



Universidad Autónoma de Querétaro
Facultad de Contaduría y Administración
Doctorado en Administración

Estudio Transversal de Procesos Administrativos en
Municipios de la Huasteca Norte

Opción de titulación
Publicación de artículos

Que como parte de los requisitos para obtener el Grado de
Doctorado en Administración

Presenta:
Pablo Martínez González

Dirigido por:
Dr. Mario Eduardo Ibarra Cortés

Dr. Mario Eduardo Ibarra Cortés
Presidente

Firma

Dra. Josefina Morgan Beltrán
Secretario

Firma

Dr. Juan José Méndez Palacios
Vocal

Firma

Dr. Luis Rodrigo Valencia Pérez
Vocal

Firma

Dr. Crisógono de Santiago Guerrero
Vocal

Firma

M. en I. Martín Vivanco Vargas
Director de la Facultad

Dra. Ma. Guadalupe Flavia Loarca Piña
Directora de Investigación y Posgrado

Centro Universitario
Querétaro, Qro.

Fecha (será el mes y año de aprobación del Consejo Universitario)

Resumen

Desde que México se constituyó como una nación independiente ha contado con formas de organización de tipo Federal en un primer término, para pasar posteriormente al tipo centralista y regresar a la forma de organización Federal como como hasta hoy la conocemos. Lo anterior ha implicado que el gobierno a lo largo de más de dos siglos ha sufrido muchas reorganizaciones y reformas, estas reformas se han dado principalmente desde la perspectiva de la administración pública, y como es mencionado por (Peters, 2005) “el motivo primordial de dichas reformas ha sido el incrementar la eficiencia del sector público así como la aparente incapacidad de esos gobiernos para manejarse a sí mismos, tan bien como lo hacen otras organizaciones de la sociedad” (p.1).

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

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

Martínez (2014) menciona que “en este orden de ideas quedan abiertas las preguntas ¿Por qué los municipios parecen concentrar los recursos en sus cabeceras municipales? ¿Qué condiciones necesitan las estructuras administrativas de los gobiernos municipales para asignar eficazmente sus recursos? ¿Cuándo comenzaremos a percibir un desarrollo humano

sostenido en el país? La discusión apunta a la urgencia de desarrollar capacidades administrativas en los gobiernos municipales, aunque se reconoce que una de las restricciones es el nivel de escolaridad municipal ya que es de la población de donde surgirán los tomadores de decisión. Se intuye de forma muy general que el grado de escolaridad tiene una relación con el manejo de los recursos y las habilidades necesarias en las tareas de gobierno y administración pública. Tenemos dos tareas pendientes a partir de este momento. Los analistas tenemos la tarea urgente de identificar las áreas de oportunidad de los gobiernos locales, en específico de sus capacidades administrativas, entendidas como las habilidades que han desarrollado las estructuras administrativas municipales en torno a las responsabilidades que les han sido asignadas, dentro del marco normativo correspondiente” (p. 103).

Por lo anterior, se presenta el presente documento que tiene como objetivo diseñar y desarrollar, utilizando el enfoque de sistemas, un modelo que permita conocer e identificar las variables del proceso administrativo susceptibles de mejora en los sistemas de administración de los Ayuntamientos de los Municipios de la Huasteca Norte de San Luis Potosí

Además, como segundo objetivo del presente trabajo se identificará si la opinión de los jefes de departamento y los trabajadores operativos de las administraciones municipales de Tamasopo, Tamuín y Ciudad Valles tiene relación con la ausencia o existencia parcial de un sistema de administración actualmente implementado en los departamentos que conforman las administraciones municipales de la Huasteca Norte de San Luis Potosí.

De este modo es que en el primer capítulo se presentará una introducción a la problemática de las organizaciones públicas, con lo cual se dará entrada al segundo capítulo en dónde se abordarán los antecedentes, así como la problemática de la administración pública en México, y se presentarán la justificación, las preguntas, así como los objetivos de la investigación.

En el capítulo número tres se presentará el marco teórico de la investigación y se mostrará el pensamiento administrativo, la Teoría General de Sistemas y los elementos que sirvieron de base para relacionar al Municipio y los Sistemas Administrativos de los Gobiernos Locales.

En el capítulo cuatro se mostrará la Teoría General de Sistemas y la Metodología de Sistemas Suaves que sirvió como visión de análisis, posteriormente en el capítulo cinco se mostrará la metodología para medir el grado de implementación del Proceso Administrativo en una Organización Pública, y finalmente en el capítulo seis se presentarán y discutirán los resultados y reflexiones finales del análisis de caso elaborado en el presente documento.

Palabras clave

Administración, Sistemas, Municipio, Teoría General de Sistemas, Proceso Administrativo, Planeación, Organización, Integración, Dirección y Control.

Dedicatorias

Claudia

Te dedico especialmente este documento por haberme ayudado e impulsado para no bajar los brazos en los momentos más difíciles que me llevo el proceso de titulación, sin tu apoyo incondicional no lo hubiera conseguido, gracias por estar ahí siempre en los momentos más importantes de mi vida.

Pablito

Quiero que siempre tengas presente que desde que llegaste a este mundo mi vida cambio, le agradezco al todopoderoso por haberme dado la dicha de tener y compartir la vida con un hijo tan maravilloso como Tú.

