

MODELO ORGANIZACIONAL – ESTRATÉGICO, PARA ELEVAR LA EFICIENCIA EN EL CONTROL DE GESTIÓN DE LOS SERVICIOS PÚBLICOS MUNICIPALES EN MÉXICO.

Israel Patiño Galvan¹

Doctorante del Instituto Politécnico Nacional,
Escuela Superior de Comercio y Administración,
Unidad Santo Tomas, México.
ispa_ga@hotmail.com

María Luisa Gómez González²

Doctorante del Instituto Politécnico Nacional,
Escuela Superior de Comercio y Administración,
Unidad Santo Tomas, México.
marialuisa1205@yahoo.com.mx

J. Jesús Ceja Pizano³

Catedrático e investigador del Instituto Politécnico Nacional,
Escuela Superior de Comercio y Administración,
Unidad Santo Tomas, México.
cejapiza@yahoo.com

Resumen

En la actualidad, las organizaciones dependen para un eficiente desempeño, de la coordinación y estructura de cada una de las áreas que la integran, con el fin de distribuir sus funciones según les corresponda, sin que ello conlleve a una duplicidad de funciones, lo cual en caso de presentarse, trae consigo pérdidas en tiempo, recursos y caos organizacional. Por otro lado el factor estratégico en cuanto a la medición de la eficiencia en base a indicadores, es una herramienta que auxilia a las organizaciones para verificar, detectar y corregir problemas dentro de su estructura. De ahí que la siguiente propuesta pretende auxiliar a la organización pública municipal para lograr una mayor eficiencia en el control de gestión de los servicios públicos municipales. Por tal motivo las ideas y soluciones son propuestas del campo de la investigación, de ahí que el auxiliarse de nuevos modelos, como una alternativa para mejorar dicha eficiencia, impulsa la incorporación de estos, integrando y estimulando la retroalimentación entre los principales actores como son las autoridades municipales y ciudadanos.

Palabras Clave: Modelo, Organización, Estrategia, control de gestión, Servicios Públicos Municipales

¹ Doctorante en Ciencias de la administración, Maestro en Ciencias con especialidad en Administración Pública, Licenciado en Informática.

² Doctorante en Ciencias de la administración, Maestro en Ciencias con especialidad en Administración Pública, Contadora Pública.

³ Doctor en Ciencias Administrativas. Maestro en Ciencias de Administración Pública. , Licenciado Químico Bacteriólogo y Parasitólogo

ORGANIZATIONAL MODEL - STRATEGIC TO RAISE EFFICIENCY IN MANAGEMENT CONTROL OF THE MUNICIPALLY PUBLIC SERVICES IN MEXICO.

Abstract

Currently, organizations depend for their efficient performance, coordination and structure of each of their areas of coverage, with encourage to distribute each of its functions as they are concerned, without leading to duplication function, which in case of, brings lost in time and resources. On the other hand, the strategic factor in terms of efficiency measurement based on indicators, is a tool that helps organizations to review, detect and correct problems within its structure. The following proposal is ancillary to the municipal public organization to achieve greater efficiency in the management control of the municipal utility. Moreover ideas and solutions are proposed in the field of research, hence the show on such new models as an alternative to improve such efficiency, promotes the incorporation of models, integrating and encouraging feedback from major players such as the municipal authorities and citizens.

Key Words: Model, Organization, Strategies, management control, municipally public services

1. INTRODUCCIÓN

La presente investigación, da a conocer mediante un modelo organizacional y estratégico, los resultados de las investigaciones realizadas en una muestra de municipios de México, para que con ello se puedan detectar posibles oportunidades de mejora, con el objetivo de elevar los niveles de eficiencia en el control de gestión de los servicios públicos municipales.

De ahí que los resultados arrojados, indican que se requiere de modelos para reorganizar la estructura municipal, en específico para la atención de la ciudadana.

Es por ello que la presente hace énfasis en la importancia de las estructuras organizativas municipales, con la presente propuesta de un modelo organizacional, acompañado de un componente estratégico, que permitirá medir mediante indicadores la eficiencia en los servicios, así como otros indicadores que se consideran importantes para elevar dicha eficiencia.

2. MATERIALES Y MÉTODOS

El problema detectado se aborda desde el método de análisis-síntesis, el método sistémico estructural - funcional y finalmente el inductivo.

De los cuales Fernández, Nares y García (2008), indican lo siguiente:

1. Análisis-síntesis. El análisis: Es un procedimiento teórico mediante el cual un todo complejo se descompone en sus diversas partes y cualidades. La síntesis: Establece mentalmente la unión entre las partes previamente analizadas, y posibilita descubrir las relaciones esenciales y características generales entre ellas.
2. Sistémico estructural-funcional. Se emplea en las tesis que presentan estructuras que conforman sistemas. Su acción se evidencia en la interrelación de las ideas, la conexión de los conceptos, los sistemas de recomendaciones unidas al modelado en modelos, metodologías y estrategias.
3. Inductivo. Indica Castillo, (2010): Es el razonamiento que partiendo del conocimiento de los caracteres necesarios o de la conexión necesaria de parte de los objetos de una clase, se infiere una conclusión universal acerca de los objetos de esa clase.

De lo anterior, Se propone un modelo organizacional – estratégico, para elevar la eficiencia en el control de gestión de los servicios públicos municipales, los cuales se auxiliarán de los modelos administrativos existentes como el control de gestión municipal del INAP, procedimientos administrativos actuales de los municipios, además de hacer uso de herramientas para dicho control como el Balance Scord Card (Kaplan, Norton, 2002).

3. CONTEXTO DE LOS SERVICIOS PÚBLICOS MUNICIPALES EN MÉXICO

En México fue hasta 1917 en el artículo 115, Fracción III, de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, donde se hace mención de los servicios públicos municipales, el cual dicta de la siguiente manera:

Los municipios con el concurso de los estados, cuando así fuere necesario y lo establezcan las leyes locales, tendrán a su cargo los siguientes servicios públicos:

1. Agua potable, Alcantarillado, Saneamiento y Aguas residuales
2. Alumbrado público
3. Limpia y disposición de desechos
4. Mercados y centrales de abasto
5. Panteones
6. Rastro
7. Calles, parques, jardines, áreas verdes y recreativas
8. Seguridad pública y tránsito
9. Embellecimiento y conservación de los poblados, centros urbanos y obras de interés social
10. Asistencia social en el ámbito de su competencia,
11. De empleo.

