



**TLATEMOANI**  
*Revista Académica de Investigación*  
Editada por Eumed.net  
No. 26 – Diciembre 2017  
España  
ISSN: 19899300  
[revista.tlatemoani@uaslp.mx](mailto:revista.tlatemoani@uaslp.mx)

Fecha de recepción: 01 de octubre de 2017  
Fecha de aceptación: 02 de diciembre de 2017

## **PROPUESTA METODOLÓGICA PARA UN ESTUDIO TRANSVERSAL DE PROCESOS ADMINISTRATIVOS EN MUNICIPIOS DE LA HUASTECA NORTE**

Autores:

**Mtro. Pablo Martínez González**

[pablomg@uaslp.mx](mailto:pablomg@uaslp.mx)

**Mario Eduardo Ibarra Cortés**

[mario.ibarra@pfca.uaslp.mx](mailto:mario.ibarra@pfca.uaslp.mx)

**Dr. Hugo Jesús Ochoa Hernández**

[hochoa@uaslp.mx](mailto:hochoa@uaslp.mx)

**Universidad Autónoma de San Luis Potosí, UAMZH, F.C.A. y F. EC.**

### **RESUMEN**

Hoy la población en México busca mejorar sus niveles de vida y pide más y mejores servicios a cambio de las contribuciones que paga al erario público, sin embargo, los servicios todavía en muchas regiones son insuficientes y de mala calidad para solventar las necesidades de la gente, y existe un rezago en la comunicación entre gobierno y la población para conocer las necesidades.

La renovación de los ayuntamientos en México por mandato Constitucional se realiza cada tres años, ello conlleva que muchas estructuras y proyectos no se

## **PROPUESTA METODOLÓGICA PARA UN ESTUDIO TRANSVERSAL DE PROCESOS ADMINISTRATIVOS EN MUNICIPIOS DE LA HUASTECA NORTE**

consoliden y en muchas ocasiones quedan truncos, de igual modo se puede mencionar que con la elección por periodos de tres años la rotación de personal en puestos de confianza y mandos medios es muy alta, lo que ocasiona que las estructuras administrativas no tengan continuidad o bien sean modificadas en cada periodo.

El objetivo del presente documento es mostrar una herramienta metodológica para el estudio de los procesos administrativos en municipios de México, utilizando el enfoque de sistemas, dicha metodología será el punto de partida para llevar a cabo estudios que permitan conocer e identificar el nivel de eficiencia del sistema de administración actualmente implementado en los departamentos de la Administración Pública de los Municipios de la Huasteca Norte de San Luis Potosí.

### **ABSTRACT**

Today the population in Mexico seeks to improve their standards of living and asks for more and better services in exchange for the contributions paid to the public treasury; however, services still in many regions are insufficient and of poor quality to meet the needs of the people, and there is a lag in the communication between government and the population to know the needs.

The renewal of the city councils in Mexico by Constitutional mandate is carried out every three years, this entails that many structures and projects are not consolidated and in many occasions they remain truncated, in the same way it can be mentioned that with the election for periods of three years the rotation of personnel in positions of trust and middle managers is very high, which causes that the administrative structures have no continuity or are modified in each period.

The objective of this document is to show a methodological tool for the study of administrative processes in municipalities of Mexico, using the systems approach, this methodology will be the starting point to carry out studies that allow to know and identify the level of efficiency of the administration system currently

## **PROPUESTA METODOLÓGICA PARA UN ESTUDIO TRANSVERSAL DE PROCESOS ADMINISTRATIVOS EN MUNICIPIOS DE LA HUASTECA NORTE**

implemented in the departments of the Public Administration of the Municipalities of the Huasteca Norte of San Luis Potosí.

**Palabras clave:** Sistema, Metodología de Sistemas Suaves, Enfoque de Sistemas, Proceso Administrativo, Organizaciones Públicas, Municipio.

**Keywords:** System, Soft Systems Methodology, Systems Approach, Administrative Process, Public Organizations, Municipality.

### **INTRODUCCIÓN**

Desde que nuestro país se constituyó como una nación independiente, los Poderes de la Unión han tenido que luchar contra problemas de índole financieros, sociales y administrativos que han repercutido enormemente en los órdenes estatales y municipales, que se han traducido en formas deficientes de prestar los servicios públicos, como lo menciona Cabrero (1998) “el viejo problema de la Administración Pública consiste en traducir la voluntad política y la razón de Estado en acciones concretas que tengan el efecto esperado” (p. 11).

