simplificaría al usuario el acceso a los servicios gubernamentales.

2.2.4. Desventajas de la Contratación del Servicio

- El costo del servicio sería un gasto intangible y constante.

- Se dependería completamente de la empresa contratada.

- No se adquiriría experiencia en el manejo de un CAT; toda vez que al final del contrato, se reiniciaría de cero.

- Los prestadores del servicio no tienen experiencia en el manejo de información del sector público; fundamentalmente, están orientados a venta de productos.

- Las empresas atienden a varios clientes a la vez, lo cual limita su especialización.

- La calidad del servicio de una empresa contratada es inferior a la de un CAT propio.

- Ocasionalmente, se generarían costos adicionales por concepto de: marcación predictiva, exceder volúmenes contratados, información no disponible por la empresa contratada.

- La administración y supervisión del CAT correspondería en buena medida a la empresa contratada, y en menor proporción a una unidad administrativa del Poder Ejecutivo del Estado de México.

- Al término de cada contrato, el Gobierno del Estado de México sólo tendría en propiedad la información de las bases de datos generadas.

- El Gobierno del Estado de México deberá continuar realizando las funciones de actualización de información y proporcionar los servicios de atención especializada, lo cual representaría erogaciones fijas.

Con base en las razones derivadas del análisis anterior, resulta evidente que la decisión habría de inclinarse por el establecimiento de un CAT propio, por tanto, se inició formalmente su desarrollo.

2.3. Objetivo del Centro de Atención Telefónica

Considerando que todo proyecto requiere de la definición de un objetivo que precise de manera clara su razón de ser, este CAT se concibió como un esfuerzo inédito dentro del concepto de eficiencia y eficacia en la atención telefónica integral y en una alternativa de información gubernamental confiable, ágil y efectiva, que brindara respuestas satisfactorias a los usuarios del servicio.

Por ello, el objetivo de este CAT es ofrecer a los mexiquenses y público en general una alternativa de información gubernamental efectiva, particularmente acerca de nombres de servidores públicos, ubicación de oficinas, teléfonos,

trámites y servicios de los ámbitos estatal, federal y municipal en la entidad, así como para la recepción de quejas y sugerencias.

Con esta premisa, se combinaría la aplicación de tecnología de punta y el personal capacitado para la incorporación modular de los distintos servicios telefónicos existentes y los especializados, dentro de un compromiso de calidad y vanguardia.

Con el funcionamiento del CAT, sin duda se favorece la consolidación del aparato gubernamental como organización en donde es posible establecer, con seguridad y aceptación social, procesos de innovación y mejoramiento de la función pública; asimismo, representa la expresión innegable de que la tecnología de la informática y de comunicaciones, debe usarse como infraestructura esencial de todo gobierno en el siglo XXI, y así poder construir la visión de un gobierno cercano a la gente, modernizado y de clase mundial, que ofrezca a los ciudadanos acceso amplio y oportuno a información gubernamental diversa, a través de procesos eficientes de respuesta centrados en el ciudadano, pero sobre todo más respetuosos y cordiales.

Por ello, a la luz del potencial que brinda la tecnología, el CAT es una estrategia en la que participan todas las instituciones gubernamentales, ya que al integrar tecnologías, soluciones y procesos, facilitan a los ciudadanos, organizaciones sociales y empresariales su relación con el gobierno.

3. Desarrollo del Centro de Atención Telefónica

3. Desarrollo del Centro de Atención Telefónica

Después de analizar las opciones de outsourcing[18] e instalación de un CAT propio y determinar la factibilidad del segundo, se decidió efectuar los procesos de licitación pública, tanto para el desarrollo de la obra civil como para la adquisición de la tecnología, mobiliario y equipo, en razón de que subrogar el servicio significaba un costo superior al de la inversión del proyecto, además de que no se garantizaba su adecuada operación.

[18] Outsourcing significa comprar un producto o un servicio que no sea producido por uno mismo, al contratar firmas profesionales para servicios contables, legales y administrativos o de otra naturaleza, en donde los resultados son mejor calidad, costo más bajo y de gran flexibilidad.

En este sentido, la subrogación hubiese tenido un costo anual de $11´000,000.00, independientemente de que la información debería ser actualizada y proporcionada por el gobierno estatal.

Así, el 11 de noviembre de 2001 iniciaron los trabajos para el establecimiento del Centro de Atención Telefónica, mismos que concluyeron el 29 de junio de 2002, entrando en su fase preoperativa el 1 de julio de ese año; sus etapas de desarrollo se sintetizan a continuación.

El seguimiento en el desarrollo del proyecto se clasificó en tres grandes apartados: Obra Civil, Plataforma Tecnológica y Mobiliario. En este sentido, para el 11 de marzo de 2002, se reportaba un avance de 90% en la obra civil, faltando la iluminación, colocación de puerta principal y puertas de cubículos; detalles de zoclos en pisos de madera, resanes de pintura en muros y colocación de extractores y divisiones en baños.

En cuanto a la plataforma tecnológica, en el rubro de telefonía se presentaba un 40%; respecto a la Red Lan un 60% en el tendido del cableado estructurado de voz y datos, faltando el área de las estaciones de trabajo y la instalación del equipo de cómputo. En lo que corresponde a las aplicaciones informáticas, se reportaba un avance de 100% en el desarrollo y 60% en la normalización, estando pendiente su instalación en ambiente de red y la liberación y ajuste del sistema. Desde esta fecha, el mobiliario ya se había adquirido al 100%, quedando en espera su instalación.

Para el 2 de abril de 2002 se tenía un avance de 95% en la obra civil, faltando la colocación de la puerta principal y puertas de cubículos. Respecto a la plataforma tecnológica, en telefonía era de 45%; en cuanto a la Red Lan de 75% en el tendido del cableado estructurado de voz y datos, quedando

también pendiente el área de las estaciones de trabajo y la instalación del equipo de cómputo.