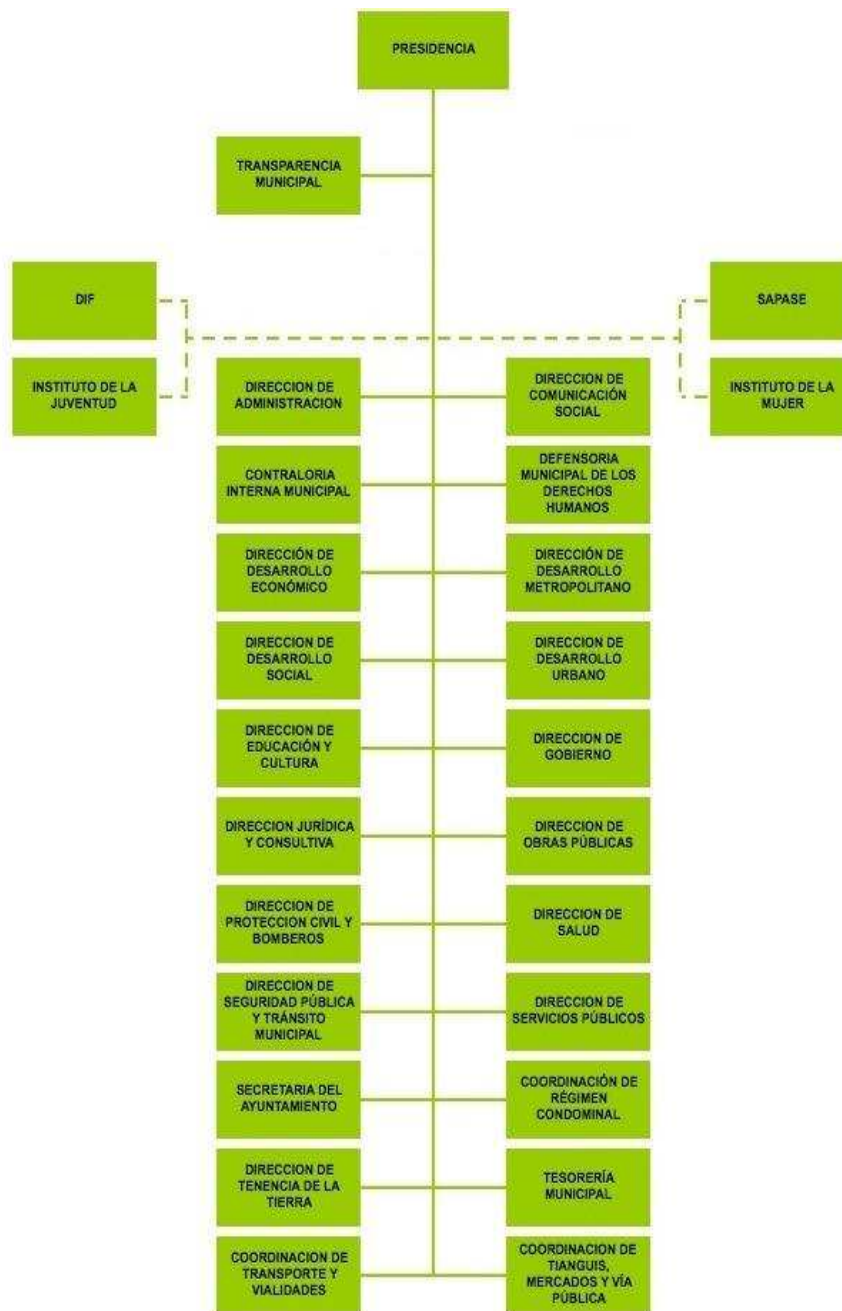
Los demás servicios públicos que las legislaturas locales determinen, de acuerdo a las condiciones territoriales y socioeconómicas de los municipios, así como su capacidad administrativa y financiera.

4. PROPUESTA DE MODELO ORGANIZACIONAL (COMPONENTE ORGANIZACIONAL), PARA ELEVAR LA EFICIENCIA EN EL CONTROL DE GESTIÓN DE LOS SERVICIOS PÚBLICOS MUNICIPALES EN MÉXICO.

Objetivo. Proponer una estructura organizacional que maximice los recursos humanos y tecnológicos con que cuente cada una de las unidades o dependencias que proporcionen algún servicio público municipal, aprovechando las experiencias de los municipios y respetando el marco normativo correspondiente.

Estructura organizativa. Haciendo referencia al diagrama del gobierno municipal de Ecatepec 2009 - 2012, en donde se ubican diferentes direcciones, y entre las cuales se encuentran los que brindan servicios públicos municipales, como se muestra a continuación

Organigrama 1. Organigrama del gobierno municipal de Ecatepec de Morelos, Estado de México