Sin embargo y con base en lo expuesto por el Banco Mundial (2007) es un hecho que México ha observado una serie de mejorías en los últimos veinte años, “entre las que se incluye una mayor cobertura de servicios sociales básicos como la educación y la salud, hasta alcanzar niveles respetables. Las reformas macroeconómicas y comerciales de los años noventa han convertido a México en una economía abierta y estable y, desde mediados de esa década, el país ha pasado por un proceso de apertura política acompañado por el fortalecimiento de sus instituciones democráticas clave, tales como el poder judicial y las instituciones electorales” (p. 1).

Pero en el caso de los gobiernos locales su papel todavía es confuso, al respecto Cabrero y Nava (2000) mencionan “que las estrategias para fortalecer a los gobiernos locales no son claras, y se preguntan si ¿Es necesario visualizarlos

## **PROPUESTA METODOLÓGICA PARA UN ESTUDIO TRANSVERSAL DE PROCESOS ADMINISTRATIVOS EN MUNICIPIOS DE LA HUASTECA NORTE**

como agencias prestadoras de servicios que deben ser modernizadas para ofrecer una mayor calidad y satisfacción al cliente-usuario?” (p. 7).

Por lo anterior es que Arellano y Cabrero (2000) señalan que “la reforma de los gobiernos aparece hoy en día como un factor sustantivo en la agenda política y social en diversos países, de todos los continentes y de todos los niveles de desarrollo, en donde se han impulsado en los últimos años diversos programas de reforma administrativa y política de sus gobiernos” (p.5).

Continúan Arellano y Cabrero (2000) exponiendo que “desde las políticas masivas de privatización hasta francos programas de reestructuración global de los aparatos gubernamentales, la idea sustantiva que aparece es que los gobiernos deben convertirse en espacios altamente eficientes, compactos y con un mayor grado de responsabilidad frente a la sociedad” (p.5).

De este modo para Cabrero (2002) es que “los gobiernos deben buscar innovar, lo cual en materia de gobiernos municipales significa readecuar las estructuras de administración, los mecanismos de interacción con la ciudadanía, y el marco institucional de gobierno a un nuevo escenario, de tal forma que los resultados sean mejores tanto en la calidad de las acciones y servicios del gobierno local, como en la gobernabilidad democrática y en la confianza de los ciudadanos” (p. 22).

Merino (2004) señala que “la agenda de la investigación en México se ha enfocado en dos polos opuestos, por una parte se ubican los estudios que han tendido a detectar y discutir las dificultades tipo macro, orientados principalmente hacia las reformas municipales de orden normativo; y por otro lado, se encuentran los trabajos que han intentado superar esa visión tipo macro, para ir en busca de las prácticas de gestión pública que, a pesar de todo, han logrado resolver problemas concretos de administración pública a partir de la introducción de pequeñas pero exitosas innovaciones en los gobiernos locales” (p.15)

## **PROPUESTA METODOLÓGICA PARA UN ESTUDIO TRANSVERSAL DE PROCESOS ADMINISTRATIVOS EN MUNICIPIOS DE LA HUASTECA NORTE**

Por lo anterior, se presenta el presente documento que tiene como objetivo presentar una metodología para el estudio de los procesos administrativos en municipios de la Huasteca Potosina, utilizando el enfoque de sistemas, dicha metodología será el punto de partida para llevar a cabo estudios que permitan conocer e identificar el nivel de eficiencia del sistema de administración actualmente implementado en los departamentos de la Administración Pública de los Municipios de la Huasteca Norte de San Luis Potosí.

### **JUSTIFICACIÓN**

Para Cabrero (1995) “las organizaciones públicas han venido sufriendo intensos procesos de transformación en la última década. La idea de un Estado monolítico compuesto de organizaciones que forman un todo coherente, regidas por una racionalidad estatal global, ha sido totalmente rebasada por una realidad compleja, diversa, y altamente cambiante, más adelante señala que cada organización pública se enfrenta e interactúa con una sociedad plural, conflictiva y heterogénea” (p. 23).