De las aplicaciones informáticas el avance era de 100% en su desarrollo y 60% en la normalización, quedando pendiente su instalación en ambiente de red y la liberación y ajuste del sistema. Respecto al mobiliario, en este periodo se inició el armado y colocación, proceso que reportaba un 25%.

Para el 9 de abril de 2002, los avances que se reportaban eran en la plataforma tecnológica, la cual en telefonía ya se apreciaba un 55%; de la Red Lan 80% en el tendido del cableado. En cuanto al armado y colocación del mobiliario era de 75%.

Ya para el 16 de abril de 2002, en la obra civil el avance era de 97%; de telefonía 65%, de la Red Lan 85% y 75% en la normalización de las aplicaciones tecnológicas. El armado y colocación del mobiliario alcanzaba el 90%.

El 22 de abril se tenía un avance de 99% en la obra civil; 70% en telefonía, 90% en la Red Lan y 72% en la normalización de las aplicaciones tecnológicas. El armado y colocación del mobiliario se concluyó, sólo restaba la instalación del equipo de cómputo.

Para el 29 de abril el avance en la obra civil era de 100%, realizándose todavía detalles menores como la colocación de cerraduras en los privados, la señalización interna y la aplicación de la película esmerilada y logotipos en vidrios de división interior. También, se recibieron de Teléfonos de México 30 líneas digitales y 8 análogas, y se instalaron la Red Lan, el PBX, IVR y la grabadora digital, lo que constituyó un avance de 92%.

Ya en el mes de mayo, para el día 6, el reporte de avance era de 72% en la telefonía; 93 % en la Red Lan, concluyéndose la etapa de validación y pruebas del cableado estructurado, que comprende más de 2 mil 400 metros de cable. En cuanto a las aplicaciones tecnológicas, se incrementó al 73%.

Al 14 de mayo, se había configurado la central telefónica y realizado pruebas de transmisión con la troncal digital, lo que significaba un avance de 74% en la telefonía; asimismo, se reportaba el 60% en la Red Lan y 75% en las aplicaciones informáticas, toda vez que se instalaron los servidores para calibrar los sistemas, se cargaron las bases de datos y las interfases.

Para el día 21 de mayo, se habían habilitado los números telefónicos de la troncal digital y el código abreviado. Para el 3 de junio, Teléfonos de México concluyó la programación del código abreviado en tres centrales de la zona conurbada de la ciudad de Toluca y se iniciaban los trabajos con las compañías celulares para que programaran éste en sus centrales y dar a sus usuarios acceso al servicio. De igual manera, se concluyó la configuración de la red local y la instalación de los servidores para habilitar el CTI.

Para el 24 de junio se recibió la segunda troncal digital que incluyó 30 líneas digitales adicionales; asimismo, se continuó realizando pruebas de normalización y estabilidad de las aplicaciones sobre la red interna. También se siguió con la generación y depuración de las bases de datos. El día 29 se concluyó al 100% y de manera integral el Centro de Atención Telefónica.

3.1. Costo del proyecto

Desde su inicio, en el CAT se ha realizado una inversión de aproximadamente $13'003,708.50, distribuidos de la siguiente manera: Obra Civil $2'333,497.66;

Plataforma Tecnológica $3'142,229.56; Mobiliario $1'142,146.44 y Difusión $3'103,042.36. Respecto al Gasto Corriente, particularmente en Servicios Personales el monto ha sido de $3'282,792.48.

3.2. Características de Ingreso de los Asesores Ciudadanos

Con el fin de proporcionar asistencia telefónica de manera respetuosa, amable y fundamentalmente profesional a los usuarios del servicio, así como tener la posibilidad de dar atención las 24 horas de los 365 días del año, se consideró necesario contar con asesores ciudadanos que cubrieran al menos el siguiente perfil:

- Nivel de estudios de educación superior.
- Buena dicción y tono de voz amable, con conocimiento de la administración pública federal, estatal y municipal.
- Experiencia en el manejo de equipos de cómputo y sofware Windows (95, 98, 2000, Milenium Edition, XP), paquetería Office (Word, Excel, Power Point) y conocimientos básicos para navegar en Internet y consultar correos electrónicos.
- Capacidad de concentración.
- Actitud de trabajo en equipo.
- Vocación de servicio.

- Visión en cuanto al tiempo de duración probable en el trabajo.

- Disponibilidad de horario.

Considerando lo anterior, se llevó a cabo un exhaustivo proceso de selección, en el que participaron 80 aspirantes, de los cuales, 33 cumplieron los requisitos y son quienes actualmente conforman el ***pull*** de asesores ciudadanos que proporcionan la atención telefónica personalizada.

3.3. Campaña de Difusión

Como todo proyecto que requiere darse a conocer por su impacto, utilidad, beneficios y características de servicio, fue necesario diseñar una campaña de difusión del CAT, tanto en medios de comunicación masiva, como con publicidad alterna, con la finalidad de lograr un adecuado posicionamiento entre la población del Estado de México y, en consecuencia, incrementar de manera gradual la demanda del servicio.

En cuanto a los medios de comunicación masiva, para televisión se consideró su alcance, toda vez que éste es el medio que llega al mayor número de audiencia, además de que proporciona imagen eficiente y mayor recordabilidad de la información. Asimismo, es audiovisual y por ello de gran impacto.

Los criterios para radio se sustentaron en la amplia cobertura que también caracteriza a este medio, además de su penetración y recordabilidad auditiva del teléfono, situación que resulta favorable para el servicio.

Respecto a la prensa escrita, ésta permite alcance a consecuencia del llamado ***pass along***, ya que el ejemplar de un diario pasa de mano en mano, también presenta disponibilidad de llegar a los principales usuarios del servicio.

Con base en estos criterios, se consideraron los siguientes elementos para poner en operación la campaña de difusión:

Medios de Comunicación Masiva

- Producción de Spots de Radio.
- Producción de Spots de Televisión.
- Inserciones en Prensa.

