



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE SAN LUIS POTOSÍ
FACULTAD DE CONTADURÍA Y ADMINISTRACIÓN
División de Estudios de Posgrado



Tesis:

Impacto de los componentes del paradigma de la Nueva Gestión Pública en la gestión de los tramites en la Dirección de Desarrollo Urbano del Ayuntamiento de San Luis Potosí

Que presenta:

Alberto López Ledezma

Para obtener el grado de:

Maestro en Administración con Énfasis en Gestión Pública

Director de tesis:

Dr. Louis Valentin Mballa

San Luis Potosí, S.L.P.
Noviembre de 2016



Tesis:



Impacto de los componentes del paradigma de la Nueva Gestión Pública en la gestión de los tramites en la Dirección de Desarrollo Urbano del Ayuntamiento de San Luis Potosí

Que presenta:

Alberto López Ledezma

Para obtener el grado de:

Maestro en Administración con Énfasis en Gestión Pública

Dr. Louis Valentin Mballa

Director

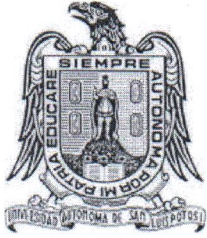
Dra. Luz María Quevedo Monjarás

Asesor

M.A. Esther Castañón Nieto

Asesor

San Luis Potosí, S.L.P.
Noviembre de 2016



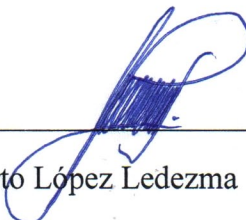
Universidad Autónoma de San Luis Potosí
Sistema de Bibliotecas
Dirección de biblioteca Virtual
Zona Universitaria C.P. 78290 Tel. 8262306
San Luis Potosí, S.L.P., México

El que suscribe Alberto López Ledezma, en el carácter de autor y titular de la tesis que lleva por nombre: **“Impacto de los componentes del paradigma de la Nueva Gestión Pública en la gestión de los tramites en la Dirección de Desarrollo Urbano del Ayuntamiento de San Luis Potosí”** en lo sucesivo **“La obra”**, autorizo a la Universidad Autónoma de San Luis Potosí para que lleve a cabo la divulgación de la obra en formato físico y electrónico, y sin fines de lucro.

La Universidad Autónoma de San Luis Potosí, se compromete a respetar en todo momento mi autoría y a otorgarme el crédito correspondiente.

San Luis Potosí, S.L.P., a 15 de noviembre de 2016

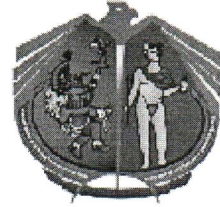
Atentamente



Alberto López Ledezma



Universidad Autónoma de San Luis Potosí
Facultad de Contaduría y Administración
División Estudios de Posgrado



Aclaración

El presente trabajo que lleva por título: **Impacto de los componentes del paradigma de la Nueva Gestión Pública en la gestión de los trámites en la Dirección de Desarrollo Urbano del Ayuntamiento de San Luis Potosí.** Se realizó entre enero de 2016 y noviembre de 2016, bajo la dirección del Dr. Valentin Mballa.

Originalidad

Por este medio aseguro que he realizado este documento de tesis para fines académicos sin utilizar otros medios más que los indicados y sujetándome a la normativa de la institución.

Las referencias e información tomadas directa o indirectamente de otras fuentes se han definido en el texto como tales y se ha dado el debido crédito a las mismas.

El autor exime a la UASLP de las opiniones vertidas en este documento y asume la responsabilidad total del mismo.

Este documento no ha sido sometido como tesis a ninguna otra institución nacional o internacional en forma parcial o total.

Sí se autoriza a la UASLP para que divulgue este documento de tesis para fines académicos.

Atentamente



Alberto López Ledezma

Dedicatoria:

A mi Madre Elia Ledesma García y a mi Padre Alberto López Cervantes, quienes desde un inicio vieron con agrado y alentaron mi incursión en posgrado, y que ahora ya no están, sin embargo, los llevaré en mi memoria por siempre.

A mis hijos Verónica Itzel López Castillo y Alberto López Castillo que son mi vida y el motivador de mí ser.

A mi esposa María Verónica Castillo Tavera, por el apoyo que me da y el tiempo que le he robado para lograr el cierre de este ciclo.

Agradecimientos:

Un especial agradecimiento a mi asesora Dra. Luz María Quevedo Monjarás, por la insistencia de que hiciera este posgrado y por el apoyo moral y académico dado hasta la conclusión de los estudios.

A mi Director de Tesis, Dr. Louis Valentin Mballa, quien desde un inicio en el posgrado fue un apoyo moral y también académico.

A mis asesora M.A. Esther Castañón Nieto, por el apoyo académico y por aquellos refrigerios vespertinos que me brindó cuando llegaba al posgrado.

A todos y cada uno de los maestros que hicieron de sus cátedras y experiencias un ladrillo más en mi conocimiento.

A Julien Eric Elongo Ndzie por su amistad y acompañamiento.

A Oscar Rosales Quíbrera con quien compartí y me aguantó en cada uno de mis avances, y por aquellas llevadas a la Unidad de posgrado que me hizo después de nuestras labores.

Al Licenciado Aldo Hernán Juárez Hernández, Coordinador de la Ventanilla Única del H. Ayuntamiento de San Luis Potosí, por todas sus atenciones prestadas para el logro de esta investigación.

Al personal administrativo que atiende la ventanilla única del H. Ayuntamiento de San Luis Potosí, por ceder parte de su tiempo en contestar las encuestas.

A los usuarios de la ventanilla única que, dentro de sus apremios y ocupaciones, contestaron las encuestas que se hicieron.

Resumen

Los métodos de reforma gubernamental en el mundo moderno son infundidos en las ideas, técnicas y metodologías de la corriente de la Nueva Gerencia Pública (NGP). Hay una importante presencia de la Nueva Gestión Pública en el espacio gubernamental local, debido a que en los gobiernos locales las reformas tengan más probabilidad de reflejarse los resultados en corto plazo.

De los órdenes de gobierno, el municipal es el primer contacto con la ciudadanía. Las áreas municipales que dan atención directa a los ciudadanos son el último reducto y contacto directo con la ciudadanía. En este nivel de gobierno, la mayoría de los trámites y servicios deben cumplir con disposiciones, leyes, reglamentos y normatividades municipales, estatales y federales.

El análisis de las nuevas prácticas administrativas en los gobiernos locales cobra cada vez mayor relevancia. La consideración de los espacios subnacionales como lugares de encuentro con la ciudadanía y el aumento de las demandas sociales, nos colocan ante mayores exigencias. Situación que explica las crisis de legitimidad, representatividad y eficiencia de los gobiernos locales.

Es así, que esta investigación se centra en el municipio de San Luis Potosí, específicamente en la Subdirección de Desarrollo Urbano, donde las pocas o nulas implementaciones de acciones propuestas por la NGP no han tenido el impacto esperado sobre el mejoramiento del desempeño de las administraciones municipales.

La investigación pretende asentar un precedente que valide en la lógica de la Nueva Gestión Pública, las limitantes y restricciones que afecta los trámites y servicios que demanda la ciudadanía ante la Administración Municipal en San Luis Potosí.

En el nuevo paradigma de la Nueva Gestión Pública y la Administración de los Trámites se requiere de evaluar resultados en la eficacia, eficiencia y legitimidad relacionada con el ciudadano que recibe los servicios de la Dirección de Desarrollo Urbano del Municipio de San Luis Potosí.

El propósito de esta investigación mixta fue analizar el cumplimiento de las directrices del modelo de la nueva gestión pública y la adecuada sistematización de los trámites, en la gestión de los trámites que realiza la ciudadanía ante la Subdirección de Desarrollo Urbano del Municipio de San Luis Potosí.

En el enfoque cualitativo la información sirvió para la construcción de la entrevista profunda al Coordinador de la ventanilla única. Y para el enfoque cuantitativo, se realizaron dos encuestas: la primera para los empleados que atienden a los usuarios en las ventanillas únicas y la segunda encuesta a los usuarios que realizan trámites ante la Subdirección de Desarrollo Urbano.

Concluyendo con la aceptación de los dos supuestos: “Los trámites de servicios que solicita la ciudadanía en la Subdirección de Desarrollo Urbano no son tratados de forma eficiente debido a la inadecuada sistematización de dichos trámites” y “La gestión de los tramites en la Subdirección de Desarrollo Urbano del H. Ayuntamiento de San Luis Potosí no se suscribe a las lógicas de la Nueva Gestión Pública”.

Contenido

Resumen.....	vii
Contenido.....	ix
Contenido de Tablas.....	xi
Contenido de imágenes	xii
Contenido de figuras	xiii
Capítulo 1. Antecedentes	1
1.1 La Nueva Gestión Pública en el contexto internacional.....	1
1.2 América Latina y las reformas gubernamentales.....	3
1.3 La Nueva Gestión Pública y las Administraciones Municipales.....	5
1.4 Los municipios como actores fundamentales en el desarrollo socioeconómico	6
1.5 Los sistemas administrativos y normativos de los municipios.....	10
1.6 La Modernización Gerencial en los municipios inspirados en la Nueva Gestión Pública	11
1.7 Antecedentes en San Luis Potosí	14
1.8 Problema.....	16
1.9 Preguntas de Investigación	20
1.9.1 Pregunta General	20
1.9.2 Preguntas Específicas	20
1.10 Objetivos de Investigación.....	20
1.10.1 Objetivo General.....	20
1.10.2 Objetivos Específicos	20
1.11 Supuestos de Investigación.....	21
1.12 Justificación de la Investigación	21
Capítulo 2. Marco teórico	24
2.1 La burocracia en las organizaciones	24
2.2 La Nueva Gestión Pública	24
2.3 Propuestas de la Nueva Gestión Pública.....	28
2.4 Los trámites y procesos prioritarios en la gestión de los servicios	28

2.4.1 Experiencia de la gestión de los trámites en algunos países Latinoamericanos	29
2.4.2 Reporte de la OCDE respecto a la gestión de trámites municipales en México.....	31
2.5 El nuevo paradigma de la Nueva Gestión Pública y Gestión de Trámites	31
Capítulo 3. Metodología de la investigación.....	33
3.1 Aspectos generales.....	33
3.2 Justificación metodológica	35
3.3 Diseño de la investigación científica	38
3.3.1 Muestreo y alcances de la investigación	39
3.3.2 La Entrevista como técnica de recolección de datos.....	41
3.3.3 La encuesta como instrumento de medición	46
CAPITULO IV: Resultados	53
4.1 Investigación cualitativa	56
4.1.1 Entrevista a Profundidad.....	56
4.2 Investigación cuantitativa	61
4.2.1 Encuesta al personal administrativo.....	61
4.2.2 Encuesta a usuarios.....	70
Capítulo V: Conclusiones y comentarios	78
5.1 Conclusiones de la entrevista.....	78
5.2 Conclusiones de la encuesta al personal administrativo	78
5.3 Conclusiones de la encuesta a los usuarios.....	81
5.4 Conclusiones finales	82
5.5 Comentarios y recomendaciones	89
5.6 Recomendaciones de investigaciones futuras	91

Contenido de Tablas

Tabla 1. Elementos, procesos y la división política administrativa a nivel municipal.....	8
Tabla. 2 Porcentaje de frecuencia de los trámites que se realizan.....	61
Tabla. 3 Tramites gestionados en sistemas informáticos.....	62
Tabla. 4 Tiempo estándar de respuesta a los trámites.....	63
Tabla. 5 Tramite con mayor inconformidad para la ciudadanía.....	64
Tabla. 6 Existencia de un catálogo de trámites para la realización de sus actividades.....	64
Tabla. 7 Exhibición a los usuarios de un catálogo de trámites.....	65
Tabla. 8 Los requisitos para la realización de trámites son explícitos para los usuarios.....	66
Tabla. 9 La información de los requisitos se exhibe a los usuarios.....	67
Tabla. 10 Los requisitos para los trámites son los básicamente necesarios.....	67
Tabla. 11 Se encuentran explícitos los estándares de respuesta a los trámites.....	68
Tabla. 12 Se exhibe a la ciudadanía los estándares de tiempo de respuesta a los trámites...	69
Tabla. 13 Frecuencia de los trámites que se realizan.....	70
Tabla. 14 Tiempo de respuesta al trámite.....	71
Tabla. 15 Exhibición del catálogo de trámites a los usuarios.....	72
Tabla. 16 Son explícitos los requisitos para la realización de tramites.....	72
Tabla. 17 Exhibición de los requisitos para la realización de los trámites.....	73
Tabla. 18 Los requisitos para la realización de los trámites son básicamente necesarios...	74
Tabla. 19 Son explícitos los estándares de tiempo para la realización de trámites.....	74
Tabla. 20 Exhibición de los estándares de tiempo para la realización de los trámites.....	75
Tabla. 21 Satisfacción en el tiempo de respuesta de los trámites.....	76
Tabla. 22 Satisfacción de los usuarios en el tiempo de respuesta por tipo de tramite.....	76

Contenido de imágenes

Imagen 1. Organigrama esquemático del Ayuntamiento de San Luis Potosí.....	15
Imagen 2. Los tres principales enfoques de la investigación hoy en día, incluyendo subtipos de estudios mixtos.....	39
Imagen 3. Entrevista al Coordinador de la ventanilla única del H. Ayuntamiento.....	46
Imagen. 4 Carta de presentación a la Dirección de Catastro y Desarrollo Urbano.....	49
Imagen. 5 Encuesta al personal administrativo responsable de atender la ventanilla única.....	51
Imagen. 6 Encuesta a ciudadanos usuarios de la ventanilla única.....	52

Contenido de figuras

Figura. 1 Porcentaje de frecuencia de los trámites que se realizan.....	61
Figura. 2 Existencia de un catálogo de trámites para la realización de sus actividades.....	65
Figura. 3 Exhibición a los usuarios de un catálogo de trámites.....	65
Figura. 4 Requisitos para la realización de trámites son explícitos para los usuarios.....	66
Figura. 5 La información de los requisitos se exhibe a los usuarios.....	67
Figura. 6 Los requisitos para los trámites son los básicamente necesarios.....	68
Figura. 7 Se encuentran explícitos los estándares de respuesta a los trámites.....	68
Figura. 8 Se exhibe a la ciudadanía los estándares de tiempo de respuesta a los trámites..	69
Figura. 9 Frecuencia de los trámites que se realizan.....	70
Figura. 10 Exhibición del catálogo de trámites a los usuarios.....	72
Figura. 11 Son explícitos los requisitos para la realización de trámites.....	73
Figura. 12 Exhibición de los requisitos para la realización de los trámites.....	73
Figura. 13 Requisitos para la realización de los trámites son básicamente necesarios.....	74
Figura. 14 Son explícitos los estándares de tiempo para la realización de trámites.....	75
Figura. 15 Exhibición de los estándares de tiempo para la realización de los trámites.....	75
Figura. 16 Satisfacción en el tiempo de respuesta de los trámites.....	76

Capítulo 1. Antecedentes

1.1 La Nueva Gestión Pública en el contexto internacional

La mayor parte de los métodos de reforma gubernamental en el mundo moderno son infundidos en las ideas, técnicas y metodologías de la corriente de la Nueva Gerencia Pública (NGP). Esta ola de reformas gubernamentales han dominado el escenario internacional a partir de la convicción de que gobiernos que sean evaluados por resultados, que adopten algunas de las técnicas administrativas del sector privado, y que se enfoquen al cliente-ciudadano, con mayor eficiencia en su funcionamiento, mejores resultados en los objetivos, y mayor legitimidad por parte de la ciudadanía (Cabrero, 2003).

En los últimos años, el debate académico sobre los efectos reales y simbólicos de la NGP ha sido intenso. Algunos sostienen que se enfrenta un nuevo paradigma (Barzelay, 1992). Otros, cuestionan estos alcances que se trata solo de una nueva edición de viejos enfoques por las cualidades técnicas de la administración pública (Hood, 1995; Arellano, 2002).

El “Nuevo Institucionalismo Sociológico” está presente en la interpretación de las instituciones como conductas legítimas resistentes al cambio. La Teoría de Juegos, Las Teorías del Public Choice, Organizacional y de los Análisis de Redes se inspiran en metodologías y conceptos acogidos por la NGP.

La NGP es universal y útil en cualquier tipo de agencia gubernamental y no está particularmente orientada por algún nivel de gobierno específico. Existen experiencias de adopción de esta visión en gobiernos a escala nacional, como los procesos de reforma en Nueva Zelanda, Australia y Gran Bretaña (Arellano et al, 2000).

Existen experiencias y Best Practices de la Nueva Gestión Pública que provienen a nivel local. Como señalan Barzelay (1992) sobre el modelo de reforma de Minnesota, los casos que inspiran el modelo de reinversión gubernamental de Osborne & Gabler (1992) sobre ciudades de EEUU.

Asimismo, Borins (1998) hace referencia de las experiencias y practicas exitosas en su estudio la “innovación con integridad”, además de los registrados como los ejemplares por la OCDE (1995), y que también provienen del nivel local de gobierno.

Por lo anterior, puede afirmarse que hay una importante presencia de la Nueva Gestión Pública en el espacio gubernamental local, debido a que en los gobiernos locales las reformas tengan más probabilidad de reflejarse los resultados en corto plazo.

La orientación que tienen los gobiernos locales hacia la prestación de servicios públicos caracterizados de operación y resultados, así como su atención directa a usuarios, facilita el acogimiento de las herramientas de la Nueva Gestión Pública. Además las herramientas se caracterizan por una preocupación por delimitar la acción de reforma, focalizar efectos-objetivo y por una medición sistemática de resultados, siendo más factible en un ámbito local que en el nacional.

Steiner (2000) en el impacto de las soluciones de la NGP en Suiza, una de cada cuatro municipalidades en sus procesos de reforma, identifica que en municipios menores a mil habitantes son poco frecuentes las soluciones, y en los mayores a cinco mil habitantes es algo frecuente.

Borins (1998) analiza la innovación en el gobierno de los EEUU, Canadá y en países Británicos, donde la mayoría mostro preocupación por los problemas de coordinación

interna, la prestación de servicios, la mejora de sus procesos y por adoptar nuevas tecnologías de información.

Moon & De Leon (2001) realizan un muestreo de más de mil doscientas municipalidades de EEUU, de las reformas locales coexistentes, que no siempre es “amigable”, con los argumentos de la NGP y otros relacionados al fortalecimiento de una gestión local más democrática.

1.2 América Latina y las reformas gubernamentales

En América Latina, conjuntamente a los procesos usuales de reforma administrativa, desde hace pocos años, se incorporan reformas gubernamentales estimuladas en la Nueva Gestión Pública.

Como es, el Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo CLAD, (1998), que se considera en el contexto latinoamericano como idóneo y necesaria la adopción del concepto de la Nueva Gestión Pública. Por lo que los países Latinoamericanos podrán recuperar la capacidad de gestión gubernamental y ofrecer mejores resultados en el restablecimiento de la confianza por parte de la sociedad.

En el contexto en el que el modelo burocrático mostraba síntomas de incapacidad que ponían en tela de juicio la legitimidad y efectividad del Estado es que aparece la Nueva Gerencia Pública (Leon, & Olvera, 2011).

La Administración Pública debería adoptar un diseño estructural más flexible para que los gobiernos logren un manejo eficiente de los recursos públicos, reduzcan y descentralicen el aparato público, para una mejora en la orientación y la prestación de los servicios. Y deberá ser más flexible como: modernizar su funcionamiento incorporando tecnología; simplificar

la normatividad de las dependencias gubernamentales; generar nuevas capacidades de pensamiento, creatividad e innovación en su personal en los procesos y su estructura; y ajustar, profesionalizar, así como capacitar a su personal (De la Rosa, 2008).

La modernización de la administración pública federal, en los ochentas, planteaba líneas de acción que debían instrumentarse obligatoriamente en los niveles estatal y local con base en la gestión e introducción de nuevas prácticas organizacionales asociadas a racionalidad, eficacia y eficiencia (Flores & Mendoza, 2005).

Donde se buscaba mejorar la eficiencia en la prestación de servicios a la población mediante herramientas a menor costo para las agencias gubernamentales, inspirándose en la Nueva Gestión Pública hacia una relación proveedor-cliente para atender con mejor calidad las preferencias de los demandantes (Cabrero & Peña, 2009).

Las herramientas que se mencionan como parte de la Nueva Gestión Pública; los procesos, separación de la provisión y de la producción de servicios públicos, la visión del ciudadano como cliente, la competencia, la flexibilidad para administrar, la separación de la política y la administración, la rendición de cuentas respecto al desempeño, la descentralización, los indicadores y auditorías de desempeño, los cambios en el estilo de administración y la utilización de tecnologías de información (Gruening, 2001).

Los países miembros del Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo, CLAD, convinieron en que la reforma requerida en América Latina era de tipo gerencial, como un instrumento para que el Estado actúe a favor del desarrollo económico y consolide las instituciones democráticas (CLAD, 1998).

1.3 La Nueva Gestión Pública y las Administraciones Municipales

En México, el 4 de octubre de 1824, el Congreso aprobó la Constitución de los Estados Unidos Mexicanos que en artículo 4 dice: “La Nación mexicana adopta para su gobierno la forma de república representativa popular federal” (Constitución de los Estados Unidos Mexicanos, 1824).

Con ello el supremo poder de la federación se dividía para su ejercicio en Legislativo, Ejecutivo, y Judicial, haciéndose lo propio para cada estado. El 5 de febrero de 1857, el Congreso General Constituyente juró la Constitución Federal de los Estados Unidos Mexicanos (Constitución de los Estados Unidos Mexicanos, 1857).