Del mismo modo, Cabrero (1995) menciona por tanto “se debe buscar un reacomodo en las estructuras de gestión y de relación entre gobernantes, administración y sociedad civil. Además, buscando hacer de esa articulación un espacio más funcional, competitivo, abierto y participativo, permitiendo así una mayor eficacia en los esquemas de gobernabilidad” (p.24).

En este sentido Morales (2010) señala que “los problemas comienzan cuando la administración municipal pierde su objetivo principal que es proveer de servicios públicos eficientes a la población. En este sentido surge la necesidad identificada de ampliar la discusión sobre los alcances y límites de los distintos modelos existentes de evaluación, control y vigilancia de la función pública para lograr gobiernos de resultados. Queda claro que el objetivo principal es avanzar hacia un gobierno por resultados; a un gobierno efectivo, eficiente y eficaz en su actuar y

## **PROPUESTA METODOLÓGICA PARA UN ESTUDIO TRANSVERSAL DE PROCESOS ADMINISTRATIVOS EN MUNICIPIOS DE LA HUASTECA NORTE**

que sea capaz de dialogar de forma constructiva con su principal evaluador: el ciudadano” (p.37).

Para Amaya (2005) otro elemento importante es que, “hoy en día se debe recordar que la finalidad de las organizaciones del Estado es producir valor público, entendido como satisfacción equitativa de necesidades humanas. El diseño de sistemas de evaluación de la gestión pública puede ser central para el fortalecimiento de la democracia, desafiando a los gestores públicos a construir estrategias para sistematizar y comunicar efectos logrados por el ejercicio de gobierno: la producción de valor público. Es decir que, la evaluación no es meramente un instrumento de gestión, un elemento técnico o una aspiración de excelencia burocrática” (p.2).

Además, Amaya (2005) menciona que en este sentido se “debe observar a la evaluación como una práctica política y técnica de construcción, análisis y comunicación de información útil para mejorar aspectos de la definición e implementación de las políticas públicas. La evaluación en sí misma es un proceso de aprendizaje a través de la reflexión crítica sobre los aciertos y errores cometidos” (p.2).

Para García (1999) muchos factores afectan la complejidad administrativa del gobierno municipal. Algunos de estos elementos están ligados a las capacidades y el contexto municipal, y otros a las modalidades de gestión. Los municipios de escasos recursos suelen presentar una administración menos depurada, mientras los urbanos o semiurbanos presentan un grado más alto de sofisticación” (p. 70).

De esta forma se puede observar que hoy los gobiernos locales deben enfrentar el gran reto que significa gobernar en situaciones con mucha presión por parte de la oposición, además, de enfrentar problemas de tipo social, tales como el desempleo y el crimen organizado, y con una ciudadanía habida de soluciones más eficientes servicios públicos y mejores condiciones de vida.

## **PROPUESTA METODOLÓGICA PARA UN ESTUDIO TRANSVERSAL DE PROCESOS ADMINISTRATIVOS EN MUNICIPIOS DE LA HUASTECA NORTE**

Hoy la población en México busca mejorar sus niveles de vida y pide más y mejores servicios a cambio de las contribuciones que paga al erario público, sin embargo, los servicios todavía en muchas regiones son insuficientes y de mala calidad para solventar las necesidades de la gente, y existe un rezago en la comunicación entre gobierno y la población para conocer las necesidades.

La falta de mecanismos de comunicación entre el gobierno y la población ha propiciado que no exista un vínculo a partir del cual la gente pueda dar su opinión respecto a los servicios públicos que recibe y la calidad de éstos, las viejas estructuras burocráticas sólo alcanzan para ofrecer los servicios y la gente recibirlos sin evaluar la calidad y oportunidad de ellos.

Para García (1999) “resulta pertinente recuperar el papel del municipio en materia administrativa, pues toda función no sería posible de no existir los elementos administrativos formales para canalizar y concretar la política local encarnando la decisión en acciones concretas. En sentido estricto la administración deriva de la búsqueda de objetivos, fin tras el cual se estructuran procedimientos interrelacionados entre sí, haciendo uso de los recursos, procurando –en caso necesario- allegarse de éstos y coordinando la acción cooperativa entre los individuos y grupos de una organización” (p. 69).

Merino (2007) señala que “una posible solución a los problemas planteados puede ser el hecho de llevar a cabo la implementación de sistemas que permitan seleccionar al mejor personal posible para ocupar puestos públicos en los gobiernos municipales, así como ofrecerles mayor capacitación en las tareas que realizan y para evaluarlos en función de su desempeño” (p.56).