Héctor

Cuando parecía que nuestra vida sería de tres llegaste a este mundo para hacernos compañía, serás el compañero de tu hermano y nos iluminarás con tu alegría, eres nuestro pequeño y estamos orgullosos de tener un hijo tan increíble.

Ustedes tres son la razón por la cual todos los días me despierto buscando nuevas formas para mejorar nuestro mundo, Ustedes son mi razón de Ser.

A mi familia

Toda mi formación se la debo a Ustedes, y por ello quiero agradecerles por el apoyo que me han brindado a lo largo de todos estos años, a mi Padre por su apoyo desde mi infancia y enseñarme que sólo con el trabajo diario se puede conseguir el éxito, a Rolis por haberme apoyado en los momentos más difíciles mi vida, a mis hermanos José Alberto, Joel, Albina Guadalupe, Maximino y Luis Adrián por tantos momentos maravillosos compartidos a lo largo de nuestras vidas, siempre están presentes en mis pensamientos y en mi corazón, de igual modo quiero hacer una dedicatoria muy especial para mi tío Inocencio y a mi abuelita Albina por todas sus enseñanzas y cuidados.

Agradecimientos

Quiero agradecer al Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología por haberme apoyado con una beca para realizar estudios de Doctorado, gracias a Instituciones como el Conacyt es que los jóvenes investigadores en México podemos llevar a cabo estudios de Posgrado, mi reconocimiento y agradecimiento una vez más para esta gran institución.

Quiero agradecer a la Universidad Autónoma de San Luis Potosí, al Sr. Rector Mtro. en Arquitectura Manuel Fermín Villar Rubio por todas las facilidades y apoyo brindado para poder realizar mis estudios de Doctorado, mi agradecimiento para la Secretaría Académica de la UASLP y en especial a la Dirección de Formación de Profesores por haberme apoyado con una beca especial del Programa del Mejoramiento del Profesorado (Promep).

Mi agradecimiento para la Universidad Autónoma de Querétaro, a las autoridades de la Facultad de Contaduría y Administración y en especial a su Posgrado por haberme dado la oportunidad de obtener mi grado de Doctor en tan prestigiada Institución, de igual modo quiero agradecer a mis revisores en los Seminarios en especial a la Dra. Alejandra Urbiola Solís, al Dr. Ángel Wilhelm Vázquez G., a Dra. Patricia Luna Vilchis, a la Dra. Clara Escamilla Santana, y a la Dra. Iliá Violeta Cázares Garrido

Las palabras me faltan para expresar mi agradecimiento a mi Co-Director de Tesis el Dr. Hugo Jesús Ochoa Hernández, sin su apoyo no hubiera logrado terminar el presente trabajo de investigación, siempre en los momentos en que ya me encontraba a punto de renunciar, estuvo presente para darme una palabra de aliento y sobre todo ánimos para seguir adelante, después de muchas y largas conversaciones de café, además de sus enseñanzas nos quedó una gran amistad, por todo ello ¡Gracias!

Quiero agradecer especialmente a mi Director de Tesis al Dr. Mario Eduardo Ibarra Cortés por todo su apoyo a lo largo de estos años, y sobre todo por no dejar que me diera por vencido en esta tarea pendiente, siempre atento para brindarme las herramientas necesarias para la elaboración de este trabajo, cada reunión y cada consejo fueron fundamentales para no quedarme en el camino, ¡muchas gracias por todo!

Tabla de contenido

Resumen.....	2
Palabras clave	4
Dedicatorias.....	5
Agradecimientos.....	6
Tabla de contenido.....	7
Índice de Figuras.....	9
Índice de Tablas	9
1. Introducción	12
2. Capítulo: Problemática de la Administración Pública en México	14
2.1 Antecedentes de la Problemática de las Organizaciones Públicas en México	14
2.2 Problemática Actual de las Organizaciones Públicas en México	19
2.3 Pertinencia y Factibilidad del Estudio	21
2.4 Justificación	24
2.5 Preguntas de Investigación	27
2.6 Objetivo de la Investigación	28
3. Capítulo: Marco Teórico.....	29
3.1. El Pensamiento Administrativo	29
3.2 La Teoría General de Sistemas	32
3.3 Razones para aplicar la Teoría General de Sistemas en la Administración.....	34
3.4 La Teoría General de Sistemas en la Administración.....	36
3.5 El Municipio y los Sistemas Administrativos de Gobiernos Locales.....	38
4. Capítulo: La Teoría General de Sistemas.....	42
4.1 El Concepto de Administración.....	42
4.2 El Proceso Administrativo	45
4.3 Conceptualización de los Sistemas	46
4.4 El Enfoque de Sistemas	47
4.5 Clasificación de los Sistemas.....	48
4.6 Tipos de Sistemas y Modelos	49
4.6.1 Sistemas Deterministas.....	50
4.6.2 Sistemas Animados	50