En su artículo 40 estableció:

“Es voluntad del pueblo mexicano constituirse en una república representativa democrática federal, compuesta por estados libres y soberanos en todo lo concerniente al régimen interior, pero unidos en una federación establecida según los principios de esta ley fundamental”.

En la nueva Constitución del 5 de febrero de 1917, se incorporaron garantías y derechos sociales fundamentales sin que se modificasen los artículos 40 y 41 relativos a la soberanía nacional y a la forma de gobierno.

En la misma se legisló la actual división en 31 estados y el Distrito Federal y se reconoció que le correspondía a la Suprema Corte reconocer y resolver los conflictos que se suscitaban entre los poderes de la nación y entre la federación y los estados (Art. 106).

Si bien el federalismo es un pacto entre estados, la Constitución Mexicana en su artículo 115 reconoce que éstos adoptarán para su régimen interior “La forma de gobierno

republicano, representativo popular, teniendo como base de la división territorial y de su organización política y administrativa el municipio libre”.

Actualmente la Federación Mexicana está constituida por tres ámbitos de gobierno: el federal, el estatal (conformado por 32 estados y el Distrito Federal) y el municipal por 2,427 municipios.

Para atender las demandas provenientes de los estados y los municipios del país, el gobierno federal, sustentado en el federalismo, ha incluido en su agenda, desde hace más de dos décadas, la descentralización administrativa (Ziccardi, 2003).

Esta descentralización administrativa estriba en confiar algunas actividades administrativas a órganos que guardan una relación que no es de jerarquía con la administración central (Fraga & Ziccardi, 1990). Comenzando a descentralizarse los Servicios de Salud y Educación, hacia los estados del país para revertirse la concentración excesiva de la inversión Pública Federal.

1.4 Los municipios como actores fundamentales en el desarrollo socioeconómico

Actualmente en la República Mexicana muchos municipios, en el ámbito y orden de gobierno del sistema político federal, desempeñan fundamentales roles administrativos centrales dando un impulso al desarrollo económico y social del país.

No todos los municipios asumen con eficacia y eficiencia las tareas que les corresponden, la gran mayoría no puede hacerlo. Para lograrlo necesitan acciones gubernamentales integradas a la entidad y el entorno territorial al que pertenecen, incorporando personal capacitado para cumplir cabalmente con las funciones.

El municipio, según la Constitución de la República, es un órgano de gobierno con las siguientes características: Personalidad jurídica propia, Patrimonio propio, No tiene vínculos de subordinación jerárquica con el gobierno del estado, Tiene facultades reglamentarias, ejecutivas y judiciales y su gobierno es electo popularmente.

Su naturaleza jurídica la sustenta como una comunidad natural y como un organismo descentralizado regional, en un ámbito de gobierno autónomo. Como entidad, el municipio tiene facultades territoriales para conducir su planeación territorial y suministrar servicios públicos (agua potable y alcantarillado, mercados).

El artículo 115, fracc III, de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos prevé la coordinación entre municipios, con sujeción a la ley, de una determinada región e inclusive entre entidades vecinas, particularmente cuando conforman un área metropolitana (Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, 1857).

El artículo 115, fracción III, dice:

“Los Municipios de un mismo Estado, previo acuerdo entre sus ayuntamientos y con sujeción a la ley, podrán coordinarse y asociarse para la más eficaz prestación de los servicios públicos que les corresponda”.

Adicionalmente, el municipio es considerado como la instancia pública que recibe la descentralización administrativa y de la gestión de los servicios públicos, y que se desempeña en un explícito territorio y en el que gobierna a los que allí habitan.

Por lo anterior, es considerado en sí como un organismo descentralizado que actúa territorialmente o cuyo ámbito de su actuación puede ser regional y se confirma, a la vez, conservando el carácter autonómico del régimen municipal.

Serra (1979) dice que “la forma más característica de la descentralización regional en el derecho constitucional y administrativo mexicano, es el municipio”.

En el marco del derecho administrativo, dice que “el municipio es una forma en que el estado descentraliza los servicios públicos correspondientes a una circunscripción territorial determinada” (Fraga, 1982).

Resumiendo, los municipios es la esencia de la descentralización de las funciones de los gobiernos federales y estatales, asimismo es una entidad con actuación gubernamental territorial, regional y local autónoma.

Tabla 1. Elementos, procesos y la división política administrativa del sistema federal, a nivel municipal, de las regionalizaciones de CONAPO

Región I	Coahuila, Distrito Federal, Guerrero, Guanajuato, Hidalgo, México, Morelos, Nuevo León, Querétaro, San Luis Potosí y Tamaulipas.
Región II	Chihuahua, Durango y Zacatecas.
Región III	Aguascalientes, Baja California, Baja California Sur, Colima, Jalisco, Michoacán, Nayarit, Sinaloa y Sonora.
Región IV	Chiapas, Oaxaca, Puebla, Tabasco, Tlaxcala y Veracruz
Región V	Campeche, Quintana Roo y Yucatán.

Fuente: Ziccardi, (2003)

En la región I se observa un fuerte predominio de los municipios urbanos. Este peso de la población urbana se debe a que en la misma se localiza la Zona Metropolitana de la ciudad de México, constituida por el Distrito Federal y por 27 municipios del Estado de México

conurbados a la ciudad central. De igual forma, se localiza en esta región otra importante zona metropolitana, la tercera en importancia poblacional, que es la zona metropolitana de Monterrey. Sin duda, el país presenta un intenso proceso de urbanización que se expresa en la existencia de más de 30 zonas metropolitanas y más de 100 ciudades medias.

Asimismo, el proceso de urbanización adquiere a su vez una marcada concentración de la economía que se observa en México desde hace ya varias décadas y que se expresa claramente en su territorio.

En la República Mexicana muchos municipios no cumplen, y los que sí lo hacen con poco, con las condiciones para cubrir las exigencias de eficacia y eficiencia establecidas en los enfoques de última generación.

En las últimas cuatro décadas se han dado innumerables estrategias para “reformular al Estado”, pero no hay un reflejo tangible en muchos municipios que parece estropear el anuncio de logros y éxitos contundentes.

La realidad es que las estructuras institucionales en los municipios suelen ser pre burocráticas, es decir, no cuentan con las condiciones mínimas necesarias para su funcionamiento.

La idea es que en las localidades y las regiones donde se concentra la pobreza extrema no coinciden con las delimitaciones geopolíticas de los estados y municipios, sino que conforman microregiones con características socioeconómicas similares.¹⁷ En estados como Chiapas 100 de sus 111 municipios forman parte de las microregiones de atención prioritaria; en Oaxaca 425 de un total de 570 municipios; en Puebla 163 de 217; en San

Luis Potosí 46 municipios de 58; en Yucatán 72 de 106; Hidalgo 50 de un total de 84 municipios.

1.5 Los sistemas administrativos y normativos de los municipios

En México la mayor parte de las administraciones municipales están aún en fase de construcción de los sistemas administrativos más elementales, algunos municipios luchan por tener una administración con el mínimo orden y estructura necesaria para funcionar, otros intentan algunas estrategias de mejora en la administración tradicional para hacer más clara su organización interna y tener más capacidad de respuesta.

Otras se encuentran en fases de modernización, intentando cambios profundos para pasar a una administración altamente flexible, orientada al cliente-ciudadano, utilizando tecnologías de información para suscribirse en las nuevas corrientes de la NGP.

Por lo que la complejidad de situaciones, imposibilita establecer estrategias de modernización administrativa. Cada municipio debe diseñar e implementar estrategias adecuadas a cada situación, innovando y aprendiendo de prácticas exitosas y de resultados de administraciones municipales similares.

La gran mayoría de los municipios mexicanos se caracterizan por un muy débil marco normativo y reglamentario: el 64% de los municipios del país no existe siquiera un reglamento interno básico de la administración municipal y en un 22% no está actualizado; el 86% no cuenta con una base de normatividad administrativa; el 65% no tiene un área de recursos humanos y el 17% todavía no cuenta con una sola computadora para tareas administrativas. En cuanto a los funcionarios, estos cuentan con poca o muy poca experiencia en sus funciones: 30% tienen menos de un año, 55% tiene menos de tres años,

y solo el 5% tiene más de cinco años de antigüedad. (Cabrero, 2003). El observa también que los Presidentes Municipales se pueden encasillar en estadísticas que los muestran como una debilidad en la actuación de sus administraciones, dado que la mitad no tenía experiencia previa en administración pública.

1.6 La Modernización Gerencial en los municipios inspirados en la Nueva Gestión Pública

Cabrero (2003) llevó a cabo un análisis de un conjunto de procesos de reforma que arrojó tres tipos de estrategias de modernización municipal:

- 1) La *modernización gerencial* busca disminuir trámites y reglamentaciones a través de innovaciones en la regulación, uso de tecnologías de la información en la atención al público, y acciones que mejoren la planeación estratégica y la evaluación por resultados. Se observó una correlación entre las experiencias de modernización gerencial, inspiradas en la NGP y las características municipales de ser urbanos y grandes. Casi la mitad de los municipios se orientaba a programas de interés en la atención del usuario en los trámites que realizaban en la administración municipal y la certificación de sistemas de calidad. Otros esquemas buscaban incorporar tecnologías de la información para simplificar y eficientizar la comunicación con los ciudadanos en los servicios y trámites municipales.
- 2) *Reforma Administrativa tradicional* orientada a mejoras todavía enmarcadas en una visión tradicional de la administración;
- 3) *Construcción administrativa elemental* a los procesos de reforma administrativa que se orientan a ajustes en la organización interna, vinculada con formas tradicionales de gobierno local (cabildo).

Cabrero & Peña (2009) muestran cómo los municipios tienden adoptar los postulados y herramientas de la NGP y las dirigen al sector de la prestación de servicios, utilizando las nuevas tecnologías de información. Y consideran que el ámbito donde se encuentran la mayor cantidad de experiencias y mejores prácticas proviene del nivel local de gobierno, debido a la proximidad y escala, además de la orientación de dichos gobiernos a la prestación de servicios.

Y por último, en la innovación de mecanismos se pone poca atención en la estimulación de la competencia interna, en el otorgamiento de mayor flexibilidad y en la devolución de autoridad, que en consecuencia le daría la debida legitimidad establecida en la Nueva Gestión Pública.

Flores & Mendoza (2005) los principales cambios que se llevan dentro de los gobiernos locales tienen que ver con el marco normativo, función reglamentaria, las formas de prestación de los servicios públicos y la incorporación de la participación ciudadana en la gestión.

No obstante de que se les asignan virtudes y responsabilidades, los municipios adolecen de las condiciones necesarias para impulsar el desarrollo económico y social, debido a que carecen de reglas que le permitan eliminar el paternalismo de los gobiernos estatales y federales.

En la administración pública mexicana se han emprendido procesos de transformación de modernización administrativa, para configurar un gobierno coadyuvante y promotor de las actividades por una sociedad que deja de ser súbdita y que demandaba mejores servicios, transparencia y honestidad (Culebro, 2000).

Además, se sumaron programas de simplificación administrativa con acciones como la agilización de trámites, reducción de tiempos de respuesta, mejoramiento de la atención al público, instalación de módulos y ventanillas únicas de atención al público, desconcentración, descentralización, entre otros (Barrera, 2002).

Para los gobiernos locales son forzosas las burocracias, sin ellas no existen estructuras formales y por ende no sería permisible atender el embrollo de las tareas especializadas inherentes al aparato gubernamental.

En un contexto en que el modelo tradicional burocrático muestra síntomas de su incapacidad para dar los resultados que demandaba la sociedad, y que ponía en duda la legitimidad y efectividad del gobierno, aparece el modelo de la NGP.

Además, con el objeto de que los gobiernos federal, estatales, y municipales logren un manejo eficaz y eficiente de los recursos públicos para lograr una mejoría en la prestación de los servicios con un alto desempeño y orientación al servicio administrativo gubernamental:

Señala De la Rosa, (2008):

“La Administración Pública debería adoptar un diseño estructural más flexible; modernizar su funcionamiento e incorporar tecnología para simplificar la normatividad de las dependencias gubernamentales; generar nuevas capacidades de innovación en su personal, en sus procesos y estructura; revalorar la función pública”

Estás acciones y herramientas deben llevarse a cabo en los gobiernos municipales, y para su implementación sería necesario saber en qué entorno se desarrollaría la actividad del municipio y tomar en cuenta las adecuaciones o no de las nuevas herramientas.

Asimismo, señala que los municipios grandes tienen en promedio 1,600 trabajadores y casi la mitad de sus ingresos proviene de la propia recaudación municipal, en tanto los municipios pequeños tienen 60 empleados promedio y menos de 20% de los ingresos provienen de la recaudación municipal (De la Rosa, 2008).

Los niveles de permanencia y profesionalización son muy bajos porque no existe la implementación de un servicio público profesional en el ámbito local. Además existen incompatibilidades entre la función del puesto y la formación, experiencia y nivel de estudios.

1.7 Antecedentes en San Luis Potosí

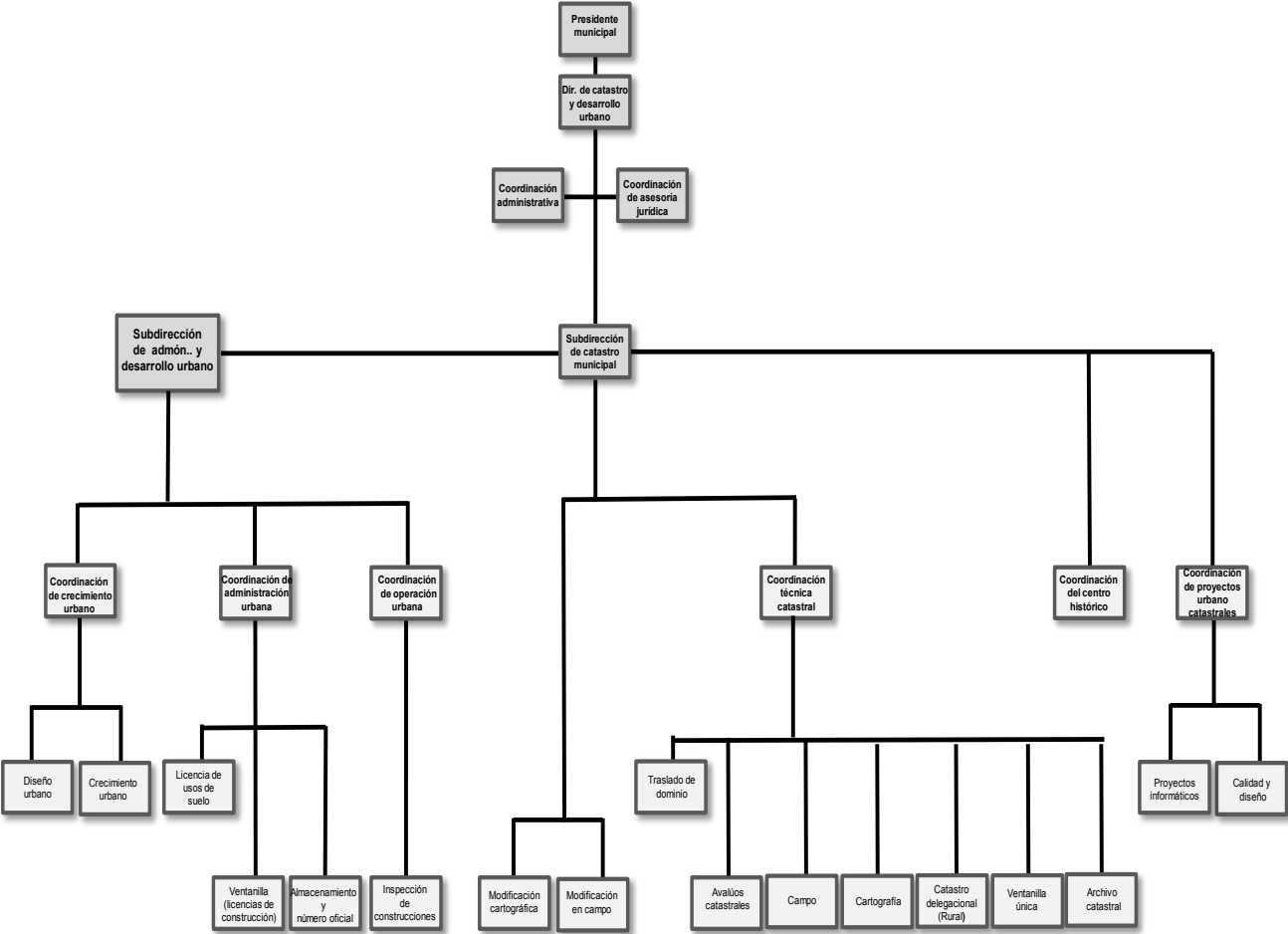
El 26 de abril de 1830 se dictó la Ley sobre Arreglo de Municipios del Estado y su artículo primero demarcó la jurisdicción del municipio de esta Ciudad (INAFED, 2015).

En el año de 1836 se promulgaron las Siete Leyes Constitucionales. Estas leyes consagraron constitucionalmente a los Ayuntamientos, disponiendo que fueran popularmente electos y los hubiera en todas las capitales de los departamentos. Puertos con más de 4,000 habitantes y pueblos con más de 8,000 (Ayuntamiento, 2013).

El municipio se encuentra integrado por 203 localidades, donde la mayor concentración de población se localiza en San Luis Potosí cabecera municipal y en las localidades de: La Pila, Escalerillas, Laguna de Santa Rita, Cerritos de Zavala, San Nicolás de Jassos, Arroyos, Bocas y Rinconada con más de 500 habitantes (INAFED, 2015).

Se clasifica como *Urbano Grande* donde más del 50% de la población reside en localidades entre 100 mil y menos de un millón de habitantes (SNIM, 2015).

Imagen 1. Organigrama esquemático del Ayuntamiento de San Luis Potosí



Fuente: Dirección de Administración y Desarrollo Urbano

Dentro de sus funciones les corresponde vigilar y garantizar el cumplimiento de normas, planes y programas en materia de asentamientos humanos, desarrollo urbano, usos de suelo, obras de construcción y otros análogos (INAFED, 2015).

La Coordinación de ventanilla unica no aparece en el organigrama, debido a que la presente administración no ha actualizado su Manual General de Organización, sin embargo, manifiesta depender directamente de la Tesorería del H. Ayuntamiento.

En estos procesos el *Honorable cabildo* hace cumplir la voluntad ciudadana con la vigilancia de la gestión administrativa, así como elaborar y aprobar decretos, reglamentos, normas y disposiciones generales dentro del marco de la Constitución Política del Estado Libre y Soberano de San Luis Potosí y de la Ley Orgánica del Municipio Libre (INAFED, 2015).

1.8 Problema

La prestación de los servicios municipales constituye una de las responsabilidades más importantes a cargo del gobierno municipal. Es en este nivel donde el contacto del gobierno con los ciudadanos tiene mayor sentido, se estrecha y permite la comprensión cercana del proceso de las políticas públicas.

El análisis de las nuevas prácticas administrativas en los gobiernos locales cobra cada vez mayor relevancia. La consideración de los espacios subnacionales como lugares de encuentro con la ciudadanía y el aumento de las demandas sociales, nos colocan ante mayores exigencias.

Aun cuando no todos los servidores públicos atienden en ventanilla a los ciudadanos, a nivel nacional se estima que hay un servidor público por cada 225 habitantes, situación que explica las crisis de legitimidad, representatividad y eficiencia de los gobiernos locales.

A pesar de los organismos públicos cuentan con al menos una área encargada de la mejora administrativa y, por lo tanto, de implementar medidas de la Nueva Gestión Pública, existe toda una diversidad de nominaciones para ellas.

La intensidad con que los gobiernos locales han asimilado las prácticas sugeridas por la Nueva Gestión Pública puede inferirse por las acciones que las autoridades han emprendido para que éstas formen parte de las actividades cotidianas de los funcionarios.

En el municipio de San Luis Potosí, específicamente en la Subdirección de Desarrollo Urbano, las pocas o nulas implementaciones de acciones propuestas por la NGP no ha tenido el impacto esperado sobre el mejoramiento del desempeño de las administraciones municipales.

Este impacto medido en términos de su contribución a la calidad de vida y la satisfacción de los ciudadanos, se basa en la percepción generalizada de los usuarios que califican de mal funcionamiento de las oficinas públicas municipales.

Los tres elementos, eficiencia, eficacia, y legitimidad, del modelo de la Nueva Gestión Pública, permiten sentar las bases para que el gobierno municipal no solamente cumpla con su tarea de mejorar el trabajo operativo.

Además, coadyuvarían para tender los puentes con la ciudadanía para facilitar la transparencia y rendición de cuentas, depositando en ella la probabilidad de retomar para sí algunas acciones autónomas y de autogestión (empowerment).

En el caso de los servicios públicos, la tarea de los gobiernos municipales es directa, el artículo 115 constitucional los faculta para hacerse cargo de ellos e incluso, las recientes reformas de 1999 elevan al municipio al rango de “gobierno”.

Por esta razón, su responsabilidad ha crecido y los requerimientos para buscar alternativas de solución son ahora más apremiantes que nunca.

En el municipio de San Luis Potosí la cobertura de los servicios y su calidad aún dejan mucho que desear, en buena medida por algunas condiciones estructurales que limitan la capacidad financiera y administrativa de los gobiernos locales.

La presión por los servicios públicos y la generación de infraestructura son los principales problemas del gobierno municipal en San Luis Potosí. La demanda no se alcanza a cubrir debido a los escasos recursos, dadas las dimensiones de solicitudes de servicios.

Los servicios públicos municipales representan “la cara más aparente de gobierno” (García, 1996).