En síntesis, dado que actualmente la población en México pide más y mejores servicios para solventar sus necesidades, como medida de reciprocidad por las contribuciones que paga al erario público, estos servicios en muchas regiones son

## **PROPUESTA METODOLÓGICA PARA UN ESTUDIO TRANSVERSAL DE PROCESOS ADMINISTRATIVOS EN MUNICIPIOS DE LA HUASTECA NORTE**

aun deficientes, insuficientes y/o de mala calidad dado que aún existe un rezago en la comunicación entre gobierno y la población para conocer las necesidades.

La falta de sistemas de administración eficientes así como de canales mecanismos de comunicación efectivos, entre el gobierno y la población, ha propiciado que no exista un vínculo a partir del cual la gente pueda dar su opinión respecto a los servicios públicos que recibe y la calidad de éstos debido a la consolidación de las viejas estructuras burocráticas sólo alcanzan para tratar de ofrecer los servicios a la población eliminando la posibilidad de que los usuarios, evalúen la calidad y oportunidad de los servicios que recibe.

Por todo lo anteriormente expuesto se plantea la necesidad de presentar una metodología que ayude a conocer los procesos administrativos que se encuentran operando en las agencias gubernamentales y en este caso en las presidencias municipales con el fin de identificar los pasos de los procesos en los cuales están teniendo mejores resultados, así como en aquellos en los cuales existen áreas de oportunidad con el fin de introducir propuestas para la mejora continua.

### **Propuesta Metodológica**

Para hablar sobre metodología debemos tener en cuenta lo que señala Mejía (2003) en el sentido de que “la creciente complejidad de la vida social, tanto en sus niveles macro, los universos micro, desde la crisis del Estado hasta lo que tiene que ver con la vida cotidiana y las formas más sencillas de interacción, demandan acercamientos interdisciplinarios, donde no solamente entran en diálogo constructos y marcos conceptuales diferentes sino propuestas que se sirven de herramientas y construcciones metodológicas que provienen de diversas disciplinas” (p.20).

Continua Mejía (2003) diciendo que “en términos sintéticos puede definirse a la metodología como el proceso de transformación de la realidad en datos

## **PROPUESTA METODOLÓGICA PARA UN ESTUDIO TRANSVERSAL DE PROCESOS ADMINISTRATIVOS EN MUNICIPIOS DE LA HUASTECA NORTE**

aprehensibles y cognoscibles, que buscan volver inteligible un objeto de estudio". Se trata entonces del conjunto de procedimientos teóricos-prácticos que comandan, guían, el trabajo de investigación" (p.22).

Para Hernández (2010) a través de la historia han existido diversas corrientes de pensamiento que han generado conocimiento a través de diferentes métodos, entre estas diversas corrientes de pensamiento encontramos al "empirismo, el materialismo dialéctico, el positivismo, la fenomenología, el estructuralismo, así como diversos marcos interpretativos tales como la etnografía y el constructivismo, que han originado diferentes rutas en la búsqueda del conocimiento" (p. 4).

Dentro del conjunto de metodologías que son consideradas sistémicas se encuentra la metodología de sistemas suaves propuesta por Checkland, (1993), cuyo propósito es introducir mejoras en las áreas de interés e involucrar a la gente que se encuentra dentro en un ciclo de aprendizaje que idealmente no tiene fin

Para fines de la presente investigación utilizaremos la denominada Metodología de Sistemas Suaves (MSS) la cual fue desarrollada por Peter Checkland para el propósito expreso de ocuparse de problemas de este tipo (suaves). Checkland trabajó en la industria por años trabajando con metodologías de sistemas duros. Observó de cerca cómo estas metodologías eran inadecuadas al ocuparse de problemas complejos que tenían un componente social grande.

Al ingresar a la Universidad de Lancaster ubicada en el Reino Unido en los años 60's se dedicó a estudiar los problemas suaves, de este modo fue como desarrolló su Metodología de Sistemas Suaves "Soft Systems Methodology", la cual fue creada en base a la investigación en un gran número de proyectos de la industria y su aplicación y refinamiento se concluyeron años después. Esta propuesta metodológica fue publica a inicios de la década de los 80's.