Publicidad alterna

- Carteleras Espectaculares.
- Dípticos.
- Tarjetas Telefónicas.
- Pendones.
- Anuncio en Directorio Telefónico.
- Calendario
- Calcomanías.

4. Resultados

4. Resultados

4.1. Descripción Tecnológica del Proyecto

La operación del CAT se sustenta en la recepción de llamadas telefónicas a través de un menú de opciones, con base en tonos y operadores "en vivo", con enrutamiento de llamadas para la atención de emergencias o, en su caso, de otros servicios.

Asimismo, su operación está respaldada por una infraestructura tecnológica de punta, con base en los siguientes componentes tecnológicos:

Conmutador/PBX (Private Branch Exchange) de alta capacidad. Su función principal es recibir una llamada a través de cualquier línea telefónica y transferirla al IVR.

Distribuidor Automático de Llamadas/ACD (Automatic Call Distributor). Normalmente va asociado a un PBX y su función principal es transferir una llamada al área correspondiente automáticamente sin la necesidad de pasar por una operadora.

Marcador predictivo. El marcaje predictivo es la marcación automática y adelantada que se ejecuta para hacer más eficiente el trabajo de los asesores ciudadanos en llamadas de salida.

Sistema de autorrespuesta/IVR (Interactive Voice Response). IVR significa respuesta interactiva de voz y es un sistema que permite tener acceso a una base de datos, ya sea para una consulta, servicio o transacción de manera automática y sin hablar con un asesor ciudadano. Permite derivar reportes de estadísticas del sistema global.

Sistema Call Center para el manejo de estadísticas de asesores ciudadanos y una aplicación de creación interna para la consulta de información por parte de los asesores.

CTI (Computer Telephone Integration) Integración teléfono – computadora. Es una plataforma que permite la comunicación entre sistemas de voz, datos y gráficos, a través del sistema de distribución de llamadas y una computadora.

Se cuenta también con un sistema de monitoreo de calidad, por medio del cual es posible evaluar, en todo momento, que la atención sea adecuada y profesional.

Parte del equipamiento lo constituyen 20 estaciones de trabajo, mismas que se integran por un equipo de cómputo de alto rendimiento con Sistema Operativo Windows 2000, procesador Pentium I y 128 Mb de memoria RAM básicamente.

En síntesis, esta plataforma tecnológica permite proporcionar atención a los usuarios las 24 horas de los 365 días del año; asimismo, asigna el trabajo de recepción de llamadas de manera uniforme y rápida, toda vez que es muy estable y soporta flujos de tráfico muy altos. Adicionalmente, está diseñado para crecer de acuerdo con las necesidades de las personas que requieran de este servicio.

4.2. Descripción Arquitectónica del Proyecto

El concepto del proyecto se basó principalmente en dos aspectos: El primero, fue integrar dentro de un área amplia, un espacio transparente, que a través de la combinación de sus elementos arquitectónicos y estructurales, hicieran destacar el desarrollo de las diferentes actividades y tecnología de punta que en él estarían presentes; fue así como se decidió combinar una estructura metálica modular con un elemento traslúcido como el cristal.

El segundo de ellos, fue lograr la mayor transparencia interna posible que permitiera observar el dinamismo y funcionalidad del edificio, generando con ello una motivación constante en el desempeño de las diferentes actividades de cada uno de los asesores ciudadanos y personal técnico que ahí laboran, haciéndose visibles desde la zona de recepción, estaciones de trabajo y espacios

privados de los coordinadores y responsables de su operación, hasta su central de equipo.

La determinación en la integración de colores, iluminación y mobiliario, fue muy importante para complementar el espacio agradable y confortable requerido para el CAT.

La doble altura y la superficie original de 200m^2., con que se contaban, permitieron que el proyecto del CAT alcanzara un total de 350m^2., desarrollados en dos niveles:

En Planta Baja (200m^2.), se albergan las actividades operativas del CAT:

- Vestíbulo/recepción, sala de espera y control, que permiten atender al usuario directamente.

- Sala/recepción, en donde se puede proporcionar, con mayor detenimiento, la atención al ciudadano.

- Zona de estaciones de trabajo, con capacidad para 20 plazas en una primera etapa.

- Soporte técnico, destinado para el personal especializado, quienes tendrán el control y vigilancia de sus equipos.

- Central de equipo, considerado como el cerebro tecnológico del centro.

- Zona de servicios (sanitarios hombres y mujeres, y cuarto de limpieza).

- Almacén.

En Planta Alta (150m^2.):

- Concentra 3 privados para los coordinadores y responsables de la operación del CAT y un área secretarial.

- Sala de juntas.

- Espacio previsto para una segunda etapa de crecimiento del área de estaciones de trabajo y que inicialmente se utilizara como zona de capacitación para el personal del CAT.

- Area de descanso.

- Cocineta-comedor.

Estos dos últimos espacios, en respuesta a la actividad intensa y permanente que tiene el CAT.

Tal como fue concebido el proyecto, se desarrolló la construcción del CAT, de tal forma que sus instalaciones efectivamente combinan los elementos arquitectónicos y estructurales, asimismo, reflejan dinamismo y funcionalidad, generando con ello una motivación constante para el desempeño de las diferentes actividades.

La determinación en la integración de colores, iluminación y el mobiliario complementan el espacio transparente, agradable y confortable requerido para el CAT.

4.3. Ubicación del Centro de Atención Telefónica

Con el propósito de optimizar los espacios propios con que cuenta el Gobierno del Estado de México, particularmente de la Secretaría de Administración, se optó por ubicar el CAT en las instalaciones del Archivo General del Poder Ejecutivo, específicamente en el espacio que ocupaba su biblioteca, con lo cual se aprovechó su amplitud en área y su doble altura, condiciones adecuadas para el desarrollo del Centro.

El CAT se ubica en Avenida Nicolás San Juan número 109, colonia Ex Rancho Cuauhtémoc, Toluca, México, C.P. 50010.