El orden del gobierno municipal es en sí mismo el punto de relación y de contacto inmediato con la sociedad en donde las demandas y solicitudes ciudadanas se tornan más evidentes y cada actor aparece visiblemente determinado.

La atención dada a los trámites y servicios en la Dirección de Desarrollo Urbano del Municipio de San Luis Potosí, así como las formas de prestación que asume, se liga a la presión ciudadana.

Pero también tiene que ver con la asimilación de la realidad por los decisores municipales.

El tamaño de la burocracia, su grado de tecnificación y los perfiles de los equipos gobernantes que la componen, son determinantes para atender a la ciudadanía.

La cobertura de servicios públicos en el municipio de San Luis Potosí es insuficiente. La distribución de servicios básicos en la población muestra un retraso y se tienen serios desfases entre el crecimiento de la demanda y su capacidad de respuesta.

El problema del municipio de San Luis Potosí, es evidente como “organización”, donde se presenta: fragilidad del marco normativo; sistemas administrativos obsoletos; precariedad de los sistemas de gestión de servicios, ausencia de instrumentos y optima sistematización para la gestión integral.

El crecimiento urbano ha provocado serias presiones sobre el gobierno municipal. La posibilidad de respuesta se ve seriamente limitada ante las fallas institucionales, particularmente en cuanto a la normatividad y al establecimiento de procesos en gestión de trámites.

La selección de la forma de prestación (modalidad administrativa), fundamentales para la gestión urbana del gobierno municipal, no han impactado en resultados a favor de la ciudadanía en los trámites y servicios que realiza, contemplados en las leyes Orgánicas Municipales.

La decisión del gobierno municipal es fundamental para apoyarse en la Nueva Gestión Pública para beneficiarse de las ventajas del modelo en el manejo y gestión integral de los trámites y servicios que demanda la ciudadanía.

Su manejo redundaría en: ahorro en los costos de operación; mayor cobertura y calidad del servicio; velocidad de respuesta a las demandas; soluciones rápidas a las fallas en el sistema de prestación (gestión) y uso de mejor y más avanzada tecnología.

1.9 Preguntas de Investigación

1.9.1 Pregunta General

¿Qué tanto la Subdirección de Desarrollo Urbano del H. Ayuntamiento de San Luis Potosí sigue la lógica de la Nueva Gestión Pública en la administración de los tramites?

1.9.2 Preguntas Específicas

- ¿Cuál es el cumplimiento de las directrices de la Nueva Gestión Pública en la gestión de los trámites en la Subdirección de Desarrollo Urbano?
- ¿Cuál es la adecuación de la sistematización de los trámites en la Subdirección de Desarrollo Urbano?

1.10 Objetivos de Investigación

1.10.1 Objetivo General

Determinar si la gestión de los trámites de la Subdirección de Desarrollo Urbano se suscribe a la lógica de la Nueva Gestión Pública.

1.10.2 Objetivos Específicos

- Analizar el nivel de la gestión de los trámites en la Subdirección de Desarrollo Urbano.
- Determinar si los trámites de servicios que solicita la ciudadanía en la Subdirección de Desarrollo Urbano están debidamente sistematizados.

1.11 Supuestos de Investigación

- La gestión de los tramites en la Subdirección de Desarrollo Urbano del H. Ayuntamiento de San Luis Potosí no se suscribe a las lógicas de la Nueva Gestión Pública.
- Los trámites de servicios que solicita la ciudadanía en la Subdirección de Desarrollo Urbano no son tratados de forma eficiente debido a la inadecuada sistematización de dichos trámites.

1.12 Justificación de la Investigación

De los órdenes de gobierno, el municipal es el primer contacto con la ciudadanía. Las áreas municipales que dan atención directa a los ciudadanos son el último reducto y contacto directo con la ciudadanía. En este nivel de gobierno, la mayoría de los trámites y servicios deben cumplir con disposiciones, leyes, reglamentos y normatividades municipales, estatales y federales.

La Subdirección de Desarrollo Urbano, por su importancia es una de las áreas que más demanda de trámites y de servicios de los ciudadanos se tiene en la Administración Municipal de San Luis Potosí.

Es aquí donde la ciudadanía pierde mucho tiempo y ejerce gastos, innecesarios, al realizar los trámites de los servicios que demanda. Y en donde una respuesta inoportuna y negativa genera molestias y decepción a los usuarios. Esta percepción o insatisfacción representa un decremento en la percepción de gobernabilidad, la que se pierde poco a poco en su contra disposición a la requerida gobernanza, y la que a la postre es difícil recuperar.

Existen en la actualidad importantes esfuerzos para crear indicadores de gestión en México. Sin embargo, son pocos o nulos los casos en los cuales se puede hablar de la utilización sistemática de indicadores para evaluar la gestión de organizaciones públicas municipales.

Ello supone tener instrumentos de evaluación con capacidad para cubrir los niveles de gestión en la atención ciudadana, en donde poco se ha determinado el impacto de las rutinas y tramites de los sistemas de atención de las organizaciones municipales.

Dentro de un contexto más amplio relacionado con los niveles de la acción, tanto nacional como local, la aplicación de una perspectiva sistémica de evaluación representa una agenda urgente en el avance del proceso de modernización de los gobiernos municipales.

La investigación pretende asentar un precedente que valide en la lógica de la Nueva Gestión Pública, las limitantes y restricciones que afecta los trámites y servicios que demanda la ciudadanía ante la Administración Municipal en San Luis Potosí.

Este mismo comportamiento podría significar el equivalente en los modelos generales de las administraciones municipales en México que buscan en la Nueva Gestión Pública una respuesta a sus sistemas de atención a la ciudadanía. Determinar si el incumplimiento de directrices de la Nueva Gestión Pública influye en la atención de las demandas de la ciudadanía, ayudará para que se observen sus herramientas para el mejoramiento de la respuesta a los tramites de la ciudadanía.

La sistematización debida de los trámites deberá coadyuvar en el reconocimiento de que la administración municipal deberá ser más ágil y oportuna en la respuesta a los trámites solicitados por los ciudadanos. Para las instituciones son necesarias las burocracias, pues

sin ellas no existen estructuras formales y, por tanto, no es posible atender la complejidad de tareas especializadas inherentes al aparato de gobierno.

Es necesario trabajar en la formación de estructuras de personal y de tecnologías institucionales que respondan a las condiciones específicas de sus entornos, lo que supone asignar a los municipios el papel que formalmente se les ha asignado.

Lo anterior, significa dar el paso de una racionalidad política tradicional a una racionalidad política moderna, todo dentro del contexto burócrata, tecnológico y de sistematización de los gobiernos locales en México, hacia una gobernanza futura. Investigar sobre la Nueva Gerencia Pública y trabajar en la formación de gerentes públicos y en la transformación burócrata, tecnológica y de sistemas con injerencia en los trámites son requerimientos esenciales para poder ser mínimamente eficaz en el sector público.

Capítulo 2. Marco teórico

2.1 La burocracia en las organizaciones

Weber ve en la burocracia el papel central que juegan las organizaciones, con toda su carga normativa, de división del trabajo, estructuración jerárquica, especialización asalariada, separación de la propiedad de los medios de trabajo.

Cabe destacar que la burocracia se relaciona con los funcionarios gubernamentales, su capacidad y posición, y los ocupantes de oficinas, tienen que ver con los gobiernos y las clasificaciones que se hacen en ellos.

(Krygier, 1981) definía la burocracia como:

“La autoridad o el poder que se atribuyen diversos departamentos del gobierno y sus secciones sobre sus conciudadanos”; el gobierno y el poder de los funcionarios gubernamentales (el estilo de trabajo de los burócratas, lo que ellos quieren y desean).

Las burocracias están integradas por actores racionales que se manejan por una estructura de incentivos que los llevan a moverse de una u otra forma (Niskanen, 1971). Dichos incentivos inducen a satisfacer las necesidades del propio gobierno y no de los ciudadanos, lo cual no siempre hace posible la satisfacción de las demandas sociales, ni la rendición de cuentas, al carecer de resultados burocráticos evaluables (Arellano, 1999; 2002).

2.2 La Nueva Gestión Pública

El modelo administrativo Weberiano entró en crisis a partir de la segunda mitad del siglo pasado, sobre todo por los bajos niveles de eficacia y los altos márgenes de discrecionalidad, opacidad y corrupción (Cabrero, 1995, 30).

De esa visión contemporánea de la administración pública, nacida a finales del siglo XIX y principios del XX, surge la necesidad de un gobierno fuerte para ser el motor fundamental de desarrollo, para comenzar su decadencia en la década de 1970 (Arellano, 2004).

Entonces, se presenta la necesidad de un aparato público que justifique su existencia y su gasto, a satisfacción de las demandas de la sociedad. El fondo es de qué forma se gobierna y no quién lo hace o bajo qué ideología (Cabrero, 2003).

Las reformas llevadas a cabo por países como Reino Unido, Australia y Nueva Zelanda marcan el inicio de la llamada Nueva Gerencia Pública. Surge ante la inminente crisis del Estado causada por su incapacidad para cumplir con sus funciones.

En la disciplina de la administración pública, desde 1808, se destacan dos importantes momentos, la aparición del modelo o tipo ideal de organización administrativa del Estado (Burocracia) y el llamado paradigma pos-burocrático Barzelay (2000), también identificado como NGP.

La Teoría de la Agencia o Principal-Agente, tiene como uno de sus sustentos al nuevo institucionalismo, y que permite conceptualizar a cualquier organización como un conjunto de acuerdos entre un individuo principal que contrata a otro agente a quien le delega la realización de alguno(s), de cuyo éxito depende la materialización de los objetivos contruidos por el principal, convirtiéndose éste en cliente de aquél (García, 2007).

En la dinámica del sector público, hay entre otras, dos dimensiones en la relación principal-agente, la cual involucra una cadena de delegaciones: ciudadano-gobernante-administrador; así como las relaciones intergubernamentales.

Es indispensable la existencia adecuada de sistemas de control y delimitación de responsabilidades de los agentes, para mejorar la comunicación con el cliente-ciudadano, implementar mecanismos de medición del desempeño de las responsabilidades.

La *New Public Management*, referida puede tener varias acepciones, significaciones o conceptos: *Nueva Gerencia Pública, Nueva Gestión Pública o Nueva Administración Pública*. (Martínez, 2007: 63).

Además, persigue una administración eficiente y eficaz, que satisfaga las necesidades de los ciudadanos al menor coste posible, favoreciendo la introducción de mecanismos de competencia permitiendo la elección de los usuarios y promover servicios de mayor calidad (Sánchez, 2007).

También, ha sido entendida como el conjunto de todas aquellas propuestas de reconfiguración del sector público con miras a generar gobiernos cuya actuación esté cimentada en resultados e impactos reales y pertinentes (Arellano et al., 2000).

Barzelay (2001; 2003), en sus estudios sobre la NGP la define como el campo del debate y la discusión profesional con una proyección internacionalizada, acerca de cómo se debe estructurar, administrar y supervisar las acciones en las oficinas gubernamentales.

La Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico, (OCDE) la denomina como un conjunto de doctrinas afines que han reformado a la administración pública.

En consecuencia es un marco metodológico apolítico en el que están circunscritos ciertos valores de aplicación general, que se conforman en un modelo de administración pública para todos los tiempos.

Plasencia (1994) define la Gerencia Pública como el conjunto de conocimientos y prácticas que permiten mejorar la racionalidad de la dirección administrativa del Estado en términos sociales. Y destaca el compromiso que deben tener todos los funcionarios públicos para mejorar la racionalidad, lo cual implica el buen aprovechamiento de los recursos materiales, financieros y humanos.

La racionalidad técnica se da cuando los funcionarios públicos cumplen las tareas encomendadas con capacidad y eficiencia; Por lo que se determina como la eficiencia con la que se aplican los recursos para cumplir las misiones por parte del Estado.

Entonces, la gerencia pública asume como objeto tener las condiciones de mejora continua en los procesos administrativos, y mejorar la capacidad del gobierno para el logro de un incremento en la gobernabilidad. La preocupación es dar una resolución eficiente y expedita a los problemas de la sociedad, además, de inscribirse en nuevas tecnologías e innovaciones en las técnicas administrativas, para la obtención de la eficacia en la administración pública.

Pérez (2012) una segunda etapa de la Nueva Gestión Pública, situada en la década de los noventa, el énfasis de la reforma administrativa se centró en el tema de la organización, operación, formas de trabajo y prácticas de la administración pública.

Es así, lo que se identificaría como la Nueva Gestión Pública (NGP), y que se conformó como un agregado de iniciativas de reforma de la Gestión Pública, en las estructuras y procesos de la estructura del sector público para mejorar su función.

Caracterizándose por la adopción de las tecnologías de la administración privada en el ámbito público, la racionalización de estructuras y procedimientos, la revisión de los

procesos de toma de decisiones y el incremento de la productividad de los empleados públicos.

2.3 Propuestas de la Nueva Gestión Pública

Se plantea la existencia de una gran cantidad de tipologías de reformas relacionadas con la Nueva Gestión Pública y sus instrumentos. (Oliás de Lima citado por López & Romo, 2013). Y proponen las tipologías siguientes: *jerarquías aplanadas, desburocratización, competencia, clientelización, evaluación y el cambio de cultura.*

Algunas de las recomendaciones de la OCDE (1995), inspiradas en la Nueva Gestión Pública son las siguientes: *devolver autoridad y otorgar flexibilidad; proveer servicios públicos responsivos a los ciudadanos; y optimizar la tecnología de la información.*

2.4 Los trámites y procesos prioritarios en la gestión de los servicios

Los canales de comunicación son los medios a través de los cuales las dependencias y entidades dan conocer la información relacionada con los trámites y servicios para que sus usuarios puedan gestionarlos de forma ágil, eficaz y transparente (Ley Federal Procedimiento Administrativo, 2000).

Los canales deben facilitar una comunicación efectiva entre la institución y los usuarios como: el *trámite*: es cualquier solicitud o entrega de información que las personas físicas o morales del sector privado realicen ante una dependencia u organismo descentralizado, ya sea para cumplir una obligación, obtener un beneficio o servicio, o para emitir una resolución. El *servicio*: conjunto de actividades, actitudes y atributos que buscan responder a las necesidades y expectativas de un cliente. Definidos según las necesidades de los usuarios, la naturaleza y características de los trámites y servicios.

2.4.1 Experiencia de la gestión de los trámites en algunos países Latinoamericanos

a) Colombia

En la Guía para la Racionalización de Trámites Departamento Administrativo, (DAFP) se han integrado estrategias de implementación de políticas al interior de las entidades, iniciando la identificación de procedimientos administrativos regulados (trámites) y no regulados, su priorización, diagnóstico, su racionalización y estrategias de interacción entre entidades mediante propuestas de interoperabilidad que es la colaboración e intercambio de información en líneas, transversales y verticales, entre las dependencias de los gobiernos del ámbito federal, estatal y municipal para incrementar la competitividad y disminuir esencialmente los costos operativos y la duplicidad de las funciones.

La política pública de la racionalización de trámites atiende los siguientes principios: racionalizar los trámites y en los procedimientos administrativos para mejorar la participación ciudadana y la transparencia administrativas, con las debidas garantías legales. Y contribuir a la mejora del funcionamiento interno de las entidades públicas, incrementando la eficacia y la eficiencia con el uso de las tecnologías de la información, para dar una ágil respuesta a las solicitudes de la ciudadanía.

b) La Gestión de Tramites en México

La Oficina de la Presidencia de la República y la Secretaria de la Función Pública, a través de los programas La estrategia digital nacional y de la ventanilla única nacional para trámites y servicios, que es una iniciativa de digitalizar los trámites. Sin embargo la cultura organizacional limita la gestión gubernamental, en la mejora de la calidad de los trámites y

servicios para incrementar la confianza y credibilidad de la ciudadanía en la Administración Pública.

Donde se observan aspectos como una excesiva regulación que dificulta la gestión del trámite y/o servicio y que promueve la corrupción, la existencia de diversas oficinas para llevar a cabo un mismo trámite, con carencia o subutilización de tecnologías, la insuficiencia presupuestal, una inadecuada selección, capacitación, remuneración, motivación y evaluación del desempeño del personal de atención, la excesiva centralización provoca la falta de coordinación entre las instituciones federales, estatales y municipales y las dependencias presentan rezagos respecto de la modernización de la gestión.

El Sistema de Trámites y Servicios Públicos de Calidad, el Programa de Mejora de la Gestión de la Secretaría de la Función Pública (PMGSFP, 2008) plantea como objetivo el maximizar la calidad de los bienes y servicios que presta la Administración Pública Federal e incrementar la efectividad de las instituciones. Como también estrategias para mejorar la realización de trámites y la prestación de servicios y la entrega de servicios públicos a través de las tecnologías de información y comunicación para incrementar su eficiencia. Así como acciones para simplificar y eliminar trámites para los ciudadanos y la administración pública, establecer espacios para la atención de trámites e incorporar la opinión de usuarios en la mejora de la calidad de trámites y servicios.

2.4.2 Reporte de la OCDE respecto a la gestión de trámites municipales en México

El 21 de junio de 2016, la OCDE presentó el reporte “Ahorros en cargas administrativas en Colima y Jalisco por la Ventanilla Única Nacional”.

Las cargas administrativas es el valor monetario del tiempo que los ciudadanos y empresarios le dedican para cumplir con los trámites gubernamentales, que incluye el llenado de formatos, la recolección de los requisitos, la visita a los oficinas de gobierno para preguntar por el trámite, y el tiempo que se requiere para hacer los pagos respectivos.

El reporte, estima que para trámites de apertura de empresas y permisos de construcción asciende a 8.9 millones de pesos en el Estado de Colima, y a 346 millones de pesos en el Estado de Jalisco; las acciones de digitalización de estos trámites por la Ventanilla Única Nacional representarían ahorros de 3.9 millones en Colima (44%) y de 228 millones en Jalisco (66%). Es decir, los usuarios podrían ahorrar hasta 66% en cargas administrativas en Jalisco y hasta 44% en Colima. Estos usuarios se beneficiarían con trámites en línea, eliminando visitas a oficinas, tiempos de espera, tiempos para realizar pagos, y se simplificarían requisitos (OCDE, 2016).

2.5 El nuevo paradigma de la Nueva Gestión Pública y Gestión de Trámites

El nuevo paradigma de la Nueva Gestión Pública ha recibido muchos nombres, entre ellos el “Posburocrático” y el “Gerencialismo”, en la Administración Pública basada en el Mercado, Gobierno Empresarial.

Según la OCDE, sin importar como se les llame, los promotores clave de la reforma consisten en:

“Poner más atención en los resultados y dar un mayor valor al dinero; devolver la autoridad y aumentar la flexibilidad; fortalecer la rendición de cuentas y el control; orientarse al cliente y a los servicios; robustecer la capacidad de desarrollar estrategias y políticas públicas; introducir la competencia y otros elementos del mercado; así como cambiar el tipo de relaciones que se establecen en otros niveles de gobierno” (Lynn, 1996).

El Gobierno Electrónico se exhibe como un acumulado de iniciativas y programas, que se identifican por la incorporación de las nuevas tecnologías de la información y la comunicación (NTIC's) en los quehaceres y funciones gubernamentales.

Abarca esencialmente el uso de nuevas tecnologías en la gestión interna de la administración pública, el acceso ciudadano a la información, las interacción con el gobierno, la prestación de servicios públicos, los procesos democráticos y la participación ciudadana.

En la Nueva Gestión Pública la variable gobierno electrónico correspondería a los indicadores siguientes: Kioscos informativos; Ciudad digital; Sistemas integrales de administración; Sistema electrónico de quejas, sugerencias y guías de trámites; Sistema electrónico de procesos administrativos internos y página electrónica.

Capítulo 3. Metodología de la investigación

3.1 Aspectos generales

En el nuevo paradigma de la Nueva Gestión Pública y la Administración de los Trámites se requiere de evaluar resultados en la eficacia, eficiencia y legitimidad relacionada con el ciudadano que recibe los servicios de la Dirección de Desarrollo Urbano del Municipio de San Luis Potosí.

Esto significa en los conceptos de eficacia y eficiencia que el gobierno al orientarse al cliente y a los servicios, debe poner más atención a los resultados y dar un mayor valor al dinero y cuando la ciudadanía se siente satisfecha con esos servicios que presta el gobierno le da legitimidad y le devuelve la autoridad.

Como se observa en algunas democracias avanzadas que utilizan instrumentos de indagación, como el caso del Reino Unido, donde las encuestas de satisfacción con los servicios públicos, los grupos de enfoque y los paneles ciudadanos son considerados por el gobierno central como técnica de participación pública que permiten a las autoridades locales escuchar y aprender de los ciudadanos ODPM, S.A. (Carrillo & Tamayo, 2008).

Además, según un informe del gobierno británico el método de participación más utilizado por los gobiernos locales ingleses fue el de las encuestas de satisfacción con los servicios públicos, empleadas por 92% de las autoridades locales, el 81% hizo uso también de grupos de enfoque, 71% de paneles ciudadanos y el 56% de otro tipo de sondeos de opinión (Birch *et al.*, 2002).

Por otra parte en el *Annual London Survey* el gobierno local recaba las opiniones de los vecinos sobre el estado de la ciudad y sus servicios públicos colocándoles en un papel más

activo, que desborda el de simples evaluadores de la acción pública, para reclamarles que identifiquen y definan problemas, expresen preferencias y prioridades de acción pública, y se proponga líneas de mejora de los bienes y servicios públicos prestados por el gobierno de la ciudad.

En los Estados Unidos las encuestas a residentes sobre la satisfacción con los servicios públicos son una práctica común en numerosas ciudades con ese país. (Van Ryzin et al., 2004), al punto de que la ICMA ha editado manuales sobre cómo llevar a cabo este tipo de estudios (Miller & Kobayashi, 2000).