## **PROPUESTA METODOLÓGICA PARA UN ESTUDIO TRANSVERSAL DE PROCESOS ADMINISTRATIVOS EN MUNICIPIOS DE LA HUASTECA NORTE**

Peter Checkland observó que los problemas duros son problemas caracterizados por el hecho de que están bien definidos. Se asume, en ellos, que hay una solución definida y que se pueden definir metas numéricas específicas a ser logradas. Esencialmente, con un problema duro se puede definir qué tipo de resultado se logrará antes de poner en ejecución la solución.

Los problemas suaves, por otra parte, son difíciles de definir, tienen un componente social grande. Cuando pensamos en problemas suaves, no pensemos en problemas sino en situaciones problema. Sabemos que las cosas no están trabajando de la manera en que lo deseamos y queremos averiguar porqué y vemos si hay alguna cosa que podamos hacer para aliviar la situación. Una situación clásica de esto, es que tal vez no sea un "problema" sino una "oportunidad", como es el caso de un proyecto a planear.

La metodología propuesta por Peter Checkland es una manera de ocuparse de situaciones problema en las cuales hay un alto componente social, político y humano en la actividad, esto distingue a la Metodología de los Sistemas Suaves de otras metodologías que se ocupan de problemas duros más orientados a las áreas de producción y áreas tecnológicas.

Checkland (1993) sobre la idea de administrar señala que “el administrador de proyectos, responsable del desarrollo de un nuevo producto en una compañía de ingeniería, el doctor que administra una clínica de oídos, nariz y garganta, la madre soltera con un niño en edad de ir a la escuela, la secretaria de un sindicato del ramo, el líder de una tropa de guerrilla, todos ellos son “administradores” en el amplio sentido del término. Administrar algo en la vida diaria significa lidiar exitosamente con un flujo de sucesos e ideas interactivas que se desarrollan en el tiempo” (p. 17).

De este modo Checkland (1993) señala que “la metodología de los Sistemas Suaves (SSM) auxilia a tales administradores, de todos los tipos y en todos los

## **PROPUESTA METODOLÓGICA PARA UN ESTUDIO TRANSVERSAL DE PROCESOS ADMINISTRATIVOS EN MUNICIPIOS DE LA HUASTECA NORTE**

niveles, para que resuelvan con éxito su tarea. Es una manera organizada de enfrentar situaciones desordenadas en el mundo real. Está basada en el pensamiento de sistemas, lo que la hace altamente definida y describible, aunque sea de uso flexible y amplio. De este modo el interés de la SSM se centra en un grupo de principios organizados (metodología) que guíe la acción para tratar de administrar (en el sentido amplio) situaciones problemas del mundo real; ésta basada en el pensamiento de sistemas y es aplicable para toma de acción con propósito definido que intente cambiar situaciones reales constructivamente” (p.21).

### **Medición de Variables**

Para Hernández (2010) el término medir “es definido como el proceso de vincular conceptos abstractos con indicadores empíricos y es realizado mediante un plan explícito y organizado para clasificar los datos disponibles en términos que el investigador tiene en mente, lo que en términos cuantitativos equivale a decir: capturo verdaderamente la realidad que deseo capturar” (p. 345).

Es así que para fines del presente documento se tomará como instrumento de medición, un conjunto de preguntas respecto a una o más variables a medir, es decir un cuestionario, que fue elaborado por el autor de éste estudio. La elaboración de los reactivos se hizo, considerando las diferentes actividades que integran el proceso administrativo planteado por Rodríguez Valencia (2008), dígase Planeación, Organización, Integración, Dirección y Control.

### **Variables de información de carácter general**

El propósito del apartado de aspectos generales es recabar información que nos ayude a caracterizar a los diferentes encuestados, con el propósito de conocer la percepción que tienen respecto a la implementación del proceso administrativo, dichos aspectos se presentan a continuación:

Municipio: Lugar de ubicación de la Administración Pública.

## **PROPUESTA METODOLÓGICA PARA UN ESTUDIO TRANSVERSAL DE PROCESOS ADMINISTRATIVOS EN MUNICIPIOS DE LA HUASTECA NORTE**

Departamento: Área en que realiza la actividad principal de su trabajo.

Género: Identifica si es hombre o mujer la persona que desempeña la actividad.

Escolaridad: Último año de estudios acreditado por la persona que desempeña la actividad.