4.6.3 Sistemas Sociales.....	51
4.6.4 Sistemas Ecológicos	52
4.7 La Metodología de los Sistemas Suaves (MSS)	53
4.8 Sistema Administrativo.....	55
5. Capítulo: Metodología para medir el Grado de Implementación del Proceso Administrativo de una Organización Pública	60
5.1 Metodología de la Investigación.....	60
5.2 Estudios de la Investigación.	63
5.3 Características de los Estudios y Contexto de la Investigación.....	63
5.3.1 Estudio Inter-organizacional.	65
5.3.2 Estudio Intra-organizacional.	66
5.4 Población objeto de la investigación	67
5.5 Departamentos Municipales objeto del estudio	68
5.6 Hipótesis de investigación	69
5.7 Definición de variables	69
5.8 Encuesta para la Recolección de la Información	71
5.9 Medición de variables.....	73
5.9.1 Variables de información de carácter general.	73
5.9.2 Planeación.....	74
5.9.3 Organización.....	76
5.9.4 Integración.....	76
5.9.5 Dirección	78
5.9.6 Control.....	79
5.10 Tratamiento estadístico	81
Capítulo 6. Discusión de Resultados y Reflexiones Finales.....	84
6.1 Discusión de Resultados de los Aspectos Generales de las encuestas	84
6.2 Discusión de Resultados de las Variables Evaluadas	88
6.2.1 Planeación.....	88
6.2.2 Organización.....	90
6.2.4 Dirección	93
6.3 Análisis de Varianza (ANOVA)	98
6.4 Análisis de Varianza (Anovas) aplicada a la variable Planeación.....	99

6.5 Análisis de Varianza (Anovas) aplicada a la variable Organización.....	101
6.6 Análisis de Varianza (Anovas) aplicada a la variable Integración	102
6.7 Análisis de Varianza (Anovas) aplicada a la variable Dirección.....	104
6.8 Análisis de Varianza (Anovas) aplicada a la variable Control	105
6.9 Consideraciones Finales	107
Bibliografía.....	110
Anexo No. 1 Cuestionario Aplicado a Jefes de Departamento y Trabajadores Operativos de las Administraciones Municipales de Tamasopo, Tamuín y Ciudad Valles, S.L.P.....	115
Anexo No. 2 Análisis Descriptivos y Análisis de Varianza del Total de Variables Analizadas en la Investigación	126
Anexo No. 3 Publicación Derivada de la Investigación Número Uno.....	136
Anexo No. 4 Publicación Derivada de la Investigación Número Dos.....	137

Índice de Figuras

Figura No. 1 Concepción General de Sistemas	33
Figura No. 2 Un Modelo Emblemático de Actividad con Propósito Definido.....	54
Figura No. 3 Modelo: Sistema de Administración y sus Elementos	58

Índice de Tablas

Tabla No. 1 Tipos de Sistemas y Modelos	49
Tabla No. 2 Organismo en términos de un Modelo General de Sistema Abierto	56
Tabla No. 3 Características de los estudios que integran la investigación	64
Tabla No. 4 Características Generales de los Municipios de la Huasteca Norte.....	65
Tabla No. 5 Número de Departamentos y Encuestas Aplicadas	67
Tabla No. 6 Relación de Departamentos por Municipio y Encuestas Aplicadas	68
Tabla No. 7 Estructura General del Cuestionario para la Recolección de la Información ...	72
Tabla No. 8 Operacionalización de la variable: Planeación	75
Tabla No. 9 Operacionalización de la variable: Organización	76
Tabla No. 10 Operacionalización de la variable: Integración	77

Tabla No. 11 Operacionalización de la variable: Dirección	78
Tabla No. 12 Operacionalización de la variable: Control	80
Tabla No. 13 Resumen del procesamiento de los casos	81
Tabla No. 14 Confiabilidad del instrumento de captación de información	82
Tabla No. 15 Tabla de contingencia Municipio versus departamentos	84
Tabla No. 16 Tabla de contingencia Municipio versus Nombramiento	85
Tabla No. 17 Tabla de contingencia Municipio versus Edad	85
Tabla No. 18 Tabla de contingencia Municipio versus Género	86
Tabla No. 19 Tabla de contingencia Municipio versus Escolaridad	86
Tabla No. 20 Tabla de contingencia Municipio versus Antigüedad.....	87
Tabla No. 21 Percepción de la Planeación de los Jefes de los Departamentos de Tamasopo, S.L.P.....	88
Tabla No. 22 Percepción de la Planeación de los Trabajadores Operativos de los Departamentos de Tamasopo, S.L.P.....	89
Tabla No. 23 Percepción de los Jefes de los departamentos de Tamasopo, S.L.P. respecto a la etapa de la Organización	90
Tabla No. 24 Percepción de los Trabajadores Operativos de los departamentos de Tamasopo, S.L.P. respecto a la etapa de la Organización	91
Tabla No. 25 Percepción de los Jefes de los departamentos de Tamasopo, S.L.P. respecto a la etapa de la Integración	92
Tabla No. 26 Percepción de los Trabajadores Operativos de los departamentos de Tamasopo, S.L.P. respecto a la etapa de la Integración	93
Tabla No. 27 Percepción de los Jefes de los departamentos de Tamasopo, S.L.P. respecto a la etapa de la Dirección.....	94
Tabla No. 28 Percepción de los Trabajadores Operativos de los departamentos de Tamasopo, S.L.P. respecto a la etapa de la Dirección.....	95
Tabla No. 29 Percepción de los Jefes de los departamentos de Tamasopo, S.L.P. respecto a la etapa de Control	96
Tabla No. 30 Percepción de los Trabajadores Operativos de los departamentos de Tamasopo, S.L.P. respecto a la etapa de Control	97