La mayoría de estos estudios adopta un enfoque gerencial poniendo el énfasis en la construcción de indicadores que permitan dar un seguimiento periódico generalmente anual de la “calidad percibida” de los servicios públicos, obteniéndose con ello una especie de barómetro de la satisfacción con los servicios locales que alimenta, junto a otros indicadores de carácter objetivo, los cuadros de mando con los que realiza seguimiento de la gestión municipal.

Asimismo, el Urban Audit de la Comisión Europea recurre también a estudios de opinión pública con el objeto de comparar la calidad de vida en ciudades grandes y medianas de UE (Comisión Europea, 2005). Para ello, ha establecido un sistema de indicadores de percepción que conforman un sistema de bencharking entre las ciudades de Europa. Bajo el concepto de calidad de vida se incluyen: servicios, sean ofrecidos o no por el gobierno local, y temas o problemas que reflejan de una forma razonablemente completa la agenda pública de las ciudades.

Con los ejemplos internacionales anteriores, extraídos del ámbito local, muestran un renovado interés por conocer la opinión pública que resulta bastante consistente, no sólo con las teorías políticas sobre la democracia local, sino también con las ideas de participación, calidad de los servicios, benchmarking y en general, con la orientación hacia el mercado y el servicio al cliente típica de la nueva gestión pública y de los procesos de reforma y modernización de la administración (Kim, 2007).

Con esta investigación se pretende medir el grado del cumplimiento que el Municipio de San Luis Potosí de los conceptos de eficacia, eficiencia y legitimidad que incluye el Modelo de la Nueva Gestión pública, la Gestión de los Trámites que la ciudadanía realiza ante la División de Desarrollo Urbano del Municipio de San Luis Potosí.

3.2 Justificación metodológica

En esta investigación se utilizó una metodología mixta (QUAL-CUAN) donde se abarca: un elemento cualitativo (contextualizar) y un cuantitativo (incidir, efectos) (Hernández, Fernández, & Baptista, 2010).

El propósito de esta investigación mixta fue analizar el cumplimiento de las directrices del modelo de la nueva gestión pública, en la atención o gestión de los trámites que realiza la ciudadanía ante la Dirección de Desarrollo Urbano del Municipio de San Luis Potosí.

El método cualitativo trata los criterios de saturación y entendimiento del problema que se debe especificar, la clase de datos que se recopilaron y a través de qué instrumentos. [Punch, (2014); & Lichtan, (2013)] El enfoque cualitativo se selecciona cuando el propósito es examinar la forma en que los individuos perciben y experimentan los fenómenos que los rodean, profundizando en sus puntos de vista interpretaciones y significados.

Además, se utilizó en la recolección de datos sin medición numérica para descubrir o afinar preguntas de investigación en el proceso de interpretación.

En primer lugar, se utilizó la metodología cualitativa en donde se realizó una revisión documental, y se tuvo el acceso a la documentación de los diversos departamentos de la Dirección de Desarrollo Urbano del municipio de San Luis Potosí para recabar información, indicadores, los sistemas de gestión de trámites y tiempos establecidos en los manuales organizacionales y procesos de rutina que efectúa la ciudadanía. Que para el enfoque cualitativo la información sirvió para la construcción de la entrevista profunda al Coordinador de la ventanilla única. Y para el enfoque cuantitativo, se realizaron dos encuestas: la primera para los empleados que atienden a los usuarios en las ventanillas únicas y la segunda encuesta a los usuarios que realizan trámites ante la Subdirección de Desarrollo Urbano.

El Método Cuantitativo y la medición de las variables

Representa un conjunto de procesos, es secuencial y probatorio. Cada etapa precede a la siguiente y no podemos “brincar o eludir” pasos, el orden es riguroso, aunque, desde luego, podemos redefinir alguna fase.

Parte de una idea, que va acotándose y, una vez delimitada, se derivan objetivos y preguntas de investigación, se revisa la literatura y se construye un marco o una perspectiva teórica.

De las preguntas se establecen hipótesis y se determinan las variables, se desarrolla un plan para probarlas (diseño); se miden las variables en un determinado contexto; se analizan las

mediciones obtenidas (con frecuencia utilizando métodos estadísticos), y se establece una serie de conclusiones respecto de la(s) hipótesis (Hernández, Fernández, & Baptista, 2010).

La recolección de datos implica elaborar un plan detallado de procedimientos que nos conduzcan a reunir datos con un propósito específico que incluye determinar: a) los datos van a ser proporcionados por personas, se producirán de observaciones o se encuentran en documentos, archivos, bases de datos, etc.; b) regularmente en la muestra seleccionada que es indispensable definir con precisión; c) se elige uno o varios métodos para definir la recolección de los datos deben ser confiables, válidos y objetivos; y d) se preparan los datos para analizarse y se responde al planteamiento del problema.

La medición se define como “el proceso de vincular conceptos abstractos con indicadores empíricos”, el cual se realiza mediante un plan explícito y organizado para clasificar (y con frecuencia cuantificar) los datos disponibles (los indicadores), en términos del concepto que el investigador tiene en mente (Carmines & Zeller, 1991).

El enfoque cuantitativo es secuencial y probatorio. Parte de una idea, que va acotándose y, una vez delimitada, se derivan objetivos y preguntas de investigación, se revisa la literatura y se construye un marco o una perspectiva teórica. De las preguntas se establecen hipótesis y determinan variables; se desarrolla un plan para probarlas (diseño); se miden las variables en un determinado contexto; se analizan las mediciones obtenidas (con frecuencia utilizando métodos estadísticos), y se establece una serie de conclusiones respecto de la(s) hipótesis (Hernández, Fernández, & Baptista, 2010).

3.3 Diseño de la investigación científica

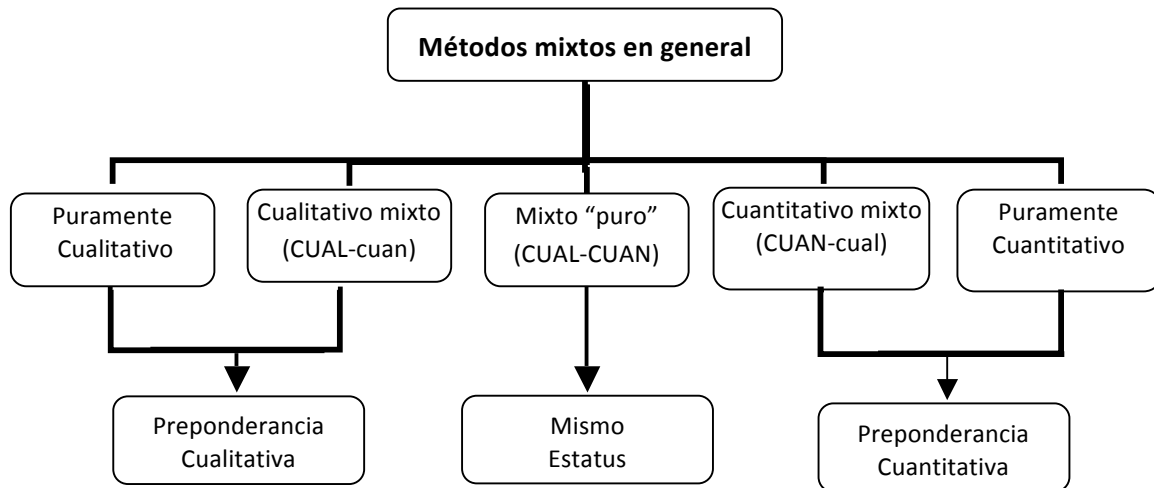
La investigación científica se concibe como un conjunto de procesos sistemáticos y empíricos que se aplican al estudio de un fenómeno que es dinámica, cambiante y evolutiva, a juicio de varios autores, puede ser de tres formas: cuantitativa, cualitativa y mixta. Esta última implica combinar las dos primeras. Son, hasta ahora, las mejores formas diseñadas por la humanidad para investigar y generar conocimientos.

Los métodos mixtos representan un conjunto de procesos sistemáticos, empíricos y críticos de investigación e implica la recolección y el análisis de datos cuantitativos y cualitativos, así como su integración y discusión conjunta, para realizar inferencias producto de la información recabada (meta-inferencias y lograr un mayor entendimiento del fenómeno bajo estudio (Hernández & Mendoza, 2008).

Chen (2006) los define como la integración sistemática de los métodos cuantitativo y cualitativo en un solo estudio con el fin de obtener una “fotografía” más compleja del fenómeno, y señala que éstos pueden ser conjuntados de tal manera que las aproximaciones cuantitativa y cualitativa conserven sus estructuras y procedimientos originales (“forma pura de los métodos mixtos”); o bien, que dichos métodos pueden ser adaptados, alterados o sintetizados para efectuar la investigación y lidiar con los costos del estudio (“forma modificada de los métodos mixtos”).

En síntesis, los métodos mixtos utilizan evidencia de datos numéricos, verbales, textuales, visuales, simbólicos y de otras clases para entender problemas en las ciencias [Creswell, (2013^a), & Lieber & Weisner, (2010)].

Imagen 2. Los tres principales enfoques de la investigación hoy en día, incluyendo subtipos de estudios mixtos



Fuente: Hernández & Mendoza, 2014

La combinación puede ser en diversos grados, la decisión de emplear el método mixto, solo es apropiada cuando se agrega valor al estudio en comparación con utilizar un único enfoque, porque regularmente implica la necesidad de mayores recursos económicos, de involucramiento de más personas, conocimiento y tiempo (Lieber & Weisner, 2010).

Un estudio mixto comienza con un planteamiento del problema que demanda claramente el uso e integración de los enfoques cuantitativo y cualitativo. La formulación del planteamiento tiene tres momentos decisivos (Hernández, & Mendoza, 2012), aunque siempre se encuentra en evolución y puede ser modificada para adaptarse al estudio.

3.3.1 Muestreo y alcances de la investigación

El universo de trabajo utilizado para esta investigación fueron los ciudadanos que acudieron a realizar un trámite en la Subdirección de Desarrollo Urbano. La investigación se llevó a cabo en la Unidad Administrativa del Municipio de San Luis Potosí.

Se aplicó una encuesta a los ciudadanos seleccionados en las instalaciones de la Unidad Administrativa ubicada en Av. Juárez, esquina con la avenida Salvador Nava de la Ciudad de San Luis Potosí, S.L.P.

En cuanto a la metodología cuantitativa la muestra del universo fueron los ciudadanos que acudieron a realizar un trámite en el periodo de 30 días hábiles para medir indicadores. La investigación se llevó a cabo en la Unidad Administrativa del municipio de San Luis Potosí. La muestra fue por conveniencia a los ciudadanos que acudieron a realizar algún trámite en las instalaciones de la Unidad Administrativa ubicada en Avenida Juárez sin número esquina con la Avenida Salvador Nava de la Ciudad de San Luis Potosí, S.L.P. Ambos enfoques emplean procesos cuidadosos, metódicos y empíricos en su esfuerzo para generar conocimiento, por lo que la definición previa de investigación se aplica a los dos por igual, y utilizan, en términos generales, cinco fases similares y relacionadas entre sí: 1) llevan a cabo la observación y evaluación de fenómenos; 2) establecen suposiciones o ideas como consecuencia de la observación y evaluación realizadas; 3) demuestran el grado en que las suposiciones o ideas tienen fundamento; 4) revisan tales suposiciones o ideas sobre la base de las pruebas o del análisis; y 5) proponen nuevas observaciones y evaluaciones para esclarecer, modificar y fundamentar las suposiciones e ideas; o incluso para generar otras. Sin embargo, aunque las aproximaciones cuantitativa y cualitativa comparten esas estrategias generales, cada una tiene sus propias características (Grinnell, 1997).

En la investigación cuantitativa los alcances resultan de la revisión de la literatura y de la perspectiva del estudio y dependen de los objetivos del investigador para combinar los elementos en el estudio y sus componentes, miden conceptos y definen las variables

correlacionales que estas explican la relación entre variables, cuantifican relaciones entre variables y asocia las variables mediante un patrón predecible para un grupo o población (Hernández, Fernández, & Baptista, 2010).

Debido al tiempo en que se debe hacer la investigación y al presupuesto, esta investigación se realiza en las instalaciones de la Ventanilla Única, donde se atienden los trámites que los ciudadanos hacen ante la Subdirección de Desarrollo Urbano del municipio de San Luis Potosí.

Donde se realizarán encuestas al personal administrativo que atienden las ventanillas únicas, así como también se aplicarán, de forma aleatoria, las que corresponden a los usuarios de las ventanillas que acuden a realizar algún trámite que pertenezca a la Subdirección de Desarrollo Urbano.

Asimismo, se realizó una entrevista al Coordinador del área de atención de las ventanillas únicas del municipio de San Luis Potosí.

Con lo anterior se pudo determinar si la Subdirección de Desarrollo Urbano se circunscribe a los elementos pilares de eficacia, eficiencia y legitimidad del paradigma de la NGP en la gestión de los trámites que se hacen ante la Subdirección de Desarrollo Urbano. También, si los tramites están debidamente sistematizados y si estos corresponden en su optimización a la atención de la demanda los tramites y su gestión.

3.3.2 La Entrevista como técnica de recolección de datos

La metodología cualitativa, pretende ubicarse entre la ciencia rígida tradicional y la riqueza de recursos y procedimientos que emplea el arte, especialmente para ser sensible a la complejidad de las realidades de la vida moderna y a la vez ser dotadas de procedimientos

rigurosos, sistemáticos y críticos, es decir poseer una alta respetabilidad científica (Martínez, 2006).

En la entrevista se parte de la idea de que la fuente de información es un ser humano y no una máquina con respuestas establecidas. Lo que queremos son palabras del entrevistado de forma amplia, sin obviar explicaciones (Rodríguez, 1999) queremos saber los factores intrínsecos a cada persona que los hacen ser pensar o sentir algo que buscamos saber.

La entrevista en profundidad es una de las tres grandes técnicas de investigación cualitativa –además de la observación y el análisis de contenido- implica siempre un proceso de comunicación, donde se ejercita el arte de formular preguntas y escuchar respuestas. Es la herramienta metodológica favorita del investigador cualitativo pues permite que un individuo transmita oralmente su definición personal de la situación (Ruiz, 2009).

La entrevista puede servirnos para afinar preguntas, la intención es captar el significado de los casos y no necesariamente describirlas, es una técnica interpretativa. Por entrevista definimos, habitualmente una conversación verbal entre dos o más seres humanos (entrevistador y entrevistado), cuya finalidad es lo que en verdad le otorga el carácter, es decir, la entrevista es una conversación que establece un interrogador y un interrogado para un propósito expreso, además es una forma de comunicación interpersonal orientada a la obtención de información sobre un objeto definido (Sierra, 1998).

El utilizar la entrevista permite conocer la opinión de las personas de las cuales deseamos obtener la información, los datos servirán para ser clasificados en categorías para el análisis y obtener con precisión el conjunto de información para elaborar guías y observaciones con base en el marco conceptual de lo investigado.

El criterio de selección es fundamental para definir quiénes serán los sujetos de estudio, donde la entrevista a profundidad se aplican una serie de preguntas abiertas con la intención de conocer la opinión de los expertos, es una conversación cara a cara dirigida por el entrevistador hacia un sujeto previamente seleccionado y que accedió a realizarla.

Con las entrevistas se pretende realizar generalizaciones, y se trata de estudios de casos o situaciones (Martínez, 2006).

El registro, es más confiable en grabadora que garantiza la concentración del entrevistador, y permite al entrevistador captar más información que si se recurre a la memoria o al cuaderno de campo (Sierra, 1998).

Se realiza la entrevista en profundidad o semiestructurada, se graba y se transcriben las respuestas para analizar, interpretar, reinterpretar y redactar las conclusiones o informe de la investigación.

Las herramientas de la comprensión del objeto de estudio, es el muestreo no probabilístico es útil y válido como el muestreo probabilístico y su aplicación resulta con frecuencia insustituible en los estudios cualitativos, también suele llamarse muestreo intencional.

El muestreo teórico no acaba hasta que dejan de aparecer nuevos conceptos o categorías, es decir, hasta que alcanzan el nivel de saturación (Ruiz, 2009).

Para realizar el análisis de los resultados se deben tener las entrevistas transcritas y agrupar todas las respuestas a cada una de las preguntas –todas las respuestas de la preguntas- para desmenuzar lo dicho por el entrevistado. También el clasificar a los entrevistados por categorías a discreción.

El investigador pregunta cuestiones abiertas, recaba datos expresados a través del lenguaje escrito, verbal y no verbal, así como visual, los cuales describe y analiza y los convierte en temas que vincula, y reconoce sus tendencias personales (Todd, 2005).

Debido a ello, la preocupación directa del investigador se concentra en las vivencias de los participantes tal como fueron (o son) sentidas y experimentadas (Sherman & Webb, 1988).

Patton (1980; 1990) define los datos cualitativos como descripciones detalladas de situaciones, eventos, personas, interacciones, conductas observadas y sus manifestaciones.

Con la aplicación de la entrevista a profundidad al funcionario de la Dirección de Desarrollo Humano, se pretende conocer el nivel de interacción que los empleados tienen entre sí, y con su jefe inmediato para la interacción con respecto a la coordinación necesaria para la atención de los tramites que la ciudadanía hace en la Dirección de Desarrollo Urbano del Municipio de San Luis Potosí.

En la entrevista semi-estructurada, se incluyeron preguntas relativas al sentir de los empleados con respecto a la interacción y a la fluidez necesaria para la atención de los trámites de una manera general que se gestionan en la Dirección de Desarrollo Urbano.

Por lo expresado en los párrafos anteriores, en la investigación cualitativa se utilizaron técnicas para recolectar datos, como la observación no estructurada, entrevistas abiertas, revisión de documentos, discusión en grupo, evaluación de experiencias personales, registro de historias de vida, e interacción e introspección con grupos o comunidades (Hernández, Fernández, & Baptista, 2010).

Se realizó la entrevista a profundidad al Coordinador de la ventanilla única de la Dirección de Desarrollo Urbano para conocer el grado de interacción para la gestión de trámites que se realizan.

En el marco de la presente investigación se entrevistó al Licenciado en Ciencias políticas y Administración Pública, Aldo Hernán Juárez Hernández, Coordinador de la Ventanilla Única.

El Licenciado Aldo Hernán Juárez Hernández, es el encargado de coordinar todas las acciones que se realizan en las gestiones de los trámites que se hacen ante el municipio de San Luis Potosí.

En la ventanilla única se efectúan las gestiones de trámites que, entre otras áreas, se llevan a cabo de la Subdirección de Desarrollo Urbano. En esta ventanilla convergen para cada trámite la atención de los reglamentos, disposiciones y leyes, locales, estatales y federales.

Además, es el primer contacto entre el municipio y ciudadano, para la atención de trámites y servicios que se demandan. Es en sí el contacto más sensible, que en términos de la NGP se relaciona como proveedor-cliente, es decir, la clientelización de los servicios municipales.

Es así que la importancia de que el Titular de la Coordinación de la Ventanilla Única se suscriba en sus actuaciones dentro de los pilares del paradigma de la NGP, que redunde en que la atención de los trámites que se realizan se dé con la agilización debida, optimizando el uso de los recursos materiales, humanos y financieros, y que redunde en una respuesta oportuna a la ciudadanía.

Por lo anterior, la entrevista a este actor, nos proporcionó la información necesaria con respecto a cómo se encuentra la atención en la ventanilla única, su coordinación hacia el interior de las áreas del municipio para la gestión de los tramites y las perspectivas que se tienen con respecto a las debilidades, fortalezas y retos.

Imagen 3. Entrevista al Coordinador de la ventanilla única del H. Ayuntamiento

1. ¿Desde cuándo está en funcionamiento la ventanilla única?
2. ¿Cuál es el objetivo de la ventanilla única?
3. Antes de su puesta en operación, ¿cuánto personal atendía esos trámites?
4. En la actualidad, ¿cuánto personal atiende la ventanilla única?
5. ¿Cuántos atienden directamente trámites de desarrollo urbano?
6. ¿Cuántos y cuáles son los trámites de la dirección de desarrollo urbano que están sistematizados para atender a través de ventanilla única?
7. ¿Una vez que se recibe el trámite de ventanilla única el procedimiento se sigue vía sistema informático en red, o se procede de manera tradicional con los documentos a través de las áreas y de las personas en las dependencias a las que corresponda el trámite?
8. ¿Cuáles son las perspectivas que se tienen con respecto a la sistematización de la atención de los trámites en la ventanilla única?

Fuente: Propia

3.3.3 La encuesta como instrumento de medición

La definición sugerida incluye dos consideraciones, la primera es desde el punto de vista empírico es la respuesta observable y la segunda, se refiere al interés que se sitúa en el concepto subyacente, no observable que se representa por medio de la respuesta. Así, los registros del instrumento de medición representan valores visibles de conceptos abstractos.

El instrumento de medición es el recurso que utiliza el investigador para registrar información o datos sobre las variables que tiene en mente. Un instrumento de medición adecuado es el que registra datos observables que representan conceptos o las variables que el investigador tiene en mente (Grinnell, Williams & Unrau, 2009).

Bostwick & Kyte (2005) “la función de la medición es establecer una correspondencia entre el “mundo real” y el “mundo conceptual”. El primero provee evidencia empírica, el segundo proporciona modelos teóricos para encontrar sentido a ese segmento del mundo real que estamos tratando de describir.

Toda medición o instrumento de recolección de datos debe tener tres requisitos esenciales, la confiabilidad, la validez y la objetividad. La encuesta puede ser considerada como un sistema de medición y su forma de administración para implementar cambios necesarios y posteriormente construir la versión definitiva incluyendo un diseño atractivo.