4.4. Características del Centro de Atención Telefónica

Los usuarios de los servicios gubernamentales han expresado que muchos de los trámites se aligerarían si se contara con información previa acerca de requisitos, ubicación de oficinas y tiempos de respuesta, entre otros aspectos. En este sentido, el CAT aprovecha plenamente el potencial que brinda el servicio telefónico, de esta forma:

- Opera las 24 horas del día, los 365 días del año.
- Su base de datos cuenta con más de 31 mil registros de servidores públicos estatales, municipales y representaciones federales, así como de trámites y servicios.
- Proporciona servicio continuo de atención personalizada por medio de un Asesor Ciudadano.

- Dispone de 7 mil registros de servidores públicos del Gobierno Federal, así como de las demás entidades federativas.

- Cuenta con directorios de centros escolares, hospitales, centros de salud, organizaciones sociales, empresariales, académicas y asociaciones civiles del Estado de México.

- Contiene información básica municipal de todo el país.

- Por las características de la plataforma tecnológica puede atender 60 llamadas a la vez.

- Tiene capacidad para atender 5,000 llamadas diariamente.

- Emplea a 33 asesores ciudadanos. El 90.9% de ellos con estudios de educación superior.

- Sus instalaciones son modernas y funcionales.

- Cuenta con una superficie de 350m^2., desarrollados en dos niveles.

- Dispone de 20 estaciones de servicio.

- Puede recibir sugerencias sobre los servicios de la administración pública.

- El CAT enlaza a los usuarios con los servicios de:

  - Emergencias 066 Valle de Toluca.

- Locatel.
- Protección Civil.
- Asistencia al Contribuyente.
- Centro de Atención Empresarial.
- Información Turística.
- Quejas.
- Denuncias.

• Puede realizar mil llamadas de salida diariamente, con marcación predictiva y aleatoria, para el desarrollo de campañas y sondeos de opinión (su tecnología permite un crecimiento de hasta 16 mil llamadas diarias de este tipo).

Al respecto, y para constatar la utilidad de este recurso, se llevó a cabo una encuesta de opinión pública que se aplicó, de un muestreo simple aleatorio, a 688 personas mayores de edad, durante el periodo comprendido del 6 al 17 de agosto de 2002, en los municipios de Cuautitlán Izcalli, Ixtapan de la Sal, Ixtlahuaca, Metepec y Nezahualcóyotl, la cual tuvo como objetivo conocer el porcentaje de personas que saben el nombre de su presidente municipal, cómo califican su desempeño y si conocen el nombre del Gobernador del Estado de México.

Los resultados fueron representativos de las personas de 18 años o más que son titulares o usuarios de líneas telefónicas en sus domicilios.

El cuestionario se apoyó en una aplicación informática en la que los asesores que fungieron como encuestadores plasmaban las respuestas de los ciudadanos para que éstas se incorporaran a una base de datos.

Así, a través de diferentes pantallas fue posible consultar el estado que guardaba el sondeo; de igual forma, éstas proporcionaban parámetros de calificación de cada una de las llamadas efectuadas. El sistema permitió marcar automáticamente los números telefónicos que previamente se almacenaron en una base de datos, éstos fueron extraídos de los directorios de Teléfonos de México.

Por otra parte, una vez iniciadas las llamadas de salida, el sistema envió a los asesores dos señales: la primera el tono de la llamada y la segunda, una pantalla en la que fue posible ver datos de la misma, como son el nombre de quien se le está llamando y su número telefónico. El siguiente cuadro resume algunas de las estadísticas del sondeo.

Municipio		Cuautitlán Izcalli	Ixtapan de la Sal	Ixtlahuaca	Metepec	Nezahualcóyolt	Total
Total de llamadas		324	448	251	344	283	1,650
Encuestas logradas		144	119	125	116	184	688
Tiempo promedio de llamada		1:11	1:15	1:23	1:06	1:26	1:16
Sexo	H	59	37	77	48	62	283
	M	85	82	48	68	122	405
Promedio de edad		32.3	51.5	41.4	43.4	38.7	41.5
Criterio adoptado		Mayor de edad que contestó	Mayor de edad que contestó	Mayor de edad que contestó	Mayor de edad que contestó	Mayor de edad que contestó	
% de error estimado	P.M.	7%	6.45%	7%	8.6%	6%	
	Gob.	7.85%	8.15%	6.8%	7.85%	7.1%	

Con las características señaladas, gradualmente, el CAT articulará a todas las áreas de atención telefónica del Poder Ejecutivo estatal, para atender, en dos números, diversos servicios.

4.5. Identidad

Con el propósito de dar a conocer la identidad del CAT de manera integral, en este apartado del documento se hará una descripción del nombre, imagen y frase de posicionamiento, mismos que son los elementos que constituyen su logotipo.

El concepto gráfico del CAT, comprende el ícono del teléfono, el cual es retomado de la simbología universal que identifica a dicho elemento; por ello, es de fácil reconocimiento para la mayoría de la población.

La palabra ***Avanza*** es parte de la premisa que da identidad al gobierno del licenciado Arturo Montiel Rojas, a partir de la cual se han derivado una serie de frases promocionales de las obras, programas, acciones y servicios de carácter prioritario.

Los colores negro, rojo, verde y blanco, son parte de la identidad gráfica institucional de la administración del licenciado Arturo Montiel Rojas, lo que permite darle al **Centro de Atención Telefónica del Gobierno del Estado de México, "Avanzatel",** homogeneidad con la imagen gubernamental, referente a la comunicación gobierno-sociedad.

La frase ***por teléfono, un gobierno cerca de ti***, sintetiza los principios que promueve y caracteriza a la presente administración, tales como: un gobierno cercano, un gobierno transparente y un gobierno moderno y eficiente.