Tabla No. 31 Anova: Media de Participación en Diseño de Manuales de Procedimientos de los Jefes de los Municipios de Tamasopo, Tamuín y Ciudad Valles, S.L.P.....	99
Tabla No. 32 Anova: Media de Participación en Diseño de Manuales de Procedimientos de los Trabajadores de los Municipios de Tamasopo, Tamuín y Ciudad Valles, S.L.P.....	100
Tabla No. 33 Anova: Media de la Percepción de los Jefes de los Municipios de Tamasopo, Tamuín y Ciudad Valles, S.L.P. con respecto a si su Dependencia Cuenta con Manuales	101
Tabla No. 34 Anova: Media de Percepción de Trabajadores de los Municipios de Tamasopo, Tamuín y Ciudad Valles, S.L.P. con respecto a si su Dependencia Cuenta con Manuales	102
Tabla No. 35 Anova: Media de la Percepción de los Jefes de los Municipios de Tamasopo, Tamuín y Ciudad Valles, S.L.P. con respecto al suministro de los recursos tecnológicos y materiales de tal forma que permitan llevar a cabo su trabajo de manera eficiente	102
Tabla No. 36 Anova: Media de Percepción de Trabajadores de los Municipios de Tamasopo, Tamuín y Ciudad Valles, S.L.P. con respecto al suministro de los recursos tecnológicos y materiales de tal forma que permitan llevar a cabo su trabajo de manera eficiente	103
Tabla No. 37 Anova: Media de la Percepción de los Jefes de los Municipios de Tamasopo, Tamuín y Ciudad Valles, S.L.P. con respecto a la Comunicación de Estrategias por parte de la Dependencia para el Logro de los Objetivos	104
Tabla No. 38 Anova: Media de Percepción de Trabajadores de los Municipios de Tamasopo, Tamuín y Ciudad Valles, S.L.P. con respecto a la Comunicación de Estrategias por parte de la Dependencia para el Logro de los Objetivos	105
Tabla No. 39 Anova: Media de la Percepción de los Jefes de los Municipios de Tamasopo, Tamuín y Ciudad Valles, S.L.P. con respecto a las Acciones para Eliminar las Causas de Fallas y Errores para Evitar su Repetición.....	106
Tabla No. 40 Anova: Media de Percepción de Trabajadores de los Municipios de Tamasopo, Tamuín y Ciudad Valles, S.L.P. con respecto a las Acciones para Eliminar las Causas de Fallas y Errores para Evitar su Repetición.....	107

1. Introducción

Hoy en día es necesario recordar que, a lo largo de su prolongada existencia, los gobiernos han sido objeto de muchas reorganizaciones y reformas, estas reformas se han dado principalmente desde la perspectiva de la administración pública, y como es mencionado por (Peters, 2005) “el motivo primordial de dichas reformas ha sido el incrementar la eficiencia del sector público así como la aparente incapacidad de esos gobiernos para manejarse a sí mismos, tan bien como lo hacen otras organizaciones de la sociedad” (p.1).

El valor de estudiar a las organizaciones públicas señala Oszlak (1979) radica en el hecho de que “como cualquier otra empresa intelectual, esta clase de estudios se justifica por su potencial contribución al mejor conocimiento del papel, desempeño e impactos del aparato administrativo y productivo del Estado” (p.1) y con base en lo anterior el mismo Oszlak (1979), señala tres razones sustantivas para plantear estudios sobre la Burocracia:

I. La ausencia de estudios sistemáticos y/o sistémicos sobre el aparato estatal, encarados con una perspectiva teórica y un grado aceptable de rigor metodológico, ha mantenido vigentes numerosos mitos y lugares comunes acerca del fenómeno burocrático y el papel del Estado.

II. Las teorías más globales en materia de organización y administración –que hoy constituyen una fuente fundamental para el estudio de la burocracia estatal- reconocen su origen en investigaciones llevadas a cabo predominantemente en ámbitos no públicos.

III. Debe señalarse la falta de contextualización social, cultural e histórica de la mayor parte de los enfoques y modelos que han servido como sustituto para el estudio de la burocracia estatal.

Al respecto, Merino (2004) señala que “la agenda de la investigación en México se ha enfocado en dos polos opuestos, por una parte se ubican los estudios que han tendido a detectar y discutir las dificultades tipo macro, orientados principalmente hacia las reformas municipales de orden normativo; y por otro lado, se encuentran los trabajos que han intentado

superar esa visión tipo macro, para ir en busca de las prácticas de gestión pública que, a pesar de todo, han logrado resolver problemas concretos de administración pública a partir de la introducción de pequeñas pero exitosas innovaciones en los gobiernos locales” (p.15).

Por lo que Peters (2005) menciona que “un buen número de las reformas hechas al gobierno, sobre todo en los regímenes democráticos, han estado orientadas a fortalecer su capacidad para procesar las demandas de sus ciudadanos y para responder mejor a ellas, por lo que, el enorme esfuerzo de las últimas décadas por reformar la administración pública ha tenido en gran medida el propósito de volver más eficiente el sector público” (p. 1).