Se realiza la codificación donde se asigna a los datos y se les da un valor numérico o símbolo que los represente. La codificación de los datos es asignar un valor numérico o símbolo que los represente, es decir, a las categorías de cada ítem y la variable que se les asigna valor numérico o signos que tienen un significado.

Los niveles de medición son cuatro niveles: el nivel de medición nominal, ordinal, por intervalos, y de medición de razón. En la investigación se dispone de diversos tipos de instrumentos para medir las variables de interés y en algunos casos llegan a combinarse varias técnicas de recolección de los datos.


El cuestionario, el instrumento más utilizado para recolectar los datos que consiste en un conjunto de preguntas respecto de una o más variables a medir y debe ser congruente con el planteamiento del problema e hipótesis (Brace, 2008).

El contenido de las preguntas de un cuestionario es tan variado como los aspectos que mide y se consideran dos tipos de preguntas: cerradas y abiertas [Black & Champion (1976); Saris & Gallhofer (2007)].

Rogers & Bouey (2005), y Moule & Goodman (2009), la entrevista cuantitativa cuenta con las siguientes características: a) el principio y final de la entrevista se definen con claridad; b) es aplicado a todos los participantes, en condiciones lo más similares que sea posible; c) el entrevistador pregunta, el entrevistado responde; d) se busca que sea individual, sin la intrusión de otras personas que pueden opinar o alterar de alguna manera la entrevista; e) es poco a nada anecdótica; f) suelen ser cerradas, con mínimos elementos rebatibles, ampliaciones y sondeos; g) el entrevistador y el propio cuestionario controlan el ritmo y la dirección de la entrevista; h) el contexto social no es un elemento a considerar, lo es solamente el ambiental; y i) el entrevistador procura que el patrón de comunicación sea similar (Hernández, Fernández, & Baptista, 2010).

Con fecha 06 de junio del año de 2016, se hizo el primer contacto con la Dirección General de Catastro y Desarrollo Urbano del municipio de San Luis Potosí, a través de un oficio suscrito por el Dr. Louis Valentín Mballa, Profesor Investigador de la Facultad de Contaduría y Administración de la Universidad Autónoma de San Luis Potosí y Director de la presente tesis.


Imagen. 4 Carta de presentación a la Dirección de Catastro y Desarrollo Urbano


UASLP
Universidad Autónoma
de San Luis Potosí

San Luis Potosí, S.L.P., a 06 de junio de 2016

Lic. Concepción Vázquez Ojeda
Directora de Catastro y Desarrollo Urbano
H. Ayuntamiento de San Luis Potosí

Presente.



Attn. **Ing. José Gabino Manzo Castrejón**

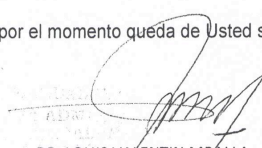
El que suscribe, DR. LOUIS VALENTIN MBALLA, Profesor Investigador de la Facultad de Contaduría y Administración de la Universidad Autónoma de San Luis Potosí, con domicilio en la calle de Francisco I. Madero número 849 colonia Moderna C.P. 78233, Teléfono (444) 834-99-16 al 23 Ext. 105, correo electrónico: louis.mballa@uaslp.mx, expreso lo siguiente:

Por este conducto, me permito presentar a ustedes al **C. Alberto López Ledezma**, quien ha concluido el programa académico de la **Maestría de Administración con énfasis en Gestión Pública**, con la matrícula número **0232493**, en la Unidad de Posgrados de la Facultad de Contaduría y Administración de la Universidad Autónoma de San Luis Potosí.


Asimismo, solicito amablemente a usted la autorización y facilidades que considere (entrevistas, encuestas, antecedentes) para la investigación inherente a la tesis "*La Nueva Gestión Pública en el Honorable Ayuntamiento de San Luis Potosí: El impacto de los componentes del paradigma en la gestión de los trámites en la Dirección de Desarrollo Urbano*".

Sin más por el momento queda de Usted su servidor.

Atentamente


DR. LOUIS VALENTIN MBALLA
PROFESOR-INVESTIGADOR/FCA-UASLP
DIRECTOR DE LA TESIS

C.c.p.- **L.A. Alberto López Ledezma**.- Pasante de la Maestría en Administración con énfasis en Gestión Pública.
C.c.p.- Mtra Esther Castaño Nieto, Jefa del Posgrado FCA-UASLP
Archivo


FACULTAD DE
**CONTADURÍA Y
ADMINISTRACIÓN**

Madero 849
Col. Moderna - CP 78233
San Luis Potosí, S.L.P.
Tel. (444) 834 9916 al 23
www.uaslp.mx

El anterior oficio fue turnado a la Subdirección de Desarrollo Urbano, oficina en la cual se efectuó la primera reunión con el Ing. José Gabino Manzo Castrejón, Subdirector de

Desarrollo Urbano y el Licenciado en Ciencias políticas y Administración Pública, Aldo Hernán Juárez Hernández, Coordinador de la Ventanilla Única.

Este contacto se hizo porque la Subdirección de Desarrollo Urbano depende administrativamente de la Dirección General de Catastro y Desarrollo Urbano.

Cabe mencionar que la Coordinación de la Ventanilla Única depende jerárquicamente de la Tesorería, sin embargo, su gestión administrativa para la atención de los trámites está íntimamente ligada con la Subdirección de Desarrollo Urbano. Razón por la cual, para el seguimiento de la presente investigación, se hizo el acercamiento formal con la Dirección General de Catastro y Desarrollo Urbano.

Asimismo, debe mencionarse que en el organigrama oficial no se establece la ubicación de la Coordinación de la Ventanilla Única y su correlación con la Tesorería y la Subdirección de Desarrollo Urbano.

Una vez que se da a conocer las características de la investigación, se les pidió el apoyo necesario para llevar a cabo dos tipos de encuestas que se aplicaron en el periodo del 1º al 26 de agosto del 2016, en las instalaciones de Ciudad Digital, Ventanilla Única del Municipio de San Luis potosí, oficinas que se ocupan de la plaza Tangamanga.

La siguiente imagen, consistió en una encuesta con 11 preguntas, a 7 empleados que correspondieron al personal operativo y administrativo que atiende y gestiona las solicitudes que la ciudadanía hace en la ventanilla única a la Subdirección de Desarrollo Urbano.

Imagen. 5 Encuesta al personal administrativo responsable de atender la ventanilla única.

*La Nueva Gestión Pública en el Honorable Ayuntamiento de San Luis Potosí:
El impacto de los componentes del paradigma en la gestión de los trámites en la Dirección de Desarrollo Urbano.*

Encuesta: Personal Administrativo

Potenciales trámites en la Dirección de Desarrollo Urbano	Se Realiza en esta Dirección		Se gestiona en Sistemas Informáticos		Tiempo Estándar de respuesta				Trámite con mayor inconformidad para la ciudadanía
	Sí	No	Sí	No	Menos de 24 hrs.	De 1 a 3 días	De 4 a 7 días	Más de una semana	
1 Licencia de Construcción									
2 Licencia de Uso de Suelo para Construcción									
3 Licencia de Uso de Suelo para Actividad Comercial									
4 Alineamiento y Numero Oficial									
5 Fusión de Predios									
6 Subdivisión de Predios									
7 Permiso de Construcción de Obra Menor									
8 Permiso de Demolición y/o Excavación									
9 Terminación de Obra									
10 Prorroga de Licencia de Construcción									
11 Vocación de Uso de Suelo									
Otros									
Otros									
Otros									

1.- Cuenta con un catálogo de trámites para la realización de sus actividades.	No	Si, pero no es un documento oficial.	Si, y si es un documento oficial.
2.- ¿Se exhibe o está disponible a los usuarios un catálogo de trámites?	No	Si, se exhibe pero no está disponible para los usuarios.	Si, se exhibe y está disponible a los usuarios.
3.- ¿Se encuentran explicitos los requisitos para la realización del trámite?	No	Si se encuentran explicitos pero la redacción no explica con exactitud.	Si se encuentran explicitos y la redacción explica con exactitud.
4.- ¿Se exhibe o está disponible la información de los requisitos para la realización de los trámites?	No	Si, se exhibe pero no está disponible a los usuarios.	Si, se exhibe y está disponible a los usuarios.
5.- ¿Cree Usted que los requisitos para la realización de los trámites son los básicamente necesarios?	No, falta información básica.	No, la información confunde al usuario.	Si
6.- ¿Se encuentran explicitos los estándares de tiempo para la realización de los trámites?	No	Si	
7.- ¿Se exhibe a la ciudadanía los estándares de tiempo para la realización de los trámites?	No	Si, pero su explicación es complicada.	Si, y si son entendibles.

Fuente: Propia

La siguiente imagen consistió en una encuesta de 9 preguntas, misma de la que se aplicó un total de 158 de manera aleatoria a aquellos usuarios de las ventanillas únicas que realizaban algún trámite ante la Subdirección de Desarrollo Urbano.

Imagen. 6 Encuesta a ciudadanos usuarios de la ventanilla única.

*La Nueva Gestión Pública en el Honorable Ayuntamiento de San Luis Potosí:
El impacto de los componentes del paradigma en la gestión de los trámites en la Dirección de Desarrollo Urbano.*

Encuesta: Usuarios

Trámite	¿Cuál fue el trámite que realizó?	Tiempo en que recibió respuesta a su trámite			
		Menos de 24 hrs.	De 1 a 3 días	De 4 a 7 días	Mas de una semana
1	Licencia de Construcción				
2	Licencia de Uso de Suelo para Construcción				
3	Licencia de Uso de Suelo para Actividad Comercial				
4	Alineamiento y Numero Oficial				
5	Fusión de Predios				
6	Subdivisión de Predios				
7	Permiso de Construcción de Obra Menor				
8	Permiso de Demolición y/o Excavación				
9	Terminación de Obra				
10	Prorroga de Licencia de Construcción				
11	Vocación de Uso de Suelo				
Otros					
Otros					

1.- ¿La administración municipal le ha exhibido su catálogo de trámites?	No	Si cuenta con el documento, pero no esta formalmente aprobado y no se encuentra a la vista de los usuarios.	Si, es un documento formalmente aprobado pero no se encuentra a la vista de los usuarios.	Si, es un documento formalmente aprobado y se encuentra a la vista de los usuarios.
2.- ¿Se encuentran explicitos los requisitos para la realización del trámite?	No	Si se encuentran explicitos pero la redacción no explica con exactitud.	Si	
3.- ¿Se exhibe o está disponible la información de los requisitos para la realización de los trámites?	No	Si		
4.- ¿Cree usted que los requisitos para la realización de los trámites son los básicamente necesarios?	No, falta información básica.	No, la información confunde al usuario.	Si	
5.- ¿Se encuentran explicitos los estándares de tiempo para la realización de los trámites?	No	Si		
6.- ¿Se exhibe a la ciudadanía los estándares de tiempo para la realización de los trámites?	No	Si pero su explicación es complicada.	Si y son entendibles.	
7.- El tiempo de respuesta a su trámite ¿es o fue satisfactorio?	Si	No		

Fuente: Propia

CAPITULO IV: Resultados

El modelo de la Nueva Gestión Pública tiene como objetivo crear una administración eficiente y eficaz, una administración que desagrarie las necesidades de la ciudadanía ejerciendo el menor de los costos posibles, considerando la introducción de mecanismos que favorezcan la participación ciudadana, es decir, que la interacción con ellos le proporcione la legitimidad y a su vez se promueva el mejoramiento de los servicios.

A los gobiernos locales se les pide que actúen aplicando principios de economía, eficiencia y eficacia, y con esto impactar positivamente en los procesos de construcción de políticas públicas.

Serna (2001) define el concepto de institución como el conjunto de valores, normas, reglas, rutinas y procesos, que se desarrollan en un determinado entorno organizativo y que inciden directamente en la actuación desarrollada por los distintos actores implicados, dirigiendo y limitando su comportamiento.

El objetivo del modelo de la Nueva Gestión Pública es la forma de actuar en la consecución de un sector público aplicándose únicamente en aquellas áreas donde no exista un proveedor más adecuado y lo realice de forma eficiente y eficaz, esta es la razón por la que se le da el enfoque a los servicios públicos que son responsabilidad exclusiva del municipio de San Luis Potosí.

En la búsqueda de la *eficiencia* y la *eficacia*, la NGP basa su actuación en la reestructuración organizativa en relación con la función de los costes óptimos posibles (Costes de transacción) y la reducción de la burocracia y sus normas de actuación; la

simplificación de la estructura jerárquica y el perfeccionamiento de los mecanismos de motivación (Neo-tailorismo).

El mejoramiento de los servicios que se prestan facilita la reducción del déficit público. El fin de mejorar la capacidad de respuesta y sensibilidad de las instituciones del sector público, requiere poner más énfasis en el rendimiento o resultados. Este énfasis en la *eficacia* es la razón fundamental de la existencia de las instituciones del sector público.

La eficacia se refiere tanto al grado de consecución de los objetivos previstos (outputs) como a los resultados de los impactos efectuados (outcomes). La eficiencia relaciona a los outputs con los medios humanos, materiales y financieros utilizados para su obtención.

Así, actuando con *eficiencia* en una adecuada y económica utilización de los recursos, se busca la *eficacia* en obtener los resultados esperados (Mballa, 2015)

A través de procesos comunicativos y relacionales, las administraciones locales se dirigen a la ciudadanía para transmitir mensajes relacionados con su gestión e información de sus trámites y procesos que se justifican desde la premisa fundamental de que el ciudadano es el epicentro de la acción de gobierno municipal.

En este sentido, la comunicación pública municipal explica y en consecuencia da legitimidad a sus actuaciones en las políticas y procesos generando profundas interrelaciones y sinergias.

En la actividad administrativa la comunicación pública se manifiesta en la información general con respecto a la gestión de los trámites y servicios administrativos, así como el diálogo interpersonal o la publicidad institucional con la intención de interacción con el ciudadano.

En el coadyuvo de estos objetivos, las tecnologías de información y comunicación son elementos sustanciales en el diseño de los procesos de comunicación pública que es conveniente tener en los espacios administrativos donde se prestan los servicios al ciudadano, para lograr esa interacción permanente entre la Administración y los ciudadanos.

En la actividad comunicativa de la gestión pública se presentan factores clave como el vacío legal existente o la confusión terminológica que dificulta la aproximación al ciudadano. Por lo que es necesario sistematizar de forma eficiente los procesos de comunicación pública y optimizar el diseño de las estructuras administrativas de las organizaciones municipales.

El principal objetivo de la gestión es conseguir la satisfacción de los clientes cumpliendo con sus expectativas, exigencias y necesidades, subjetivamente basada en sus deseos y percepciones. Observándose en esto un factor importante, la capacidad de respuesta (Proveerlos de un servicio rápido).

Para medir el cumplimiento del paradigma de la NGP, es primordial observar los resultados de las variables que manifiestan la *eficiencia, eficacia, la legitimidad* esta última entendida como la interacción con el ciudadano al que se le tiene informado y se le da un servicio a satisfacción, y en el coadyuvo de estas es de suma importancia el usos de medios electrónicos y la sistematización de los procesos para atender los tramites de los servicios que se dan en la Subdirección de Desarrollo Urbano del Municipio de San Luis Potosí.

4.1 Investigación cualitativa

Se realizó en la metodología cualitativa un análisis hermenéutico a la entrevista a profundidad que se aplicó al coordinador de la Ventanilla Única del Municipio de San Luis Potosí.

4.1.1 Entrevista a Profundidad

Entrevista al Licenciado en Ciencias Políticas y Administración Pública, Aldo Hernán Juárez Hernández, Coordinador de la Ventanilla Única del Municipio de San Luis Potosí:

Soy Aldo Hernán Juárez Hernández. Licenciado en Ciencias políticas y Administración Pública con especialidad en relaciones públicas, soy coordinador de la ventanilla única, y llevo más de 10 meses en el cargo.

1. ¿Desde cuándo está en funcionamiento la ventanilla única?

La ventanilla única está en funcionamiento desde septiembre del 2014, en el último año de la administración anterior.

Comentario Propio:

Desde hace más de 2 años en el municipio de San Luis Potosí, es de manifiesto la intención de agilizar los trámites y procesos que demandan los ciudadanos.

2. ¿Cuál es el objetivo de la ventanilla única?

El objetivo básicamente es muy sencillo, consiste en simplificar y hacer más eficientes los procesos, y en cierta medida también descentralizarlos, Nosotros nos encargamos de recibir los trámites, somos el primer contacto entre la ciudadanía y las direcciones dictaminadoras, en cierto sentido nuestro papel es pues nada mas de dar recepción a los tramites, y mucho

de nuestro trabajo consiste en orientar al ciudadano, es común que el ciudadano no conozca a plenitud que es lo que debe de hacerse, sin embargo, tiene una necesidad, tiene la necesidad de hacer algún trámite ante la autoridad municipal y es donde entramos nosotros.

Comentario Propio:

Según el Licenciado Juárez Hernández, el objetivo de la Ventanilla Única obedece al cumplimiento de acciones que conllevan las directrices del paradigma de NGP. Sin embargo, se ha visto en las dependencias públicas que existe una diferencia entre la retórica y la realidad.

3. Antes de su puesta en operación, ¿cuánto personal atendía esos trámites?

Si es un poquito difícil saber, más porque entra el cambio de administración, y no tenemos bien el dato, si mucho del personal que trabaja ahorita en ventanilla única hacia funciones muy similares en su área de adscripción, entonces el dato bien claro no te lo tengo.

Comentario Propio:

El personal adscrito a la atención de los trámites en la Ventanilla Única está capacitado y tiene cierto grado de profesionalización al estar realizando funciones similares de su área de adscripción.

4. En la actualidad, ¿cuánto personal atiende la ventanilla única?

Somos 34 personas, incluido un servidor, toda ventanilla es en las áreas de desarrollo urbano, de ecología, de protección civil, seguridad pública, comercio, y catastro.

Comentario Propio:

Se cuenta con el suficiente recurso humano y capacitación para la atención de la Ventanilla Única.

5. Del personal de los 34, ¿cuantos atienden directamente trámites de desarrollo urbano?

De desarrollo urbano atienden 6 personas.

Comentario Propio:

Se demuestra suficiencia de recursos humanos para atender los trámites de la Subdirección de Desarrollo Urbano.

6. ¿Cuantos y cual son los trámites de la dirección de desarrollo urbano que están sistematizados para atenderse a través de ventanilla única?

Tenemos 10 trámites, los trámites son los mismos que vienen en el formato múltiple, licencia de construcción, licencia de uso de suelo, alineamiento y número oficial, fusión, subdivisión, permiso de obra menor, permiso de demolición, terminación de obra, prórroga de licencia, vocación de uso de suelo. Adicional a esto también está el trámite de licencia de uso de suelo para el funcionamiento. Sin embargo, ese trámite no se hace directo a través de desarrollo urbano, sino que la petición se inicia a través de la Dirección de comercio quien en paralelo con la licencia de funcionamiento genera el uso de suelo.

Comentario Propio:

Se manifiesta atender en la ventanilla única, 10 trámites que corresponden a la Subdirección de Desarrollo Urbano, y 1 entre las Áreas de Comercio y Desarrollo Urbano.

7. ¿Una vez que se recibe el trámite de ventanilla única el procedimiento se sigue vía sistema informático en red, o se procede de manera tradicional con los documentos a través de las áreas y de las personas en las dependencias a las que corresponda el trámite?

Se sigue de las dos formas, sin embargo el sistema que prevalece es el tradicional, nosotros al recibir una solicitud se les da un folio por sistema, se le da ingreso y ya se le da el tratamiento específico del trámite que es, pero nosotros aquí, antes de enviar a la unidad administrativa, que es donde se le da la revisión, hacemos una digitalización preliminar, se digitalizan todos los documentos, por ejemplo en una licencia de construcción se digitaliza todo a excepción de los planos, esto porque todavía no están los planos autorizados, se digitalizan los planos ya una vez que están autorizados, antes no, antes nada más digitalizamos memorias de cálculo. Toda la documentación que acredite la propiedad del interesado o el interés jurídico según sea el caso, todo eso se digitaliza y se guarda en un archivo digital, sin embargo para el tratamiento trasladamos el expediente físico a la dirección de desarrollo urbano.

El archivo digital nos sirve para consulta a posterior, ese nos sirve para cualquier situación legal que se llegara a presentar, o para consumo interno para hacer alguna revisión sobre alguna vamos a decir, alguna omisión de obra que se esté tramitando y ya se consulta cual es el antecedente, pero es nada mas como para información nuestra.

Comentario Propio:

No obstante, que en la ventanilla única se atienden los trámites, aquí solo se extiende un folio para el seguimiento y se digitalizan los documentos que sustentan el trámite y que

sirven solo para consulta interna. La gestión que prevalece se efectúa de forma tradicional, es decir, el tratamiento se lleva a cabo con el expediente físico y a través de las áreas y actores responsables que intervienen. Lo que confirma la explotación nula o parcial de los procesos y la sistematización y que debieran coadyuvar en la agilización y simplificación de los trámites que redunden en la obtención de la eficiencia, la eficacia y la legitimización.

8. ¿Cuáles son las perspectivas que se tienen con respecto a la sistematización de la atención de los trámites en la ventanilla única?

Las perspectivas bueno, nosotros tenemos proyectos en el sentido de sistematizar ya de principio a fin ciertos trámites, hay otros trámites que son muy complicados pensando en una licencia de construcción, no hay al menos a donde alcanzamos a ver, no hay una manera en que el ciudadano pueda hacer el trámite, vamos a decir, en línea, sin embargo hay otros trámites, hay vocación de uso de suelo, también alineamiento tal vez, no sé, o sea en particular tenemos tramites que identificamos como posibles, no todos en desarrollo urbano, seguro, pero tramites que identificamos posibles que en un momento dado el ciudadano podrá hacer directo a través de un portal de internet.