Antigüedad: Tiempo acreditado laborando en la administración municipal.

De este modo con la información obtenida de esta parte del cuestionario se podrá caracterizar a los encuestados con el fin de realizar inferencias, atendido al municipio donde radican, departamento en que laboran, género, edad, escolaridad y antigüedad.

### **Planeación**

Para medir esta variable se toma como referencia la los conceptos planteados en los capítulos II y III y que se materializaron en los siguientes criterios: 1) Participación en las actividades de planeación; 2) Participación en el diseño de los objetivos de su dependencia; 3) Participación en el diseño de manuales de procedimientos; 4) Garantía de disponibilidad de recursos para la operación y monitoreo de procesos; 5) Establecimiento de metas; 6) Diseño de formatos que documenten los objetivos; 7) Solicitud de información respecto a la naturaleza de las operaciones que realiza; 8) Solicitud de información respecto a las necesidades técnicas para llevar a cabo sus actividades; 9) Elaboración de formatos para documentar informes de tareas y actividades, prácticas y procesos departamentales; 10) solicitud de estimación de los recursos que se requieren para todas las actividades que lleva a cabo; y 11) Desarrollo de instrumentos para medir el cumplimiento de los objetivos del Departamento y de su sistema de administración.

### **Organización**

Para medir esta variable fueron utilizados los conceptos planteados en los capítulos II y III y que se materializaron en los siguientes criterios: 1) Implementación de una estructura formal definida; 2) Implementación de manuales

## **PROPUESTA METODOLÓGICA PARA UN ESTUDIO TRANSVERSAL DE PROCESOS ADMINISTRATIVOS EN MUNICIPIOS DE LA HUASTECA NORTE**

para perfiles de puestos; 3) Implementación de documentos en donde se indiquen las políticas y procedimientos; 4) Implementación de códigos de conducta; y 5) Divulgación de los nombramientos de jefes y mandos medios de su dependencia.

### **Integración**

Para medir esta variable fueron utilizados los conceptos planteados en los capítulos II y III y que se materializaron en los siguientes criterios: 1) Información sobre instrumentos de trabajo; 2) Gestión en tiempo y forma de recursos tecnológicos; 3) Suministro en tiempo y forma de recursos tecnológicos; 4) Estudios para detectar áreas con faltantes de personal; 5) Cursos de capacitación; 6) Contratación con base en capacidades de los aspirantes; 7) Divulgación de políticas laborales, remuneraciones y procesos de recategorización; 8) Implementación de sistemas de reconocimiento para el personal; 9) Implementación de una Comisión de Seguridad e Higiene; 10) Canales de manejo adecuado de la información; y 11) Programas para la retención de personal competente.

### **Dirección**

Para medir esta variable fueron utilizados los conceptos planteados en los capítulos II y III y que se materializaron en los siguientes criterios: 1) Divulgación de estrategias para el logro de los objetivos; 2) Asesoría y capacitación sobre la mejor manera de dirigir; 3) Asesoría para desarrollar los procesos con calidad; 4) Fomento de una cultura de compromiso institucional; 5) Definición clara sobre el ¿Qué? ¿Quién? ¿Cuándo? ¿Dónde? Y ¿En qué tiempo? Se tienen que realizar las actividades; 6) Fomento de una comunicación crítica, fluida y continua; 7) Definición clara sobre ¿Quién emite las instrucciones?; 8) Compromiso de los Directivos para garantizar la disponibilidad de recursos; 9) Apoyo de los directivos para mejorar la eficiencia del sistema de administración; 10) Centralización del proceso de toma de decisiones; y 11) La forma administrativa facilita la gestión administrativa.

## **PROPUESTA METODOLÓGICA PARA UN ESTUDIO TRANSVERSAL DE PROCESOS ADMINISTRATIVOS EN MUNICIPIOS DE LA HUASTECA NORTE**

### **Control**

Para medir esta variable fueron utilizados los conceptos planteados en los capítulos II y III y que se materializaron en los siguientes criterios: 1) Cumplimiento de objetivos y metas; 2) Causa fundamental que impide el cumplimiento de metas y objetivos; 3) Grado de participación de los ciudadanos; 4) Característica del principal problema que ha enfrentado; 5) Procedimientos de control para verificar las actividades; 6) Revisión de manuales y procedimientos; 7) Acceso por parte de la dependencia a las verificaciones; 8) Monitoreo y medición para mejorar la eficiencia del sistema de administración; 9) Frecuencia de las medidas para mejorar la eficiencia del sistema de administración; y 10) Frecuencia de las acciones para eliminar fallas y errores.