En este sentido en México algunas instituciones de investigación públicas como el Centro de Investigación y Docencia Económicas (CIDE) han venido fomentando los estudios sobre organizaciones públicas, y más aún, dirigidos a los gobiernos locales, ya que el municipio al ser la célula política de nuestro país juega un papel fundamental en la resolución de los problemas que conforman la agenda nacional debido a que es la instancia más cercana a la población y por tanto conoce de mejor forma la problemática que la afecta.

2. Capítulo: Problemática de la Administración Pública en México

En el presente capítulo se presentará la importancia de estudiar a las organizaciones gubernamentales, la problemática que viven en México, así como una recapitulación de experiencias que se han dado al evaluar las organizaciones públicas, finalmente se presentan al final del capítulo las preguntas de investigación, la hipótesis y el objetivo que servirán de guía al presente trabajo, y que le darán al lector una visión más clara de lo que se pretende con la elaboración del presente documento de Tesis.

2.1 Antecedentes de la Problemática de las Organizaciones Públicas en México

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

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

Pero en el caso de los gobiernos locales su papel todavía es confuso, al respecto Cabrero y Nava (2000) mencionan “que las estrategias para fortalecer a los gobiernos locales no son claras, y se preguntan si ¿Es necesario visualizarlos como agencias prestadoras de servicios que deben ser modernizadas para ofrecer una mayor calidad y satisfacción al cliente-usuario?” (p. 7).

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

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

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

Es por lo anterior que en las últimas décadas se han comenzado a llevar a cabo estudios para analizar la problemática municipal y exponer experiencias exitosas de innovación en ese ámbito de gobierno, tal es el caso de lo realizado por Díaz y García (1996), que presentan un estudio de caso del municipio de Aguascalientes, el cual se basa en comparaciones históricas del comportamiento financiero y en razones aplicadas a los principales rubros de la hacienda municipal.

La manera como Díaz y García (1996) procedieron para llegar a comparaciones adecuadas, fue el de utilizar datos deflactados y pesos proporcionales en la integración de los ingresos y gastos; para esto se usaron tres cuadros básicos de los ingresos y egresos

municipales en series de 1975 a 1994: el primero que presenta los resultados a pesos corrientes, el segundo a precios constantes y el último de porcentajes de composición.

Díaz y García (1996) identificaron en su estudio que, en el comportamiento de los rubros más importantes de las finanzas municipales 1993-1995 hubo un reflejo de las decisiones que se tomaron; es cierto que no todas incidieron positivamente en los indicadores, pero es muy importante considerar cuál fue el impacto de conjunto alcanzado por las políticas implementadas.

La preocupación por realizar estudios de la problemática municipal se encontró también reflejada en otro estudio de caso (Ciudad Guzmán, Jalisco) acerca de las finanzas municipales realizado por Hernández (1996), en el cual se analizan los resultados obtenidos en el campo de las finanzas municipales. Para esto se tomó como período de referencia, las cifras de los años 1984 a 1994, identificando sus principales tendencias a partir de un grupo de indicadores o razones financieras, y se destacan de manera particular, los cambios generados por la administración municipal objeto de este estudio (1992-1995).

En éste documento, Hernández (1996) obtuvo las consideraciones siguientes: se forjó un nuevo perfil en la estructura de las finanzas municipales, lográndose durante 1992-1993, un incremento en la proporción de los ingresos municipales, respecto al total de los ingresos del estado. En términos reales, los ingresos municipales observaron el mayor crecimiento de los últimos diez años, y vistos en función de la recaudación por número de habitantes de Ciudad Guzmán, durante 1993, lograron un mayor monto que en 1990. Se disminuyó también, la dependencia de los ingresos provenientes de préstamos, subsidios y aportaciones.

Siguiendo con la revisión de estudios sobre los gobiernos locales, se encuentra también el realizado por Raich (1997) quien señala que el desempeño financiero, es un área poco estudiada por los administradores públicos; por lo que su interés primordial es realizar una propuesta general con el ánimo de complementarla con observaciones y recomendaciones posteriores.

La estructura general del trabajo de Raich se encuentra dividida en tres partes. El objetivo central del primer apartado es exponer una serie de indicadores para mostrar la utilidad que este tipo de análisis cuantitativo puede tener en la evaluación del desempeño financiero municipal. Sin embargo, antes de ello, el documento hace referencia a las características principales de las estructuras del ingreso y del gasto, ya que es a partir de éstas que se elaboran las propuestas de evaluación financiera.

Cabe señalar que los indicadores que Raich propone para evaluar el desempeño financiero de los municipios son los siguientes:

Balance Financiero.

Capacidad Financiera Relativa.

Capacidad Financiera Total.

Dependencia Financiera Relativa.

Dependencia Financiera Total.

Financiamiento Autónomo Relativo.

Financiamiento Autónomo Total.

Balance Financiero Per Cápita.

Capacidad Financiera Per Cápita.

Raich presenta en el segundo apartado de su investigación los nueve indicadores propuestos anteriormente y los aplica a las estructuras financieras de dos municipios (Tepotzotlán y Toluca), con el propósito de comparar los resultados de estas haciendas municipales para, en última instancia, poder evaluar el desempeño financiero de cada una de ellas, y expone que es posible suponer que los indicadores propuestos representan una base o parámetro de medición consistente (objetivo) para comparar el desempeño financiero de dos o más (cualesquiera) municipios.