Comentario Propio:

Las perspectivas se observan parciales, al referirse por su complicación que presentan ciertos tramites, entre ellos el de licencia de construcción, sin embargo, en el futuro otros tramites tienden a suscribirse en el apoyo de medios electrónicos y la sistematización de los procesos para que los tramites sean eficaces y por ende alcancen la eficiencia y la satisfacción del cliente (Ciudadano).

4.2 Investigación cuantitativa

Se aplicó en primer lugar una encuesta dirigida al personal administrativo que atiende la Ventanilla Única, y en segundo lugar a los usuarios que acuden a realizar los trámites a la Subdirección de Desarrollo Urbano. Además se realizó un análisis estadístico descriptivo en Excel para determinar el grado de cumplimiento de las directrices de eficacia, eficiencia y legitimidad.

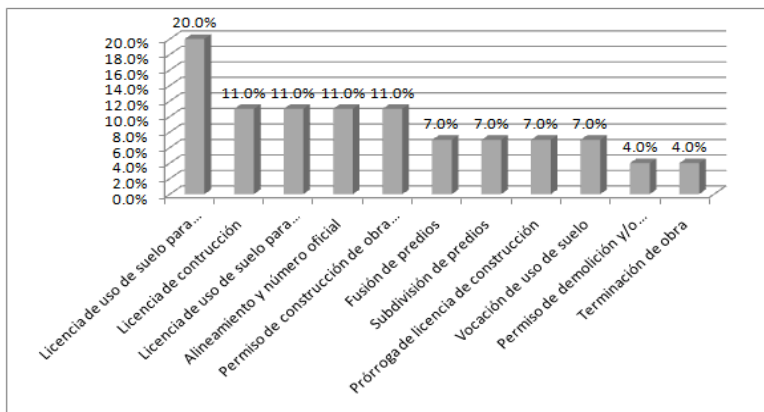
4.2.1 Encuesta al personal administrativo

Tabla. 2 Porcentaje de frecuencia de los trámites que se realizan

	Porcentaje
Licencia de uso de suelo para actividad comercial	20%
Licencia de construcción	11%
Licencia de uso de suelo para construcción	11%
Alineamiento y número oficial	11%
Permiso de construcción de obra menor	11%
Fusión de predios	7%
Subdivisión de predios	7%
Prórroga de licencia de construcción	7%
Vocación de uso de suelo	7%
Permiso de demolición y/o excavación	4%
Terminación de obra	4%
Total	100.0%

Fuente: Propia

Figura. 1 Porcentaje de frecuencia de los trámites que se realizan



Según la tabla 2, representada en la figura 1, el personal administrativo considera que el trámite que con más frecuencia realiza es la de *licencia de uso de suelo para actividad comercial* con un 20%, le siguen los de *licencia de construcción, licencia de uso de suelo para construcción, alineamiento y número oficial y permiso de construcción*, cada uno de ellos con 11%. Y los trámites con menos frecuencia son *Permiso de demolición y/o excavación* y *terminación de obra* cada uno de ellos con 4%.

Tabla. 3 Tramites gestionados en sistemas informáticos

Concepto del Tramite	No	Sí
	%	%
Licencia de construcción	100%	0%
Licencia de uso de suelo para construcción	100%	0%
Licencia de uso de suelo para actividad comercial	25%	75%
Alineamiento y número oficial	100%	0%
Fusión de predios	100%	0%
Subdivisión de predios	100%	0%
Permiso de construcción de obra menor	100%	0%
Permiso de demolición y/o excavación	0%	0%
Terminación de obra	100%	0%
Prórroga de licencia de construcción	100%	0%
Vocación de uso de suelo	100%	0%

Fuente: Propia

De los 11 tramites gestionados en los sistemas informáticos, en el de licencia de uso de suelo para la actividad comercial es el único que el personal administrativo dice que si se efectúan los tramites en el sistema, del cual el 75% expresa que *Sí* se realiza y el 25% que *No*; y el de permiso de demolición y/o excavación no se gestiona en sistema por parte del personal administrativo. Y de los trámites gestionados el personal administrativo contestó que nueve no se realizan en el sistema. El resultado anterior, permite aceptar la hipótesis de esta investigación de que “Los trámites de servicios que solicita la ciudadanía en la

Subdirección de Desarrollo Urbano no son tratados de forma eficiente debido a la inadecuada sistematización de dichos trámites”.

Tabla. 4 Tiempo estándar de respuesta a los trámites

Tiempo de realización del trámite	Menos de 24 horas	De 1 a 3 días	De 4 a 7 días	Más de una semana
	%	%	%	%
Licencia de construcción	0.0%	0.0%	0.0%	100.0%
Licencia de uso de suelo para construcción	0.0%	0.0%	0.0%	100.0%
Licencia de uso de suelo para actividad comercial	0.0%	0.0%	0.0%	100.0%
Alineamiento y número oficial	0.0%	0.0%	0.0%	100.0%
Fusión de predios	0.0%	0.0%	50.0%	50.0%
Subdivisión de predios	0.0%	0.0%	50.0%	50.0%
Permiso de construcción de obra menor	33.3%	0.0%	0.0%	66.7%
Permiso de demolición y/o excavación	0.0%	0.0%	100.0%	0.0%
Terminación de obra	0.0%	0.0%	0.0%	100.0%
Prórroga de licencia de construcción	0.0%	50.0%	0.0%	50.0%
Vocación de uso de suelo	0.0%	0.0%	50.0%	50.0%

Fuente: Propia

En la tabla anterior, se muestra como quedaron los rangos del tiempo estándar de respuesta, según cada trámite: A menos de 24 horas solo un trámite de permiso de construcción de obra menor; de 1 a 3 días, también se realizó solo un trámite en prórroga de licencia de construcción; de 4 a 7 días, un trámite en cada uno de los siguientes, Fusión de predios, Subdivisión de predios, Permiso de demolición o excavación y Vocación de uso de suelo; y por último en el rango de respuesta de más de una semana, resultó con el mayor número de trámites, en donde la licencia de uso de suelo para actividad comercial fue el más señalado con 5; seguido de la licencia de construcción, en licencia de uso de suelo para la construcción y Alineamiento y número oficial con 3 cada uno; le siguen los permiso de construcción de obra menor y terminación de obra con 2 cada uno; y por último los tramites

fusión de predios, subdivisión de predios, prorroga de licencia de construcción y vocación de uso de suelo con 1, cada uno de ellos.

Tabla. 5 Tramite con mayor inconformidad para la ciudadanía

¿El trámite representa una inconformidad para el usuario?	No	Sí
	%	%
Licencia de construcción	66%	33%
Licencia de uso de suelo para construcción	100%	0%
Licencia de uso de suelo para actividad comercial	33%	66%
Alineamiento y número oficial	66%	33%
Fusión de predios	50%	50%
Subdivisión de predios	50%	50%
Permiso de construcción de obra menor	100%	0%
Permiso de demolición y/o excavación	100%	0%
Terminación de obra	100%	0%
Prórroga de licencia de construcción	100%	0%
Vocación de uso de suelo	100%	0%

Fuente: Propia

El personal administrativo contestó que el trámite con mayor inconformidad fue la licencia de uso de suelo para actividad comercial, con un 67%. Siguiéndole en la frecuencia de inconformidad la fusión y la subdivisión de predios cada uno con 50%, y por último, el alineamiento y número oficial con un 33%.

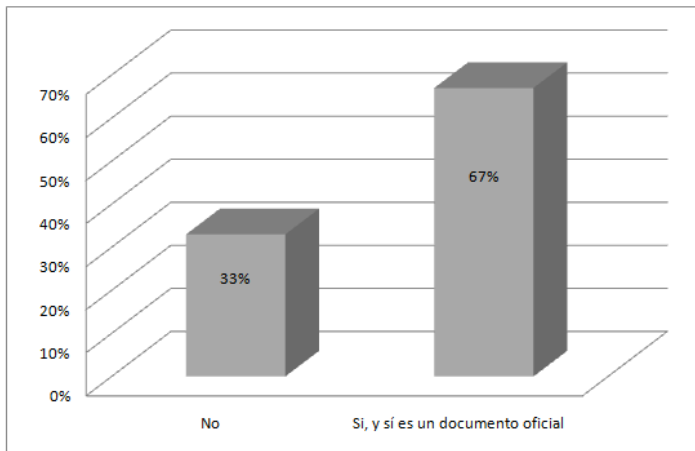
Cabe mencionar, que la solicitud de licencia de suelo para actividad comercial es precisamente la que con más frecuencia se realiza con un 20% (Tabla 2) y es también el único que señala que se gestiona en sistemas de información con un 75% (Tabla 3).

Tabla. 6 Existencia de un catálogo de trámites para la realización de sus actividades

	Frecuencia	Porcentaje
No	2	33%
Sí, y sí es un documento oficial	4	67%
Total	6	100%

Fuente: Propia

Figura. 2 Existencia de un catálogo de trámites para la realización de sus actividades



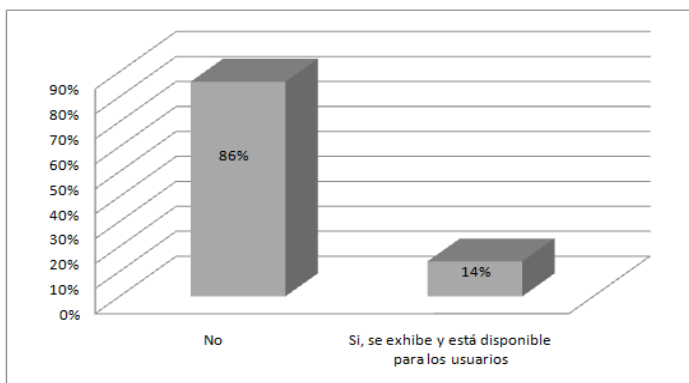
El 67% del personal administrativo encuestado dijo que Sí tiene un catálogo de trámites para la realización de sus actividades y solo un 33% dice no tenerlo. Este último porcentaje representaría a personal sin el perfil adecuado o que desconoce las normas y reglamentos para desempeñar sus funciones y que le resta eficacia a una respuesta oportuna.

Tabla. 7 Exhibición a los usuarios de un catálogo de tramites

	Porcentaje
No	86 %
Si, se exhibe y está disponible para los usuarios	14 %
Total	100 %

Fuente: Propia

Figura. 3 Exhibición a los usuarios de un catálogo de tramites



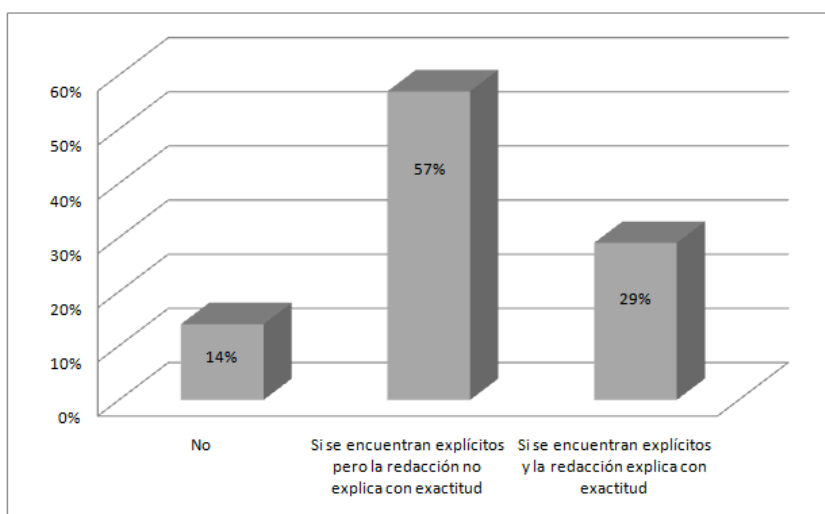
En cuanto a si está disponible a los usuarios de un catálogo de trámites, los trabajadores contestaron que *no* con el 86% y solo el 14% dice que *si* se está disponible para los usuarios. Por lo que al no estar disponible la información, que se manifiesta en una considerable mayoría, se da una información deficiente que en consecuencia se pierde el contacto con el cliente ciudadano y que se correlaciona con la eficacia y la legitimidad.

Tabla. 8 Los requisitos para la realización de trámites son explícitos para los usuarios

	Porcentaje
No	14 %
Si se encuentran explícitos pero la redacción no explica con exactitud	57 %
Si se encuentran explícitos y la redacción explica con exactitud	29 %
Total	100 %

Fuente: Propia

Figura. 4 Requisitos para la realización de trámites son explícitos para los usuarios



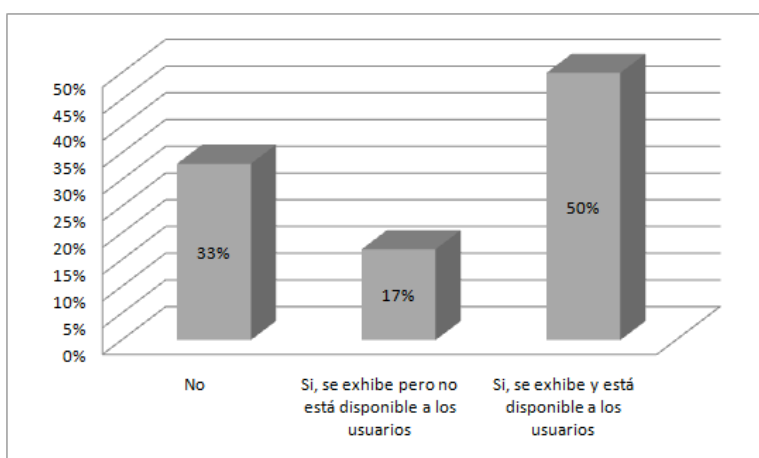
El mayor porcentaje de las respuestas de que *si se encuentran explícitos los requisitos para la realización de los trámites*, sin embargo, donde *la redacción no explica con exactitud* fue de 57%; *Si se encuentran explícitos y la redacción explica con exactitud*, fue de 29%; y la respuesta *no* fue de solo el 14%.

Tabla. 9 La información de los requisitos se exhibe a los usuarios

	Porcentaje
No	33%
Si, se exhibe pero no está disponible a los usuarios	17%
Si, se exhibe y está disponible a los usuarios	50%
Total	100%

Fuente: Propia

Figura. 5 La información de los requisitos se exhibe a los usuarios



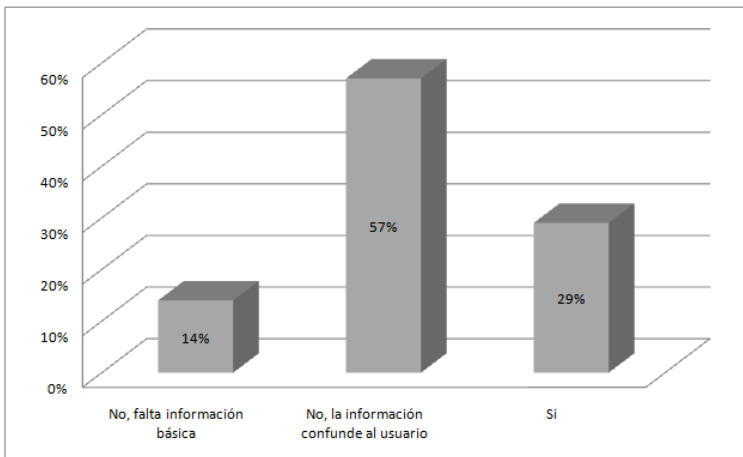
La respuesta del personal administrativo de la información se encuentra disponible para los usuarios de que si se exhibe y está disponible a los usuarios el 50% y de que si se exhibe pero no está disponible a los usuarios el 17%; por último, que no se encuentra disponible ni se exhibe el 33%.

Tabla. 10 Los requisitos para los trámites son los básicamente necesarios.

	Porcentaje
No, falta información básica	14 %
No, la información confunde al usuario	57 %
Si	29 %
Total	100 %

Fuente: Propia

Figura. 6 Los requisitos para los trámites son los básicamente necesarios.



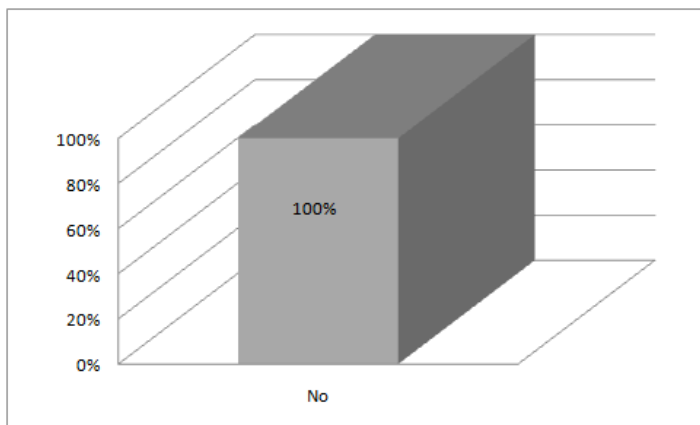
El personal administrativo encuestado contestó que *la información confunde al usuario* con el 57%; que la información *si es la básicamente necesaria* con el 29%; y que *los requisitos no son los básicamente necesarios* con el 14%.

Tabla. 11 Se encuentran explícitos los estándares de respuesta a los trámites

	Porcentaje
No	100%

Fuente: Propia

Figura. 7 Se encuentran explícitos los estándares de respuesta a los trámites



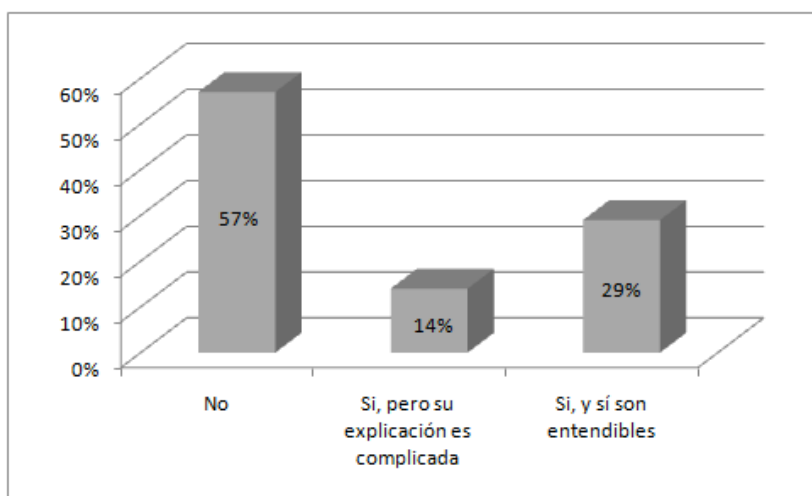
El personal administrativo contestó que *no se encuentran explícitos los estándares de respuesta a los trámites que se gestionan* con el 100%.

Tabla. 12 Se exhibe a la ciudadanía los estándares de tiempo de respuesta a los trámites

	Porcentaje
No	57%
Sí, pero su explicación es complicada	14%
Si, y sí son entendibles	29%
Total	100.0%

Fuente: Propia

Figura. 8 Se exhibe a la ciudadanía los estándares de tiempo de respuesta a los trámites



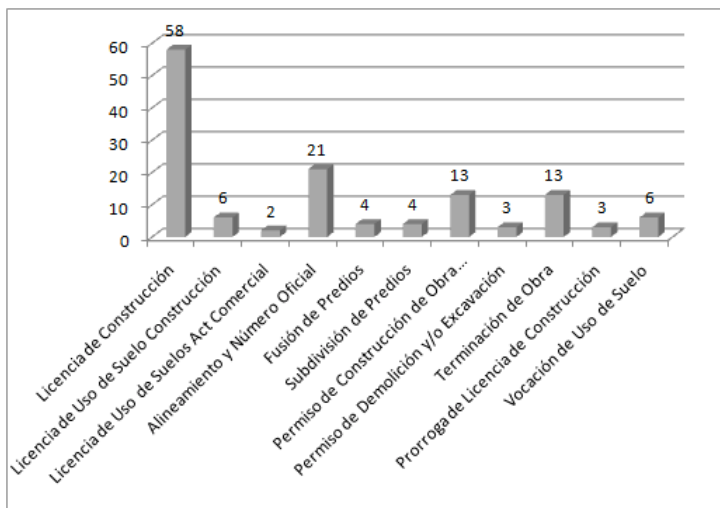
El personal que gestiona los tramites en la ventanilla única, contestó que *no* con un 57%; que *sí, y son entendibles* con el 29%; y que *sí, pero su explicación es complicada* con el 14%.

4.2.2 Encuesta a usuarios

Tabla. 13 Frecuencia de los trámites que se realizan

Trámite	No realizó el trámite	Si realizó el trámite
	%	%
Licencia de Construcción	41%	58%
Licencia de Uso de Suelo para Construcción	94%	6%
Licencia de Uso de Suelo para Actividad Comercial	98%	2%
Alineamiento y Número Oficial	79%	21%
Fusión de Predios	96%	4%
Subdivisión de Predios	96%	4%
Permiso de Construcción de Obra Menor	87%	13%
Permiso de Demolición y/o Excavación	97%	3%
Terminación de Obra	87%	13%
Prorroga de Licencia de Construcción	97%	3%
Vocación de Uso de Suelo	94%	6%

Figura. 9 Frecuencia de los trámites que se realizan



Los usuarios contestaron que entre los trámites más frecuentes que acuden a realizar son *Licencia de Uso de Suelo* con 58%, *Alineamiento y Número Oficial* con 21% y *Permiso de Construcción de Obra Menor* y *Terminación de Obra*, cada uno con 13%. Por el contrario,

los trámites que menos se realizan son *Permiso de Demolición y/o Excavación* y *Prorroga de Licencia de Construcción* cada uno con 3% y *Licencia de Uso de Suelo para Actividad Comercial* con el 2%.