### **Tratamiento estadístico**

Una vez recolectados los datos, se realiza el tratamiento estadístico de los mismos por medio de las siguientes acciones:

1. Se diseña una base de datos, estableciendo que, las características correspondan a los aspectos que se pretendían medir, para lo anterior se empleó el software Statistical Package for the Social Sciences SPSS versión 19 o superior (en lo sucesivo SPSS).
2. Se realiza la captura de la información de las encuestas realizadas correspondientes verificando si los datos capturados están completos y la encuesta es válida.
3. Se realizó un proceso de datos ausentes, el cual se entiende como cualquier evento sistemático externo al encuestado tales como errores en la introducción de los datos, problema de recolección, encuestas incompletas por la negativa de contestar por parte del entrevistado. Las acciones que se realizan para identificar y remediar el problema son las siguientes:

## **PROPUESTA METODOLÓGICA PARA UN ESTUDIO TRANSVERSAL DE PROCESOS ADMINISTRATIVOS EN MUNICIPIOS DE LA HUASTECA NORTE**

Ubicar los casos de datos faltantes identificando el número de ítem y el número de encuesta. Se revisa que la captura de las respuestas de la encuesta correspondiente sea correcta y se alimenta el dato que no se había considerado. En el caso de las encuestas cuyas respuestas están incompletas se procede a no considerarlas.

4. Se obtienen las estadísticas descriptivas básicas, lo que permite establecer cómo está conformada la población de los departamentos encuestados y cuáles son las características principales de los encuestados.

5. Se obtiene la confiabilidad del cuestionario utilizado, ya que, de acuerdo con Hernández (2010), “la confiabilidad de un instrumento de medición se refiere al grado en que su aplicación repetida al mismo sujeto u objeto, produce resultados iguales” (p.346).

Para establecer la confiabilidad del instrumento se utiliza la prueba estadística del coeficiente alfa de Cronbach integrada al software SPSS, la cual determina la proporción en que los ítems de una prueba miden una misma característica en común, el acuerdo general sobre el límite inferior para el alfa de Cronbach es de 0.70 aunque puede bajar a 0.60 en la investigación exploratoria., del mismo modo los valores por encima de 0.80 se suelen considerar meritorios y los valores por encima de 0.90 excelente.

### **CONCLUSIONES FINALES**

A lo largo de su historia la administración ha tenido diferentes grados de evolución, desde las denominadas teorías clásicas, pasando por las teorías de la burocracia, las teorías de las relaciones humanas, escuelas del comportamiento, escuelas del análisis del poder y el discurso organizacional, por mencionar las más importantes, cada una de estas escuelas ha dado un paso en la evolución del pensamiento

## **PROPUESTA METODOLÓGICA PARA UN ESTUDIO TRANSVERSAL DE PROCESOS ADMINISTRATIVOS EN MUNICIPIOS DE LA HUASTECA NORTE**

administrativo y ha respondido a diferentes preguntas de los estudiosos en diferentes contextos y en determinadas circunstancias.

Hoy en día la problemática de la administración pública si bien se enfoca en problemas de tipo financiero-administrativo, con la globalización y la firma de tratados internacional se han sumado otras temáticas tales como los derechos electrónicos, el gobierno electrónico y la transparencia y rendición de cuentas ante una sociedad cada día más interesada en los temas de la administración pública.

Aunado a lo anterior, el tema de la administración pública y la eficiencia en sus procesos representa un área de estudio fundamental para el conocimiento de las decisiones tomadas en los organismos públicos, día a día las decisiones son tomadas en diferentes ámbitos de la administración pública, tal y como lo señala Castellanos (2014) quién señala que “en el ámbito del gobierno y la administración pública es muy fácil identificar tres procesos de tomas de decisiones: en el ámbito legislativo, en el ámbito jurisdiccional judicial, y desde luego, el proceso administrativo público” (p.72).

