

Universidad Autónoma de Querétaro
Facultad de Derecho



**Evaluación de la Potencial Aplicación de Enfoques de Mejora Continua para la
Optimización de Servicios Gubernamentales en Corregidora**

T E S I S

**Que como parte de los requisitos para obtener el grado de
Maestro en Administración Pública Estatal y Municipal**

Presenta:

M. en C. Sebastián Enrique Orozco Torres

Dirigido por:

Dra. Elizabeth Mendoza Morales

Querétaro, Querétaro, a 4 de agosto de 2025

La presente obra está bajo la licencia:
<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/deed.es>



CC BY-NC-ND 4.0 DEED

Atribución-NoComercial-SinDerivadas 4.0 Internacional

Usted es libre de:

Compartir — copiar y redistribuir el material en cualquier medio o formato

La licenciante no puede revocar estas libertades en tanto usted siga los términos de la licencia

Bajo los siguientes términos:



Atribución — Usted debe dar [crédito de manera adecuada](#), brindar un enlace a la licencia, e [indicar si se han realizado cambios](#). Puede hacerlo en cualquier forma razonable, pero no de forma tal que sugiera que usted o su uso tienen el apoyo de la licenciante.



NoComercial — Usted no puede hacer uso del material con [propósitos comerciales](#).



SinDerivadas — Si [remezcla, transforma o crea a partir](#) del material, no podrá distribuir el material modificado.

No hay restricciones adicionales — No puede aplicar términos legales ni [medidas tecnológicas](#) que restrinjan legalmente a otras a hacer cualquier uso permitido por la licencia.

Avisos:

No tiene que cumplir con la licencia para elementos del material en el dominio público o cuando su uso esté permitido por una [excepción o limitación](#) aplicable.

No se dan garantías. La licencia podría no darle todos los permisos que necesita para el uso que tenga previsto. Por ejemplo, otros derechos como [publicidad, privacidad, o derechos morales](#) pueden limitar la forma en que utilice el material.



Universidad Autónoma de Querétaro
Facultad de Derecho
Maestría en Administración Pública Estatal y Municipal



Evaluación de la Potencial Aplicación de Enfoques de Mejora Continua para la
Optimización de Servicios Gubernamentales en Corregidora

T E S I S

Que como parte de los requisitos para obtener el grado de
Maestro en Administración Pública Estatal y Municipal

Presenta:

M. en C. Sebastián Enrique Orozco Torres

Dirigido por:

Dra. Elizabeth Mendoza Morales

Dra. Elizabeth Mendoza Morales

Presidente

Dr. Arturo Miguel Chipuli Castillo

Secretario

Dr. Francisco Javier Arellano Sánchez

Vocal

Dra. Karla Elizabeth Mariscal Ureta

Suplente

Dra. Itza Livier García Sedano

Suplente

Centro Universitario, Querétaro, Qro.

Fecha de aprobación por el Consejo Universitario agosto de 2025, México.

Mamá, este documento lo escribí con todo mi empeño, y es a ti a quien dedico este logro.

Agradecimientos

Primeramente, agradezco a la Dra. Elizabeth Mendoza Morales, directora de este trabajo, y docente durante mis estudios de maestría por su guía académica, y su acompañamiento durante los años que estudié en la facultad.

Asimismo, expreso mi reconocimiento al programa de Maestría en Administración Pública Estatal y Municipal, a la División de Estudios de Posgrado, a la Facultad de Derecho y a la Universidad Autónoma de Querétaro, por brindarme la formación y el espacio académico para desarrollar este proyecto.

A todos mis amigos de la MAPEyM, gracias por compartir el camino, los aprendizajes y los desafíos, vaya que han sido la mejor generación con la que he estudiado. Agradezco a mis amigas María José y Samantha, por el apoyo y motivación constante. A ti Daniela, con quien empecé este proyecto, te agradezco de manera especial por todo el acompañamiento incondicional y por tu consejo permanente.

También muchas gracias, Alan y Vianey, por su respaldo, así como por acompañarme desde la práctica gubernamental en este proceso de crecimiento profesional.

Luis y Alan, es a ustedes a quienes agradezco por estar conmigo a lo largo de este (así como en todos los anteriores) capítulo académico, siempre encuentro en ambos un ejemplo de perseverancia en aquellos ámbitos en los que es necesario exigir más de uno mismo.

Oscar y Sheida, gracias por su apoyo constante y por compartir conmigo su entusiasmo y confianza. Su presencia hizo que este camino fuera más ligero y me permitió mantener siempre la motivación para continuar con firmeza.

Yamil y Raul, les agradezco por su respaldo y comprensión para poder dar continuidad a mi proyecto desde distintos espacios.

Resumen

En el presente trabajo se evalúa la adaptabilidad de enfoques de mejora continua en el gobierno de Corregidora, Querétaro, con el fin de optimizar la eficiencia de su administración y los servicios que presta. Se realizó un análisis de la estructura de las administraciones locales el cual identificó y clasificó las causas de ineficiencias administrativas en dos categorías: intradependenciales, relacionadas con las áreas de oportunidad dentro de cada dependencia; e interdependenciales, las que se derivan de la falta de coordinación entre dependencias. Con base en este análisis, se eligieron tres criterios para evaluar los procesos clave en el municipio de Corregidora, de manera que se seleccionaron: la emisión de licencias de construcción, en la Secretaría de Desarrollo Urbano y Medio Ambiente; la canalización de solicitudes y reportes ciudadanos, en la Secretaría de Atención Ciudadana, y finalmente; el mantenimiento de áreas verdes, a cargo de la Secretaría de Servicios Públicos Municipales. Como parte de la metodología, primero se realizó un diagnóstico con metodologías como el mapeo de procesos, análisis de causa raíz y análisis de flujo de estos servicios, para posteriormente, proponer la mejora de cada proceso con la adaptación de los principios de Lean, Six Sigma, 5S y Total Productive Maintenance, al caso específico de cada uno. Se identificó que los procesos de mejora continua son organizacionalmente viables en el caso estudiado siempre que se adecuen a las condiciones específicas de cada proceso, de forma que esta propuesta contribuye a otras administraciones que busquen implementar políticas de eficiencia centradas en la persona humana.

Conceptos clave. Eficiencia administrativa, gobierno lean, mejora continua, procesos administrativos, servicios gubernamentales.

Abstract

This study evaluates the adaptability of continuous improvement methodologies in the government of Corregidora, Querétaro, with the aim of optimizing the efficiency of its administration and the services it provides. An analysis of the structure of local administrations was conducted, identifying and classifying the causes of administrative inefficiencies into two categories: intradepartmental, related to areas of opportunity within each department; and interdepartmental, stemming from the lack of coordination between departments. Based on this analysis, three criteria were selected to evaluate key processes in the municipality of Corregidora, which led to the selection of the following services: the issuance of construction permits, under the Secretariat of Urban Development and Environment; the handling and referral of citizen requests and reports, under the Secretariat of Citizen Services; and the maintenance of green areas, managed by the Secretariat of Municipal Public Services. As part of the methodology, a diagnostic phase was first conducted using tools such as Value Stream Mapping, root cause analysis, and service flow analysis. Subsequently, improvements were proposed for each process through the adaptation of Lean, Six Sigma, 5S, and Total Productive Maintenance principles to the specific case of each one. It was found that continuous improvement processes are organizationally viable in the studied case, as long as they are adjusted to the specific conditions of each process. Therefore, this proposal contributes to other administrations seeking to implement efficiency-oriented policies centered on the human person.

Key concepts. Administrative efficiency administrative processes, continuous improvement, government services, lean government.

Resumen.....	iii
Abstract.....	iv
Dedicatoria.....	v
Agradecimientos	vi
Índice.....	vii
Introducción.....	1
CAPÍTULO PRIMERO EFICIENCIA GUBERNAMENTAL	2
1.1. Derecho a la Buena Administración Pública en correlación a los Objetivos de Desarrollo Sostenible de acuerdo a la Agenda 2030 de la ONU.	2
1.2. Eficiencia gubernamental en la Administración Pública Municipal.	9
1.3. Departamentos de eficiencia gubernamental.	12
CAPÍTULO SEGUNDO UNA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA MUNICIPAL	19
2.1. El municipio y su administración local en el marco queretano	19
2.2. El municipio de Corregidora	21
2.3. La eficiencia en una administración local	26
2.4. Evaluación de la eficiencia administrativa en el municipio de Corregidora	33
CAPÍTULO TERCERO PROPUESTA DE IMPLEMENTACIÓN DE UN GOBIERNO LEAN	36
3.1. Análisis de procesos clave para la eficiencia gubernamental.	36
3.2. Propuesta de implementación de una administración Lean en Corregidora.	40
3.3. Viabilidad y alcance de la aplicación de enfoques de mejora continua.	51
Conclusiones.....	53
Bibliografía	54

Introducción

Toda acción de gobierno impacta directamente en la vida de las personas, por lo que es de interés público que el quehacer gubernamental sea siempre de calidad. En el caso específico de los gobiernos locales, la eficiencia de la administración pública es un factor que la sociedad exige cada vez más. Este contexto da origen al presente trabajo, con el objetivo de evaluar la adaptabilidad y aplicabilidad de enfoques de mejora continua a la administración municipal de Corregidora en búsqueda de mejorar su eficiencia.

Los enfoques de mejora continua como Lean Manufacturing, Six Sigma, 5S y Total Productive Maintenance se originaron para la industria y en años recientes se han adaptado para su aplicación en el sector público. El análisis para su adaptación a la administración pública municipal de Corregidora tiene la finalidad de fortalecer los procesos existentes, así como aumentar la eficiencia de sus dependencias y añadir valor al servicio que percibe la ciudadanía.

Las administraciones municipales en México enfrentan retos como la no estandarización de procesos, faltas de coordinación entre dependencias, cargas laborales no balanceadas, entre otros. Estos retos afectan la productividad administrativa e inciden en la percepción de la ciudadanía sobre la eficiencia de los gobiernos locales.

Adaptar los enfoques de mejora continua a la administración municipal en Corregidora representa una oportunidad para abordar los procesos institucionales de forma distinta. De esta manera, se plantea que, su potencial implementación mejoraría la eficiencia y calidad con la que se prestan los servicios gubernamentales lo cual contribuiría a la satisfacción de la ciudadanía. Aunado a ello, el municipio se posicionaría como referente de eficiencia gubernamental y se alinearía a las metas planteadas en la Agenda 2030 de la ONU.

Este trabajo evalúa la viabilidad de implementar los enfoques de mejora continua en Corregidora desde una revisión de conceptos hasta la propuesta para adaptarlos a procesos clave identificados en distintas dependencias de la administración, mismos que se seleccionaron con base en tres criterios distintos: el volumen de trámites, el impacto en la percepción de la ciudadanía y su relevancia estratégica.

CAPITULO PRIMERO

EFICIENCIA GUBERNAMENTAL

1.1. Derecho a la Buena Administración Pública en correlación a los Objetivos de Desarrollo Sostenible de acuerdo a la Agenda 2030 de la ONU

1.1.1. Importancia de la Buena Administración

El derecho a la buena administración pública ha emergido en el ámbito jurídico contemporáneo como un derecho fundamental que coloca al ciudadano en el centro del quehacer gubernamental. La Carta de los Derechos Fundamentales de la Unión Europea (2000), en su artículo 41, fue el primer instrumento internacional en reconocerlo explícitamente, sentando las bases para su incorporación paulatina en los ordenamientos jurídicos de América Latina (Arcila & López, 2019; Rubio, 2022). Desde su consagración formal, el derecho a la buena administración ha servido como referente internacional para la formulación de marcos normativos orientados a consolidar una administración centrada en las personas, guiada por la transparencia, la legalidad y el interés general.

En América Latina, su recepción ha sido progresiva, pero inconstante. En el caso mexicano, su reconocimiento se ha materializado en instrumentos como la Constitución Política de la Ciudad de México, la cual en su artículo 60 le reconoce como un derecho exigible (Domínguez, 2021; Olvera, 2018). El ya mencionado, es el primer texto constitucional que lo reconoce de forma expresa, mientras que, a nivel federal, su incorporación sigue en estatus parcial, aunque está implícita en diversos principios constitucionales y legales relacionados con la eficiencia, la transparencia y la responsabilidad de la administración pública (Acevez Díaz de León, 2018)

El derecho a la buena administración pública ha adquirido una creciente relevancia dentro del campo del derecho administrativo y los estudios de gobernanza pública, al punto de consolidarse como un derecho humano fundamental en distintos marcos normativos internacionales. Este derecho, entendido como la facultad de toda persona para ser atendida por las instituciones del Estado con imparcialidad, equidad, transparencia, eficiencia y dentro de un plazo razonable, surge como una exigencia del modelo de Estado social y democrático

de derecho, y se vincula directamente con el cambio que exige el paradigma de desarrollo sostenible. Su ejercicio se traduce en una administración eficaz, transparente, proactiva y centrada en el interés general (Dominguez, 2021;Rubio, 2022).

La Asamblea General de las Naciones Unidas adaptó en 2015 a los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) como parte de la Agenda 2030. En total son 17 objetivos (Figura 1), que constituyen un marco global que busca erradicar la pobreza, proteger al planeta y asegurar la prosperidad para todas las personas. Los ODS reconocen la interdependencia entre los aspectos económicos, sociales y ambientales del desarrollo, por lo que promueven un enfoque que exige la participación activa de todas las esferas de la sociedad, es decir los distintos niveles de gobierno, el sector privado, la sociedad civil organizada y la ciudadanía en general.



Figura 1. Objetivos de Desarrollo Sostenible.

La noción de la buena administración pública se conecta estrechamente con los ODS, en particular con el ODS 16, que promueve instituciones eficaces, responsables e inclusivas a todos los niveles (Cornelio, 2020; Olvera, 2018). En este contexto, la buena administración no es solo un deber del aparato estatal, sino un derecho exigible por la ciudadanía y un instrumento indispensable para alcanzar un desarrollo sostenible centrado en las personas y respetuoso de los principios democráticos (Espinosa-Marquez, 2020)

1.1.2. Fundamentos del Derecho a la Buena Administración

La buena administración pública no sólo tiene su origen en desarrollos doctrinales de la Unión Europea, sino también en esfuerzos regionales latinoamericanos. Uno de los documentos clave en esta materia es la Carta Iberoamericana de los Derechos y Deberes del Ciudadano en relación con la Administración Pública, aprobada por el Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo en 2013, la cual concibe a la buena administración como una obligación inherente de los poderes públicos para promover los derechos fundamentales de las personas bajo criterios de equidad, justicia, objetividad e imparcialidad (Cornelio, 2020; Olvera, 2018)

La Carta Iberoamericana de los Derechos y Deberes del Ciudadano en relación con la Administración Pública, es uno de los documentos más relevantes en el contexto latinoamericano. Además de catalogar a la eficiencia, la transparencia, la rendición de cuentas y la participación como atributos necesarios en una Administración Pública actual, reconoce que, para que se fortalezca la democracia y la equidad social, los ciudadanos tienen derecho a una buena administración (Rubio, 2022).