Tabla. 14 Tiempo de respuesta al trámite

Trámite	Menos de 24 horas	De 1 a 3 días	De 4 a 7 días	Más de una semana
	%	%	%	%
Licencia de Construcción	14.8%	2.5%	7.4%	75.3%
Licencia de Uso de Suelo para Construcción	0.0%	0.0%	11.1%	88.9%
Licencia de Uso de Suelos para Actividad Comercial	0.0%	0.0%	0.0%	100.0%
Alineamiento y Número Oficial	14.3%	0.0%	0.0%	85.7%
Fusión de Predios	0.0%	0.0%	0.0%	100.0%
Subdivisión de Predios	20.0%	20.0%	0.0%	60.0%
Permiso de Construcción de Obra Menor	72.2%	0.0%	5.6%	22.2%
Permiso de Demolición y/o Excavación	0.0%	0.0%	20.0%	80.0%
Terminación de Obra	10.5%	0.0%	10.5%	78.9%
Prorroga de Licencia de Construcción	0.0%	0.0%	25.0%	75.0%
Vocación de Uso de Suelo	0.0%	12.5%	12.5%	75.0%

Fuente: Propia

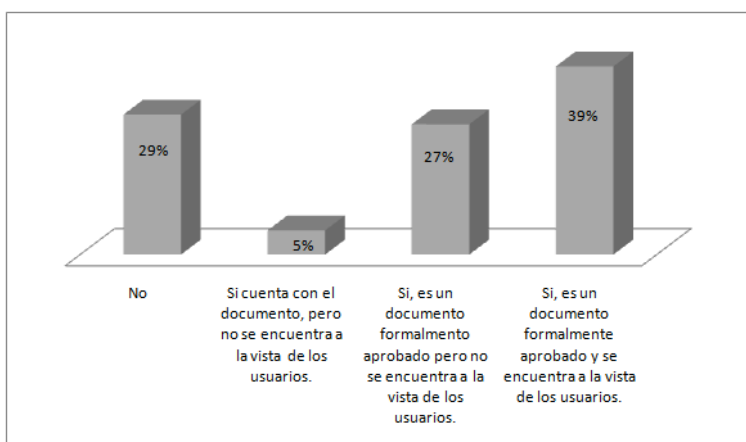
Los resultados de la encuesta a usuarios demuestran que el tiempo de respuesta a la mayoría de los tramites se efectúa en más de una semana, destacando los tramites *Licencia de Uso de Suelo para Actividad Comercial* y *Fusión de Predios*, con 100%. Únicamente el *Permiso de Construcción de Obra Menor* se ubica en el tiempo de respuesta menor a 24 horas con un 72%.

Tabla. 15 Exhibición del catálogo de trámites a los usuarios

	Porcentaje
No	29%
Si cuenta con el documento, pero no está formalmente aprobado y no se encuentra a la vista de los usuarios.	5%
Sí, es un documento formalmente aprobado pero no se encuentra a la vista de los usuarios.	27%
Sí, es un documento formalmente aprobado y se encuentra a la vista de los usuarios.	39%
Total	100%

Fuente: Propia

Figura. 10 Exhibición del catálogo de trámites a los usuarios



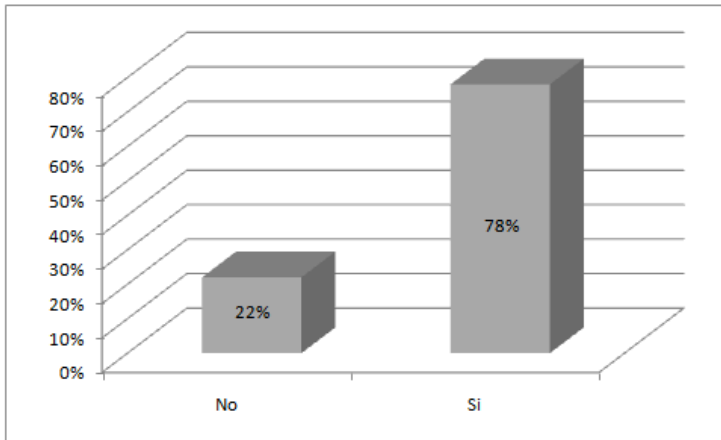
Los usuarios expresaron que *no se les exhibe o no se encuentra a la vista el catálogo de trámites* con 61%, y en contraparte dijeron que *sí se exhibe el catálogo de trámites* con 39%.

Tabla. 16 Son explícitos los requisitos para la realización de tramites

	Porcentaje
No	12%
Si se encuentran explícitos pero la redacción no explica con exactitud.	10%
Si	78%
Total	100%

Fuente: Propia

Figura. 11 Son explícitos los requisitos para la realización de trámites



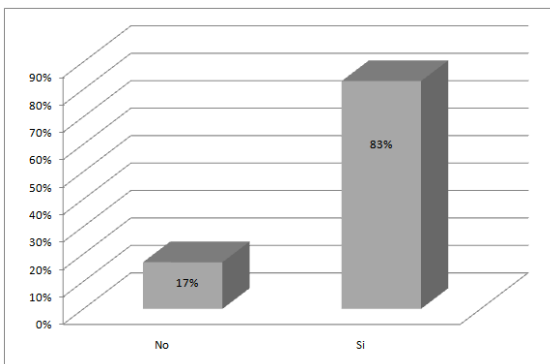
Los ciudadanos dijeron que los requisitos para la realización de los trámites *sí eran explícitos* con 78%, y que *no eran explícitos* con 22%.

Tabla. 17 Exhibición de los requisitos para la realización de los trámites

	Porcentaje
No	17%
Si	83%
Total	100%

Fuente: Propia

Figura. 12 Exhibición de los requisitos para la realización de los trámites



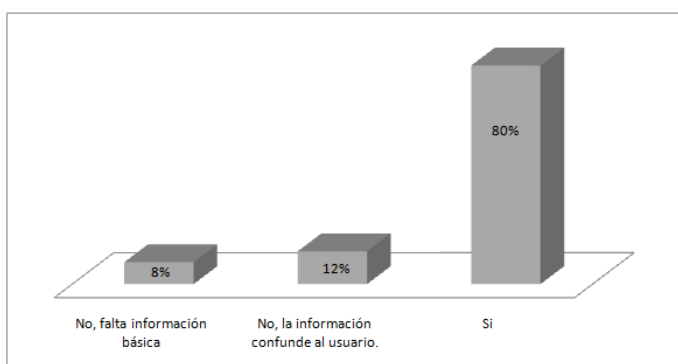
El resultado de la encuesta a usuarios con respecto a la exhibición de los requisitos para la realización de los tramites, fue de *Sí con 83% y de No con 17%*.

Tabla. 18 Los requisitos para la realización de los trámites son básicamente necesarios

	Porcentaje
No, falta información básica	8%
No, la información confunde al usuario	12%
Si	80%
Total	100.0%

Fuente: Propia

Figura. 13 Requisitos para la realización de los trámites son básicamente necesarios



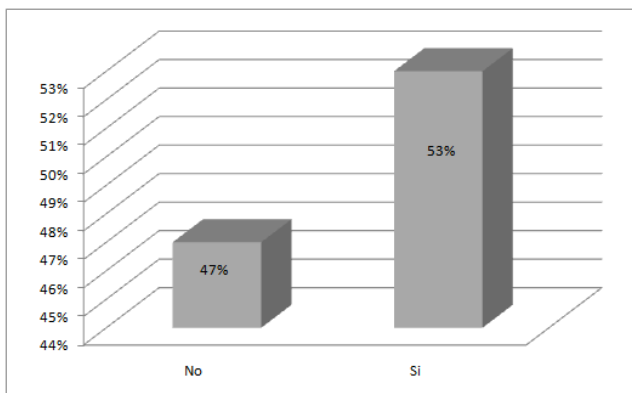
La respuesta fue de *Sí con 80%*, *No, la información confunde al usuario con 12%*, y *No, falta información básica con 8%*.

Tabla. 19 Son explícitos los estándares de tiempo para la realización de trámites

	Porcentaje
No	47%
Si	53%
Total	100%

Fuente: Propia

Figura. 14 Son explícitos los estándares de tiempo para la realización de trámites



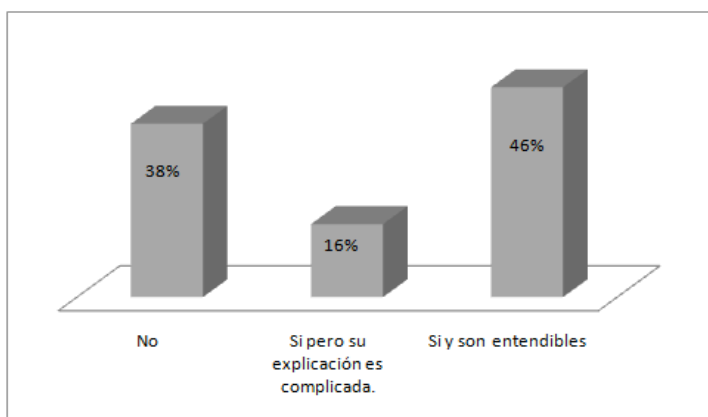
El resultado de *Si* son explícitos los estándares de tiempo para la realización de los tramites, fue *Si* con 53% y *No* con 47%

Tabla. 20 Exhibición de los estándares de tiempo para la realización de los trámites

	Porcentaje
No	38%
Si pero su explicación es complicada.	16%
Si y son entendibles	46%
Total	100%

Fuente: Propia

Figura. 15 Exhibición de los estándares de tiempo para la realización de los trámites



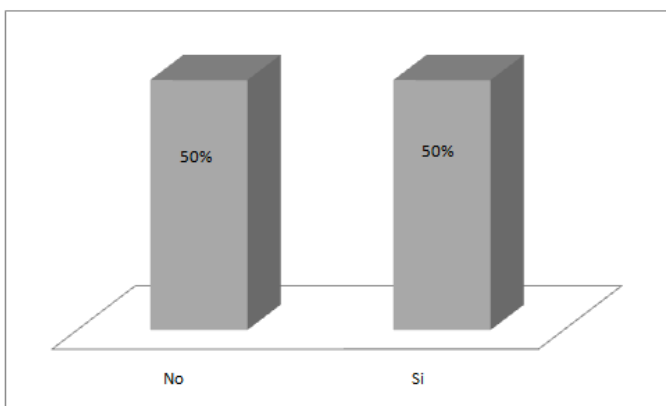
Los encuestados dijeron que *Si, y son entendibles* con 46%, *Si, pero su explicación es complicada* con 16%, y *No* con 38%.

Tabla. 21 Satisfacción en el tiempo de respuesta de los trámites

	Porcentaje
No	50%
Si	50%
Total	100%

Fuente: Propia

Figura. 16 Satisfacción en el tiempo de respuesta de los trámites



La respuesta de los usuarios a la satisfacción en el tiempo de respuesta los tramites en general fue *Si con 50%*, y *No con 50%*.

Tabla. 22 Satisfacción de los usuarios en el tiempo de respuesta por tipo de tramite

	No	Si
Licencia de construcción	60%	40%
Licencia de uso de suelo para construcción	80%	20%
Licencia de uso de suelos para actividad comercial	50%	50%
Alineamiento y número oficial	59%	41%
Fusión de predios	100%	0%
Subdivisión de predios	71%	29%
Permiso de construcción de obra menor	29%	71%
Permiso de demolición y/o excavación	100%	0%
Terminación de obra	75%	25%
Prorroga de licencia de construcción	60%	40%
Vocación de uso de suelo	89%	11%

Fuente: Propia

El resultado de la satisfacción de los usuarios con respecto al tiempo de respuesta por tipo de trámite fue mayoritariamente *No*, para *Permiso de demolición Y/o excavación y Fusión de predios* cada uno con 100%, *Vocación de uso de suelo* con 89%, *Licencia de uso de suelo para construcción* con 80%, *Terminación de obra* con 75%, *Subdivisión de predios* con 71%, *Prorroga de Licencia de Construcción y Licencia de construcción* cada uno con 60%, *Alineamiento y número oficial* con 59%, y *Licencia de uso de suelo para actividad comercial* con 50%. La satisfacción de los usuarios fue *Sí*, únicamente para el trámite *Permiso de Construcción de obra menor* con 71%.

Capítulo V: Conclusiones y comentarios

5.1 Conclusiones de la entrevista

Desde hace más de 2 años el municipio de San Luis Potosí es de manifiesto la intención de agilizar los trámites y procesos que demandan los ciudadanos. Así, a través de la ventanilla única obedecer al cumplimiento de acciones que conllevan las directrices del paradigma de NGP.

El Licenciado Juárez Hernández expresa que el personal adscrito a la atención de los trámites en la Ventanilla Única está capacitado y tiene cierto grado de profesionalización al estar realizando funciones similares a las que efectuaba en su anterior área de adscripción.

Se cuenta la suficiencia de recursos humanos y de capacitación para la atención de la Ventanilla, en donde se realizan 10 trámites que corresponden a la Subdirección de Desarrollo Urbano, y 1 que se gestiona conjuntamente con la Dirección de Comercio.

En la ventanilla donde se atienden los trámites, se extiende al usuario un folio para el seguimiento y se digitalizan los documentos que sustentan el trámite y que sirven solo para consulta interna de las áreas que intervienen en el proceso. La gestión que prevalece se efectúa de forma tradicional, es decir, el tratamiento se lleva a cabo con el expediente físico y a través de las áreas y los actores que en su responsabilidad intervienen.

5.2 Conclusiones de la encuesta al personal administrativo

El personal administrativo contestó que el trámite que con más frecuencia realiza es la *licencia de uso de suelo para actividad comercial, licencia de construcción, licencia de uso de suelo para construcción, alineamiento y número oficial y permiso de construcción*. Y los

trámites con menos frecuencia son *Permiso de demolición y/o excavación y terminación de obra*.

De los 11 tramites gestionados en los sistemas informáticos, en de licencia de uso de suelo para la actividad comercial es el único que el personal administrativo dice que *sí* se efectúan los tramites en el sistema, del cual el 75% expresa que si se realiza y el 25% que no; y el de permiso de demolición y/o excavación no se gestiona en sistema por parte del personal administrativo. Y por último, de los trámites gestionados el personal administrativo contestó que nueve no se realizan en el sistema.

Con respecto al tiempo estándar de respuesta a los tramites, fue de menos de 24 horas solo un trámite, el *permiso de construcción de obra menor*; y por más de una semana la *licencia de uso de suelo para actividad comercial, licencia de construcción, la licencia de uso de suelo para la construcción y Alineamiento y número oficial; los permisos de construcción de obra menor y terminación de obra*; Además, los tramites con menor frecuencia, es decir, con menor tiempo de respuesta fueron *fusión de predios, subdivisión de predios, prorroga de licencia de construcción y vocación de uso de suelo*. Por lo que se confirma que el sistema informático no se encuentra actualizado al contrastar la realidad manifiesta en el desarrollo urbano del municipio de San Luis Potosí.

El resultado anterior, permite aceptar la hipótesis de esta investigación de que “Los trámites de servicios que solicita la ciudadanía en la Subdirección de Desarrollo Urbano no son tratados de forma eficiente debido a la inadecuada sistematización de dichos trámites”.

De que si los requisitos para los trámites son los básicamente necesarios, el personal administrativo encuestado contestó que *la información confunde al usuario* con el 57%; y que *los requisitos no son los básicamente necesarios* con el 14%.

Además, relativo a que si se encuentran explícitos los estándares de respuesta a los trámites, contestó que *no se encuentran explícitos los estándares de respuesta a los trámites que se gestionan* con el 100% y que estos no se exhiben a la ciudadanía con un resultado de que *no* con un 57%; Y que *sí, pero su explicación es complicada* con el 14%.

De la existencia de un catálogo de trámites para la realización de sus actividades el 67% del personal administrativo encuestado dijo Sí, tener un catálogo de trámites para la realización de sus actividades y solo un 33% dice no tenerlo. Y que si este se exhibe y está disponible a los usuarios, contestó que *no* con el 86%.

Con respecto a que si los requisitos para la realización de trámites son explícitos para los usuarios, el mayor porcentaje de las respuestas fue que *si se encuentran explícitos los requisitos para la realización de los trámites, pero la redacción no explica con exactitud* con el 57%; y la respuesta *no* fue del 14%. No obstante, si la información de los requisitos se exhibe a los usuarios, la respuesta del personal administrativo fue que *sí se exhibe y está disponible a los usuarios* con el 50% y de que *sí se exhibe pero no está disponible a los usuarios* con el 17%; y por último, que *no se encuentra disponible ni se exhibe* con el 33%.

El personal administrativo contestó que los trámites con *mayor inconformidad* fueron la *licencia de uso de suelo para actividad comercial* con un 67%, *la fusión y la subdivisión de predios* cada uno con 50%, y por último, *el alineamiento y número oficial* con un 33%.

Cabe mencionar, que la solicitud de *licencia de uso de suelo para actividad comercial* es precisamente la que con más frecuencia se realiza con un 20% y es también el único que se gestiona en sistemas de información con un 75%.

5.3 Conclusiones de la encuesta a los usuarios

Los usuarios contestaron que entre los trámites más frecuentes que acuden a realizar son *Licencia de Uso de Suelo* con 58%, *Alineamiento y Número Oficial* con 21% y *Permiso de Construcción de Obra Menor y Terminación de Obra*, cada uno con 13%. Y el que menos se realiza es la *Licencia de uso de suelo para actividad comercial* con el 2%.

Los resultados de la encuesta a usuarios demuestran que el tiempo de respuesta a la mayoría de los trámites se efectúa en más de una semana, destacando los tramites *Licencia de Uso de Suelo para Actividad Comercial* y *Fusión de Predios*, con 100%. Únicamente el *Permiso de Construcción de Obra Menor* se ubica en el tiempo de respuesta menor a 24 horas con un 72%.

El resultado de si *son explícitos los estandares de tiempo para la realizacion de los tramites*, fue que *No* con 46%. Asimismo, si estos se exhiben, los encuestados señalaron que *Si, pero su explicación es complicada* con 16%, y *No* con 38%.

De la exhibición del catálogo de trámites a los usuarios, los usuarios expresaron que *no se les exhibe o no se encuentra a la vista el catálogo de trámites* con 61%.

El resultado de la encuesta a usuarios con respecto a *la exhibición de los requisitos para la realización de los tramites*, fue de *Sí* con 83%; y que estos *sí eran explícitos* con 78%; y que *no eran explícitos* con 22%. Y por último, si los requisitos para la realización de los

trámites son los básicamente necesarios, la respuesta fue que *Sí* con 80%, *No*, *la información confunde al usuario* con 12%, y *No, falta información básica* con 8%.

En la satisfacción en el tiempo de respuesta de los trámites, la respuesta de los usuarios a la satisfacción en el tiempo de respuesta los tramites en general fue *No* con 50%. En cuanto a la satisfacción de los usuarios con respecto al tiempo de respuesta por tipo de trámite fue mayoritariamente *No*, para *Permiso de demolición Y/o excavación y Fusión de predios* cada uno con 100%, *Vocación de uso de suelo* con 89%, *Licencia de uso de suelo para construcción* con 80%, *Terminación de obra* con 75%, *Subdivisión de predios* con 71%, *Prorroga de Licencia de Construcción y Licencia de construcción* cada uno con 60%, *Alineamiento y número oficial* con 59%, y *Licencia de uso de suelo para actividad comercial* con 50%.

5.4 Conclusiones finales

Con la puesta en operación de la ventanilla única, desde hace más de 2 años el municipio de San Luis Potosí manifiesta la intención de agilizar los trámites y procesos que demandan los ciudadanos.

El objetivo de la Ventanilla Única puede circunscribirse a las directrices del paradigma de la Nueva Gestión Pública, con la ventaja de que el personal adscrito a la atención de los trámites está capacitado y tiene cierto grado de profesionalización, según el Licenciado Juárez Hernández, al haber estado realizando funciones similares en su área de adscripción, es decir, se cuenta con el suficiente y capacitado humano para la atención de la Ventanilla Única. Al respecto se ha visto que en las dependencias públicas existen diferencias entre la retórica y la realidad.

Los usuarios contestaron que entre los tramites más frecuentes que acuden a realizar son *Licencia de Uso de Suelo* con 58%, *Alineamiento y Número Oficial* con 21% y *Permiso de Construcción de Obra Menor y Terminación de Obra*, cada uno con 13%.

El personal administrativo contestó que el trámite que con más frecuencia realiza es la *licencia de uso de suelo para actividad comercial*, le siguen los de *licencia de construcción, licencia de uso de suelo para construcción, alineamiento y número oficial y permiso de construcción*. Y los trámites con menos frecuencia son *Permiso de demolición y/o excavación y terminación de obra*. Siendo el de *licencia de uso de suelo para la actividad comercial* el único que sí se efectúa en sistemas informáticos. De los trámites gestionados el personal administrativo contestó que nueve no se realizan en el sistema. El resultado anterior, confirma que *los trámites de servicios no son tratados de forma eficiente debido a la inadecuada sistematización de dichos trámites*".

Con respecto al tiempo estándar de respuesta a los tramites, se obtuvo que a menos de 24 horas solo un trámite y fue el de *permiso de construcción de obra menor*; y en el rango de más de una semana resultaron ser la *licencia de uso de suelo para actividad comercial, la licencia de construcción, la licencia de uso de suelo para la construcción y Alineamiento y número oficial; los permisos de construcción de obra menor y terminación de obra*; y por último los tramites con menor frecuencia, es decir, con el menor tiempo de respuesta fue para *fusión de predios, subdivisión de predios, prorroga de licencia de construcción y vocación de uso de suelo*.