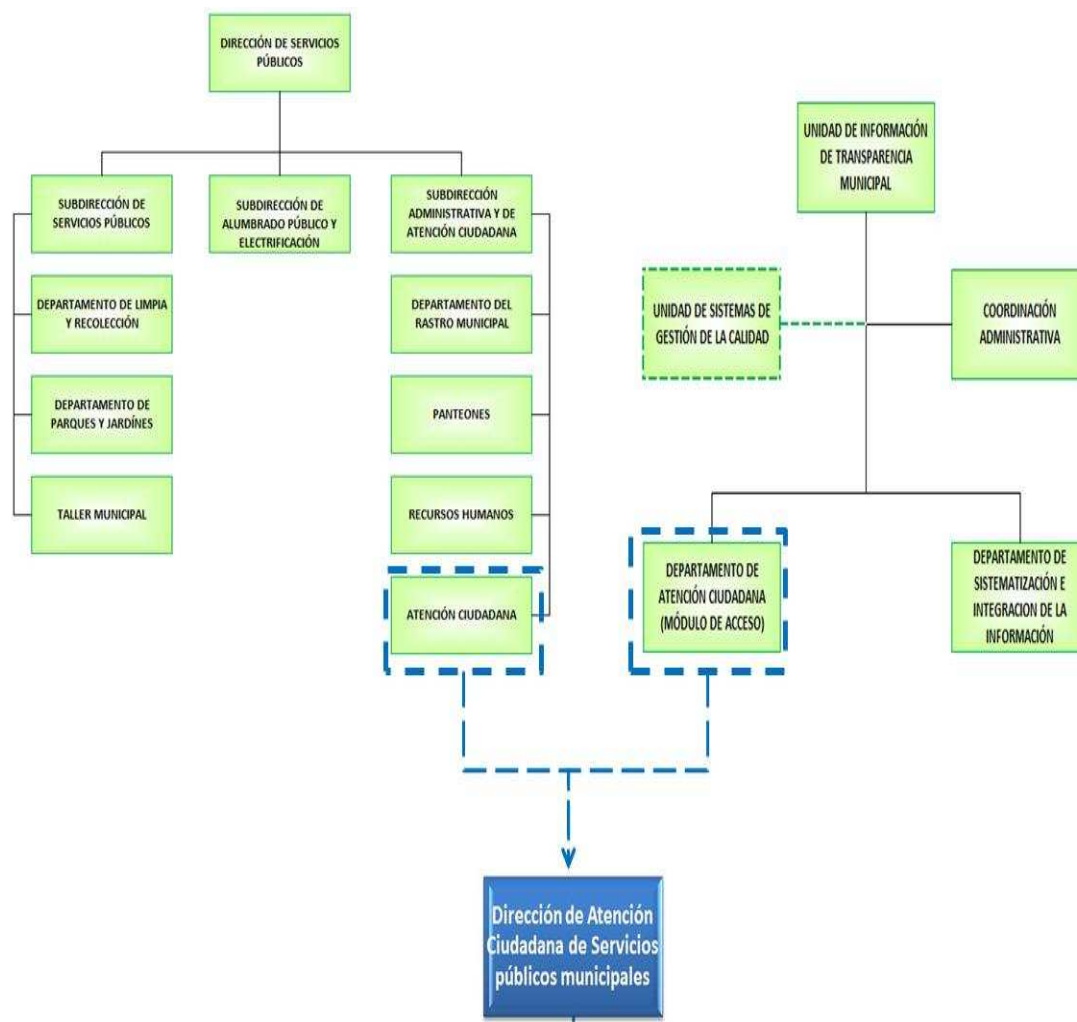


Fuente: Gobierno municipal de Ecatepec de Morelos, Estado de México (2012), <http://ecatepec.gob.mx/transparencia/organigrama.php>, consultado 11/06/2012.

En el cuadro 1, se observan distintas dependencias, entre ellas la Dirección de servicios públicos, Dirección general de S.A.P.A.S.E, por citar algunas. La mayoría de dichas direcciones tiene un área destinada a atención ciudadana. Derivado de lo anterior se proponer generar una sola área de atención ciudadana, para con ello, por un lado se descongestiona la labor administrativa de cada área, y por otro lado se tiene un solo canal de comunicación para la ciudadanía y las autoridades

municipales. Los recursos para la dirección que se proponen, se estarán tomando de las estructuras actuales, como a continuación se indica.

Organigrama 2. Propuesta de creación de la Dirección de Atención Ciudadana de Servicios Públicos Municipales de Ecatepec de Morelos, Estado de México.



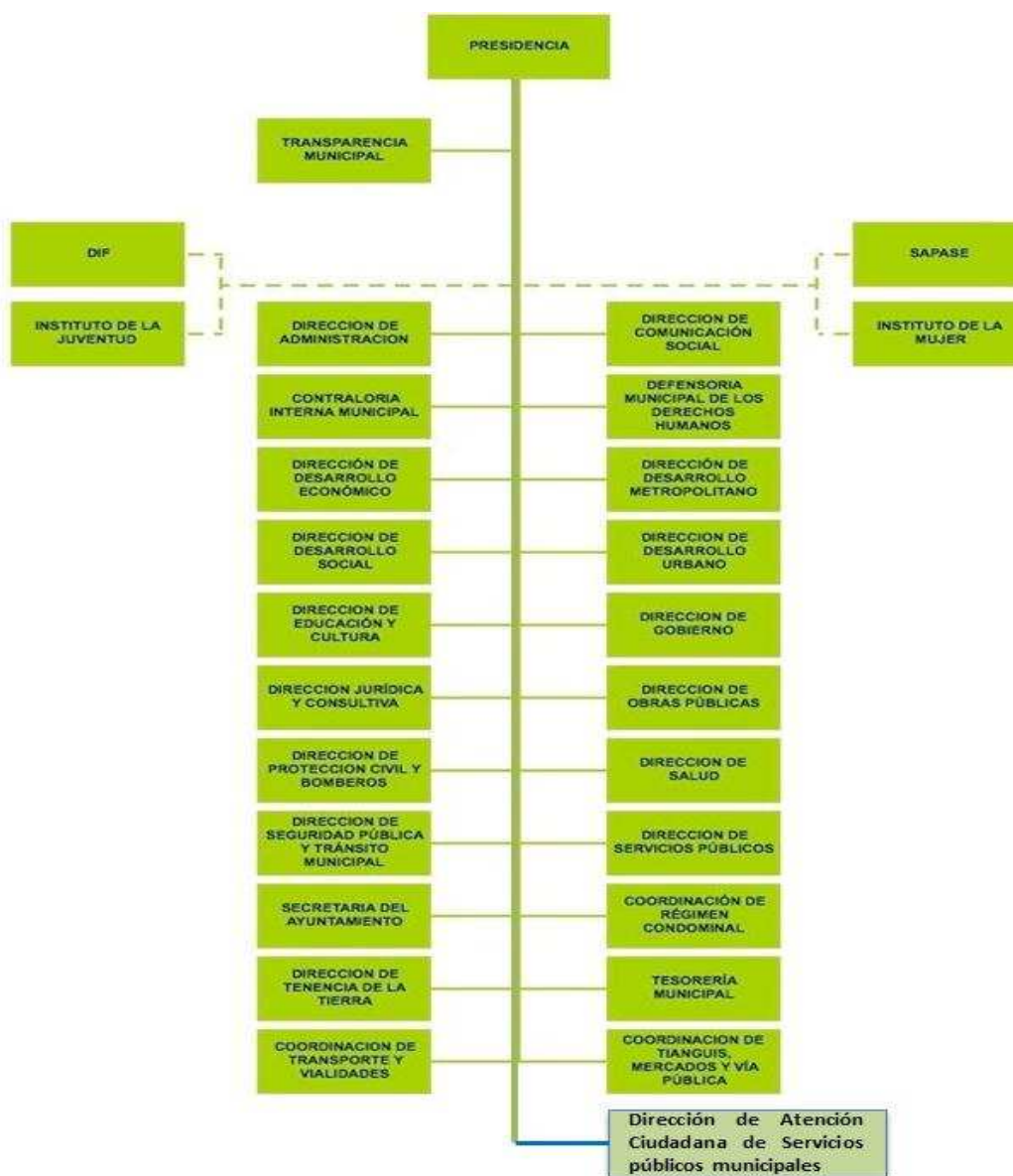
Fuente: elaboración propia (2012). Los organigramas de las direcciones de servicios públicos y Unidad de Transparencia Municipal son las reales correspondientes al 2010, <http://www.ecatepec.gob.mx/>, consultado 23/09/2010.