En la teoría se subraya que el ciudadano es la figura central en el quehacer de la administración, y resalta la obligación de esta última para que siempre actúe bajo los principios de legalidad, objetividad, igualdad, proporcionalidad y eficacia (Rodríguez-Arana, 2011). Adicionalmente, la buena administración se debe estructurar como una garantía frente a las arbitrariedades, de forma que siempre constituya un medio para el cumplimiento del interés general y la garantía efectiva de los derechos de las personas (Cornelio, 2018; Rubio, 2022).

Cornelio es otro autor que, igualmente refiere a este derecho como promotor de la administración racional, visible en sus acciones y procedimientos, orientada a la ciudadanía y no sólo como una obligación de su mismo quehacer (Cornelio, 2020). El autor puntualiza la necesidad de constitucionalizar este derecho como una garantía frente a las ineficiencias estructurales de la gestión pública. El derecho a la buena administración se debe reflejar en mecanismos jurídicos que sean efectivos para poder exigir acciones concretas por parte de las autoridades, lo que, a su vez implica la responsabilidad por parte del Estado para promover, proteger, respetar y garantizar el mismo (Olvera, 2018).

1.1.3. La Buena Administración como eje del Desarrollo Sostenible

La democracia, la buena gobernanza, el estado de derecho y el respeto de los derechos humanos son pilares que la Agenda 2030 de la Organización de las Naciones Unidas (ONU) identifica fundamentalmente para alcanzar el Desarrollo Sostenible. En este contexto, la buena administración pública además de ser un medio para lograr que la gestión pública sea eficiente, también es un elemento clave para construir instituciones que sean inclusivas y sostenibles (Arcila & López, 2019).

Para comprender el papel de la buena administración en el marco de la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible, es de importancia comprender su relación con la gobernanza. En el aspecto práctico, la buena administración se convierte en la expresión institucional de la gobernanza democrática. En este sentido, la gobernanza se debe entender como los procesos de coordinación entre los actores sociales y económicos con el Estado, que facilitan que la toma de decisiones sea eficaz, inclusiva y orientada al interés de lo público (Santa Fajardo et al., 2021).

Si se considera a la gobernanza como un modelo de participación y cooperación en la gestión pública, recae en su figura la operatividad del derecho a la buena administración. De forma que el Estado adquiere la obligación de coordinarse con actores tanto privados como públicos con la finalidad de responder a las necesidades de la sociedad y de garantizar sus derechos (Domínguez, 2021; Olvera, 2018).

El esquema vertical y burocrático de las administraciones es un obstáculo a vencer en nuevos modelos de gobernanza con la finalidad de que las estructuras administrativas sean más accesibles, que promuevan la participación, la discusión y reflexión. Por lo tanto, resulta necesario cambiar el esquema de las instituciones públicas para hacerlas más receptivas a la pluralidad de la sociedad, a las demandas de la ciudadanía, así como a sus exigencias de rendición de cuentas, de forma que más que ser un derecho, la buena administración sea una condición estructural de los buenos gobiernos (Olvera, 2018).

La Agenda 2030 señala que la promoción del estado de derecho y el acceso a la justicia son prerequisites para el desarrollo sostenible. El ODS 16, en particular, articula esta visión al plantear como meta la creación de instituciones eficaces, responsables e inclusivas. Esta meta no puede lograrse sin un cambio institucional basado en los principios de la buena administración. Por tanto, cualquier estrategia de cumplimiento de los ODS debe incluir una dimensión institucional que contemple el fortalecimiento de las capacidades administrativas y el reconocimiento jurídico del derecho a una administración de calidad (Cuevas, 2020).

1.1.4. Instrumentos de gestión pública vinculados al derecho

La planeación estratégica y la evaluación del desempeño son elementos de las políticas públicas, que se convierten en los principales mecanismos de las gestiones para implementar la buena administración pública. Para fortalecer esta buena administración, es importante contar con instrumentos como sistemas regulatorios claros, procesos más transparentes, así como participación eficiente y real por parte de la ciudadanía (Cornelio, 2020; Rosas Ferrusca et al., 2019).

De acuerdo con lo señalado por la Convención de las Naciones Unidas contra la Corrupción (CNUCC), la legitimidad del actuar gubernamental se consolida por principios transversales como la transparencia, la rendición de cuentas y la ética pública, por lo que, para garantizar el derecho a la buena administración es indispensable combatir la corrupción (Olvera, 2018).

De igual forma, la CNUCC plantea que fortalecer la gestión pública es de importancia para prevenir abusos de poder. De esta manera, el derecho a la buena administración contribuye en el objetivo de establecer límites al ejercicio de la función administrativa, e igualmente fomenta la construcción de instituciones con la capacidad de responder eficazmente las demandas de la sociedad (Rubio Fernández, 2022).

Es necesario que la buena administración se sustente en una estructura normativa coherente, en que el servicio público se profesionalice, y en que se implementen tecnologías de la información con la finalidad de fomentar la apertura institucional. Así mismo, dotar a la ciudadanía de instrumentos que les permita siempre exigir la transparencia (Cornelio Zamudio, 2020).

1.1.5. Correlación con los ODS

El derecho a la buena administración pública se vincula con los ODS por cuanto ve a la exigencia que promueven en construir instituciones que garanticen el acceso a los derechos y el cumplimiento de metas de desarrollo (Rubio, 2022). Elementos esenciales del desarrollo sostenible en la gestión pública que deben integrarse como parte del modelo administrativo del Estado son la buena gobernanza, un estado de derecho y el respeto a los derechos humanos (Olvera, 2018).

El ejemplo de su integración normativa es en la Ciudad de México, la cual en el Artículo 60 de su Constitución establece que la administración pública debe ser receptiva, eficaz y eficiente, utilizando tecnologías de la información y garantizando la participación y equidad en la toma de decisiones (Rubio Fernández, 2022). Este instrumento se traduce en la necesidad de diseñar políticas y programas públicos que además de buscar resultados cuantitativos, se orienten a la calidad del servicio público y al respeto y a la dignidad de la persona humana (Acevez Díaz de León, 2018).

El derecho a la buena administración pública es una herramienta clave que contribuye al cumplimiento de los ODS y que suma a los principios de la Agenda 2030 como lograr un desarrollo inclusivo, equitativo y sostenible. Específicamente el ODS 16 (Paz, Justicia e Instituciones Sólidas) representa el núcleo de la correlación con la buena administración

pública, al plantear metas como la reducción de la corrupción, garantizar la participación ciudadana, fortalecer el estado de derecho y asegurar el acceso público a la información (Espinosa-Marquez, 2020).

De esta manera, es que el derecho a la buena administración pública funge como el puente normativo entre la acción de las instituciones y los compromisos globales asumidos por el Estado mexicano. De ser efectiva, su implementación fortalecería la gobernanza nacional y local, y al mismo tiempo sumaría al cumplimiento sustantivo de los ODS en ámbitos territoriales, sectoriales y sociales (Cuevas, 2020).

En el contexto específico del estado de Querétaro, el derecho a la buena administración no se menciona en su Constitución Política, sin embargo, algunos de sus principios están implícitos en los Artículos 96 y 100 de este instrumento, los cuales hacen referencia al desempeño de las funciones, empleos, cargos o comisiones de los servidores públicos a fin de salvaguardar la legalidad, honradez, lealtad, imparcialidad y eficiencia.

1.1.6. Centralidad en las personas

La vinculación del derecho a la buena administración pública con los ODS, sugiere cambiar la cultura institucional en los municipios. Para el caso del municipio de Corregidora, donde se pretende evaluar la aplicación de enfoques de mejora continua, este derecho se convierte en un marco orientador que estructura la actuación administrativa, e impulsa la creación de un gobierno eficiente, justo y centrado en las personas. Su aplicación efectiva se vincula al cumplimiento de metas globales, pero también al ejercicio cotidiano de los derechos ciudadanos a nivel local.

El derecho a la buena administración representa una intersección entre la garantía de derechos humanos y la necesidad de fortalecer las instituciones públicas como instrumentos de desarrollo. Su incorporación en los marcos normativos locales, como se observa en la Ciudad de México, y su estructuración con los principios de gobernanza y sostenibilidad permiten construir una administración centrada en las personas (Arcila & López, 2019).

1.2. Eficiencia Gubernamental en la Administración Pública Municipal

La eficiencia gubernamental, surge como uno de los mecanismos más concretos para la implementación garantizar el derecho a una buena administración pública. A pesar de que este concepto se haya utilizado en discursos de modernización administrativa, adquiere una profundidad particular cuando se analiza en el contexto de la administración pública municipal. Si el derecho a la buena administración implica una gestión justa, transparente, orientada al interés general, la eficiencia gubernamental constituye el medio por el cual dichos principios se hacen operativos en la práctica cotidiana de los municipios.

1.2.1. La eficiencia como fundamento de la administración pública

El Artículo 134 de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos (CPEUM) refiere implícitamente principios del derecho a la buena administración. Menciona que “Los recursos económicos que dispongan la Federación, las entidades federativas, los Municipios y las demarcaciones territoriales de la Ciudad de México, se administrarán con eficiencia, eficacia, economía, transparencia y honradez para satisfacer los objetivos a los que estén destinados”.

La eficiencia gubernamental puede definirse como la capacidad institucional para alcanzar objetivos públicos utilizando de forma óptima los recursos disponibles, tanto humanos como financieros y tecnológicos. Como lo señala Iván Monroy (2017), la eficiencia se entiende como un modelo de gestión pública que combina la racionalidad administrativa con la orientación al ciudadano y al logro de resultados medibles. En su análisis sobre la eficiencia en la era del gobierno electrónico, menciona que "la eficiencia se traduce en acciones concretas como simplificación de trámites, reducción de tiempos, y mejora en la satisfacción ciudadana" (Monroy, 2017).

Por otro lado, Sealtiel Álvarez (2012) en su texto hacia la eficiencia en la gestión municipal, aporta un enfoque más estructurado con el modelo *SISTERA*, el cual permite evaluar la eficiencia de los gobiernos locales en siete ejes estratégicos; los *Servicios* municipales, la *Innovación* organizacional, el *Sistema* de capacitación, las *Tecnologías* de apoyo, la *Estrategia* municipal, la *Rendición* de cuentas y la *Administración* financiera. Este

modelo reconoce que la eficiencia además de depender de la voluntad política y del número de funcionarios, también recae en la existencia de mecanismos sistemáticos de evaluación, capacitación, innovación organizacional y gestión estratégica (Álvarez, 2012). De esta manera, es que, al otorgarle operatividad y permanencia, la eficiencia se convierte en un componente clave del derecho a la buena administración.

1.2.2. Gobierno electrónico

De acuerdo con Monroy, el uso de las Tecnologías de la Información y Comunicación (TICs) en el gobierno representa un cambio trascendental en la gestión pública. El gobierno electrónico responde de forma concreta a las demandas ciudadanas a un modelo de eficiencia, transparencia y agilidad, en el que se engloba la digitalización de trámites, atención ciudadana a distancia, portales interactivos y uso de redes sociales como instrumento de vinculación (Monroy, 2017).

De esta manera, la eficiencia además de medirse por la reducción de los tiempos establecidos por la administración y en el ahorro de los recursos, también se observa en la capacidad de los gobiernos locales de generar confianza, ser más transparentes y públicos, y agilizar su atención a los ciudadanos. En el caso de las administraciones de los municipios de Toluca y Ecatepec, ambos pertenecientes al estado de México, han incorporado el gobierno electrónico como herramienta de gestión y como resultado aumentaron los niveles de percepción ciudadana y desempeño institucional (Monroy, 2017).

1.2.3. Factores que influyen en la eficiencia

Diversos factores en los municipios como la densidad poblacional, la situación socioeconómica o nivel educativo de la ciudadanía, así como la disponibilidad presupuestaria de su administración local, condicionan la capacidad de los municipios para alcanzar niveles altos de eficiencia. De forma que, al no ser homogénea la eficiencia gubernamental, en municipios con alta marginación o con recursos limitados, no se pueden utilizar los mismos parámetros de medición que en los contextos metropolitanos (Monroy, 2017).

El grado de profesionalización del personal administrativo, los planes estratégicos, la gestión por resultados y la implementación de procesos de mejora continua son variables que determinan que la eficiencia gubernamental dependa de las estructuras institucionales sólidas, y que el estilo personal de los gobernantes no sea un factor (Álvarez, 2012).

1.2.4. Participación ciudadana

Para complementar el análisis de la eficiencia, se introduce el enfoque de la participación ciudadana como componente para el desarrollo y la eficiencia gubernamental. De acuerdo con el estudio realizado por Cuauhtémoc Paz sobre el cambio del sistema político municipal en México, refiere que las acciones de los gobiernos mejoran y se legitiman al vincularse con una ciudadanía que sea activa, organizada y propositiva (Paz, 1999).

Cuando la ciudadanía se involucra activamente en la vida pública al opinar, supervisar y proponer, ayuda a vigilar y exigir el buen funcionamiento de los gobiernos. Además de realizar acciones de evaluación constante, son auxiliares en la aportación de ideas y señalamiento de problemáticas, por lo que, en conjunto con las autoridades asumen una parte de la responsabilidad en la construcción de soluciones.

No basta con contar con procesos rápidos o tecnologías avanzadas, un aspecto que contribuye a la eficiencia de las administraciones locales radica en que prioricen el escuchar y entender las necesidades de la ciudadanía y que ajusten sus políticas públicas a esas particularidades. De esta forma es que la eficiencia depende en gran medida del vínculo que existe entre las autoridades y la ciudadanía.

1.2.5. La eficiencia integral

Si bien la eficiencia gubernamental representa una pieza clave para consolidar el derecho a la buena administración en una administración local, no es suficiente normar o proclamar este derecho, se necesita impulsarlo y crear las condiciones institucionales y culturales para que se realice. El modelo SISTERA, los gobiernos electrónicos, y el fortalecimiento de la participación ciudadana puntualizan la posibilidad de alcanzar que un gobierno sea más eficiente y centrado en las personas.

Esta eficiencia, sin embargo, no debe medirse exclusivamente en términos de productividad o resultados económicos, sino en la capacidad real del gobierno local para mejorar la calidad de vida de sus habitantes.

Por tanto, hablar de eficiencia en el contexto municipal es hablar también de equidad, justicia administrativa, innovación permanente y compromiso democrático. Solo así podrá alcanzarse una administración pública que esté a la altura de las exigencias actuales y de los principios que emanan del derecho humano a la buena administración.