Por lo que se confirma que el sistema informático no se encuentra actualizado al contrastar la realidad en el desarrollo urbano del municipio de San Luis Potosí.

Los resultados de la encuesta a usuarios demuestran que el tiempo de respuesta a la mayoría de los trámites se efectúa en más de una semana, destacando los tramites *Licencia de Uso de Suelo para Actividad Comercial* y *Fusión de Predios*, con 100%. Únicamente el *Permiso de Construcción de Obra Menor* se ubica en el tiempo de respuesta menor a 24 horas con un 72%.

Lo anterior, confirma la falta de eficacia en la respuesta oportuna dada a los ciudadanos que acuden a realizar los trámites ante la Subdirección de Desarrollo Urbano del Municipio de San Luis Potosí. El énfasis en la *eficacia* es la razón fundamental de la existencia de las instituciones del sector público.

Las perspectivas se observan parciales, al referirse que ciertos tramites presentan complicaciones en su proceso, entre ellos el de licencia de construcción, sin embargo, en el futuro otros trámites tienden a suscribirse en el apoyo de medios electrónicos y la sistematización de los procesos para que los tramites sean eficaces y por ende alcancen la eficiencia y la satisfacción del cliente (ciudadano).

No obstante que en ventanilla se atienden los trámites, aquí solo se extiende al usuario un folio para el seguimiento y se digitalizan los documentos que sustentan el trámite y que sirven solo para consulta interna de las áreas que intervienen en el proceso. Al prevalecer la gestión tradicional que se lleva a cabo con el expediente físico y a través de las áreas y los actores que en su responsabilidad intervienen, confirma la explotación nula o parcial de los procesos y la sistematización y que debieran coadyuvar en la agilización y simplificación de los trámites que redunden en la obtención de la eficiencia, la eficacia y la legitimización.

Corroborándose aquí la falta de eficiencia en el uso de los recursos informáticos y de la sistematización de procesos que se llevan a cabo en la ventanilla única.

Es evidente que la información de los requisitos para los trámites, que se debe difundir claramente y exhibirse a los usuarios, *confunde al usuario* registrando el 57% de las respuestas en la encuesta; que *no se encuentran explícitos los estándares de respuesta a los trámites que se gestionan* con el 100% y que estos no se exhiben a la ciudadanía con un resultado de que *no* con un 57%.

Aunado a lo anterior, los ciudadanos expresaron que los requisitos para la realización de trámites *sí se encuentran explícitos los requisitos para la realización de los trámites, pero la redacción no explica con exactitud* con el 57%; No obstante, si la información de los requisitos se exhibe a los usuarios, la respuesta del personal administrativo fue que *sí se exhibe y está disponible a los usuarios* con el 50% y de que *sí se exhibe pero no está disponible a los usuarios* con el 17%; y por último, que *no se encuentra disponible ni se exhibe* con el 33%. Este último porcentaje, indica que una tercera parte de los usuarios no están debidamente informados sobre los requerimientos que necesita para su gestión.

De la exhibición del catálogo de trámites a los usuarios, se expresó que *no se les exhibe o no se encuentra a la vista el catálogo de trámites* con 61%, y en contraparte dijeron que *sí se exhibe el catálogo de trámites* con 39%.

El resultado de la encuesta a usuarios con respecto a *la exhibición de los requisitos para la realización de los tramites*, fue de *Sí* con 83% y de *No* con 17%. Si estos son explícitos, los ciudadanos dijeron que *sí eran explícitos* con 78%, y que *no eran explícitos* con 22%. Esto

se debe a que al no haber difusión de la información en los espacios que ocupa la ventanilla única, la información es dada directamente por el personal que atiende la ventanilla.

El resultado de si *son explícitos los estándares de tiempo para la realización de los tramites*, fue *No* con 47%. Asimismo, con relación a que si estos se exhiben, expresaron que *Sí, pero su explicación es complicada* con 16%, y *No* con 37%. Observándose porcentajes importantes de usuarios que dicen no encontrar explícitos los estándares de tiempo para la realización de los trámites y que su explicación es complicada o no se entienden.

La información es indispensable en el contacto que se debe tener con la ciudadanía, y es fundamental en la interacción que se realiza en la prestación de los servicios municipales, por lo que la falta de esta ocasiona graves conflictos de participación en detrimento de la legitimidad.

El personal administrativo contestó que el trámite con *mayor inconformidad* fue *la licencia de uso de suelo para actividad comercial*, con un 67%, *la fusión y la subdivisión de predios* cada uno con 50%, y por último, *el alineamiento y número oficial* con un 33.3%.

La percepción y perspectivas del ciudadano sobre la respuesta que recibe de las solicitudes que con más frecuencia se hacen y que se gestionan en sistemas de información son negativas. En la satisfacción en el tiempo de respuesta de los trámites, la respuesta de los usuarios a la satisfacción en el tiempo de respuesta los tramites en general fue *Sí* con 50%, y *No* con 50%.

Sin embargo, el resultado de la satisfacción de los usuarios con respecto al tiempo de respuesta por tipo de trámite fue mayoritariamente *No*, para *Permiso de demolición Y/o*

excavación y Fusión de predios cada uno con 100%, *Vocación de uso de suelo* con 89%, *Licencia de uso de suelo para construcción* con 80%, *Terminación de obra* con 75%, *Subdivisión de predios* con 71%, *Prorroga de Licencia de Construcción y Licencia de construcción* cada uno con 60%, *Alineamiento y número oficial* con 59%, y *Licencia de uso de suelo para actividad comercial* con 50%.

Se ha establecido que uno de los principales pilares del modelo de Nueva Gestión Pública es la *eficacia*, refiriéndose a la consecución de los objetivos previstos y a los resultados de los impactos deseados. Es así que es primordial conseguir la satisfacción de los clientes cumpliendo con sus expectativas, exigencias y necesidades, subjetivamente basada en su sentir, sus deseos y percepciones. Y que en la presente investigación ha sido un factor importante, relacionado con la capacidad de respuesta (Proveerlos de un servicio rápido).

El modelo de la Nueva Gestión Pública tiene como objetivo crear una administración eficiente y eficaz, ejerciendo el menor de los costos posibles, considerando la introducción de mecanismos que favorezcan la participación ciudadana, es decir, que la interacción con ellos le proporcione la *legitimidad* y a su vez se promueva el mejoramiento de los servicios. Para medir el cumplimiento del paradigma de la NGP, es primordial observar los resultados de las variables que manifiestan la *eficiencia, eficacia y la legitimidad* esta última entendida como la interacción con el ciudadano al que se le tiene informado y se le da un servicio a satisfacción.

El objetivo de mejorar la capacidad de respuesta y sensibilidad de las instituciones del sector público, requiere poner más énfasis en el rendimiento o resultados. Este énfasis en la *eficacia* es la razón fundamental de la existencia de las instituciones del sector público.

Existe una correlación entre la eficacia, que se refiere al grado de consecución de los objetivos previstos y a los resultados de los impactos efectuados, y la eficiencia que se relaciona con los medios humanos, materiales y financieros utilizados para su obtención. Así, actuando con *eficiencia* en una adecuada utilización de los recursos, se busca la *eficacia* en obtener los resultados esperados. A partir de lo cual podemos decir que en nuestra investigación los resultados *no* demuestran *eficacia* debido a que el uso de los recursos humanos, materiales e informáticos han carecido de *eficiencia*.

Las administraciones locales se dirigen a la ciudadanía para transmitir mensajes relacionados con su gestión e información de sus trámites, procesos y servicios que se justifican desde la premisa fundamental de que el ciudadano es el epicentro de la acción del gobierno municipal. En este sentido, la comunicación pública municipal explica y en consecuencia da *legitimidad* a sus actuaciones en las políticas y procesos generando profundas interrelaciones, interacciones y sinergias.

En la actividad comunicativa de la gestión pública del ayuntamiento de San Luis Potosí, se ha presentado el factor clave que es la confusión terminológica que dificulta la aproximación al ciudadano.

Los resultados obtenidos indican que no existe *legitimidad*. Entendida como la interacción con el ciudadano al que se le tiene informado y se le da un servicio a satisfacción.

Por lo anteriormente expuesto se acepta el supuesto: “*La gestión de los tramites en la Subdirección de Desarrollo Urbano del H. Ayuntamiento de San Luis Potosí no se suscribe a las lógicas de la Nueva Gestión Pública*”.

En la búsqueda de la eficiencia, eficacia y legitimidad, el uso de las tecnologías de información y comunicación son elementos sustanciales en el diseño de los procesos y su sistematización para atender los tramites de los servicios que se prestan los ciudadanos.

Los resultados dados en eficiencia, eficacia y legitimidad, de donde adicionalmente los resultados en cuanto a las gestión de los tramites por medios informáticos nos permiten también aceptar el supuesto: *“Los trámites de servicios que solicita la ciudadanía en la Subdirección de Desarrollo Urbano no son tratados de forma eficiente debido a la inadecuada sistematización de dichos trámites”*.

5.5 Comentarios y recomendaciones

Ante la excesiva regulación que dificulta la gestión del trámite y/o servicio, largos tiempos de respuesta en la gestión del trámite y/o servicio muy por arriba de las expectativas del usuario, carencia o subutilización de las tecnologías y sistemas de información lo que ocasiona retraso en la gestión de los trámites y/o servicios o su prestación de manera ineficiente y costosa, inadecuada selección, capacitación, y evaluación del desempeño del personal de atención.

Se propone mejorar la gestión de los de trámites y servicios, para dar a la ciudadanía una respuesta oportuna y con calidad. Simplificando o eliminando trámites que no generen valor para los ciudadanos ni para la administración pública.

Mejorar y simplificar los procesos administrativos y sustantivos de la institución para incrementar su eficiencia y orientar la operación al logro de la misión y objetivos estratégicos. Incrementado la efectividad el logro de los objetivos del Plan Nacional de

Desarrollo, por medio de la automatización y definición de estándares en sus procesos, la racionalización de estructuras, el aumento de la eficiencia y la simplificación y mejora de sus trámites y servicios.

Buscando, Tiempos mínimos de respuesta; el menor número de requisitos; requisitos solicitados una sola vez; estándares de servicio y de atención, publicados y difundidos; simplificar los formatos o implementar el uso de formatos universales; posibilidad de verificar el avance y conclusión del trámite o servicio a través de medios electrónicos; y honestidad y transparencia en su entrega.

Para esto se debe depurar y mejorar trámites y servicios, identificando los trámites y servicios susceptibles de: eliminar; fusionar; regular; elaborar e implementar un plan de trabajo para la eliminación, fusión y regulación de trámites y servicios; y determinar los trámites y servicios apremiantes para la institución y demandados por la ciudadanía.

Identificar todos los requisitos comunes en los trámites y servicios de la institución y determinar la estrategia que permita solicitarlos una sola vez (Interoperabilidad).

Realizar un diagnóstico integral de los trámites y servicios identificados, determinando áreas de oportunidad y compromisos de mejora orientados a: disminuir requisitos; establecer, publicar y difundir estándares de servicio; disminuir el uso de formatos o establecer formatos universales; utilizar eficientemente las tecnologías de información (teléfono, Internet, correo electrónico); ampliar las opciones de pago; elaborar e implementar un plan de trabajo para mejorar los trámites y servicios identificados a través de verificaciones, monitoreo y evaluaciones.

5.6 Recomendaciones de investigaciones futuras

La expuesta investigación sienta un precedente que sugiere el cimiento para investigaciones futuras, es así que a partir de la misma se recomienda avanzar en indagaciones que determinen el grado y adecuada sistematización de los procesos para la atención de los trámites que se gestionan tanto en la Subdirección de Desarrollo Urbano, como en otras áreas sustanciales en el funcionamiento del Ayuntamiento de San Luis Potosí; El impacto del factor humano en la gestión de los trámites que se realizan en las diferentes áreas de la Administración Municipal; El impacto económico y el bienestar social que genera la simplificación de los tramites en el Municipio de San Luis Potosí; y La implantación del gobierno electrónico o digital para la gestión de trámites y servicios en la administración municipal: Grado de factibilidad, sus beneficios y sus externalidades.

Bibliografía

- Arellano, D. (1999). De la administración pública a la nueva gestión pública”, en Revista Conmemorativa del Colegio Nacional de Ciencias Políticas y Administración Pública, México, pp. 35-47.
- Arellano, D., (2002). Nueva Gestión Pública: ¿el meteorito que mató al dinosaurio? Lecciones para la reforma administrativa en países como México”, Reforma y Democracia, CLAD.
- Arellano, D. (2000). Nueva gerencia pública en acción: procesos de modernización presupuestal. Una comparación inicial en términos organizativos: Nueva Zelanda, Reino Unido, Australia y México: Reforma y Democracia CLAD.
- Arellano, D. (2004). NGP: ¿Dónde está lo nuevo? Bases para el debate de la reforma administrativa”, en Arellano, David [coord.], Más allá de la reinención del gobierno, México: Universidad Autónoma del Estado de México (UAEM), Miguel Ángel Porrúa.
- Ayuntamiento, 2013 Manual General de Organización, H. Ayuntamiento 2012 – 2015, Oficialía Mayor 2013
- Barrera, Rolando (2002), Mejorando la gestión pública, México, IAPEM.
- Barzelay, M. (1992). *Braking Through Bureaucracy*. University of California Press,
- Barzelay, M. (2000). *Atravesando la burocracia. Una nueva perspectiva de la administración pública*, México: Fondo de Cultura Económica.

- Barzelay, M. (2001). "La nueva gerencia pública. Un ensayo bibliográfico para estudios latinoamericanos", en CLAD Reforma y Democracia, núm. 19, Caracas, Venezuela, pp. 7-66.
- Barzelay, Michael (2003). La Nueva Gerencia Pública: invitación a un diálogo cosmopolita en Gestión y Política Pública, México, CIDE, pp. 241-252.
- Borins, S., *Innovating with Integrity. How Local Heroes are Transforming American Government*, Georgetown University Press, 1998.
- Cabrero, E & Peña J. (2011), Instrument of new public management for construir una new public governance, México, Premio Gobierno y Gestión Local, en www.premiomunicipal.org.mx/p2008/docs/InstrumentosNewPublicGovernance.doc, febrero de 2008.
- Cabrero, E. & Peña, J. (2009). Instrumentos del New Public Management para construir una New Public Governance: el caso de los gobiernos locales en México, en Ma. del Carmen Pardo y Ernesto Velasco (Coords.), *La gerencia pública en América del Norte. Tendencias actuales en Canadá, Estados Unidos y México*, Ed. COLMEX-Instituto de Administración Pública de Nuevo León, México, pp. 303-342.
- Cabrero, E. (2003). *Políticas de modernización de la administración municipal. Viejas y nuevas estrategias para transformar los gobiernos locales*. Editorial Centro de Investigación y Docencia Económicas (128).
- Cabrero, E. (1995). *Del administrador al gerente público: un análisis de la evolución y cambio de la administración pública, y del perfil de dirigentes de organizaciones gubernamentales*, México: Instituto Nacional de Administración Pública (INAP).

- Cepeda, S. (2006). ¿Que es la gerencia Pública? (U. d. México, Ed.) *Episteme*, 8 y 9.
- Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo, CLAD (1998). Una nueva gestión pública para América Latina", *Reforma y Democracia* 13, Caracas.
- Constitución de los Estados Unidos Mexicanos, 1824
- Constitución de los Estados Unidos Mexicanos, 1857
- Culebro, J. (2000). Cambio estructural en Arellano, David et al. Reformando al gobierno. Una visión organizacional del cambio gubernamental, México, Miguel Ángel Porrúa.
- De la Rosa, A. (2008): "Algunas aproximaciones al estudio de la nueva gerencia pública desde una perspectiva organizacional: posibilidades y desafíos". En Vargas, G. (coord.): *Políticas Públicas de nueva generación: una visión crítica*. UAM-I-DCSH, México, pp. 97-140.
- Flores, M. y Mendoza, J. (2005): "Dimensiones del cambio institucional en la gestión pública federal y local". En *Denarius*, revista de economía y administración: desarrollo local y regional, dimensión económica y de gestión. No. 11, UAM, México, pp. 13-34.
- Fraga, G. (1982). *Derecho administrativo*. (22ª ed.). México: Editorial Porrúa, p. 590.
- Fraga, G. & Ziccardi (1990). *Derecho Administrativo*, (29º ed.). Porrúa, 1990, p. 198.
- García del Castillo R. (1996). *Gestión y política de los servicios municipales en México: Reflexiones sobre sus perspectivas* en Merino, Mauricio (Coord.), *Política pública y gobierno local*, México: Colegio Nacional de Ciencias Políticas y Administración Pública,

- Gruening, G. (2001): "Origin and Theoretical Basis of New Public Management, en International Public Management Journal. No. 4, Nueva York, Pergamon, pp. 1-25.
- Guía para la Racionalización de Trámites Departamento Administrativo de la Función Pública, (DAFP). Republica de Colombia
- Krygier, M. (1981). El Estado y la burocracia en Europa: el crecimiento de un concepto, en Kamenka, Bronw, Krygier y Erh-Soon Tay, La burocracia trayectoria de un concepto, Ed. FCE, México, pp. 11-69.
- Leon, B., & Olvera, T. (2011). El presente asentado en el pasado que se supone en el futuro o la gran paradoja de la institución municipal en México: Repositorio de la Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo. Tesis.
- Ley Federal de Procedimiento Administrativo, Artículo 69-B, fracción XVI. Última reforma D.O.F. 30 de mayo de 2000.
- López, C., & Soria, R. (2013). Alternancia política y nueva gestión pública: un análisis comparativo, 1998-2008. (E. C. Sonora, Ed.) *Región y Sociedad*, XXV(56), 161-202.
- Lynn, J. L. (1996). Reforma administrativa desde una perspectiva internacional: Ley pública y la nueva administración pública. (CIDE, Ed.) *Gestión y Política Pública*, V(2), 303-316.
- Martínez, J. (2007). La nueva gerencia pública en las entidades federativas de México, en Buen Gobierno, núm. 2, México. Trabajo.
- Mballa L.V. (2015). Public policies as a government challenge to fight against poverty in San Luis Potosí, GE-International Journal of Management Research, Vol. 3, no. 12, dec 2015, ISSN: (2321-1709)

- Moon, M.J., & DeLeon, P. (2001). "Municipal reinvention: Managerial values and diffusion among municipalities", *Journal of Public Administration Research and Theory*, 11, 3, Transaction Publishers,
- Niskanen, W (1971). *Bureaucracy and Representative Government*, Chicago: University of Chicago Press.
- INAFED, I. N. (2015). *INAFED*. Recuperado el 05 de Octubre de 2015, de INAFED: <http://www.inafed.gob.mx/work/enciclopedia/EMM24sanluispotosi/municipios/24028a.html>
- OCDE (1995). *Governance in Transition. Public Management Reforms in OCDE Countries*, CXDE,
- OCDE (1995). *La Transformación de la gestión pública. Las reformas en los países de la OCDE*, España, Organización para la cooperación y el desarrollo económico Ministerio de las Administraciones Públicas.
- OCDE (2016). *Fortalecimiento de la Competitividad en México a través de la Mejora Regulatoria: Ahorros en cargas administrativas en Colima y Jalisco por la Ventanilla Única Nacional. Versión preliminar junio 2016*
- Osborne, D. & T. (1992). Gaebler. *Reinventing Government*, Penguin Books.
- Perez, J. E. (2012). Una Estrategia para el Estado Contemporaneo: La Nueva Gerencia Pública. *Revista de Ciencias Juridicas*(127), 89-108.
- Plasencia, A. (1994). *Gerencia Pública*. 99.
- Potosi, A. (2004). *Reglamento Interno del Municipio Libre de San Luis Potosí, S.L.P.* Recuperado el 05 de 10 de 2015, de

<http://www.ordenjuridico.gob.mx/Estatal/SAN%20LUIS%20POTOSI/Municipios/San%20Luis%20Potosi/22Reginternodemunicipio.pdf>

Sánchez, I.M. (2007). La nueva gestión pública, evolución y tendencias, en Presupuesto y Gasto Público, núm. 47, España, Instituto de Estudios Fiscales, pp. 37-64.

Serna, M.S. (2001). El papel de las instituciones en la gestión de las administraciones públicas, Revista del CLAD Reforma y Democracia, núm. 20, June, pp. 1-19.

Serra, A. (1979). Derecho administrativo. 9ª ed.). México: Editorial Porrúa. T. I. pág. 590.

SFP (20012). Programa Especial de Mejora de la Gestión en la Administración Pública Federal Sistema de Trámites y Servicios Públicos de Calidad. 2008 – 2012.

SNIM. (2015). *Sistema Nacional de Informacion Municipal*. Recuperado el 05 de 10 de 2015, de <http://www.snim.rami.gob.mx/>

Steiner, R. (2000). New Public Management in Swiss municipalities, *International Public Management Journal*, 3, Pergamon, New York,

Van Ryzin, G.G., Muzzio, D., Immerwahr, S., Gulick, L., & Martínez, E. (2004). Drivers Consequences of Citizen Satisfaction: An Aplicación of the American Customer Satisfaction Index Model to de New York City. *Public Administration Review*, (64), 3.

Villalpando, E.A. (2009). La rendicion de cuentas (accountability) y la retorica de la nueva gestión publica. (redalyc.org, Ed.) *Espacios Publicos*, 12(24), 71-89.

Ziccardi, A. (2003). El federalismo y las regiones: una perspectiva municipal. (CIDE, Ed.) *Gestión y politica publica*, XII(2).