En esta Dirección (Dirección de Atención Ciudadana de Servicios Públicos Municipales), se iniciara la solicitud del ciudadano que requiera de un servicio público municipal. Es importante señalar que esta propuesta se recomienda implementar de manera gradual, para que por un lado las autoridades conozcan cual es el objetivo de esta dirección y por otro lado el ciudadano se le informe de este nuevo departamento, y sus funciones. Se recomienda se integren una por una las unidades o departamentos de atención ciudadana de las direcciones que ofrecen el servicio publico municipal, comenzando por la que mas demanda tiene, y así sucesivamente. La diferencia entre cada integración se recomienda sea cada 2 meses, para que al cabo de dos años, se logren incluir la

mayoría de las direcciones. Cada mes y medio se propone hacer un análisis detallado de cual ha sido el resultado de la integración de cada departamento o unidad de atención ciudadana, con el objetivo de evaluar, cual ha sido la respuesta de la población, como se ha llevado a cabo la coordinación entre direcciones, detectar problemas y resolverlos.

En caso de ser necesario adecuar la reglamentación interna para que se de oportunidad a la creación de la dirección de atención ciudadana, que se propone con el objetivo de respetar la normatividad correspondiente.

Organigrama 3. Propuesta de Organigrama del gobierno municipal de Ecatepec de Morelos, Estado de México, integrando la Dirección de Atención Ciudadana



Fuente: Elaboración propia (2012), con el apoyo del organigrama del Gobierno municipal de Ecatepec de Morelos, Estado de México (2012), <http://ecatepec.gob.mx/transparencia/organigrama.php>, consultado 11/06/2012.

4.1 PROPUESTA DEL ORGANIGRAMA DE LA DIRECCIÓN DE ATENCIÓN CIUDADANA DE SERVICIOS PÚBLICOS MUNICIPALES.

Se presenta en el siguiente organigrama, la propuesta de la creación de la Dirección de Atención Ciudadana de Servicios Públicos Municipales. También se integran las descripciones y funciones propuestas para esta.

Organigrama 4. Estructura organizativa propuesta para la Dirección de Atención Ciudadana.



Fuente: Elaboración propia (2012)

La descripción y funciones propuestas para cada una de las áreas de dicha Dirección, de manera general se indican a continuación:

Descripción:

A. Dirección de Atención ciudadana de servicios públicos municipales.

Dirección encargada de dirigir, Organizar, supervisar y controlar al personal y planes de trabajo a su cargo, con el ánimo de planear estrategias que sean comunes para la dirección. Además de vigilar que se preste atención, orientación e información adecuada a la ciudadanía y direcciones municipales de Ecatepec, así lo requieran, ofreciendo oportuna respuesta a las mismas y garantizando su participación en el control de gestión de los servicios públicos municipales.

B. Departamento de atención ciudadana

Departamento responsable de atender y dar seguimiento de manera respetuosa y servicial a las peticiones de servicio público municipal que requieran los ciudadanos, así como apoyar en la canalización de la petición a la dirección municipal correspondiente, mediante comunicación directa con el departamento de coordinación.

C. Departamento de coordinación

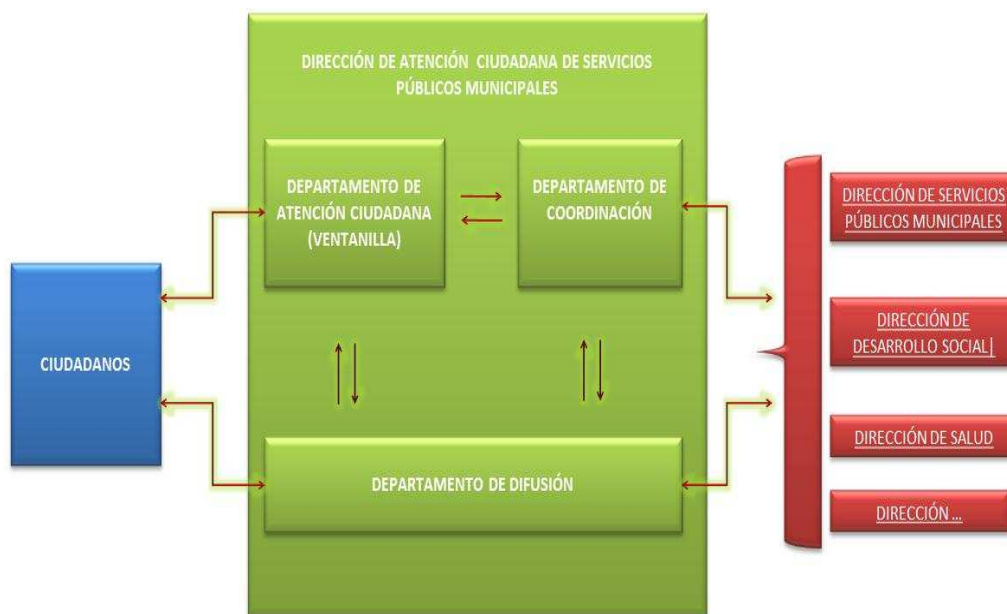
Departamento encargado de establecer vínculos apropiados entre las peticiones del departamento de atención ciudadana y las direcciones municipales que atenderán el servicio público municipal, así como el seguimiento de las mismas.

D. Departamento de difusión

Departamento encargado de la comunicación de programas, publicaciones, referente a los servicios públicos municipales, en coordinación con las direcciones que ofrecen servicios públicos municipales, organizaciones civiles y el público en general.

A continuación se presenta, el siguiente diagrama 1, donde se indica la interacción de la dirección propuesta, con las demás direcciones.