4.6. Asesores Ciudadanos

Actualmente se cuenta con 33 asesores ciudadanos que atienden el servicio durante las 24 horas de los 365 días del año, laborando en 10 horarios diferentes durante los turnos matutino, vespertino y nocturno.

El 90.9% de ellos tiene estudios de nivel licenciatura: 11 son de Ciencias Políticas y Administración Pública, lo que representa el 33.3%; nueve de Ciencias de la Comunicación, que significa el 27.3%; uno de Derecho; Psicología; Turismo; Ingeniería Industrial; Arquitectura; Relaciones Económicas Internacionales; Mercadotecnia; Diseño Gráfico; Administración de Empresas e Informática Administrativa, lo que constituye el 3.0% respectivamente; por otra parte, hay tres sin estudios de educación superior concluidos, lo que constituye el 9.1%.

La edad promedio oscila en los 25 años, lo que significa que el equipo de trabajo es joven y en consecuencia entusiasta y con una alta responsabilidad de asumir el compromiso laboral con seriedad y profesionalismo.

La información que contiene la base de datos de Avanzatel, puede ser proporcionada por cualquiera de los asesores ciudadanos, ya que están absolutamente capacitados para responder a quien así lo solicite.

Derivado del dinamismo que se presenta en la administración pública en cualquiera de sus tres ámbitos, los asesores ciudadanos reciben permanentemente la actualización de la información correspondiente.

Además de los asesores ciudadanos, en Avanzatel se cuenta con servidores públicos dedicados de manera exclusiva a la búsqueda y actualización de

la información. Asimismo, la plataforma tecnológica de Avanzatel permite realizar de manera simultánea algún cambio o actualización de la información a todas las estaciones de trabajo, con ello se asegura que en todo momento ésta sea fidedigna.

4.7. Campaña de Difusión

Como resultado de la planeación de la campaña de difusión, de manera operativa, particularmente en medios de comunicación masiva, ésta se centró en las dos empresas nacionales más importantes de televisión, de manera que en cuatro canales (tres de la empresa Televisa y uno de Televisión Azteca) y 24 programas (16 de Televisa y 8 de Televisión Azteca) se transmitieron 532 Spots con duración de 20 y 30 segundos en diferentes días y horarios en el periodo comprendido entre el 9 de octubre al 11 de diciembre de 2002.

Por otra parte, en radio se transmitieron 800 Spots con duración de 20 segundos en nueve estaciones del Grupo Acir, tanto en frecuencia modulada como en amplitud modulada.

Respecto a la publicidad alterna, se elaboraron 10,000 posters, 50,000 dípticos, 5,000 etiquetas, 62,500 imanes publicitarios y un video promocional.

4.8. Menú de Servicios

Avanzatel utiliza para la ciudad de Toluca y su zona conurbada, el código abreviado 070. Para el resto del Estado cuenta con el servicio de marcación gratuita 01 800 6 96 96 96, números a los que es posible tener acceso también por líneas celulares; así, con el propósito de orientar al usuario sobre la información que desea obtener, Avanzatel cuenta con el siguiente menú de servicios :

- 070 01 800 6 96 96 96
  - Bienvenido al Centro de Atención Telefonica del Estado de México "Avanzatel"
    - Para emergencias 066 Valle de Toluca, Locatel o Protección Civil, marque 1
      - Para emergencias 066 del Valle de Toluca, marque 1
      - Locatel, marque 2
      - Protección Civil, marque 3
      - O marque 9 para regresar al menu anterior
    - Para servicios o información gubernamental, marque 2
      - Para información del directorio de servidores públicos, marque 1
      - Para información de tramites y servicios gubernamentales, marque 2
      - Centro de Atención Empresarial o información turística, marque 3
        - Para comunicarse al Centro de Atención Empresarial, marque 1
        - Información turística marque 2
      - Programa de Asistencia al contribuyente,marque 4
      - Para quejas, denuncias y sugerencias 5
        - Quejas ante la secretaría de la Contraloría, marque 1
        - Denubcia ante la Procuraduría General de Justicia, marque 2
        - Sugerencias marque 3
        - Para volver a escuchar este menú, marque *
        - Para volver al menú anterior marque 9
      - Para volver a escuchar este menú, marque *
      - Para volver al menú anterior marque 9
      - o marque 0 para ser atendido por una agentede información
    - Si desea hablar con una agente de información, marque 0
    - Si usted no cuenta con un telefono de tono, espere en la línea para ser atendido

4.9. Estadística de Llamadas

A partir del 1 de julio de 2002, fecha en que entró en su fase preoperativa, Avanzatel ha registrado, hasta el 26 de marzo de 2003, un total de 464,654 llamadas, siendo el día record el que contó 3,375; de los días de la semana, los martes son los que contabilizan más llamadas, toda vez que, con respecto a los seis restantes el promedio más elevado es de 2,363.

Por otra parte, en las 39 semanas de funcionamiento, en la comprendida del 27 de enero al 2 de febrero, se registraron 13,441 llamadas, lo que significa que ha sido la semana record.

Las horas en las que se registra mayor demanda de usuarios, están comprendidas entre las 9:00 y las 15:00, de lunes a viernes. Asimismo, la información que más es solicitada por los usuarios, de acuerdo con datos de los propios asesores ciudadanos, es la relacionada con el pago anual de tenencia vehicular; el directorio de servidores públicos del Estado de México; así como trámites y servicios que se proporcionan en la administración pública estatal.

4.10. Reglamento Interior

Con el propósito de establecer los mecanismos de trabajo que conducirán la actuación de los servidores públicos adscritos a Avanzatel, se concluyó la elaboración de su proyecto de Reglamento Interior, el cual, se prevé que en la primera semana de abril de 2003, sea expedido por el Director General de Organización y Documentación.

El ordenamiento jurídico referido precisa los objetivos de Avanzatel; la estructura interna de organización; el ámbito competencial y las líneas de autoridad del personal; así como los horarios de trabajo, principalmente.