1.3. Departamentos de Eficiencia Gubernamental

1.3.1. Enfoques de Mejora Continua

En la búsqueda constante por transformar las administraciones públicas en entidades más eficaces, eficientes y orientadas al ciudadano, los enfoques de mejora continua han cobrado una relevancia creciente en los últimos años. Estas metodologías, derivadas originalmente del ámbito industrial y empresarial, han encontrado su eco en el sector público como respuesta a las crecientes demandas sociales por gobiernos más ágiles, transparentes y con capacidad de respuesta ante problemas complejos.

Lean, Six Sigma, Lean Six Sigma, Kaizen y 5s, son enfoques que han destacado y que se han implementado en contextos y niveles gubernamentales distintos, de los cuales se han contrastado sus resultados. Estos enfoques convergen en su fundamento de sistemáticamente reducir el desperdicio, optimizar los recursos, el aumento en la calidad de los servicios prestados y en que empoderan al personal de la organización para que participen de forma activa en la mejora de los procesos.

En un primer caso, Lean surge de la industria manufacturera en Japón, específicamente del Sistema de Producción de Toyota. Este modelo se basa en principios que incluyen el mapeo del flujo de valor, la eliminación de actividades que no agregan valor al resultado, la estandarización del trabajo, la gestión visual, y la mejora continua (Kaizen). Zoe Randor destaca que la adaptación de Lean en el sector público implica una reconfiguración

de los procesos y de la cultura organizacional, lo cual implica la necesidad de crear unidades técnicas que estén especializadas para poder implementarlo y darle seguimiento (Radnor, 2010).

En un contexto parecido, Six Sigma se desarrolló por Motorola a finales de la década de 1980, cuando buscaban reducir la variabilidad en sus procesos utilizando herramientas estadísticas y no estadísticas con un enfoque riguroso y estructurado en combinación con técnicas de gestión de procesos.

La combinación de los principios de Six Sigma con los principios de Lean dio origen a un enfoque nuevo, Lean Six Sigma. Este surgió para mejorar procesos y rendimiento en general utilizando la metodología de agilización y simplificación de Lean, con la disminución de la variabilidad de Six Sigma. Se ha difundido en entornos gubernamentales por su capacidad de abordar de forma simultánea los problemas de eficiencia y de calidad, lo cual permite atacar los problemas de raíz, involucrando a los empleados en todos los niveles (Maleyeff, 2007).

Al implementarse y adaptarse a los gobiernos, estos enfoques promovieron la creación de estructuras permanentes que se encargaran a la gestión de su aplicación, los departamentos de eficiencia gubernamental. La naturaleza de estos departamentos según el caso, puede ser distinta, desde equipos de mejora temporales, hasta dependencias con atribuciones formales, presupuesto y personal capacitado con la función de reorganizar la manera en la que las administraciones dan servicio a la ciudadanía.

Son diversos los casos y contextos de gobiernos que han implementado enfoques de mejora continua. Sin embargo, comparten patrones, aprendizajes y elementos comunes, que son clave para la creación de departamentos de eficiencia gubernamental en un nivel municipal. A través del estudio de casos en Reino Unido, Estados Unidos e India, se examinan los factores que han facilitado su actividad, las barreras institucionales que llegan a enfrentar e igualmente los impactos que han tenido en términos de productividad, tiempos de los trámites, calidad de los servicios y satisfacción de la ciudadanía.

1.3.2. La eficiencia como valor en la gestión pública

En las últimas décadas, los gobiernos del mundo han enfrentado una presión creciente por elevar la calidad de los servicios que ofrecen sin que ello represente un aumento proporcional en los costos operativos. La ciudadanía, facultada por el acceso a la información y la comparación constante con otros modelos de gestión, ha elevado sus expectativas respecto al desempeño de las instituciones públicas. A esto se suma una realidad estructural: la escasez de recursos. Así, surge una disyuntiva para los gobiernos actuales, el cómo hacer más con menos.

Este contexto ha llevado a la incorporación de prácticas originadas en el sector privado, particularmente aquellas centradas en la mejora continua, a la gestión pública. Modelos como Lean, Six Sigma, Lean Six Sigma, 5S, entre otros, han comenzado a ser adaptados para contextos gubernamentales, con el objetivo de optimizar procesos internos, eliminar actividades que no agregan valor, reducir los tiempos de atención, aumentar la calidad del servicio público y, en consecuencia, mejorar la experiencia ciudadana.

Lo que en sus orígenes fue una filosofía de manufactura, como el sistema de producción de Toyota, se ha transformado, con múltiples ajustes, en una herramienta viable para los gobiernos. Esta transformación ha dado lugar a nuevas estructuras organizacionales dentro del aparato público, como lo son los departamentos de eficiencia gubernamental. Su finalidad es institucionalizar la mejora continua, coordinar su implementación en las diferentes áreas del gobierno, y generar una cultura de eficiencia que permee desde el nivel directivo hasta el operativo.

Como lo plantea Radnor, el uso de metodologías de mejora continua en la administración pública ha pasado de ser un experimento marginal a convertirse en una práctica cada vez más común en gobiernos nacionales y locales de países como Reino Unido, Estados Unidos, India y los Países Bajos (Radnor, 2010).

1.3.3. Departamentos de eficiencia gubernamental

Los departamentos de eficiencia gubernamental son unidades administrativas encargadas de impulsar, coordinar y evaluar la implementación de enfoques de mejora continua dentro de las organizaciones públicas. Su principal función es guiar a las instituciones en el tránsito hacia un modelo de gestión más ágil, orientado al valor, al ciudadano y a la sostenibilidad operativa.

La existencia de estos departamentos responde a una necesidad estructural y a un cambio en la cultura organizacional. Por un lado, se busca mitigar los cuellos de botella que impiden una atención eficaz al ciudadano y que encarecen los procesos administrativos; por otro, se intenta transformar la cultura burocrática tradicional, centrada en el cumplimiento normativo, hacia una lógica de mejora permanente. En este sentido, Lean Six Sigma representa un enfoque con disciplina y basado en proyectos, que le permite a los gobiernos mejorar de forma medible la entrega de sus servicios (Maleyeff, 2007).

Por ejemplo, en la experiencia del gobierno británico, el Departamento de Ingresos y Aduanas creó un área especializada conocida como Pacesetter, que integra Lean, desarrollo de liderazgo y estrategia operativa para mejorar procesos claves como la recaudación de impuestos o la administración de beneficios sociales. Este modelo fue acompañado por consultores externos y expertos internos en mejora continua, quienes desempeñaban funciones similares a las de un departamento de eficiencia (Radnor, 2010).

En Estados Unidos, la ciudad de Grand Rapids implementó una estrategia institucional para aplicar Lean en departamentos como protección contra incendios, servicios ambientales y bibliotecas públicas. Este esfuerzo fue liderado por equipos interdepartamentales coordinados por una oficina central con funciones equiparables a un departamento de eficiencia (Scorsone, 2008).

1.3.4. Metodologías utilizadas

Los departamentos de eficiencia gubernamental suelen adoptar un enfoque metodológico mixto, entre los modelos más difundidos están:

Lean: centrado en la eliminación de desperdicios y la generación de valor desde la perspectiva del usuario final. Krings, Levine y Wall resaltan que Lean en el gobierno implica involucrar a todos los trabajadores para eliminar actividades innecesarias y concentrarse en aquellas que agregan valor para la ciudadanía (Krings et al., 2006).

Six Sigma: orientado a reducir la variación de los procesos mediante una medición sistemática de errores o defectos. Este modelo ha sido complementado con Lean en muchos entornos públicos bajo la etiqueta de Lean Six Sigma.

5S: una técnica basada en 5 principios japoneses seiri (clasificación), seiton (orden), seiso (limpieza), seiketsu (estandarización) y shitsuke (disciplina). Busca mejorar la organización del espacio de trabajo. En India, por ejemplo, el gobierno local de Rajkot implementó esta técnica en sus centros de salud urbanos, mejorando sustancialmente la calidad del entorno y la percepción ciudadana (Pandya et al., 2015).

TPM (Total Productive Maintenance): aplicado como marco general en varias experiencias documentadas por Furterer y Elshennawy, quienes propusieron un modelo de análisis de causas raíz y auditorías de calidad (S. Furterer & Elshennawy, 2005).

En varias ocasiones la implementación de las metodologías no se realiza de forma estricta, se adapta al contexto institucional específico del sector público. De acuerdo con las experiencias descritas por Randor y Johnston, demuestran que los gobiernos comparten una tendencia de enfocarse más en la eficiencia interna que en la mejora de la atención de los usuarios, situación que plantea un riesgo para la sustentabilidad de los cambios implementados (Radnor & Johnston, 2013).

1.3.5. Contexto internacional

Casos en distintos países muestran los niveles de institucionalización de los departamentos de eficiencia gubernamental. En Reino Unido, se implementó el enfoque Lean en el Departamento de Ingresos y Aduanas con el programa Pacesetter. Se adaptaron herramientas como el mapeo de valor, las 5S, la estandarización del trabajo y tableros visuales. Por otro lado, existió una resistencia organizacional a la estandarización, lo cual resalta la necesidad de implementar el enfoque de forma gradual y adaptada (Radnor, 2010).

En Grand Rapids, Estados Unidos, se diseñó una estrategia centrada en procesos con alta independencia de regulación externa, comenzando por el departamento de compras. El tiempo promedio de procesamiento de órdenes bajó de 120 a 38 días. Además, se redujo el número de errores en las solicitudes en un 76% (Scorsone, 2008).

En el contexto del sistema de salud pública en India, el municipio de Rajkot implementó la metodología 5S en sus centros urbanos de salud. El resultado fue una mejora en la percepción ciudadana y en la utilización de servicios como inmunización y planificación familiar (Pandya et al., 2015).

En Países Bajos, Janssen y Estevez describen la evolución hacia el lean government como una nueva ola dentro de la gobernanza pública, donde los gobiernos simplifican estructuras, digitalizan procesos y adoptan plataformas abiertas para fomentar la colaboración y reducir costos (Janssen & Estevez, 2013).

1.3.6. Factores críticos para operación de los departamentos

En los casos de implementación, surgen varias condiciones necesarias para la efectividad de los departamentos de eficiencia, como lo son el apoyo político y liderazgo sostenido (Maleyeff, 2007; S. L. Furterer, 2004). La participación activa de los trabajadores, en procesos de diagnóstico y rediseño (Krings et al., 2006; Scorsone, 2008). La formación especializada en metodologías de mejora continua (S. Furterer & Elshennawy, 2005;

Maleyeff, 2007). Los procedimientos deben ajustarse a los marcos legales del sector público, evitando fricciones con principios como equidad, transparencia o debido proceso (Scorsone, 2008). Es necesario establecer mecanismos para medir el impacto de las intervenciones, tanto en términos de eficiencia como de satisfacción ciudadana (Radnor, 2010; Radnor & Johnston, 2013).

CAPITULO SEGUNDO

UNA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA MUNICIPAL

2.1. El municipio y su administración local en el marco queretano

En el Estado mexicano, el municipio constituye la unidad básica de su división política y administrativa e igualmente es el primer contacto que la ciudadanía tiene con el gobierno. De acuerdo con lo establecido en el Artículo 115 de la CPEUM, esta figura cuenta con personalidad jurídica, patrimonio propio y autonomía en su régimen interior, lo cual le permite administrarse libremente y gobernarse mediante un ayuntamiento electo democráticamente por la población local.

El cabildo español antecede directamente al municipio mexicano, este último tiene raíces coloniales, pero es la Constitución de 1917 que se le otorga su autonomía política y administrativa (Valencia, 2017). El federalismo mexicano ha fortalecido la figura del municipio libre contemplándolo como un ente de derecho público con la capacidad para gestionar los asuntos de interés común de su población.

En el estado de Querétaro, el Artículo 2 de la Ley Orgánica Municipal (LOM), reafirma la autonomía otorgada a los municipios en el Artículo 115 constitucional, al establecer que son autónomos para organizar su administración pública, con autoridades propias y libre administración de su hacienda, sin existir una autoridad intermedia con Gobierno del Estado.

El municipio al ser la instancia gubernamental de mayor cercanía a la población, es el ámbito de gobierno en el que se atienden las necesidades sociales inmediatas de la ciudadanía y en el que se regulan los aspectos de convivencia social. Conforme a la Fracción III, del Artículo 115 de la CPEUM, el municipio a su cargo las siguientes funciones y servicios públicos:

- Agua potable, drenaje, alcantarillado, tratamiento y disposición de aguas residuales*;
- Alumbrado público.

- Limpia, recolección, traslado, tratamiento y disposición final de residuos.
- Mercados y centrales de abasto.
- Panteones.
- Rastro.
- Calles, parques, jardines y su equipamiento;
- Seguridad pública, en los términos del artículo 21 de la CPEUM, policía preventiva municipal, tránsito; e
- Los demás que la Legislatura local determine según las condiciones territoriales y socio-económicas de los Municipios, así como su capacidad administrativa y financiera.

** Facultad asignada a la Comisión Estatal de Aguas en el Artículo 26 de la Ley que regula la prestación de servicios de agua potable, alcantarillado y saneamiento del Estado de Querétaro*

En Querétaro, estas funciones se especifican en el Artículo 30 de la LOM, en el que se reconoce la facultad de los ayuntamientos para organizar su administración, regular servicios, aprobar presupuestos, controlar su hacienda, formular sus planes municipales de desarrollo y coordinarse con otros ámbitos de gobierno para cumplir sus funciones.

La administración pública municipal es el conjunto de dependencias y entidades encargadas de ejecutar las decisiones del ayuntamiento y brindar los servicios que necesita la población. El Artículo 29 de la LOM establece que la administración pública municipal puede ser centralizada, desconcentrada y paramunicipal.

De acuerdo con el Artículo 44 de la LOM, la estructura administrativa básica de los municipios debe contar con “una Secretaría del Ayuntamiento, una Dependencia Encargada de las Finanzas Públicas Municipales; una Dependencia Encargada de la Administración de Servicios Internos, Recursos Humanos, Materiales y Técnicos del Municipio; una Dependencia Encargada de la Prestación de Servicios Públicos Municipales y otra de la Ejecución de Obras Públicas; así mismo, habrá una Dependencia Encargada de la Seguridad Pública, Policía Preventiva y el Tránsito Municipal.”

2.2.2. Población

De acuerdo con el Censo de Población y Vivienda realizado por el Instituto Nacional de Estadística y Geografía en el año 2020, el municipio tenía una población de 212,567 personas, lo cual representa un crecimiento poblacional de casi 50% a comparación del censo realizado en el año 2010, en el que se contabilizaron 143,073 habitantes. Este crecimiento acelerado responde de la misma manera que la dinámica del resto de la Zona Metropolitana de Querétaro.