Diagrama 1. Interacción de la Dirección de Atención Ciudadana



Fuente: Elaboración propia (2012)

4.2 PROGRAMAS DE COBERTURA, DIFUSIÓN Y ALCANCE.

Los programas de cobertura, difusión y alcance que se proponen son directamente relacionados con atención ciudadana.

A continuación se enumeran las propuestas para la generación de programas de cobertura, difusión y alcance.

1. Las organizaciones civiles, direcciones y población en general, se reunirán y organizaran programas de cobertura municipal directamente relacionados con los servicios públicos municipales, mediante convocatorias internas y externas, publicadas con por lo menos un mes de anticipación, indicando en ellas claramente el objetivo que se persigue.
2. Los programas de cobertura, difusión y alcance, serán de manera quincenal y mensual, dirigidos por la dirección de atención ciudadana. Dichos programas por el momento incluyen la difusión, captura y canalización de solicitudes de servicio publico municipal.
3. Cuando sean programas organizados por direcciones que ofrezcan servicios públicos, se recomienda involucrar a la dirección de atención ciudadana para capturar y canalizar la solicitud de servicios público municipal, para seguir el mismo procedimiento, en cualquier lugar donde se brinden dichos servicios, sin que ello entorpezca la operación del programa.
4. Dependiendo de la capacidad operativa de las direcciones involucradas en los servicios públicos municipales, los programas de atención ciudadana se podrán realizar simultáneamente en el territorio municipal, dando prioridad a los sectores desprotegidos, mediante un análisis previo.

5. Todos los datos que se logren recabar en los programas servirán como información estadística para futuros análisis, y estará disponible para las direcciones que así lo requieran.
6. Derivado del punto anterior se hará uso de la información recabada, para servir de apoyo al componente estratégico, que se indica en esta propuesta.
7. En áreas de mayor riesgo, se solicitara el apoyo de seguridad pública para resguardar al personal y la tecnología que se portara en los programas.
8. Dichos programas serán públicos y difundidos a los ciudadanos, y autoridades municipales con una anticipación propuesta de entre uno y seis meses, independientemente de los compromisos municipales.
9. En todos los programas de difusión y cobertura, se deberá de dotar de manera gradual de tecnología.
10. Los programas estarán priorizados por:
 - a. La difusión de información en todos los sectores del municipio, así como los medios que se tienen para su solicitud.
 - b. Servir de canal de comunicación para concientizar a la ciudadanía de la importancia que tienen los servicios públicos municipales, así como de los distintos medios para su solicitud, haciendo hincapié en el medio tecnológico.
 - c. Aprovechamiento de la tecnología y programas que se estarán implementando para estimular y capacitar a los ciudadanos sobre el uso de tecnología para la atención y seguimiento de los servicios públicos municipales.
 - d. Siempre estar en comunicación con las direcciones que proporcionan un servicio público municipal para difundir información precisa, en la que los involucrados tengan la misma información y evitar confusiones o distorsiones de la misma para con los ciudadanos.
 - e. Dado el volumen de población, se propone segmentar el municipio, siguiendo lineamientos del IFE o INEGI, con el ánimo de aprovechar los estudios que dichas instancias han realizado para el seccionamiento de la población. En caso de que dicha segmentación no sea funcional se sigue generando una propia para facilitar la difusión de información.

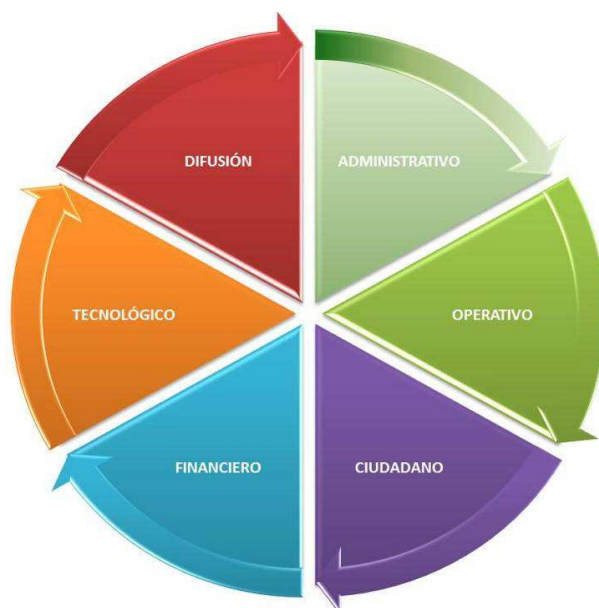
5. PROPUESTA DE MODELO ESTRATÉGICO (COMPONENTE ESTRATÉGICO), PARA ELEVAR LA EFICIENCIA EN EL CONTROL DE GESTIÓN DE LOS SERVICIOS PÚBLICOS MUNICIPALES EN MÉXICO.

Objetivo. Proponer indicadores que permitan auditar, y el cumplimiento de los programas de trabajo, evaluar su realización, detectar desviaciones y proponer medidas correctivas, fortalecimiento con ello la coordinación y toma de decisiones de las direcciones y departamentos involucrados, y todo ello sirva para llevar a cabo un adecuado control de gestión de los servicios públicos municipales.

Indicadores de eficiencia. La propuesta esta diseñada en base a seis indicadores, que se orientan para obtener una mayor eficiencia en el control de gestión de los servicios públicos municipales.

En la siguiente figura se observan los 6 indicadores propuestos.

Diagrama 2. Propuesta de indicadores



Fuente: elaboración propia (2012).

Para la selección de dichos indicadores, se tomaron en cuenta el objetivo del control de gestión de los servicios públicos municipales, el contexto y actores internos, externos que participan directamente en la atención y seguimiento de los servicios públicos municipales, con el ánimo de medir su eficiencia, focalizar desviaciones para alcanzar el objetivo, a demás de proponer estrategias para su solución, y finalmente estimular la retroalimentación entre los involucrados.

A continuación se detallan los indicadores y estructura, así como su representación detallada según el cuadro 1.

5.1 ADMINISTRATIVO

Objetivo. Mejorar la cobertura.

Medida. Sectores cubiertos / Total de sectores. Derivado del seccionamiento del municipio que se propone, se sumaran todas las solicitudes de cada sector, obteniendo el total de sectores. Posteriormente se sumaran todas las solicitudes atendidas de cada sector obteniendo los sectores cubiertos.