En la tercera y última parte del trabajo de Raich (1997) se retoman los alcances y los límites que puede tener la evaluación cuantitativa propuesta y se señalan algunas líneas de investigación que podrían guiar las posteriores investigaciones sobre el desempeño

financiero municipal. Es importante mencionar que, no obstante que a lo largo de este trabajo se distinguió la dificultad que implica llevar a cabo un ejercicio de evaluación del desempeño financiero municipal, nunca se abandonó el supuesto de que realizar estudios de este tipo resulta indispensable para conocer el impacto que las políticas de descentralización pueden tener en los municipios del país.

Otro estudio importante lo constituye el realizado por García (1999), en el cual señala que, para la mayor parte de los ayuntamientos del país, las posibilidades de consolidar una situación financieramente sana están aún muy lejos de sus posibilidades. Su capacidad de generar recursos propios es más bien escasa y los recursos provenientes de las participaciones federales terminan por convertirse en el elemento más importante de las finanzas municipales”. A lo largo de su estudio rescata una visión un tanto cuanto distinta, la cual, sin negar los obstáculos de las haciendas, rescata la necesidad de fortalecer las estructuras y funciones con las cuales se desarrolla la administración financiera.

Un estudio pionero para el conocimiento de la problemática municipal, es el de Cabrero y Orihuela (2000) quienes presentan un análisis de la evolución de las finanzas municipales en México, el estudio se centra en el análisis de ingresos, egresos y en el seguimiento de indicadores de gestión financiera que pueden ser de utilidad como referencia para el análisis de casos municipales. Ellos construyeron una base financiera propia que permitiera claramente diferenciar el comportamiento financiero por tipos de municipios, aspecto que no había sido posible diferenciar en otros trabajos por la forma como la documentación oficial se presenta. Sus conclusiones fueron que, si bien es clara la expansión de recursos en el nivel municipal, este proceso ha evolucionado de diferente forma según el tipo de municipio de que se trate. Es claro que las grandes ciudades mejoran su estructura financiera y fortalecen sus haciendas mientras que los municipios rurales se rezagan cada vez más.

Otro documento sobre la problemática administrativa en los gobiernos municipales ha sido el de Guillén (2002), en el cual se presenta el caso del municipio de Ciudad Juárez en donde se implementó el Instituto Municipal de Investigación y Planeación (IMIP), dicha

experiencia constituyó un ejemplo vanguardista en la redefinición de la planeación en México, siguiendo una trayectoria que invierte los parámetros tradicionales: en vez de proceder de manera centralizada, la planeación impulsada del el IMIP es descentralizada, construida desde la esfera local, derivada de sus propias instituciones y específicas necesidades de desarrollo.

El trabajo de Guillén (2002) fue realizado en dos partes, la primera de ellas, dedicada a ubicar el papel del IMIP como actor del nuevo paradigma de la planeación, descentralizada y desde lo local, y además añade otros rasgos fundamentales como la continuidad y profesionalización. La segunda parte tiene el propósito de hacer una descripción más puntual sobre el IMIP, revisando su origen, objetivos, organización, programas fundamentales y recursos.

2.2 Problemática Actual de las Organizaciones Públicas en México

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

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

Por otra parte, para Martínez (2014) uno de los problemas más importantes en la actualidad tiene que ver con la eficiencia del gasto público, a ese respecto señala que “hay una desigualdad entre municipios que puede ocasionar condiciones para el desarrollo en

algunas zonas en detrimento de otras zonas. Sin embargo, se presenta evidencia de que las acciones que los gobiernos municipales pueden hacer utilizando los escasos recursos de los fondos del ramo 33 para atender las mínimas responsabilidades que se les encomienda en el artículo 115 constitucional pueden impactar de forma muy significativa en la calidad de vida de los habitantes” (p.103).

Continúa señalando Martínez (2014) que “en este orden de ideas quedan abiertas las preguntas ¿Por qué los municipios parecen concentrar los recursos en sus cabeceras municipales? ¿Qué condiciones necesitan las estructuras administrativas de los gobiernos municipales para asignar eficazmente sus recursos? ¿Cuándo comenzaremos a percibir un desarrollo humano sostenido en el país? La discusión apunta a la urgencia de desarrollar capacidades administrativas en los gobiernos municipales, aunque se reconoce que una de las restricciones es el nivel de escolaridad municipal ya que es de la población de donde surgirán los tomadores de decisión. Se intuye de forma muy general que el grado de escolaridad tiene una relación con el manejo de los recursos y las habilidades necesarias en las tareas de gobierno y administración pública. Tenemos dos tareas pendientes a partir de este momento. Los analistas tenemos la tarea urgente de identificar las áreas de oportunidad de los gobiernos locales, en específico de sus capacidades administrativas, entendidas como las habilidades que han desarrollado las estructuras administrativas municipales en torno a las responsabilidades que les han sido asignadas, dentro del marco normativo correspondiente” (p. 103).