El panorama sociodemográfico refleja que el municipio es una comunidad diversa. En primer lugar, la edad mediana es de 32 años de edad, lo cual significa que la mitad de la población tiene 32 años o menos, y vuelve al municipio en consecuencia una demarcación territorial de gente mayoritariamente joven. Por otro lado, únicamente el 0.42 % habla una lengua indígena, el 1.72 % se considera afromexicana, negra o afrodescendiente y el 3.4 % tiene alguna discapacidad.

El perfil socioeconómico de la población indica que el 65.6 % es económicamente activa, el 34.0 % restante corresponde primeramente a la población estudiantil (42.6 %), seguido por personas dedicadas a los quehaceres de su hogar (34.5 %), pensionados o jubilados (13.6 %), personas con alguna limitación física o mental (2.1 %), así como personas con otras actividades no económicas (7.2 %).

Es importante mencionar que, la población de Corregidora cuenta con la tasa de analfabetismo* más baja en el estado (1.67 %) e igualmente el nivel de escolaridad más alto, de manera que Licenciatura es el grado académico del 31.6 % de la población con 15 años o más, seguido por 21.8 % que concluyeron la Preparatoria o Bachillerato General, 18.7 % con Secundaria, 9.78 % con Primaria, 4.73 % con Maestría, 2.86 % con Estudios Técnicos o Comerciales con Preparatoria y 1.97 % con Estudios Técnicos o Comerciales con Secundaria.

* Se considera población analfabeta a la población de 15 años o más que no sabe leer ni escribir.

La población afiliada a servicios de salud equivale al 78.8 % de los habitantes, de los cuales, el 68.7 % se encuentra afiliada al Instituto Mexicano del Seguro Social (IMSS), el 18.9 % al Instituto de Salud para el Bienestar (INSABI), el 7.2 % al Instituto de Seguridad y Servicios Sociales de los Trabajadores del Estado (ISSSTE), el 0.5 % cuenta con derecho a los servicios médicos en los hospitales de Petróleos Mexicanos (PEMEX), de la Secretaría de la Defensa Nacional (SEDENA) o de la Secretaría de Marina (SEMAR), el 0.3 % al IMSS BIENESTAR y el 8.7 % restante se encuentra afiliada a una institución privada.

Como resultado de componentes como la salud, la educación y el nivel de vida de su población, en el año 2020, el municipio de Corregidora registró un Índice de Desarrollo Humano “muy alto” de 0.851 (Municipio de Corregidora, 2025), lo que lo posicionó en el top cinco nacional, después de Benito Juárez (CDMX), San Pedro Garza García (Nuevo León), Miguel Hidalgo (CDMX), Cuauhtémoc (CDMX) (Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo, 2023).

2.2.3. Gobierno y Administración Pública

El quehacer del gobierno de Corregidora se encuentra normado principalmente por la LOM, el Reglamento Orgánico Municipal de Corregidora (ROMC) y el Reglamento Interior del Ayuntamiento de Corregidora (RIAC).

El Ayuntamiento de Corregidora, órgano de gobierno del municipio, está integrado por un presidente municipal, dos síndicos, seis regidores de mayoría relativa y cinco regidores de representación proporcional. De acuerdo con lo establecido en el Artículo 19 de la Ley Electoral del Estado de Querétaro, el número de regidores que integran el ayuntamiento “Podrá ser modificado a causa del incremento de la población, dentro de los seis meses posteriores a la publicación oficial de los resultados del Censo General de Población y Vivienda.”

El Artículo 5 del RIAC refiere que “El Ayuntamiento de Corregidora, Qro., es un Órgano Colegiado de elección popular, encargado de la administración y del gobierno

municipal, para lo cual tiene las atribuciones de establecer y definir las acciones, criterios y políticas con que deban manejarse los asuntos y recursos del Municipio, así como para interpretar la legislación municipal y dictar las disposiciones generales o particulares que se requieran para el eficaz cumplimiento de sus fines”.

En la administración pública municipal, las secretarías, como parte del aparato central, se subordinan directamente al presidente municipal (Art. 14, ROM). A su vez, cada secretaría puede contar con órganos administrativos desconcentrados, y existen entidades paramunicipales con autonomía técnica y patrimonial. En la Figura 3. se presenta la estructura orgánica de la administración pública municipal en Corregidora.

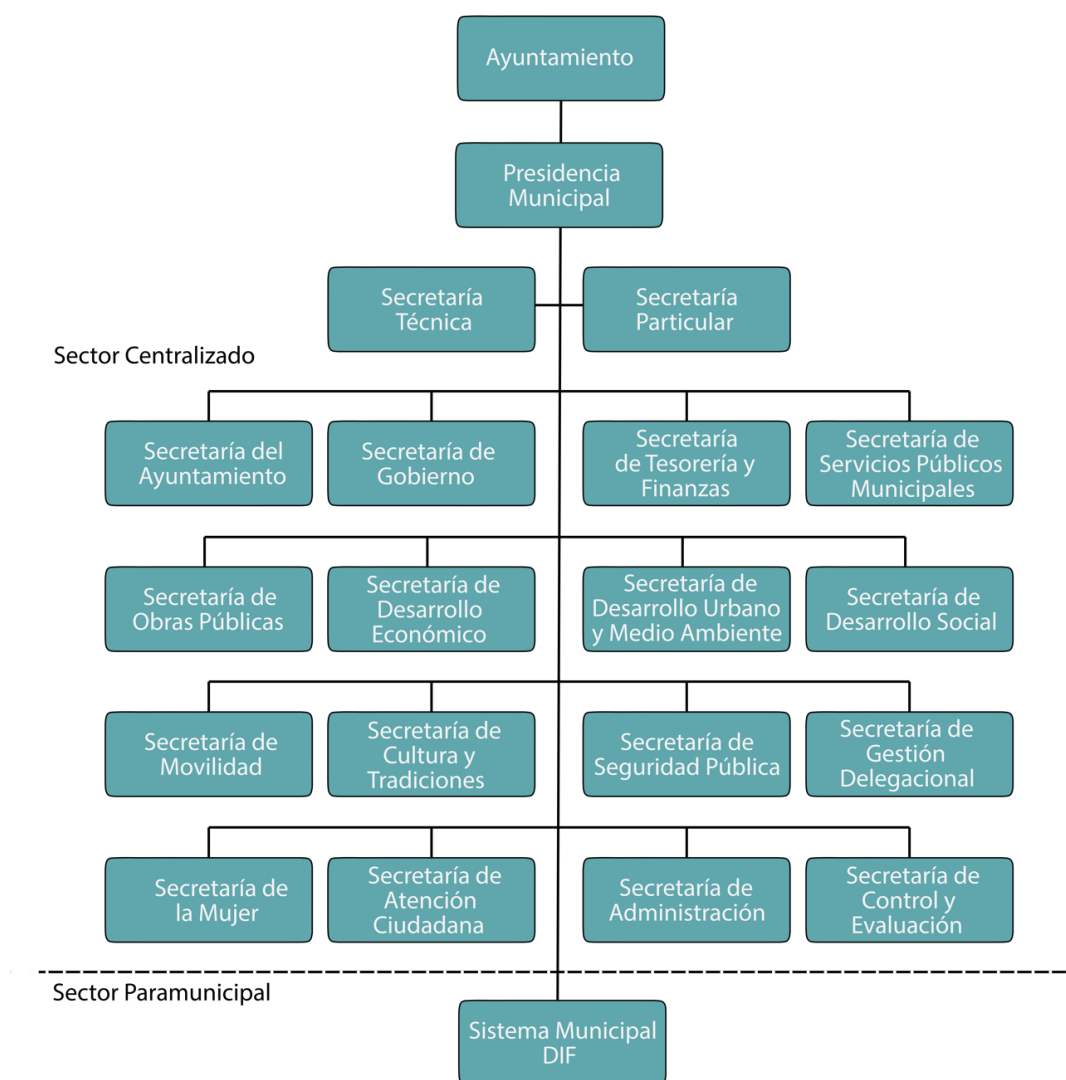


Figura 3. Estructura orgánica de la administración pública municipal en Corregidora.

De acuerdo con el Artículo 4 del ROM, el Ayuntamiento tiene la facultad para crear las Secretarías, Direcciones y Departamentos que sean necesarios para atender los asuntos administrativos del municipio y para la eficaz prestación de los servicios públicos municipales, y, además puede delegar en el presidente la creación de unidades administrativas.

Administrativamente el municipio se divide en 10 delegaciones y 11 subdelegaciones

Delegaciones

- Santa Bárbara
- San José de los Olvera
- Los Olvera
- Emiliano Zapata
- Bravo
- Charco Blanco
- Joaquín Herrera
- La Negreta
- Los Ángeles
- Candiles

Subdelegaciones

- Lourdes
- Purísima de San Rafael
- Presa de Bravo
- Puerta de San Rafael
- San Miguelito
- Arroyo Hondo
- El Ranchito
- El Calichar
- El Romeral
- La Poza
- El Jaral

En estas demarcaciones, el Ayuntamiento y el Titular de la Presidencia cuentan con el apoyo de delegados y subdelegados como autoridades auxiliares, puesto honorífico en el que durarán por un periodo de hasta tres años.

Las autoridades auxiliares serán nombradas por el Titular de la Presidencia en los primeros treinta días siguientes a la instalación del Ayuntamiento, y en caso de que se estime pertinente, se podrá indicar un método diverso a su designación. Una Comisión integrada por regidores, en coordinación con la Secretaría de Gestión Delegacional se encargará de la organización de la elección que se decidiera en dicho caso (Art. 59, ROM).

2.3. La eficiencia en una administración local

Un reto que enfrentan las administraciones públicas locales es la burocracia inherente a los procesos administrativos de cada dependencia. En el quehacer de la administración si bien su fin es atender a las necesidades ciudadanas de la manera más pronta y expedita, este objetivo se ve obstaculizado por los procesos estipulados, las líneas de comunicación, la relación entre carga laboral (tareas se traducen en tiempo) y responsabilidades administrativas, y por último, al desconocimiento de facultades de las dependencias.

La eficiencia de una administración pública local está determinada en gran medida por la forma en que gestiona y optimiza sus procesos internos. De forma general, se pueden clasificar las causas de ineficiencias en una administración pública en dos categorías: Causas intradependenciales y causas interdependenciales (Figura 4.).

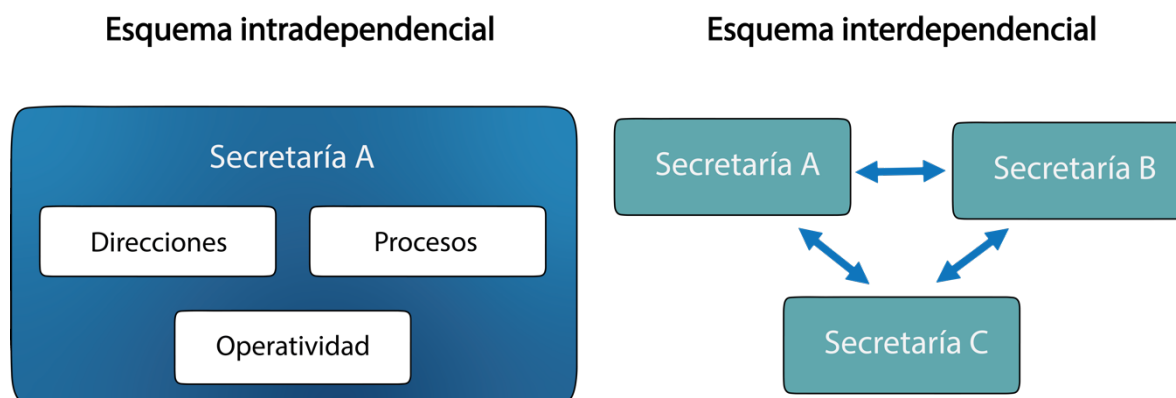


Figura 4. Esquemas en la administración pública

Entiéndase el esquema intradependencial a todo lo que ocurre dentro de una sola secretaría de la administración pública, lo que puede ser la comunicación interna entre sus direcciones, los procesos que sigue para realizar sus funciones, o la operatividad misma de los servidores públicos.

Por otro lado, el esquema interdependencial se concreta en todas las relaciones que existen entre dos o más dependencias distintas de mismo nivel jerárquico o sus subdependencias administrativas. Una vez explicados ambos conceptos, es posible catalogar las causas que causan ineficiencias administrativas, tal y como se presenta en la Figura 5.

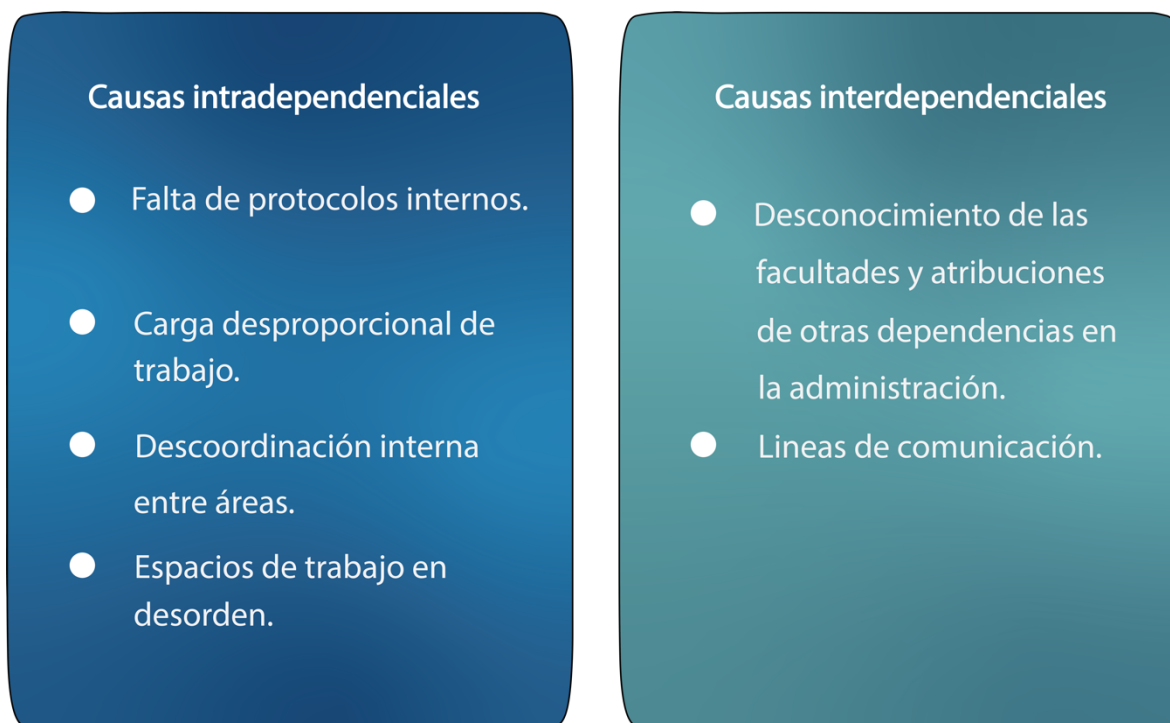


Figura 5. Causas intradependenciales e interdependenciales de ineficiencias administrativas.