Resultados mensuales reales. Los resultados serán de manera mensual, en este caso el resultado real según el ejemplo anterior es el siguiente:

$$\text{Sectores cubiertos} / \text{Total de sectores} = 1500 / 2500 = 60\%$$

5.2 OPERATIVO

Objetivo. Mejorar la eficiencia en el servicio.

Medición. Total de servicios atendidos / Total de servicios solicitados.

La medición será la división entre el total de servicios atendidos, entre el total de servicios solicitados, para obtener la eficiencia en el servicio.

Resultados mensuales reales. Los resultados serán de manera mensual. En este caso el resultado real según el ejemplo anterior es:

Resultado real: $6500 / 8500 = 53.33\%$

5.3 CIUDADANO

En el caso del indicador ciudadano, se proponen dos objetivos:

Objetivo uno: Mejorar la confianza en el ciudadano.

Medición. Total de solicitudes pendientes Vs evaluación del ciudadano. El objetivo de este indicador es dar seguimiento a las solicitudes pendientes, y generar una escala de evaluación del ciudadano para medir el grado de confianza, y canalizarlo al área operativa para su seguimiento. Esto siguiendo el mismo procedimiento para la atención del servicio público municipal

Resultados mensuales reales. Los resultados serán de manera mensual. En este caso el resultado real según el ejemplo anterior es:

Resultado real: promedio de los resultados obtenidos, es decir:

Persona 1: promedio 35%

Persona 2: promedio 75%

Persona n: promedio 50%

Resultado mensual real: promedio (37.5%, 75%, 50%) = 54.17%

Objetivo dos: Generar satisfacción en el ciudadano.

Medición. Total de solicitudes atendidas Vs evaluación del ciudadano. Dar seguimiento a las solicitudes atendidas, con no mas de 5 días posteriores de atendida su solicitud. Para ello se propone generar una escala de evaluación para medir el grado de satisfacción del servicio prestado.

Resultados mensuales reales. Los resultados serán de manera mensual. En este caso el resultado real según el ejemplo anterior es:

Resultado real: promedio de los resultados obtenidos, es decir:

Persona 1: promedio 75%

Persona 2: promedio 50%

Persona n: promedio 75%

Resultado mensual real: promedio (75%, 50%, 75%) = 66.66%

5.4 FINANCIERO

Objetivo. Maximizar los recursos.

Medición. Recursos económicos gastados / Recursos económicos asignados. La medición trata de medir la utilización del gasto en los recursos económicos, con el ánimo de maximizar la utilización de dichos recursos.

Resultados mensuales reales. Los resultados serán de manera mensual. En este caso el resultado real según el ejemplo anterior es:

Resultado real: 40%

5.5 TECNOLÓGICO

Objetivo. Evaluar la eficiencia en su utilización

Medición uno. Total de solicitudes hechas mediante el Sistema de Información / Total de solicitudes. Esta medición se realizara de manera mensual

Resultados mensuales reales. Los resultados serán de manera mensual. En este caso el resultado real según el ejemplo anterior es:

Resultado real: $250 / 1500 = 8\%$

Medición dos. Total de solicitudes hechas por el Sistema de Información / Total de solicitudes atendidas (que han sido echas mediante el Sistema de información).

Resultados mensuales reales. Los resultados serán de manera mensual. En este caso el resultado real según el ejemplo anterior es:

Resultado real: $240 / 250 = 96\%$

5.6 DIFUSIÓN

Objetivo. Difundir información de calidad

Medición. Total de servicios solicitados Vs evaluación del ciudadano.

Dar seguimiento a las solicitudes realizadas por los ciudadanos, con no más de 5 días posteriores a su solicitud. Para ello se propone generar una escala de evaluación para medir el grado de satisfacción del servicio prestado

Resultados mensuales reales. Los resultados serán de manera mensual. En este caso el resultado real según el ejemplo anterior es:

Resultado real: promedio de los resultados obtenidos, es decir:

Persona 1: 50%

Persona 2: 50%

Persona n: 75%

Promedio de los resultados: $(50\%, 50\%, 75\%) = 58.33\%$

Los siguientes conceptos tendrán el mismo procedimiento para los seis indicadores propuestos

Resultado Meta. En el apartado de meta, será el porcentaje propuesto por la dirección que ofrezca un servicio público municipal. Dicha meta solo se pondrá en el resultado mensual esperado. Continuando con el mismo ejemplo la dirección X, espera una eficiencia en el indicador administrativo del 70%.

Resultado meta: 70%

Diferencia. Será el resultado de restar el resultado real – el resultado meta, para poder detectar en que porcentaje se esta cercano a la meta propuesta.

Ejemplo: resultado real - resultado meta = 60% - 70% = - 10%

Diferencia= - 10%

Proyección. Este rubro será el resultado de sumar al último resultado real, el promedio de las diferencias por día, para lo cual se deberá de generar la diferencia del resultado real por día, para poder proyectar la eficiencia mensual.

Por ejemplo, suponiendo que se esta iniciando la operación del día 6, la proyección del mes según el resultado real obtenido hasta el momento seria:

Resultado real del día 1: 75%

Resultado real del día 2: 63% (75% - 63%) = -12%

Resultado real del día 3: 45% (63% - 45%) = -18%

Resultado real del día 4: 55% (45% - 55%) = 10%

Resultado real del día 5: 65% (55% - 65%) = 10%

Promedio de las diferencias = (-12%, -18%, 10%, 10%) = -3%

Proyección: se toma el último resultado del día, en este caso del día 6 y se le suma el promedio de las diferencias, de tal manera que la proyección seria de: 65% - 3%

Proyección: 63%

Retroalimentación. En este concepto se pretende estimular la retroalimentación de los ciudadanos, la dirección que presta el servicio y la Dirección de Atención Ciudadana, con el ánimo de proponer mejoras para aumentar los niveles de eficiencia real obtenida en el mes.

Cabe señalar que se trata de tomar en cuenta las opciones de este rubro dependiendo del indicador, para poder tener referencia de los actores que participan en el contexto del servicio publico que se esta prestando.

Estrategias de mejora. Este apartado corresponde a la dirección correspondiente del servicio publico municipal que se esta evaluando, para que tome como referencia los resultados reales obtenidos, las retroalimentaciones de los involucrados, y se logren elevar los niveles de eficiencia.