Con la expedición del Reglamento Interior se formalizará la distribución del trabajo, lo que permitirá el eficiente cumplimiento de los objetivos de Avanzatel, a fin de lograr una atención oportuna y confiable al ciudadano.

El Reglamento Interior, así como la expedición de otros ordenamientos jurídicos y administrativos, como los manuales de organización y de procedimientos, permitirán sentar las bases para establecer el Programa de Aseguramiento de Calidad para Avanzatel y certificar a su personal bajo la Norma Técnica de Competencia Laboral "Elaboración de Documentos Mediante Herramientas de Cómputo", este proceso comprende la calidad de la información y la calidez en la atención.

Comentarios finales

Con base en la experiencia que deja este modelo de atención al público para mejorar el desempeño gubernamental, la cual se ha tratado de esquematizar durante el desarrollo del documento, se puede concluir que en Avanzatel la calidad del servicio está asegurada y estandarizada por las aplicaciones informáticas, toda vez que la información reside en un servidor central y es accesada automáticamente cuando se transfiere la llamada al asesor ciudadano, lo que garantiza la consistencia de la misma.

Por otra parte, el asesor ciudadano no requiere conocer en su totalidad la información para proporcionar un buen servicio, ya que el sistema se la suministra cuando toma la llamada.

Los 33 asesores ciudadanos son personal calificado y comprometido con su función, trabajan bajo una misma idea y un concepto integral vanguardista, apoyándose de la tecnología de punta para asegurar la estandarización, confiabilidad, oportunidad y calidad del servicio.

También, la arquitectura es flexible y escalable para incorporar nuevos servicios. La integración de tecnología de punta se justifica en razón de brindar un servicio personalizado, oportuno y eficiente.

La multifuncionalidad da soluciones en una sola llamada, porque es posible tener acceso inmediato en todo momento y de cualquier parte. Asimismo, permite la aplicación de sistemas de control y evaluación de la calidad y productividad.

En suma, el Centro de Atención Telefónica del Gobierno del Estado de México, Avanzatel, como recurso gubernamental para proporcionar el servicio de información y orientación al público con elevados índices de calidad, productividad y sobre todo responsabilidad social, es una experiencia exitosa en el ámbito de la administración pública estatal.

Testimonios

Empresas

Voice SERVICE PROVIDER

20 de Marzo de 2003

Gobierno del Estado de México

Por medio de la presente le envío un saludo y me permito felicitarlo por la manera en que AVANZATEL logro conjugar la mejor tecnológica y las mejores practicas publicas. No hay mejora sin herramientas que nos permitan medir nuestros indicadores de productividad y es precisamente este punto el que a hecho de AVANZATEL el mejor centro de atención de llamadas del Gobierno debido a que cuenta con información en línea que le permite en cada momento ajustar sus niveles de servicio.

La tecnología CTI de procesamiento de voz incorporada en este avanzado centro de atención de llamadas no solo permite ofrecer altos niveles de servicio a los ciudadanos si no que además reduce de manera dramática los gastos del erario publico al aumentar al doble las llamadas recibidas por cada operador de AVANZATEL.

Nuevamente le reitero mis más sinceras felicitaciones. Quedo de usted para cualquier aclaración o duda al respecto en el teléfono 5-705-01-96. Ext. 2008.

Atentamente,

ING. José Luis Mendez Briseño
Director General
Cimatel Telecomunicaciones, S.A. de C.V.

VOICE SERVICE PROVIDER
Río Guadiana No. 16-2 • Colonia Cuauhtémoc • Deleg. Cuauhtémoc • 06500 México, D.F.
Tel: 5 705 0196 • Fax: 5 705 6228 • http://www.vsp.com.mx

RB ASESORES S.C.
Plan de Ayala 109 Col. San Sebastián, Toluca; México
Tel. (722) 213-22-57 Fax (722) 214-20-53 e-mail: rba@netspace.com.mx

Toluca México a 24 de marzo del 2003.

A Quien Corresponda:

A través de este documento declaro que con base en mi experiencia como capacitador del personal del centro de atención telefónica del Gobierno del Estado de México AVANZATEL, puedo afirmar que se cuenta con profesionales con el perfil que permitirá tener una ventaja sobre otros centros de información, y que si les da un respaldo tecnológico y organizacional adecuado, serán capaces de brindar un servicio de excelencia tanto en las llamadas de entrada como en encuestas de opinión telefónica.

Atentamente

Dr. Armando J. Espinosa de los Monteros Fuentes.
RB Asesores Contables fiscales y Administrativos S.C.
Representante Legal.

TRIDEX
DE MEXICO, S.A. DE C.V.

México, D.F. a 19 de marzo de 2003.

Con satisfacción vemos cómo los gobiernos municipales, estatales y el federal, cada vez están más concientes de la importancia que tiene el invertir en soluciones que les permitan construir puentes de comunicación con la población. Por ello, nuestra contribución en el proyecto Avanzatel del Gobierno del Estado de México, nos ha permitido aportar nuestro conocimiento y experiencia en un servicio innovador de gran valía para los habitantes de esa entidad, que estoy seguro se replicará en muchas otras entidades federativas del país.

Ing. Alejandro Ruíz Millán
Director de Administración
Tridex de México, S.A. de C.V.

Av. Río Mixcoac # 97 Col. Insurgentes Mixcoac C.P. 03920 México, D.F.
Conmutador Tel.: 54-20-23-00 / Ventas Tel.: 54-20-23-23 / Servicio Tel. 54-20-23-33
www.tridex.com.mx

TRIDEX
DE MEXICO, S.A. DE C.V.

México, D.F. a 19 de marzo de 2003.

En los últimos 15 años, nuestra empresa ha tenido la oportunidad de colaborar en un sin número de proyectos importantes de Call Centres o centros de atención telefónica, tanto para la iniciativa privada como para la administración pública, a lo largo y ancho del país; y sin duda, el de Avanzatel ha sido un proyecto del cual nos sentimos orgullosos de haber participado, ya que se han integrado procesos de clase mundial con la tecnología más avanzada en su tipo.