De acuerdo con la Figura 5. las causas intradependenciales, es decir las internas a una secretaría, se pueden catalogar en procesos ineficientes, cargas de trabajo desproporcionales, líneas de comunicación y descoordinación, así como los espacios de trabajo desordenados. Por otro lado, las causas interdependenciales, o externas a la secretaría, se clasifican a su vez en el desconocimiento de las facultades de otras dependencias y las líneas de comunicación.

2.3.1. Causas intradependenciales

De acuerdo con la clasificación, la primera causa de ineficiencias administrativas en una dependencia pública se debe a los procesos ineficientes que se tienen para realizar las funciones de la secretaría. La inexistencia o insuficiencia de protocolos operativos claramente definidos da lugar a que las tareas que se realizan no estén estandarizadas, y que, a su vez, da origen a variabilidad, duplicidad de esfuerzos, errores recurrentes, y retrabajo.

Al no existir lineamientos de guía para realizar tareas operativamente cotidianas, los servidores públicos que intervienen en los procesos administrativos, realizan sus actividades

con base en sus criterios y experiencias. Estas prácticas comunes se traducen en la transmisión informal del conocimiento, el cual se da por imitación, repetición o improvisación, en lugar de estar fundamentado en procedimientos validados.

La falta de estandarización tiene consecuencias negativas en la función administrativa, ya que ocasiona una pérdida de tiempo por la necesidad de corregir errores o rehacer las tareas. Igualmente, sucede que existen variabilidades o inconsistencias en los resultados entre servidores que realizan las mismas tareas. Al mismo tiempo, dificulta la capacitación del personal e incrementa la carga administrativa.

La segunda causa interna de ineficiencias administrativas, tiene lugar en la carga desproporcional de trabajo. Mientras que, a niveles superiores, las funciones de un servidor público son de rectoría, coordinación y supervisión, a medida que se desciende jerárquicamente, las tareas son más operativas, es decir, de análisis y ejecución. La relación entre el nivel jerárquico y la carga de tareas que tiene un servidor público, es en general, desproporcional por cuanto ve a su operatividad, pero proporcional visto desde sus responsabilidades administrativas, por lo que la carga está balanceada.

El supuesto donde se vuelve ineficiente un proceso administrativo, es cuando existe un desbalance entre la carga de trabajo asignada a dos servidores del mismo nivel jerárquico, de forma más desarrollada, en este escenario un servidor público tiene asignadas más tareas que otro en su mismo nivel. Esto ocasiona que, al no distribuirse equitativamente los recursos (humanos), no se aprovecha su capacidad al máximo, y las tareas y trabajo se ve afectado y a medida que el tiempo avanza, se genera rezago administrativo.

Otra causa de ineficiencia administrativa interna en una dependencia es la nula o deficiente coordinación y comunicación entre sus áreas operativas, administrativas y técnicas. Lo cual afecta la calidad y gestión con la que se ofrecen los servicios. Al ser específicas las funciones de cada área, la falta de coordinación puede resultar en información incompleta o duplicada, contradicciones, retrasos en la ejecución de tareas que requieren de la intervención de más de un área, y falta de visión del proceso administrativo global a causa de la especialización de cada área en su aportación.

La última causa intradependencial mencionada en este esquema está relacionada a los espacios de trabajo y cómo el estar desordenados afectan en la eficiencia administrativa. El desorden físico y funcional en los espacios de trabajo, como lo puede ser la saturación de oficinas, mala organización de archivos y expedientes, mobiliario inadecuado o deteriorado, o incluso las estaciones de trabajo compartidas sin un control, influyen directamente en la productividad de los servidores públicos y en la calidad de los servicios prestados.

El desorden, además de representar un problema estético y deficiente presentación para la imagen institucional, se traduce en pérdidas de tiempo, errores administrativos, y desgaste de los mismos servidores públicos, al enfrentarse a dificultades para acceder a información o recursos que necesiten, sin mencionar la fatiga que puede llegar a generar trabajar en un entorno saturado.

En conjunto, estas causas internas de ineficiencia revelan cómo la operatividad cotidiana de una administración pública local puede verse comprometida por la falta de estandarización, la distribución inequitativa del trabajo, la desconexión entre áreas y el entorno físico inadecuado. Lejos de ser situaciones independientes, estas condiciones reflejan una cultura organizacional que aún no transita hacia modelos de mejora continua ni hacia esquemas de operación interna más integrados. Abordar las causas intradependenciales requiere el rediseño de procesos o la reorganización funcional, así como también, un cambio de enfoque institucional que priorice la eficiencia, la cooperación y el profesionalismo como pilares del servicio público.

2.3.2. Causas interdependenciales

La interacción entre las distintas dependencias de la administración es esencial para lograr una gestión eficiente y coordinada. Para la ciudadanía, la administración opera de forma integral, de forma que no conoce la operatividad interna del gobierno, dicho de otra forma, acuden a realizar trámites sin conocimiento de cómo le dan atención entre distintas dependencias.

De acuerdo con la clasificación presentada en la Figura 5., las causas interdependenciales se pueden catalogar en dos; el desconocimiento de las atribuciones y facultades que tienen otras dependencias y las líneas de comunicación inherentes al proceso administrativo para dar seguimiento a las tareas de la administración.

El desconocimiento por parte de una dependencia respecto a las facultades, atribuciones o procedimientos internos de otras áreas con las que interactúa, puede dar lugar a que se generen malentendidos y obstáculos que afectan el flujo de trabajo entre dependencias. La falta de claridad al momento de solicitar información, gestionar un trámite o requerir de la colaboración de otra área sin comprender su marco de actuación y sus limitaciones operativas da lugar a retrasos, duplicación de esfuerzos e incluso conflictos entre dependencias.

Es obligación de los servidores públicos conocer sus facultades, sin embargo, para el cumplimiento de sus tareas, en ocasiones es necesario trabajar de la mano con otras dependencias. En este último caso, el problema mencionado se acentúa al no existir documentos institucionales compartidos como manuales de organización, catálogos de servicios internos o flujogramas de procesos interdependenciales, si bien, el Reglamento Orgánico Municipal establece de manera clara cuales son las atribuciones de cada dependencia en la administración, no es un documento que consulten todos los servidores públicos al no requerirse para el desempeño de sus funciones

En la práctica, cada dependencia opera con una visión fragmentada de la administración municipal, lo que obstaculiza una gestión integral y eficiente. El conocimiento de este documento por parte de todos los servidores públicos, sin lugar a duda sumaría a que todas las gestiones interdependenciales que se requieran para dar atención a una solicitud ciudadana fueran más eficientes.

El Artículo 13 del Reglamento Orgánico Municipal de Corregidora establece que cuando una dependencia requiera información de otra, esta tiene la obligación de proporcionarla, sin embargo, es aquí en donde surge la siguiente causa de ineficiencia administrativa: la comunicación no efectiva.

En cuanto a las líneas de comunicación, la verticalidad estructural de la administración tiene que respetarse con la finalidad de que el superior jerárquico a un nivel este enterado de las decisiones que se toman, de forma que, en la cadena, el nivel jerárquico más alto siempre esté enterado de todo. La finalidad de esta práctica tiene su cabida en las responsabilidades administrativas, el quehacer de los servidores públicos siempre se encuentra estipulado en un instrumento legal. Las atribuciones de un servidor público son aquellas para las que está facultado.

Las líneas de comunicación son otro factor que influye en los procesos administrativos. Jerárquicamente, para que la operatividad de una secretaría esté garantizada, la comunicación debe ser entre puestos inmediatos (consecutivos), de esta forma, la información, situaciones, decisiones y acciones, se comunican efectivamente. De igual manera, hay supuestos en los que es posible que se coordinen dos puestos no pertenecientes a la misma dependencia.

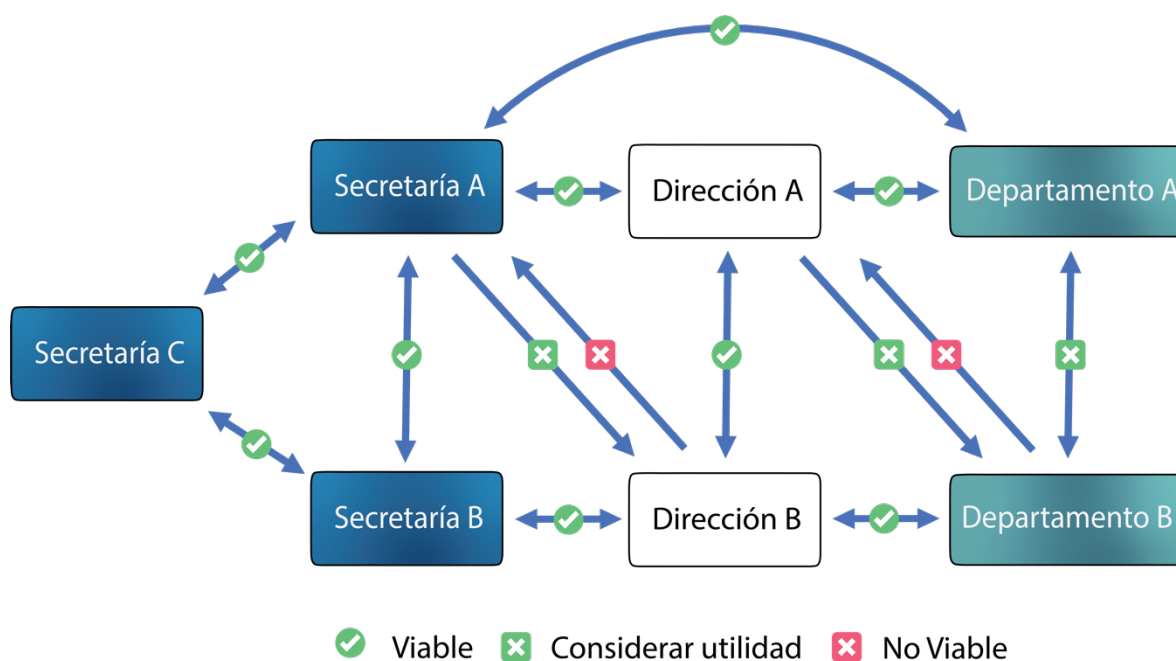


Figura 6. Esquema de supuestos en la comunicación interdependencial.

En un primer escenario, existe la comunicación entre dos secretarías, esta es la comunicación más directa, en la que todos los procesos e información generados desde una dependencia se pueden proporcionar a otra para el uso que esta requiera.

Para que pueda haber un intercambio de información entre dependencias, la manera más efectiva siempre será seguir una línea directa, de forma en la que todos los eslabones en la cadena de comunicación estén enterados del mensaje, i.e. Departamento A \leftrightarrow Dirección A \leftrightarrow Secretaría A \leftrightarrow Secretaría B \leftrightarrow Dirección B \leftrightarrow Departamento B, Si bien, esta trayectoria es la más larga, y por ende, en la más tardada, se pensaría que, con la finalidad de acortar el tiempo, se pueden comunicar dos dependencias no continuas en la cadena, lo cual es factible, sin embargo, no es necesariamente efectivo o útil. Por lo que se analizan los siguientes supuestos:

- La comunicación entre una Secretaría y una dirección de otra dependencia, existe en dos sentidos: puede darse de forma en la que la Secretaría A solicita información de una Dirección B, sin embargo, el escenario en sentido opuesto en el que la Dirección B solicite información a una Secretaría A, carece de utilidad al ser posible el siguiente caso;
- Una Dirección A se puede comunicar directamente con una Dirección B, al ser jerárquicamente iguales, el intercambio de información es viable y útil. Regresando al supuesto anterior, no es necesario que una Dirección B se comunique con una Secretaría A, al ser posible la obtener la misma información solicitándola directamente a la Dirección A.
- Si se analiza la comunicación entre una dirección y un departamento de otra dependencia, un primer escenario en el que la Dirección A solicita información al Departamento B, es factible y útil para la operatividad de la Dirección A, sin embargo, el caso en sentido opuesto, no es factible, al carecer de utilidad; desde el punto de vista de la operatividad del Departamento B, no necesita información de una Dirección A para su correcto funcionamiento, por lo que la comunicación en ese sentido no es viable.
- La comunicación entre dos departamentos de dependencias distintas es un supuesto que, si bien es factible al ser jerárquicamente iguales, no tiene sentido puesto que un Departamento A y un Departamento B tienen tareas específicas que no necesitan de intercambio de información para su operatividad.
- El escenario en el que una Secretaría A, se comunique con un Departamento B, no es viable.

2.4. Evaluación de la eficiencia administrativa en el municipio de Corregidora

En el contexto de una administración pública municipal, la evaluación de la eficiencia administrativa representa una herramienta clave para diagnosticar, mejorar y profesionalizar el ejercicio gubernamental. En el municipio de Corregidora, dicha evaluación se materializa principalmente a través del trabajo de la Unidad Municipal del Sistema de Evaluación del Desempeño (UMSED), instancia creada en cumplimiento del artículo 134 de la CPEUM, el cual establece que los recursos públicos deben administrarse con eficiencia, eficacia, economía, transparencia y honradez.

Evaluar la eficiencia administrativa es una tarea fundamental para cualquier gobierno municipal. La evaluación permite medir el grado de cumplimiento de los objetivos institucionales, y también es un punto de partida para la mejora continua. De acuerdo con el Reglamento Orgánico Municipal, los titulares deben evaluar el desempeño de las unidades administrativas bajo su cargo (art. 15, fracc. VIII).

2.4.1. La UMSED, mecanismo institucional de evaluación

La UMSED opera como órgano técnico especializado, adscrito a la Secretaría de Tesorería y Finanzas, y se encarga de coordinar el sistema de indicadores de desempeño municipal, vinculados al cumplimiento del Plan Municipal de Desarrollo. Cada dependencia es responsable de proponer indicadores conforme a su contribución a las líneas de acción estratégicas del gobierno municipal, que sigan la jerarquía de niveles de planeación: actividad, componente, propósito y fin.

Este modelo se alinea con lo dispuesto en la Ley Federal de Presupuesto y Responsabilidad Hacendaria, cuyos artículos 85 y 110 señalan la obligación de evaluar tanto indicadores estratégicos como de gestión. Los primeros miden los grandes objetivos a nivel fin y propósito, mientras que los segundos analizan el desempeño continuo en frecuencias cortas a nivel componente y actividad.