Es así que la presente herramienta se presenta como una propuesta para ayudar a las administraciones municipales a mejorar sus procesos administrativos, atendiendo cada una de las fases que lo integran (Planeación, Organización, Integración, Dirección y Control) con el fin de identificar en que parte del proceso se están produciendo fallas que puedan ser detectadas y aplicar medidas correctivas con el fin de llevar a cabo procesos de mejora continua.

### **BIBLIOGRAFÍA**

Amaya, Paula (2005). “Evaluación de Políticas Públicas, ¿Dar Cuenta? O ¿Darse Cuenta?”; X Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública, Santiago de Chile.

## **PROPUESTA METODOLÓGICA PARA UN ESTUDIO TRANSVERSAL DE PROCESOS ADMINISTRATIVOS EN MUNICIPIOS DE LA HUASTECA NORTE**

Arellano D. y Cabrero E. (2000), "Reformando al Gobierno, Una Visión Organizacional del Cambio Gubernamental", Centro de Investigación y Docencia Económicas – Editorial Porrúa, Primera Edición, México.

Cabrero, M. Enrique (Coordinador) (1998), "Las Políticas Descentralizadoras en México (1983-1993), Logros y Desencantos", Centro de Investigación y Docencia Económicas (CIDE)-Editorial Porrúa, México.

Cabrero M. Enrique. y Nava, C. Gabriela, (2000), "Gerencia Pública Municipal: Conceptos Básicos y Estudios de Caso", Editorial Porrúa – Centro de Investigación y Docencia Económicas, Primera Edición, México.

Cabrero, M. Enrique (2002), "Innovación en Gobiernos Locales: Un Panorama de Experiencias Municipales en México", Centro de Investigación y Docencia Económicas (CIDE) – Premio Gobierno y Gestión Local, Primera Edición, México.

Merino Mauricio, (2004), "Los Gobiernos Municipales de México: El Problema del Diseño Institucional", Documento de Trabajo No. 145, Centro de Investigación y Docencia Económicas (CIDE), México.

Cabrero, M. Enrique; García, D. Rodolfo; Gutiérrez, M. Martha (1995), "La Nueva Gestión Municipal en México: Análisis de Experiencias Innovadoras en Gobiernos Locales", Centro de Investigación y Docencia Económicas (CIDE) – Editorial Porrúa, Primera Edición, México.

Castellanos, Hernández, Eduardo de Jesús, (2014), "El Proceso Administrativo Público. Fundamento Constitucional", en Revista de Administración Pública, Volumen XLIX 2.

Checkland Peter, "Pensamiento de Sistemas; Práctica de Sistemas", Grupo Noriega Editores, 1993, México.

García, D. Rodolfo, (1999), "Los Municipios en México. Los Retos ante el Futuro", Centro de Investigación y Docencia Económicas (CIDE)-Editorial Porrúa, México.

Hernández, S. Roberto, Carlos Fernández C., Pilar Baptista L., (2010) "Metodología de la Investigación", Editorial McGrawHill, Quinta Edición, Chile.

Mejía Rebeca, Sandoval Sergio Antonio (Coords.); "Tras las vetas de la investigación cualitativa; perspectivas y acercamientos desde la práctica; Primera

## **PROPUESTA METODOLÓGICA PARA UN ESTUDIO TRANSVERSAL DE PROCESOS ADMINISTRATIVOS EN MUNICIPIOS DE LA HUASTECA NORTE**

Edición 1998; Tercera reimpresión 2003; Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Occidentes (ITESO), México.

Merino Mauricio, (2007). "Para Entender El Régimen Municipal en los Estados Unidos Mexicanos", Primera Edición, Editorial Nostra, China.

Morales, G. D. Gisela, (2010). "Evaluación del Desempeño Gubernamental y Cultura Organizacional: Reflexiones desde la Nueva Gestión Pública y la Sociología de las Organizaciones"; en Revista de Administración Pública, No. 121, Vol. XLV, No. 1, Instituto Nacional de Administración Pública, México.

Rodríguez, V. Joaquín, (2008), "Introducción a la Administración con el Enfoque de Sistemas", Editorial Thomson, Cuarta Edición, México.

Rodríguez, V. Joaquín, (2008), "Estudio de Sistemas y Procedimientos Administrativos", Editorial Cengage Learning, Tercera Edición, México.

World Bank, (2007), "Gobernabilidad Democrática en México: más allá de la captura del Estado y la polarización social", Report No. 37293-MX.