Sr. Ramón Zarazua Díaz
Director General
Tridex de México, S.A. de C.V.

Av. Río Mixcoac # 97 Col. Insurgentes Mixcoac C.P. 03920 México, D.F.
Conmutador Tel.: 54-20-23-00 / Ventas Tel.: 54-20-23-23 / Servicio Tel. 54-20-23-33
www.tridex.com.mx

NORTEL NETWORKS™

How the world shares ideas.

Nortel Networks de México S.A. de C.V.
Insurgentes Sur No. 1605, piso 30 Torre Mural
Col. San José Insurgentes 03900 México, D.F.
Tel : 5480 - 2100
Email: gkarim@nortelnetworks.com

www.nortelnetworks.com

Galib Karim R.
Enterprise Networks Director

Marzo 26, 2003

Gobierno del Estado de México

Nos permitimos informarle que el sistema de comunicaciones Nortel Networks modelo Meridian 1 Opción 11C, instalado en sus oficinas de AVANZATEL, en la ciudad de Toluca, Edo. de México, es el equipo mas avanzado en su género para esta aplicación.

El Meridian 1 Op.11C es un sistema de sofisticado de comunicaciones que soporta lo último en tecnologías multimedia, de telefonía sobre IP, de aplicaciones para centros de llamadas, que trabaja en múltiples ambientes de redes bajo una arquitectura no bloqueable.

Además cuenta con una amplia gama de teléfonos digitales y/o teléfonos basados en IP, con calidad de primera clase para satisfacer diferentes requerimientos de operación.

Todo esto en un sistema compacto altamente confiable que lo hace uno de los equipos de mayor valor en la relación costo-beneficio que existen en el mercado.

Sin mas por el momento, quedamos a sus apreciables órdenes para cualquier aclaración.

Atentamente,

Galib A. Karim Rivas
Director de Redes Empresariales
Nortel Networks de México S.A. de C.V.

Usuarios vía telefónica

Ramiro Escobar (2-73-12-09): Me enteré del servicio Avanzatel por un compañero de oficina de la Coordinación de Servicios Aéreos; ya he utilizado anteriormente el servicio y me parece excelente. Como usuario, recomendaría que el servicio se mantega como está.

Eréndira (2-26-54-34): Soy vecina de Calixtlahuaca y por me dio de la televisión me enteré del servicio, ésta es la segunda vez que hago uso de él y me parece excelente.

Adrián Ramírez (53-70-78-38): Soy originario de Tlalnepantla, por medio de Locatel me enteré de este servicio, en las veces que lo he utilizado, lo considero bueno y deseo que se siga prestando amablemente.

Dulce Azucena López (2-13-12-64): Por medio de trípticos y el directorio telefónico conocí Avanzatel; siempre que lo he consultado me han atendido bien.

Jovita Cruz (53-95-87-51): Por la revista "Reconocer" he utilizado el servicio Avanzatel, el cual es útil y eficiente y hablo de la Comisión del Agua.

Lic. Angelina Gómez Toledo: Hablo de Almoloya del Río y me enteré por una compañera del Comité Directivo Estatal del PRI del buen servicio de Avanzatel.

Angélica Vázquez Saucedo, Jardines de San Mateo, Naucalpan (52-40-98-56): El servicio es excelente, sugiero ampliar la difusión para que más gente lo conozca.

Guadalupe Ambrosio, Naucalpan (53-57-27-61): La atención y servicio son muy buenos, conozco el servicio desde que era Servitelmex.

Lic. Alberto González Caballero, asesor del C. Presidente Municipal de Ocuilan, México (01 714 14-64-289): El servicio es eficiente pero se requiere una mayor difusión.

Sonia Espinoza de los Monteros, San Buenaventura, Ixtapaluca, México (25-92-27-81): Excelente el servicio que proporcionan, la información es verdadera, haría falta mayor difusión.

José Luis Oliva, Nezahualcóyotl (57-93-24-64): En general es bueno el servicio, quizás deberían contestar más rápido porque a veces se tardan un poco en atender. Me enteré de Avanzatel por medio de la página de Internet del Gobierno del Estado de México.

Héctor Iván de León Vázquez, Naucalpan (55-87-67-82): Es bueno el servicio que dan a la ciudadanía.

Margarita García Silva, Cuautitlán (58-77-29-10): Es la segunda ocasión que hago uso de Avanzatel, considero que el servicio es bueno y rápido… está muy bien.

Imelda Fernández, Tlalnepantla (51-37-83-73): Ya son varias veces que utilizo el servicio y es muy bueno, sugeriría que los datos fueran más específicos.

Lic. Belinda Fuentes Vargas, Subsecretaría Regional de Gobernación Tlalnepantla (53-84-13-73): El servicio es muy bueno, ojalá lo mantengan así.

Fabiola Mejía, Cámara Nacional de la Industria para el Desarrollo y Promoción de la Vivienda del Valle de México (55-45-15-02): Ví en la página de Internet del Gobierno del Estado de México que existe este servicio de Avanzatel y me parece que es excelente por lo que lo utilizamos constantemente.

Imelda Vázquez, Administración Local de Naucalpan (91-58-06-19): En esta oficina constantemente requerimos información de los juzgados y siempre la proporcionan correctamente, el servicio es muy bueno.

Juan Jesús Villalobos González, Policía estatal (01-591-91-75-824): Yo vivo en Zumpango y trabajo en Tlalnepantla, es la segunda vez que llamo para pedir información y el servicio es bueno… sigan así. Me enteré por la televisión, el canal 34.

Azucena Aguilar, ama de casa, Axapusco (92-32-449): Supe de este servicio de Avanzatel por medio de un cartel que está pegado en el Centro de Salud, es la segunda vez que llamo y es bueno y útil.