Finalmente, Martínez (2014) señala que “es imperativo que las estructuras de gobierno y administración de los gobiernos municipales se comprometan a identificar las necesidades más urgentes en las localidades de sus propios municipios: ¿cuántas localidades hay?, ¿qué necesidades existen?, ¿tienen drenaje, agua potable y luz eléctrica?, ¿las casas tienen piso de tierra, techos de lámina y paredes de madera?, ¿qué oportunidades de empleo tiene el municipio? Sólo con una participación constante de la ciudadanía y con la voluntad de nuestros tomadores de decisión podremos asegurar un verdadero desarrollo humano en México” (p. 104).

Otro de los grandes problemas que afectan a la administración pública hoy en día es la rendición de cuentas, a este respecto Lozano (2014) menciona que “la corresponsabilidad gobierno-sociedad para una eficaz rendición de cuentas desde un enfoque de cultura cívica implica considerar que el Estado no puede continuar dirigiendo su actuación de manera unilateral sin considerar la participación de la sociedad civil” (p.125).

Continúa señalando Lozano (2014) que “si bien es cierto que las instituciones democráticas deben promover la participación ciudadana, también lo es que la cultura política del ciudadano es resultado de un proceso de asimilación de la sociedad civil de sus instituciones, esto significa que el individuo encuentra reflejados sus valores, y creencias en las instituciones, por lo que ello anima su espíritu cívico y permite el desarrollo de una cultura cívica más participativa” (p.125).

Finalmente Lozano (2014) señala a este respecto que “en una democracia representativa como la mexicana, se esperaría que el ciudadano se mantenga cercano a sus autoridades para observar y ser parte de la rendición de cuentas, no obstante, reconociendo que no puede ser incluido en la toma de decisiones sobre todos los aspectos de la gestión gubernamental, por lo que al mismo tiempo valorará (en un sentido utilitarista) el ámbito de lo privado, esto es, el ejercicio de sus derechos individuales y la protección de los mismos por el Estado” (p.125).

2.3 Pertinencia y Factibilidad del Estudio

Para Arellano, Lepore y Guajardo (2009), un buen gobierno “es aquel que es capaz de atender las demandas y necesidades de sus ciudadanos para incrementar el nivel de vida de la población. Un gobierno que genera resultados medibles es la retórica contemporánea en la que descansa esta esperanza, sin embargo, hoy en día ante la falta de resultados positivos, es necesario elaborar nuevos instrumentos de medición que ayuden a comparar lo planeado con lo prometido” (p. 109).

Por su parte para Merino (2007) los municipios son “un espejo fiel de la realidad nacional. Pero también pueden ser el mejor instrumento para transformarla, si somos capaces

de romper la inercia que nos llevó a ver los problemas de México con una sola mirada: desde arriba y con soluciones homogéneas a pesar de la enorme complejidad del tejido social” (p. 41).

Merino (2007) también señala que “los datos muestran que las carencias técnicas y humanas le siguen ganando la batalla a la consolidación institucional de los gobiernos locales”, y para muestra menciona que según la Encuesta Nacional a Presidentes Municipales 2004 cerca de 21% de los presidentes municipales apenas había cursado la educación primaria, otro 13% tenía estudios de secundaria y sólo 43% de los presidentes municipales tenía como último grado de estudios la licenciatura completa” (p.41).

Por otra parte, Merino (2007) también menciona que “uno de los grandes problemas de los municipios mexicanos resulta el hecho de que “los sistemas de gestión y administración fiscal de los municipios son todavía insuficientes para garantizar que el dinero llegue hasta sus destinatarios finales con la menor carga burocrática posible. De hecho, buena parte de ese dinero se queda en las propias administraciones municipales, con el paradójico propósito de ser administrado de manera más eficiente” (p.54).

Con el fin de reflexionar en torno a la evaluación de la eficiencia en el orden municipal de gobierno Chávez (2007) señala que “la medición de la gestión de entes públicos subnacionales, a partir de herramientas de evaluación del desempeño, se ha convertido en un tema de creciente interés en Latinoamérica. Adicionalmente, se observa una tendencia de los sistemas gerenciales, para los cuales la medición del desempeño encuentra una particular incidencia en la gestión municipal” (p. 1).

Además, Chávez (2007) también considera que “el término de medición del desempeño mide la efectividad y la eficacia de una gestión administrativa, y trasladado a la gestión municipal es aplicable en la medición cuantitativa de los productos y servicios de un gobierno local; seguridad pública, alumbrado, recolección de desechos sólidos, tratamiento de aguas, entre otros. La medición de los servicios ofrece una herramienta para elevar su calidad” (p. 1).

Finalmente, Chávez (2007) menciona que “la medición del desempeño es una herramienta indispensable para realizar los ajustes necesarios que permitan corregir la trayectoria institucional, alentando el cumplimiento de las expectativas recogidas en los planes de trabajo o de gobierno. En otras palabras, proporciona un marco para conocer si los esfuerzos actuales permitirán arribar al destino propuesto y en qué estado se arribará (p. 2).

Por su parte Álvarez (2005) con respecto a la evaluación del desempeño menciona que “más allá de modas y del pendular movimiento del pensamiento económico parece claro que el objetivo principal de toda organización social es conseguir que sus recursos, escasos, se apliquen a la producción de bienes y servicios para satisfacer las necesidades básicas de sus miembros” (p. 1).