La metodología que aplica la UMSED considera cuatro dimensiones clave: calidad, eficacia, eficiencia y economía. Esta última, enfocada a determinar la relación entre los resultados obtenidos y los recursos utilizados, se vincula estrechamente con los principios de eficiencia administrativa.

Adicionalmente, la UMSED organiza mesas de trabajo con las áreas operativas para definir indicadores basados en líneas base claras y objetivos de mejora. Una vez definidos, los indicadores son auditados y verificados, y sus resultados se integran en un informe anual que es socializado con dependencias y sectores ciudadanos. Este informe clasifica los indicadores en tres categorías visualizadas por semaforización (verde, amarillo, rojo), lo que permite detectar tanto áreas de oportunidad como riesgos de ejecución presupuestal o de desempeño institucional.

2.4.2. Limitaciones estructurales en la evaluación municipal

Si bien la existencia de la UMSED constituye un avance hacia un modelo de administración pública más orientado a resultados, su impacto está limitado por factores estructurales que obstaculizan la evaluación y mejora continua. La rotación trienal de gobiernos municipales genera discontinuidades en la planeación de largo plazo, ya que cada nueva administración redefine sus prioridades y líneas de acción. Esta fragmentación impide consolidar procesos de mejora que demandan maduración institucional.

Asimismo, el relevo constante de servidores públicos provoca que el conocimiento sobre el sistema de indicadores, su lógica metodológica y su aplicación técnica, tenga que ser reaprendido constantemente. La curva de aprendizaje consume tiempo, y en muchos casos, no se llega a consolidar una cultura de evaluación profunda en cada dependencia antes de que vuelva a haber una renovación de personal. Esta dinámica reduce el impacto potencial de la UMSED en términos de transformación organizacional.

Igualmente, como lo refiere Juan Lara, la adopción de mecanismos de evaluación está en ocasiones más vinculada a exigencias externas que a una cultura interna de gestión por

resultados (Lara & Licea, 2018). Para avanzar hacia un Gobierno Lean, se requiere institucionalizar la mejora continua, revisar procesos, eliminar desperdicios administrativos, empoderar el factor humano.

2.4.3. ¿Cómo migrar a una evaluación integral de la eficiencia administrativa?

Además de los indicadores de desempeño formalmente establecidos, la eficiencia administrativa en Corregidora debe evaluarse también desde un enfoque cualitativo, basado en el análisis de las causas de ineficiencia mencionadas previamente: aquellas de carácter intradependencial (procesos internos deficientes, desorganización, desproporción en cargas laborales) y las de carácter interdependencial (falta de conocimiento entre áreas, líneas de comunicación institucionales mal estructuradas).

Estas causas, aunque no siempre se reflejan directamente en los indicadores de desempeño, tienen efectos en la ejecución de programas, la atención a la ciudadanía, la asignación presupuestal y la operatividad institucional. Evaluar la eficiencia requiere integrar la dimensión de gestión del conocimiento, organización interna, flujos de comunicación y cultura organizacional, aspectos que no necesariamente se miden desde los indicadores, pero que son esenciales en cualquier enfoque de mejora continua como el Gobierno Lean.

En este sentido, el actual esquema de evaluación puede enriquecerse si se incorporan principios y herramientas de metodologías como Lean o Six Sigma, lo que permite avanzar hacia una lógica de diagnóstico, rediseño y retroalimentación constante, centrada en cumplir metas, y en modificar los procesos que permiten alcanzarlas.

Para lograr una evaluación integral de la eficiencia, es necesario complementar los instrumentos actuales con mecanismos que permitan identificar, corregir y optimizar los procesos administrativos desde una perspectiva sistémica. Sólo así será posible construir una administración pública municipal capaz de responder de manera más eficaz y eficiente a las necesidades ciudadanas, garantizando la calidad del gasto, la continuidad de políticas públicas y la sostenibilidad de las acciones de gobierno.

CAPITULO TERCERO

PROPUESTA DE IMPLEMENTACIÓN DE UN GOBIERNO LEAN

3.1. Análisis de procesos clave para la eficiencia gubernamental

Con la visión de implementar los enfoques de mejora continua en la administración pública municipal de Corregidora, una primera tarea a realizar es identificar y analizar todos aquellos procesos clave dentro de la administración. Primeramente, esto asegura que todos los esfuerzos que se realicen para optimizar los servicios en el municipio se enfoquen en áreas que sean de alto impacto, que, a su vez maximizará los beneficios tanto para la administración como para la ciudadanía.

Todas las actividades y procedimientos que determinan el cumplimiento de las tareas y objetivos del municipio en la satisfacción de las necesidades de la ciudadanía son los procesos clave de la administración municipal. En este contexto se refiere a los servicios que se ofrecen a la ciudadanía, desde la emisión de licencias, permisos y atención a solicitudes, hasta la gestión de recursos o ejecución de obra pública.

Analizar estos procesos posibilita la identificación de cuellos de botella en la administración, como actividades lentas o redundantes que generan demora y afectan la calidad del servicio, permite identificar acciones sin valor agregado como actividades en los que se tienen que invertir recursos y que su contribución no se distingue en el servicio ofrecido, o determinar las áreas prioritarias en las que su optimización se traduciría en mayores beneficios en utilización de recursos y de satisfacción ciudadana.

Con la finalidad de priorizar los procesos en los que se implementará el enfoque de Lean, es necesario establecer los criterios que se aplicaran en su identificación y selección. Dentro de los parámetros se debe considerar: el volumen de solicitudes, seleccionar aquellos procesos que atiendan un alto número de ciudadanos; el impacto en la percepción de la ciudadanía, seleccionar aquellos procesos que estén directamente relacionados con la resolución de quejas, lo cual afecta en la confianza del gobierno, y por último; la relevancia

estratégica para la administración, seleccionar los procesos de acciones alineadas con el cumplimiento de objetivos de la administración, así como otras políticas públicas prioritarias.

3.1.1. Procesos en la administración pública municipal de Corregidora

Con base en los criterios mencionados, se lleva a cabo la selección de procesos clave en la administración de Corregidora:

a) Volumen de solicitudes

Para el primer criterio, se eligió a la Secretaría de Desarrollo Urbano y Medio Ambiente como la dependencia de estudio. La Secretaría está facultada para regular de forma ordenada el crecimiento urbano del municipio, proponer y ejecutar política pública en materia de planeación y regulación del desarrollo urbano, ordenamiento territorial, así como de la preservación y restauración del equilibrio ecológico y la protección al medio ambiente (ROM).

Al analizar el volumen de solicitudes de los trámites y correlacionarlo con el tiempo promedio de respuesta de estos, se seleccionó el trámite de Licencia de Construcción, como el proceso, que, al darle prioridad, resultaría en un mayor beneficio para la ciudadanía y para la administración.

El trámite de solicitud de licencia de construcción se divide en seis modalidades:

- Solicitud Única para Construcción Obra Nueva
- Solicitud Única para Construcción Regularización
- Solicitud Única para Construcción Renovación
- Solicitud Única para Construcción Ampliación
- Solicitud Única para Construcción Modificación
- Solicitud Única para Construcción Bardeado

En el ejercicio 2024 se ingresaron más de 1200 trámites en el total de las modalidades. De los cuales al 89% de las solicitudes se les dio atención en los 10 días hábiles posteriores a su ingreso.

b) Impacto en la percepción ciudadana

Para el segundo criterio, se eligió a la Secretaría de Atención Ciudadana por ser la dependencia municipal encargada de dar la primera atención a la ciudadanía con la función de brindar información y orientación de los programas, servicios y/o trámites institucionales de las diferentes dependencias federales, estatales y municipales; así como fomentar la participación ciudadana a través de foros consultivos, la coordinación y organización de quejas y sugerencias de la ciudadanía, así como el análisis y seguimiento de estas (ROM). La Secretaría, es competente para fungir como enlace con la ciudadanía para la atención de peticiones, canalizándolas al área correspondiente asesoría y dar seguimiento a los canales de comunicación por los que se ingresan solicitudes al municipio.

La capacidad de gestión de la Secretaría para dar atención a las tareas mencionadas, estará directamente relacionada con la percepción de la ciudadanía sobre la administración municipal. Con la finalidad de que la atención a los usuarios sea expedita, es importante que, en un primer lugar, la canalización de solicitudes y reportes sea efectiva. Hay dos factores clave a considerar: el primero es el seguimiento efectivo de los medios por los que ingresan solicitudes ciudadanas, y el segundo es la efectividad con la que se canalizan las solicitudes a las distintas dependencias municipales.

Para el primer factor, se deben de considerar todos los canales por los que se ingresan las solicitudes, con la finalidad de llevar un correcto seguimiento de cada uno. Estos incluyen: atención directa en las oficinas del municipio o en jornadas ciudadanas del municipio, en jornadas de gobierno del estado, por medios de comunicación como programas de radio y redes sociales, así como las que turnen otras dependencias de gobierno al municipio.

El segundo factor mencionado a considerar, es la efectividad con la que se canalizan las solicitudes a las dependencias municipales. Con la finalidad de proporcionar una pronta atención, es de importancia que desde el momento que ingresan las solicitudes, estas sean turnadas al área correspondiente.

c) Relevancia estratégica

En el tercer criterio planteado, se eligió la Secretaría de Servicios Públicos Municipales, encargada de prestar a la comunidad los servicios públicos previstos en el Artículo 115 de la CPEUM, previamente mencionados en la Sección 2.1., por su relevancia estratégica para la atención de necesidades ciudadanas. Es la Secretaría que se encarga de realizar las actividades esenciales para el mantenimiento y aprovechamiento del entorno municipal.

Entre las facultades mencionadas, destacan los servicios de mantenimiento a parques, jardines y espacios públicos. La importancia de esta actividad recae en su implicación a la vida comunitaria de los ciudadanos del municipio, que además tiene implicaciones sanitarias. En atención a lo anterior, garantizar la efectividad de este servicio es esencial para la satisfacción de la comunidad.

En primer lugar, para el mantenimiento a parques y jardines, las cuadrillas encargadas de los servicios de limpia, poda y jardinería, tienen a su cargo la importante tarea de mantener las áreas verdes en buen estado, con el césped cortado, arboles podados, espacios públicos limpios, entre otras. Tener en cuenta la capacidad de atención de estas cuadrillas, es necesario puesto que, en respuesta al crecimiento urbano, cada vez hay más zonas a las que se debe prestar servicio. Se deben de considerar factores como la calendarización de atención a las distintas colonias del municipio, la periodicidad del servicio, así como tener en cuenta factores estacionales, como las temporadas de lluvias o sequía, en las que, la frecuencia de los servicios podría ser distinta.

3.1.2. Metodologías para el análisis de los procesos clave y la propuesta de enfoques

Con el objetivo de comprender los procesos en mención, se propone utilizar técnicas propias de Lean, en primer lugar; el mapeo de valor de los procesos (Value Stream Mapping, VSM), el cual, al visualizar cada etapa del proceso, permite identificar los tiempos, recursos utilizados y actividades que no generan valor; en segundo lugar, el análisis de causa raíz de los cinco por qué, para investigar las causas subyacentes de los problemas recurrentes dentro de un proceso, y; el análisis de flujo, para evaluar la secuencia de actividades con el fin de identificar redundancias, interrupciones y áreas de mejora.

Para realizar la propuesta de implementación de Lean en Corregidora, hay que aplicar distintas metodologías para optimizar los procesos ya identificados. Por lo que se propone combinar distintos enfoques de mejora continua, adaptados al gobierno. Para la propuesta se coordinará la implementación de enfoques como lean, 5S, Six Sigma, TPM y Kaizen, con mira a impactar la gestión de estos procesos.

3.2. Propuesta de implementación de una administración Lean en Corregidora

3.2.1. Trámite de Licencias de Construcción – Secretaría de Desarrollo Urbano y Medio Ambiente

La licencia de construcción es uno de los trámites que son clave para el desarrollo urbano ordenado en el municipio. Es el documento administrativo por el que se autoriza a los propietarios para construir, ampliar, modificar, reparar o demoler una edificación o instalación en sus predios. El trámite se encuentra bien estructurado, sin embargo, se identificó que, para fortalecer su eficiencia, existe la oportunidad de optimizar del flujo de trabajo tanto técnico como el proceso administrativo, de manera particular en las etapas iniciales de cada solicitud.

Diagnóstico

En cuanto a la revisión y dictaminación de los expedientes, es un hecho que el protocolo interno está bien establecido y se han realizado gestiones para modernizar la atención. Sin embargo, al no existir un expediente electrónico, la documentación aún se presenta físicamente, lo que genera tiempos extras para la gestión documental, que podría optimizarse por medio de la digitalización del trámite, lo cual podría incidir en la reducción de los tiempos de atención y en la experiencia del ciudadano.

El ciudadano ingresa su expediente en la ventanilla única de desarrollo urbano, el personal de ventanilla verifica que la documentación cumpla con el listado de requisitos. No obstante, esta revisión no contempla una validación a fondo de contenido, lo que ocasiona que a menudo pasen inconsistencias documentales que posteriormente derivan en una observación técnica por parte del área que revisa la solicitud. Posterior a su ingreso, el expediente se asigna a un analista, quien le da seguimiento durante todo el proceso, en esta área de revisión técnica, se detectan las inconsistencias y se emiten observaciones, mismas que se ponen a disposición del solicitante para subsanar y reingresar el expediente, proceso que se repite hasta que queden subsanadas todas las observaciones. Una vez concluida la dictaminación por parte del área técnica, se valida por la jefatura del Departamento de Control Urbano y finalmente, se turna a la Dirección de Desarrollo Urbano para su firma.

El trámite de Licencia de Construcción es compatible para realizar otros simultáneamente, los cuales son Constancia de Número Oficial, Terminación de Obra y Regularización. En este escenario, se identificó que ciertas validaciones técnicas se llevan a cabo de manera secuencial cuando estas se podrían abordar de forma paralela.

Durante el análisis del proceso que se sigue para la emisión de las licencias, se empleó la metodología del mapeo de valor del proceso con la finalidad de comprender el funcionamiento del mismo. Es en este análisis que se identificaron las etapas del trámite desde que se recibe la solicitud ingresada por la ciudadanía, cuando se dictamina el proyecto por parte del área técnica, hasta que se emite la resolución por parte del área administrativa. Con esta herramienta fue posible visualizar los puntos del proceso en los que se generan tiempos de espera, o en los que se pudo trabajar en paralelo por parte de las áreas técnicas.

Se identificó que, uno de los procesos clave comprende la recepción inicial del expediente, en la que, al no realizar una validación que permita identificar inconsistencias documentales, o errores en planos, se extiende potencialmente el ciclo del trámite derivado de observaciones posteriores y reingresos subsecuentes.