Lic. Jacobo Arellano, Unidad de Especialización de Lavado de Dinero de la Procuraduría General de la República (53-46-33-45): He utilizado el servicio varias veces y lo considero bueno.

Angélica Bautista, Subsecretaría Regional de Gobernación Ecatepec (57-70-30-58): En varias ocasiones he solicitado información a Avanzatel y siempre tienen lo que necesito. El servicio es excelente.

Georgina Salas, Despacho Jurídico del Lic. Sergio Granillo Carpio (55-74-30-93): Por medio de la presidencia municipal de Coacalco nos enteramos del servicio que proporcionan y consideramos que es bueno que exista ya que es de mucha utilidad.

Susana Molina, Nezahualcóyotl (54-41-73-16): Siempre que llamo para solicitar algún dato del sector público lo proporcionan amablemente, el servicio es bueno.

Ofelia de Jesús, Chimalhuacán (26-13-23-12): El servicio lo he utilizado antes y es bueno y rápido, sigan así.

Patricia Santos, Ecatepec (57-78-21-83): Vivo en Ecatepec y trabajo en el Distrito Federal, el servicio es rápido.

Maximiliano Noredo, Distrito Federal (55-95-26-03): Supe del servicio por un conocido que vive en Toluca y me gustó la atención y la rapidez con que trabajan.

Lic. Mireya García, Comité Ejecutivo Nacional del Partido Revolucionario Institucional (55-94-71-41, Ext. 1520): Me enteré del servicio a través de Internet, es la primera vez que hago uso de él y me parece eficiente.

Lic. Ríos Cruz, Distrito Federal (25-87-29-77): En la página de Internet del Gobierno del Estado de México aparece el teléfono de Avanzatel, ya he recurrido en varias ocasiones, me parece excelente.

María Luisa Monsoy, Distrito Federal (55-97-11-59): En esta primera ocasión que hago uso del servicio de Avanzatel, me pareció magnífico.

Salvador Melgoza García, Naucalpan (55-95-18-18): Laboro en la Comisión del Agua del Estado de México y me enteré de este buen servicio por un teléfono del Gobierno Estatal.

Leticia Ordaz Serrano, colonia El Panteón, Lerma, México (01728 28-52-583): Utilicé el servicio 070 ya que la colonia donde vivo se quedó sin energía eléctrica aproximadamente de 8 a 10 horas, y gracias al apoyo que se me brindó en Avanzatel, al gestionar ante la Compañía de Luz y Fuerza el reestablecimiento del servicio, éste volvió de inmediato.

Usuarios vía correo electrónico

Claudia del Moral (clauseba97@hotmail.com): Muchisisimas gracias me has ayudado con la información, y abusando de tu confianza me atrevo a pedirte un dato más, ojalá pudieras mandarme los datos de los presidentes municipales de los siguientes estados: Aguascalientes, Baja California, Baja California Sur, Coahuila, Chihuahua, Hidalgo, Michoacán, Morelos, Nayarit, Oaxaca, Puebla, Quintana Roo, Sinaloa, Tamaulipas y Tlaxcala.

Cibeles Marin Millán, Directora General Adjunta de Programas para la Transparencia de la Secretaría de Desarrollo Social, del Gobierno Federal (comitejuridico@yahoo.com.mx): La Secretaría de Desarrollo Social les da las gracias por la amable información que nos enviaron, al igual nos encontramos a sus amables órdenes para lo que los podamos apoyar.

Bibliografía

1 Anuario de Estadísticas por Entidad Federativa. Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática, INEGI, 2002. Aguascalientes, Ags. p. 25.

2 Consejo Estatal de Población del Estado de México. http://prueba.edomexico.gob.mx/coespo/paginaprincipal.htm, 17 de marzo de 2003.

3 Tabulados Básicos. Estados Unidos Mexicanos. XII Censo General de Población y Vivienda 2000. Tomo I. INEGI, 2001. Aguascalientes, Ags. p. 39.

4 Con base en el Sistema de Cuentas Nacionales de México, Instituto de Información e Investigación Geográfica, Estadística y Catastral del Estado de México.

5 Comisión Federal de Telecomunicaciones, www.cft.gob.mx/frame_economico_estadisticas.html. 12 de marzo de 2003.

6 Con base en Tabuladores Básicos. Estados Unidos Mexicanos. XII Censo General de Población y Vivienda 2000. Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática. INEGI, 2001. Aguascalientes, Ags.

7 Comisión Federal de Telecomunicaciones, www.cft.gob.mx/frame_economico_estadisticas.html. 12 de marzo de 2003.

8 Dirección General de Organización y Documentación de la Secretaría de Administración del Gobierno del Estado de México.

9 Idem.

* Considera 79,713 docentes.

** Considera 67,454 docentes.

10 Dirección General de Desarrollo y Administración de Personal de la Secretaría de Administración del Gobierno del Estado de México.

11 Instituto Mexicano de Telemarketing, apuntes del curso propedéutico e-contact, 2001.

12 Idem.

13 Idem y Dirección General de Organización y Documentación de la Secretaría de Administración del Gobierno del Estado de México.

14 Dirección General de Organización y Documentación de la Secretaría de Administración del Gobierno del Estado de México.

15 Idem.

16 Gobierno del Estado de México. Plan de Desarrollo del Estado de México 1999-2005. Toluca, México. 2000. págs. 171-176.

17 Gasco, Mila, ***Una Vuelta por el Mundo. Experiencia de Gobierno Electrónico en Europa y Estados Unidos: un punto de partida***, en Revista IAPEM No. 52 mayo-agosto 2002. Instituto de Administración Pública del Estado de México. Toluca, México. 2002. p. 6.

18 Outsourcing significa comprar un producto o un servicio que no sea producido por uno mismo, al contratar firmas profesionales para servicios contables, legales y administrativos o de otra naturaleza, en donde los resultados son mejor calidad, costo más bajo y de gran flexibilidad.

colofón