Se recomienda que de manera gradual dependiendo de las necesidades de cada dirección, se puedan integrar más indicadores, o generar de manera independiente a cada dirección, los cuales se propone alimentar directamente del sistema de información.

Cuadro 1. Cuadro de indicadores propuesto

Servicio publico municipal:										
Dirección/Coordinación:										
Titular:										
Fecha inicial solicitud del servicio: 01/01/2012		Fecha final en la atención del servicio: 31/01/2012								
			Resultados - Mensuales				Retroalimentación			
Indicador	Objetivo	Medición	Real	Meta	Diferencia	Proyección	Ciudadano	*DAC	Dirección a cargo	Estrategias de mejora
Difusión	Difundir información de calidad	Total de servicios Vs evaluación del ciudadano	25%	45%	-20%	33%				
Administrativo	Mejorar la cobertura (Localizar sectores demandantes)	Total de sectores / Sectores cubiertos	65%	85%	-20%	77%				
Operativo	Mejorar la eficiencia en el servicio	Total de servicios solicitados/Total de servicios atendidos	65%	85%	-20%					
Ciudadano	Mejorar la confianza en el ciudadano	Solicitudes totales / solicitudes pendientes Vs Evaluación del ciudadano	50%	80%	-30%	45%				
	Generar satisfacción en el ciudadano	Solicitudes totales / solicitudes atendidas Vs servicio prestado	45%	65%	-20%	55%				
Financiero	Maximizar los recursos	Recursos económicos asignados / recursos económicos gastados Vs Total de servicios atendidos	45%	65%	-20%	35%				
Tecnológico	Evaluar su eficiencia en su utilización.	Total de solicitudes / Total de solicitudes hechas por el S.I	2%	8%	-6%	6%				
		Total de solicitudes hechas por el S.I / Total de solicitudes atendidas	80%	75%	5%	88%				
S.I. Sistema de Información										
*. Dirección de Atención Ciudadana										

Fuente: Elaboración propia (2012).

5.7 COSTO - BENEFICIO EN LA IMPLEMENTACIÓN DE PROGRAMAS, MEDIANTE LOS RESULTADOS DE LOS INDICADORES.

Una vez teniendo los resultados de los indicadores correspondientes, se recomienda adicional a las estrategias de mejora, se asignen prioridades de servicios públicos municipales, que requieran mayor necesidad de la ciudadanía y asignación de recursos, para poder tener una mayor cobertura de dichos servicios. Es decir si un servicio publico no tiene tanta demanda y la poca que tiene se realiza con eficiencia según los resultados de los indicadores, valdría la pena por un lado reducir el gasto en la difusión y recursos financieros de este servicio, y reasignarlo a otros que tengan una mayor demanda por la ciudadanía y que requieran aumentar sus recursos.

Por otro lado, derivado de los resultados de los indicadores propuestos, ampliar o reducir programas en cuanto a profundidad y recursos, que no lo requieran, y que estos se asignen a servicios más demandantes.

Es importante señalar que, por un lado no se pretende aumentar el gasto con la creación de una dirección de servicios públicos, más bien reestructurar las actividades y procedimientos para una mejor organización y atención a los ciudadanos, que requieren servicios públicos municipales.

Por otro lado en relación a la propuesta del componente estratégico, este pretende detectar mejoras que se pueden realizar en determinadas actividades y eliminar anomalías, con el objetivo de brindar una mejor atención y seguimiento de dichos servicios a los ciudadanos, de una manera organizada y objetiva.

Todo ello basándose en los resultados de los indicadores, de un análisis previo y minucioso de los resultados obtenidos, antes de tomar las decisiones.

5.8 COORDINACIÓN Y RETROALIMENTACIÓN ENTRE AUTORIDADES Y CIUDADANOS.

Es importante que se le de la importancia y seriedad a los componentes propuestos, en especial al componente estratégico, por parte de las autoridades municipales y ciudadanos, los cuales servirán para tomar decisiones, así como estimular la retroalimentación entre todos los involucrados, es decir si algunos o todos los involucrados realizan propuestas o comentarios objetivos que ayuden o propongan soluciones, estos se tomen en cuenta y se les retroalimente, para que se motive dicha interacción. Ya que si solo se deja como un comentario y no se toma en cuenta, se estará reduciendo el interés de participar en la dinámica.

Adicional a ello es necesario que en todo el proceso que conlleve aplicar los indicadores, la información que se tome para evaluar estos, este documentada para evitar que los resultados sean derivados de procesos ficticios, los cuales darían resultados poco objetivos, adicional a ello es importante respetar los procedimientos actuales, debidamente avalados por el marco normativo, y por consecuencia cualquier resultado, este acompañado de las firmas o aval del personal que esta a cargo de la actividad con el animo de certificar el procedimiento.

De igual manera es importante señalar que la propuesta esta en caminata a implementar estas de manera gradual, comenzando por la creación de la dirección propuesta, y a partir de esto difundir su objetivo a las demás direcciones con quienes tenga una interacción directa e indirecta y al mismo tiempo involucrar a los ciudadanos para que incorporen en lo que corresponda a esta propuesta.

Derivado a que será un proceso gradual de implementación, se requiere un esfuerzo por todas las áreas para darle la importancia debida a este proyecto.

Además de la interacción que se tenga mediante el cuadro de indicadores, es necesario establecer programas de coordinación entre las partes involucradas y a partir de ahí retroalimentar los objetivos que se requieran.

6. DISCUSIÓN

Los municipios de México, han hecho el esfuerzo de estructurar adecuadamente sus áreas y direcciones con el objetivo de cubrir las tareas que les son encomendadas, es por ello que la propuesta del modelo organizativo – estratégico, esta encaminada en ofrecer alternativas para las estructuras municipales, esto derivado del análisis e investigaciones con el ánimo de aumentar la eficiencia en el control de gestión de los servicios públicos municipales.

También es cierto que se requieren de más investigaciones fundamentadas, que colaboren con el mejoramiento de los servicios públicos municipales, en específico de los servicios públicos municipales. En donde las autoridades estén consientes de dichas mejoras además de involucrar a los ciudadanos en ellas.

Es importante tomar en cuenta que cualquier propuesta se realice planificando adecuadamente su implementación, ya que no se trata de implementarla de manera íntegra, sino más bien como parte de un proceso en el que en cada fase de la implementación se realicen evaluaciones, tomando en cuenta planeaciones reales, es decir que los tiempos de implementación no sean mayores a 2 meses en cada fase y que la implementación total se lleve a cabo en no más de ocho meses.