De forma complementaria, con el objetivo de identificar causas de retrasos recurrentes en la emisión de las licencias de construcción, se implementó el análisis de causa raíz de los cinco por qué. Con este, fue posible identificar que frecuentemente se presentan retrasos por errores en los documentos que entrega el ciudadano interesado. Tal es el caso de cuando los planos están incompletos o presentan inconsistencias en los datos, que, al no detectarse en la recepción inicial, resulta en un aumento de la carga administrativa en el área técnica, al tener que revisar en múltiples ocasiones los expedientes. Si existiera una revisión técnica preliminar, la mayoría de estas observaciones menores tendrían oportunidad de detectarse desde un inicio.

Propuesta de mejora para el trámite de Licencias de Construcción

Con punto de partida del diagnóstico realizado con los enfoques metodológicos de mejora continua, la propuesta consiste en una estrategia que integra secuencial y complementariamente los enfoques de Lean Government, 5S, y Kaizen.

Al seguir el enfoque Lean, en primer lugar, la secuencia plantea volver a proponer el proceso seguido para la emisión de licencias de construcción, de forma que se eliminen las actividades que no añaden valor al proceso, y se apege en todo momento al principio de generar valor al ciudadano y a la administración. Para esto, se propone implementar una plataforma digital que permita la gestión central del trámite, en la que todos los pasos del proceso se integren en una sola línea de flujo y que cuando se ingresen trámites simultáneos, permita a las áreas técnicas intervenir de forma paralela en cada expediente. Además de lo ya mencionado, la digitalización de trámites facilitaría el seguimiento de las solicitudes a los ciudadanos, de manera que podrían revisar el estatus del mismo en todo momento.

Adicionalmente, se propone incorporar al proceso una revisión técnica preliminar en ventanilla al momento de ingreso de expedientes, con la finalidad de identificar oportunamente inconsistencias documentales o errores sencillos antes de asignar los expedientes. Con esta práctica se reducirían potencialmente las observaciones por parte del área técnica; lo que resultaría en un ahorro de tiempo para los ciudadanos, al no tener que reingresar su trámite y volver constantemente a la sede de la administración municipal, e igualmente; representaría un ahorro en tiempo de trabajo para el área técnica encargada de dictaminar cada expediente, que, en respuesta al decremento de observaciones, permitiría una operatividad más efectiva.

El segundo punto de la propuesta incorpora la aplicación de la metodología 5S en referencia a la organización del espacio de trabajo físico del área técnica. Ya existe una cultura laboral avanzada en la clasificación (seiri) y depuración (seiso) de los expedientes, así como en la estandarización (seiketsu) de sus nomenclaturas y en el orden (seiton) de los mismos. Por lo que, para el principio de disciplina (shitsuke), la propuesta considera la incorporación de prácticas de autoevaluación a la rutina del personal, en búsqueda de mantener en todo momento el compromiso con la operatividad y el orden del área.

Una práctica propuesta para contribuir al principio de shitsuke es la realización de listas de evaluación semanales en los que se verifique el cumplimiento de los 5 principios. En esta lista se puede evaluar que los expedientes estén ubicados en las carpetas a las que correspondan, que los escritorios estén despejados de papelería y expedientes que no se estén revisando, el que se sigan en todo momento los procedimientos para dictaminar un expediente, que se respeten las nomenclaturas para nombrar a los expedientes, etc. Además, con base en los resultados de las listas de evaluación semanales, se podría incorporar una semaforización del cumplimiento, con la que visualmente se pueda saber si se cumplen con todos los criterios, si hay algunos aspectos a corregir o si es necesario intervenir con alguna acción correctiva.

Un último punto de la propuesta, incluye elementos del enfoque de mejora Kaizen, el que se sugiere el fomento de ejercicios periódicos de mejora en el que participe todo el personal involucrado en el proceso, desde el área en la que se ingresa el trámite, la revisión

preliminar, el área técnica que revisa y dictamina las solicitudes, hasta el área administrativa que valida y emite el dictamen final. Estos ejercicios permitirán analizar cuáles son los casos más comunes en los que se identifican inconsistencias o errores que llevarían a observar un expediente, con la finalidad de establecer un criterio más específico en cuanto a la revisión preliminar.

Estos espacios, de igual manera podrán utilizarse para proponer mejoras que se identifiquen potencialmente en cualquier etapa del proceso, desde una observación constructiva al formato de solicitud o compartir buenas prácticas y protocolos establecidos por el área operativa en su ejercicio. Igualmente se pueden aprovechar para realizar ajustes en los criterios cuando exista un cambio en la normatividad o para analizar la operatividad entre las áreas técnicas cuando hay ingreso de trámites simultáneos, como lo es el caso de la Licencia de Construcción con el Número Oficial y con la Terminación de Obra.

3.2.2. Canalización de solicitudes y reportes – Secretaría de Atención Ciudadana

La Secretaría de Atención Ciudadana está facultada para recibir, registrar y clasificar los reportes y solicitudes que la ciudadanía ingresa a la administración municipal, así como para remitirlos a las dependencias que sean competentes para darles atención. Este es un proceso esencial en el quehacer del municipio, ya que representa la capacidad institucional de respuesta gubernamental a las demandas ciudadanas, por lo que, al mismo tiempo, es uno de los procesos más dinámicos en su operación del día a día.

Realizar este proceso conlleva una tarea compleja, se tienen que considerar los diversos canales de ingreso de solicitudes, así como también tener en cuenta la relevancia de darles atención con velocidad. Se han identificado oportunidades de mejora que corresponden a la gestión de los canales de ingreso de solicitudes, así como a la canalización de las mismas a las dependencias competentes para su atención.

Diagnóstico

Los canales por los que se ingresan solicitudes ciudadanas al municipio son diversos, incluyen las redes sociales de la administración municipal (principalmente Facebook e

Instagram); los reportes generados a través de medios de comunicación, como lo son los programas de radio; los oficios ingresados al municipio, a través de la Dirección de Oficialía de Partes; las jornadas ciudadanas organizadas en las distintas colonias y delegaciones del municipio, tanto por parte de la administración municipal, así como de la administración estatal en territorio del municipio, e igualmente; las atendidas directamente en ventanillas del municipio.

La existencia de estos canales asegura que los ciudadanos encuentren en el gobierno, una administración que es accesible, lo que también representa un reto para la misma, al existir una alta dispersión en la manera en la que se reciben y canalizan de forma interna las solicitudes de la ciudadanía.

El municipio tiene a su disposición un sistema digital de atención de solicitudes que utiliza para sistematizar estos reportes y asignarlos a las áreas que son competentes para darles atención. En este sistema se concentran las solicitudes que se reciben en las jornadas ciudadanas, aquellas que son canalizadas por los medios de comunicación, así como otros canales institucionales. Igualmente, para la canalización de solicitudes que ingresan por redes sociales, se cuenta con grupos de comunicación directa en aplicaciones de mensajería instantánea, en los que participan la Secretaría de Atención Ciudadana y cada una de las distintas dependencias de la administración. Por último, otro mecanismo por el que se turnan solicitudes, es mediante oficios, recibidos por la Dirección de Oficialía de Partes y canalizados a las dependencias municipales.

Si bien es una realidad que, las secretarías de la administración priorizan la atención a los reportes y solicitudes que reciben, el uso de distintos canales de comunicación dificulta el seguimiento central de las solicitudes. De esta situación, deriva que, en algunos casos se dupliquen las gestiones de respuesta o que no se les dé un seguimiento efectivo.

En suma a lo anterior, también se tiene que considerar como factor clave la efectividad con la que se canalizan las solicitudes a las dependencias municipales correspondientes. Hay ocasiones, en las que una solicitud se turna a un área sin competencia para darle atención, lo cual implica que deba reasignarse, lo cual genera un retraso en la atención que se le brinda a la ciudadanía. Si bien, no es una situación general, se tiene la oportunidad de optimizar los

criterios para canalizar las solicitudes e igualmente fortalecer el conocimiento institucional sobre las competencias de cada secretaría.

Para el análisis del proceso de canalización de solicitudes y reportes, se empleó la metodología del análisis de flujo, de manera que se reconstruyó la secuencia de las acciones en todo el proceso. Este proceso comprende acciones desde que se recibe una solicitud y se canaliza al área de competencia, hasta que se le da atención y respuesta a la ciudadanía. Se encontró que no hay una sola trayectoria, al depender del medio de ingreso de la solicitud y del personal que la registra y remite a otra área. El proceso como tal, posibilita que exista una alta cobertura en la recepción de solicitudes ciudadanas, sin embargo, se vuelve una tarea compleja el mantener el control unificado en la gestión de las mismas. De igual manera, dificulta la tarea de establecer indicadores de seguimiento e identificar cuellos de botella.

Complementariamente, para explorar el por qué hay algunas solicitudes que se tardan más de lo habitual en recibir una respuesta, o que son atendidas por una dependencia diferente a la que se asignaron de forma inicial, se empleó un análisis de causa raíz de los cinco por qué. Este análisis reveló que existe una oportunidad de homogeneizar el criterio para la clasificación de solicitudes, que incorpore el razonamiento del fondo de las mismas, y no sólo se clasifiquen por temática.

De la misma forma, con el análisis se detectó que, de manera ocasional, existe un desconocimiento de las atribuciones específicas de otras secretarías, que resulta en la recanalización de las solicitudes. Igualmente, al existir diversos medios de canalización, no se cuenta con un registro central único de solicitudes, sino que es una suma de todos los registros.

Lejos de ser una falla administrativa, estas causas subyacen en la naturaleza dinámica del proceso, misma que es de interés para su estudio en la administración pública, por lo que proporcionan una oportunidad para estandarizar y sistematizar los procesos en la atención al ciudadano.

Propuesta de mejora para la canalización de solicitudes y reportes ciudadanos

Al considerar el diagnóstico efectuado sobre el proceso actual que se sigue en la canalización de solicitudes y reportes ciudadanos, se realiza la propuesta de una estrategia que se basa los enfoques de Lean Government, Kaizen y Six Sigma, con el fin de fortalecer la operatividad y calidad de atención a las solicitudes ciudadanas.

Inicialmente, se propone rediseñar el proceso desde la perspectiva de Lean, en torno a la eliminación de los dobles esfuerzos y que el flujo del proceso mismo lleve continuidad y trazabilidad de las solicitudes ciudadanas. Por lo que, se propone una plataforma central que consista en un sistema de gestión única de solicitudes para registrar, clasificar, canalizar y dar seguimiento de todos los ingresos al municipio, independientemente del medio por el que llegaron. Esta plataforma conectaría los canales ya existentes en una vía de canalización única.

Con el sistema se facilitaría la labor del personal al momento de registrar las solicitudes desde diferentes espacios, al incorporar una interfaz que permita capturar solicitudes que lleguen por oficialía de partes, programas de radio, redes sociales y jornadas ciudadanas. Este sistema optimizaría la concentración de los datos, al permitir que las secretarías que intervengan en cada solicitud, puedan rastrear estas sin inconveniente.

En segundo lugar, la propuesta incorpora el enfoque de Kaizen para fortalecer la operatividad en la canalización de solicitudes. Entre las actividades planteadas, se incluyen reuniones en las que participe el personal de la Secretaría de Atención Ciudadana, en conjunto con los enlaces de cada dependencia. Estas reuniones se realizarían periódicamente para revisar los reportes y solicitudes que se canalizan a las áreas, así como aclarar dudas sobre las atribuciones de estas, y también para retroalimentar los criterios de clasificación.

Estas mismas reuniones tienen potencial de utilizarse para compartir prácticas que hayan sido útiles, así como para identificar áreas de oportunidad. El esquema de incorporación de Kaizen contempla que el personal encargado del manejo del sistema, al tener mayor conocimiento en su funcionamiento, tenga la posibilidad de hacer propuestas para realizar ajustes que mejoren el proceso para el manejo de solicitudes.

Adicionalmente, se propone utilizar principios del enfoque de mejora Six Sigma en el proceso de canalización de las solicitudes con el propósito de mejorar su calidad y reducir la variación en los tiempos de atención. Lo anterior podría ser posible estableciendo indicadores que posibiliten el monitoreo y medición del proceso. A continuación, se proponen indicadores potenciales que establecen metas medibles, además de que permiten identificar tendencias de mejoría o rezago, con las que se podrían tomar decisiones:

- Porcentaje de solicitudes canalizadas a la dependencia correcta a su ingreso.
- Tiempo promedio entre recepción y canalización de solicitudes.
- Tiempo total transcurrido hasta la resolución de la solicitud.

Por último, crear un manual de referencia que pueda consultar el personal que opera el sistema, en el que se indiquen ejemplos frecuentes en la clasificación de solicitudes, así como las áreas competentes para su atención. Este manual se realizaría a partir de un análisis estadístico de los errores recurrentes durante la canalización de solicitudes. La coordinación de estos esfuerzos permitiría agilizar y estandarizar el proceso de canalización de solicitudes y reportes, lo que impactaría de manera positiva en la experiencia ciudadana con relación a la atención recibida.

3.2.3. Mantenimiento de parques, jardines y espacios públicos – Secretaría de Servicios Públicos Municipales

En cuanto al tercer criterio planteado que consiste en la relevancia estratégica para la administración, el proceso seleccionado fue el mantenimiento de parques, jardines y espacios públicos por relacionarse directamente a la atención de necesidades diarias de la ciudadanía. Este es uno de los servicios más visibles y de valor por su influencia directa en la imagen de los espacios públicos y la calidad del entorno urbano. El Departamento de Limpia Urbana y el Departamento de Parques y Jardines, se encargan respectivamente del barrido de calles, así como de la conservación integral de áreas verdes y mobiliario urbano.

Diagnóstico

Para el barrido de calles, se trabaja con un esquema definido y organizado con rutas, turnos y áreas prioritarias, el cual posibilita la atención constante los siete días de la semana, con una cobertura de casi 670 kilómetros lineales al mes. Las rutas de prioridad incluyen zonas de alta circulación como lo son las laterales de avenidas principales y puentes vehiculares, así como colonias con una alta densidad poblacional como Emiliano Zapata La Negreta, El Pueblito y Santa Barbara.

En el turno matutino de limpia urbana se operan 14 rutas que cubren un total de 23 kilómetros al día, mientras que, en el turno vespertino se operan 3 rutas que cubren casi 5 kilómetros. Las rutas incluyen calles como Heroico Colegio Militar, Capitán Pedro Urtiaga, Fray Sebastián de Gallegos, Camino al Cerrito, Benito Juárez, Prolongación Jazmín, Av. Santa Ana, Azucenas, entre otras.

Por otro lado, para el mantenimiento de parques y jardines, se gestiona una red de 212 áreas verdes en el territorio municipal, lo que equivale a una cobertura de poco más de 0.5 kilómetros cuadrados. Las funciones del personal que da mantenimiento a los parques y jardines incluyen actividades como el barrido de hojas, el corte de pasto, la fumigación de áreas verdes, el riego y reposición de plantas, la poda de árboles en distintas modalidades (formación de tallo, formación de estructura, refaldado, poda de seguridad, de saneamiento, de rección de copa y de aclareo), así como la limpieza y mantenimiento del mobiliario urbano.

Al igual que en la limpia urbana, para el mantenimiento de parques y jardines se priorizan zonas por densidad poblacional, o por frecuencia de su uso, lo que garantiza que los espacios con mayor afluencia se encuentren en óptimas condiciones, entre estos se encuentran parques en colonias como Candiles, La Negreta, El Pueblito, Santa Barbara y Tejeda.

Se realizó un mapeo del valor de los procesos que permitió identificar el nivel de cobertura, distribución de cargas de trabajo y la planificación semanal de las acciones. Se observó que la operatividad de las áreas de limpia urbana y de mantenimiento a parques y

jardines es sólida y estructurada, misma que sigue una planeación territorial clara, con horarios que aseguran la continuidad del servicio. También se realizó un análisis de flujo para monitorear el uso de las herramientas y material que se utiliza en las intervenciones realizadas. Se detectó como aspecto de mejora la organización del equipamiento para facilitar el trabajo del personal operativo.

Propuesta de mejora para el mantenimiento a parques, jardines y espacios públicos

En el diagnóstico se identificaron áreas en las que se puede reforzar la sistematización de tareas y el mantenimiento preventivo para mejorar la experiencia del personal y de la ciudadanía. La propuesta consta de una estrategia que integra los enfoques de TPM, 5S y Kaizen para implementarse en la Secretaría.

Con la visión de TPM, se reconoce la calendarización existente para programar las acciones de mantenimiento de forma anticipada. Para fortalecer en esta acción, se propone que la programación tome en cuenta criterios técnicos como el nivel de uso de los espacios, el tipo y densidad vegetal, factores estacionales como la temporada del año (lluvias o sequías), así como el registro de intervenciones realizadas en cada espacio. De forma que, además de atender reportes ciudadanos, la calendarización de actividades considere un enfoque de prevención, que optimice la asignación de recursos (personales y materiales).

Con TPM también se garantiza que la gestión de los equipos de trabajo sea más eficiente, de manera que; respecto al factor humano, las cuadrillas se asignen en función de las actividades que se realizarán y las habilidades que se requieran, y, por otro lado; respecto a los recursos materiales, que siempre se dé un mantenimiento preventivo, lo que resultaría en una mayor seguridad operativa, y la vida útil de los equipos.

La propuesta también incluye la implementación de 5S en los almacenes de herramientas y a las flotillas vehiculares para aumentar el orden, lo que facilitaría el acceso a los materiales y reduciría los tiempos que se invierten en su búsqueda, e igualmente permitiría que siempre exista accesibilidad a los vehículos.

Para la implementación de 5S, se realizarían autoevaluaciones, en las que se consideren bitácoras de limpieza y orden, o revisiones cruzadas entre áreas de trabajo para fomentar la corresponsabilidad operativa. Igualmente, se programarían actividades como la clasificación de material que considere factores como el tipo de herramienta y la frecuencia con la que se utiliza, así como la limpieza y mantenimiento programado de vehículos y espacios comunes.

Finalmente, la incorporación de Kaizen en la propuesta consiste en integrar círculos de mejora en los que participen las áreas involucradas en el proceso, para identificar oportunidades de mejora en la optimización de los tiempos de intervención, en el uso de recursos, en las técnicas que se aplican durante las intervenciones, o en la optimización de rutas. Estos espacios, además de ser útiles en la identificación de áreas de oportunidad, promueven la participación y el involucramiento del personal operativo. La implementación de los tres enfoques en la propuesta promueve mejoras incrementales que, al transcurso del tiempo, resultarían en una mayor calidad del servicio prestado.

3.3. Viabilidad y alcance de la aplicación de enfoques de mejora continua

La evaluación de la potencial aplicación de enfoques de mejora continua en el municipio ha permitido identificar procesos que son estratégicos en el municipio con oportunidad de optimizarse. El trámite de licencias de construcción, la canalización de reportes y solicitudes ciudadanas, así como el mantenimiento de parques, jardines y espacios públicos presentan áreas de mejora en relación a su estandarización, la coordinación interdependencial y la trazabilidad de los procesos mismos. El análisis de estos procesos permitió identificar elementos que se pueden optimizar a partir de la aplicación de los enfoques de mejora continua.

Para las licencias de construcción realizar una revisión documental más a fondo en la Secretaría de Desarrollo Urbano y Medio Ambiente, representa potencialmente la reducción en los tiempos de respuesta. Para el caso de la Secretaría de Atención Ciudadana, se encontró necesario realizar una estandarización en los procesos de canalización y seguimiento a solicitudes ciudadanas para fortalecer el proceso de atención a las mismas. Por otro lado, para

la Secretaría de Servicios Públicos Municipales es importante mencionar que se realizan calendarizaciones y programaciones que se pueden perfeccionar utilizando un esquema de prevención.

Con base en la propuesta realizada para el gobierno municipal, al mismo tiempo se identifican las condiciones que se permitan la implementación de los enfoques revisados. Primeramente, es necesario que se fomente una cultura organizacional que se oriente al aprendizaje y la eficiencia, en la que las y los servidores públicos de la administración participen activamente en la identificación de procesos ineficientes, actividades que no sumen al proceso en general, cuellos de botella y que constantemente propongan acciones de mejora.

Impulsar la cultura organizacional garantizaría la implementación de las propuestas realizadas, así como su sostenibilidad, y por otro lado también permitiría optimizar las actividades de las distintas dependencias. Es de importancia empoderar al personal y fortalecer sus capacidades a través de la capacitación de las metodologías de mejora continua y al mismo tiempo establecer los mecanismos para evaluar y dar seguimiento a los procesos fortalecidos.

Existen desafíos que pueden desacelerar o limitar la implementación de estos enfoques. Estos factores no son exclusivos del municipio, es la realidad en administraciones locales, en las que, por inercia institucional, por operatividad y capacidad, o por limitantes administrativas es necesario que las estrategias se implementen gradualmente en un periodo de tiempo más extenso.

Ejemplos de estos desafíos incluye que en ocasiones se restringe la posibilidad de modificar los procesos sin antes hacer las actualizaciones reglamentarias necesarias. Otro factor es la fragmentación de los sistemas de información, la cual dificulta la operación entre áreas, así como el seguimiento por parte de los servidores públicos.

El diagnóstico realizado mostró que existen fortalezas en los procesos actuales que se pueden utilizar como punto de partida para la aplicación de los enfoques y transitar a una gestión más eficiente. Como la experiencia en el uso del sistema digital de atención de solicitudes por parte de la Secretaría de Atención Ciudadana y de los enlaces en cada dependencia, las calendarizaciones actuales y estrategias territoriales de la Secretaría de Servicios Públicos Municipales, así como la cultura laboral avanzada en la clasificación y depuración de expedientes con la que cuenta la Secretaría de Desarrollo Urbano y Medio Ambiente. Con estos procesos como punto de partida, es posible aplicar las propuestas de manera escalable y con impactos medibles.

Conclusiones

- El reconocimiento del Derecho a la Buena Administración Pública es un punto de partida tanto normativo como ético para considerar la relación entre el gobierno y los ciudadanos.
- La eficiencia administrativa de los gobiernos locales se debe asociar en todo momento con una planeación estratégica, con la rendición de cuentas, y con la incorporación de los ODS.
- El Derecho a la Buena Administración se debe incluir en el marco legal local así como el federal, de manera que no sólo se encuentre implícitamente y permita consolidar esfuerzos para transitar a gestiones más eficientes.
- La eficiencia administrativa es un medio para garantizar derechos y responder a las demandas de la sociedad.
- La existencia de departamentos de eficiencia gubernamental en administraciones locales les permite evaluar, rediseñar y optimizar sus procesos administrativos, de manera que se utilicen datos, indicadores de desempeño y se retroalimenten de la ciudadana.

- El marco normativo que rige al municipio de Corregidora y que establece las atribuciones de los órganos de gobierno y de la administración central se ve condicionado por factores externos e internos que impactan la eficiencia gubernamental.
- La propuesta de aplicación de los enfoques de mejora continua en el municipio llevó a la identificación de oportunidades para optimizar los procesos estudiados y se identificó que existen condiciones reales para implementar estas metodologías, especialmente en procesos que presentan un alto volumen de solicitudes, los que son de alto impacto en la percepción ciudadana y de relevancia estratégica para la administración.
- La aplicación de la propuesta de implementación planteada resultaría en la reducción de tiempos de respuesta a las necesidades ciudadanas.
- Otro factor potencial a considerar en un estudio posterior, son los procesos que sean de alta demanda de recursos, ya sea personales, económicos, materiales o temporales.

Bibliografía

- Acevez Díaz de León, L. (2018). El derecho a la buena Administración Pública en la Constitución Política de la Ciudad de México y su aporte a la Gobernanza. In *La gobernanza en la Ciudad de México Visiones multidisciplinarias* (pp. 17–38).
- Álvarez Sánchez, S. (2012). Hacia la Eficiencia en la Gestión Municipal. *Revista Nacional de Administración*, 3(2), 49–76.
- Arcila Russi, L. A., & López Olvera, M. A. (2019). El Derecho Humano a una Buena Administración Pública en México y Colombia. *Inciso*, 21, 41–57.
<https://doi.org/10.18634/incj.21v.1i.841>
- Cornelio Zamudio, L. del R. (2018). The Human Right to the Good Public Administration. *Perfiles de Ciencias Sociales*, 5(10), 315–344.
- Cornelio Zamudio, L. del R. (2020). *La Buena Administración Pública como Derecho Humano en México*. Universidad Juárez Autónoma de Tabasco.

- Cuevas Herrero, E. (2020). *Planeación Estratégica para la Inclusión de los Objetivos para el Desarrollo Sostenible en Gobiernos Locales de la Región de La Sierra Norte de Puebla en México: Un Diagnóstico Local para enfrentar los Retos Globales*. BENEMÉRITA UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE PUEBLA.
- Domínguez Vázquez, J. A. (2021). *Derecho humano a la buena administración pública y los estándares de actuación en materia de contrataciones de exploración y extracción de hidrocarburos*. Universidad Juárez Autónoma de Tabasco.
- Espinosa-Marquez, A. (2020). Agenda 2030 y Desarrollo Sostenible. Un Reto para los Gobiernos Locales en México. In *Agenda Pública, Gobernanza Metropolitana y Planeación Prospectiva para un Desarrollo Sostenible, Incluyente y Solidario* (pp. 79–89).
- Furterer, S., & Elshennawy, A. K. (2005). Implementation of TQM and Lean Six Sigma tools in local government: A framework and a case study. *Total Quality Management and Business Excellence*, 16(10), 1179–1191.
<https://doi.org/10.1080/14783360500236379>
- Furterer, S. L. (2004). *A Framework Roadmap for Implementing Lean Six Sigma in Local Governmental Entities*. University of Central Florida.
- Janssen, M., & Estevez, E. (2013). Lean government and platform-based governance-Doing more with less. *Government Information Quarterly*, 30(SUPPL. 1).
<https://doi.org/10.1016/j.giq.2012.11.003>
- Krings, D., Levine, D., & Wall, T. (2006). The Use of “Lean” in Local Government. *Public Management*.
- Lara, J. J., & Licea, J. A. (2018). ¿Por qué votar por la izquierda? Morena en el Municipio de Corregidora, Querétaro, en las elecciones de 2015. *Albores*.
- Luna, H. (2021). *Diagnostico Ambiental Municipio de Corregidora*.
- Maleyeff, J. (2007). *Improving Service Delivery in Government with Lean Six Sigma*.
- Monroy Sánchez, I. (2017). *Eficiencia Gubernamental Municipal en la Era del Gobierno Electrónico*. Universidad Autónoma del Estado de México.
- Municipio de Corregidora. (2025). *Plan Municipal de Desarrollo*.
- Olvera Robles, D. (2018). *La inactividad administrativa en el marco de la buena administración*. Universidad Autónoma de Querétaro.

- Pandya, V., Patel, U., Kanabar, B., Joshi, I., & Kadri, A. (2015). Evaluation of implementation of 5S Campaign in urban health center run by municipal corporation, Gujarat, India. *International Journal of Community Medicine and Public Health*, 217–222. <https://doi.org/10.18203/2394-6040.ijcmph20150284>
- Paz Cuevas, C. (1999). La Participación Ciudadana Municipal en México: Factor para el Desarrollo y la Eficiencia Gubernamental. *Estudios Políticos*, 20.
- Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo. (2023). *Informe de Desarrollo Humano Municipal 2010-2020: una década de transformaciones locales en México*.
- Radnor, Z. (2010). Transferring Lean into Government. *Journal of Manufacturing Technology Management*, 21(3), 411–428. <https://doi.org/10.1108/17410381011024368>
- Radnor, Z., & Johnston, R. (2013). Lean in UK Government: Internal efficiency or customer service. *Production Planning and Control*, 24(10–11), 903–915. <https://doi.org/10.1080/09537287.2012.666899>
- Rodríguez-Arana, J. (2011). El Derecho Fundamental a la Buena Administración y Centralidad del Ciudadano en el Derecho Administrativo. In *El nuevo derecho administrativo : libro homenaje al prof. Dr. Enrique Rivero Ysern* (pp. 407–427).
- Rosas Ferrusca, F. J., Rodríguez Sánchez, V., Miranda Rosales, V., & Calderón Maya, J. R. (2019). La Administración Pública del Estado de México ante los Objetivos del Desarrollo Sostenible: desafíos para una entidad ordenada, sustentable y resiliente. *Grupo de Investigación En Gobierno, Administración y Políticas Públicas (GIGAPP)*, 6(111), 3–27.
- Rubio Fernández, P. (2022). *Iniciativa que reforma el Artículo 4º. de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos*.
- Santa Fajardo, L. M., Bom-Camargo, Y. I., Fajardo Calderón, C. L., & Macías Ramírez, V. H. (2021). Public Social Responsibility to contribute to the consolidation of the Sustainable Development Goals. *Juridicas CUC*, 17(1), 211–252. <https://doi.org/10.17981/juridcuc.17.1.2021.08>
- Scorsone, E. A. (2008). New development: What are the challenges in transferring lean thinking to government. *Public Money and Management*, 28(1), 61–64. <https://doi.org/10.1111/j.1467-9302.2008.00621.x>