Cabe aclarar que la propuesta estratégica y organizacional, no está cerrada a realizar mejoras o adiciones con el ánimo de elevar los niveles de eficiencia en el control de gestión de los servicios públicos municipales.

En relación a dichas propuestas, se recomienda que el factor estratégico sea un punto de evaluación en las implementaciones para poder dar pie a mejoras y retroalimentar las propuestas.

7. CONCLUSIONES.

La incorporación de modelos derivados de investigaciones académicas, proponen alternativas para elevar la eficiencia en el control de gestión de los servicios públicos municipales, y busca incorporar éstos involucrando a las autoridades y ciudadanos.

De lo anterior, esta propuesta pretende maximizar los recursos y elevar la eficiencia en el control de gestión de los servicios públicos municipales en México, contemplando todo el contexto municipal, sin dejar afuera a los ciudadanos.

Es relevante mencionar, que esta propuesta sea tomada en cuenta por las autoridades correspondientes y evalúen su implementación. Ya que esta tiene como fin, brindar alternativas y opciones de mejoras objetivas, que auxilien a las autoridades municipales para mejorar su funcionamiento o les sirva de base en la mejora continua de los procedimientos y funciones cotidianas en sus labores, además de involucrar a los ciudadanos en dichas propuestas. Por otro lado también es importante que dichas propuestas estén respaldadas por el marco normativo, con el fin de brindar un mejor servicio a la ciudadanía de una manera organizada, sin que esto derive en un gasto adicional en recursos.

8. BIBLIOGRAFÍA

1. Cámara de Diputados. (2012). Constitución política de los Estados Unidos Mexicanos. México: Cámara de diputados.
2. Castillo de la Peña, J. (2010). Metodología para la elaboración del trabajo científico. México: Instituto Politécnico Nacional.
3. Centro Nacional de Desarrollo Municipal. (1995). La seguridad pública municipal. México: INAPCEDEMUN.
4. Edwards, C., Ward, J., & Bythesway, A. (1998). Fundamentos de Sistemas de Información. Madrid: Prentice Hall.
5. Fernández, Ruiz, 2002. En: *Servicios públicos municipales*. México: INAP – UNAM, p. 41.
6. Fernández, F., Nares, R., & García, L. (2008). Metodología de la investigación en ciencias sociales. México: Grupo Editorial Patria.
7. García Bravo, D. (2000). Sistemas de Información en la Empresa. Madrid: Pirámide.
8. García Córdoba, F. (2005). La investigación tecnológica. Investigar, Idear e Innovar en Ingenierías y Ciencias Sociales. México: Limusa Noriega.
9. García Oviedo, C., & Martínez Useros, E. (1968). Derecho administrativo, 9a ed. Madrid: EISA.
10. Garrido Falla, F. (1992). Tratado de derecho administrativo. Vol. II, Décima edición. Madrid España: Tecnos.
11. Gómez Vieites, A. (2009). Sistemas de información: herramientas prácticas para la gestión. México: Alfaomega grupo editor.

12. Garrido Falla, F. (1992). Tratado de derecho administrativo. Vol. II, Décima edición. Madrid España: Tecnos.
13. Gobierno Municipal de Tecámac, s.f. *Servicio públicos*. [En línea]
Available at: <http://www.tecamac.gob.mx/Bienvenido/index.php/tramites-y-servicios.html>
[Último acceso: 11 08 2011].
14. Instituto Nacional de Administración Pública INAP, s.f. *El control de la gestión municipal*. [En línea]
Available at: <http://www.bibliojuridica.org/libros/libro.htm?l=1709>
[Último acceso: 3 09 2011].
15. Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (1997). Metodología de la investigación, (1ra. Ed.). Colombia: McGraw Hill.
16. Hyman, H. (1971). Diseño y Análisis de las encuestas sociales. Buenos Aires: Amorrortu Editores.
17. Instituto Nacional de Administración Pública INAP, s.f. *El control de la gestión municipal*. [En línea]
Available at: <http://www.bibliojuridica.org/libros/libro.htm?l=1709>
[Último acceso: 3 09 2011].
18. INEGI 2010. (01 de 12 de 2010). México en Cifras. Recuperado el 01 de 02 de 2011, de <http://www.inegi.org.mx/sistemas/mexicocifras>
19. INEGI 2010. (01 de 12 de 2010). México en Cifras. Recuperado el 01 de 02 de 2011, de <http://www.inegi.org.mx/sistemas/mexicocifras>
20. INEGI 2010. (01 de 12 de 2010). Tabulados Básicos. Recuperado el 25 de 07 de 2011, de <http://www3.inegi.org.mx/sistemas/TabuladosBasicos/Default.aspx?c=27302&s=est>
21. INEGI. (01 de 12 de 2010). Censo de población y vivienda 2010. Recuperado el 03 de 01 de 2012, de <http://www.inegi.org.mx/sistemas/mexicocifras/default.aspx>
22. INEGI. (01 de 12 de 2005). Censo de Población y Vivienda 2005. Recuperado el 25 de 04 de 2012, de http://www.inegi.org.mx/lib/Olap/consulta/general_ver4/MDXQueryDatos.asp?proy=cpv05_pt
23. Kaplan, R. & Norton, D., 2002. *Cuadro de mando integral*. España: Harvard College..
24. Kendall, K., & Kendall, J. (2005). Análisis y diseño de sistemas [Sexta edición]. México: Pearson educación.
25. Laudon, K., & Laudon, J. (1996). Administración de los Sistemas de Información. México: Prentice Hall.
26. Medina, G. (1993). Sobre la tipología municipal. México: Administración Estatal y Municipal.
27. Núñez González, F., & Vargas Castro, J. A. (1993). Alternativa de clasificación municipal para el estado de México. México: Gaceta Mexicana de Administración Estatal y Municipal.
28. Ralph M, S. (2010). Principios de sistemas de información: un enfoque administrativo. México: Cengage learning.
29. Senado. (2010). Constitución Política del Estado Libre y Soberano de México. Estado de México: Camara de Senadores.
30. Senado. (2011). Ley Orgánica Municipal del Estado de México. Estado de México: Gobierno del Estado de México.
31. Serra, A. R. (2002). Derecho Administrativo. México: Porrúa.