Álvarez (2005) también considera que “identificar la evaluación exclusivamente con el análisis de los resultados e impactos de los programas es una orientación demasiado restrictiva. El alcance de la evaluación es, puede, y debe ser mucho mayor. Por tanto, frente al esquema lineal que la considera como última fase del proceso de planificación, centrada exclusivamente en la valoración de los resultados del programa ya aplicado, la perspectiva holística, integradora, la incluye en todas sus etapas, desde la fase de detección de problemas y necesidades hasta la ejecución y puesta en marcha del programa, con independencia del momento en que se realice la evaluación” (p. 6).

Por último, respecto a la evaluación del desempeño Álvarez (2005) señala que “debe incorporarse, por tanto, desde el primer momento de la planificación, convirtiéndose en procesos relacionados y complementarios que caminan a la par. Así, pues, se trata de incidir en la importancia de considerar la evaluación no como una parte aislada de un proceso, sino como una cultura o forma de entender la Administración Pública” (p. 6).

Sin embargo, se debe tener mucho cuidado con respecto a los sistemas de evaluación, ya que como señala Metzenbaum (2009), “éstos sistemas pueden llegar a implosiones por la presión de quienes efectúan la evaluación, y además menciona que estos problemas se

derivan de tres razones principales: tener expectativas vagas con respecto a la rendición de cuentas, no prestar suficiente atención para descubrir aquellos elementos de la evaluación que señalan el camino para mejorar los resultados, y establecer relaciones equivocadas entre los incentivos y las metas y evaluaciones” (p. 386).

De este modo hasta este momento se observa que la evaluación del desempeño debe llevarse a cabo de manera total abarcando todas las etapas del proceso administrativo, teniendo en cuenta por tanto a la planeación, dirección, organización, dirección y el control, lo anterior permitirá obtener una mejor realimentación.

2.4 Justificación

Para Cabrero (2000) “el ámbito local de gobierno gradualmente se ha venido convirtiendo en un nivel gubernamental estratégico, tanto para mantener los niveles de eficiencia en la gestión pública que la economía y el desarrollo requieren, como para mantener los espacios de gobernabilidad que la nueva relación Estado-sociedad exige” (p.7).

Continúa Cabrero (2000) y menciona que “los municipios se han constituido en las cajas de resonancia de la transición, son los laboratorios en los que se gesta el nuevo modelo económico de desarrollo, ése que pretende generar beneficios en la ciudadanía, en las familias, en las comunidades; y además son los laboratorios de la democracia, ésa que se busca en lo cotidiano, en el acceso del público a lo público” (pp. 7-8).

En este sentido Morales (2010) señala que “los problemas comienzan cuando la administración municipal pierde su objetivo principal que es proveer de servicios públicos eficientes a la población. En este sentido surge la necesidad identificada de ampliar la discusión sobre los alcances y límites de los distintos modelos existentes de evaluación, control y vigilancia de la función pública para lograr gobiernos de resultados. Queda claro que el objetivo principal es avanzar hacia un gobierno por resultados; a un gobierno efectivo, eficiente y eficaz en su actuar y que sea capaz de dialogar de forma constructiva con su principal evaluador: el ciudadano” (p.37).

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

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

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

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

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

de la gente, y existe un rezago en la comunicación entre gobierno y la población para conocer las necesidades.

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

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

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

Es así como para García (1999) uno de los temas más importantes en el futuro del municipio en México resulta ser “la necesidad de ampliar los mecanismos de respuesta técnico-administrativa de las administraciones municipales con base en propuestas adecuadamente contextualizadas. A la larga, el conseguir mejores soluciones –además concertadas- puede traducirse en mayores márgenes de acción política. Aunque la conexión no es necesariamente directa, el problema de la gobernabilidad (governance) se asocia a ambos aspectos, es decir a la capacidad política y administrativa de gobernar” (p. 110).

En síntesis, dado que actualmente la población en México pide más y mejores servicios para solventar sus necesidades, como medida de reciprocidad por las contribuciones que paga al erario público, estos servicios en muchas regiones son aun deficientes, insuficientes y/o de mala calidad dado que aún existe un rezago en la comunicación entre gobierno y la población para conocer las necesidades.

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

Por todo lo anteriormente expuesto se plantea que el problema a investigar es que la ausencia o existencia parcial de un sistema de administración en los departamentos de la administración pública de los municipios de Tamasopo, Tamuín y Ciudad Valles, S.L.P. tiene relación con la opinión de la ciudadanía, y que esta opinión es no conocida.

Por lo antes expuesto es que a continuación se presentan las preguntas de investigación que guiarán la investigación.

2.5 Preguntas de Investigación

Las preguntas que servirán de guía para esta investigación son las siguientes:

¿El diseño y desarrollo de un modelo de administración, empleando el enfoque de sistemas, permitiría identificar las variables del proceso administrativo susceptibles de mejora en los sistemas de administración de los Ayuntamientos de los Municipios de la Huasteca Norte de San Luis Potosí?

¿La opinión de los jefes de departamento y los trabajadores operativos de las administraciones municipales de Tamasopo, Tamuín y Ciudad Valles tiene relación con la

ausencia o existencia parcial de un sistema de administración actualmente implementado en los departamentos que conforman las administraciones municipales de la Huasteca Norte de San Luis Potosí?

2.6 Objetivo de la Investigación

De las anteriores preguntas se desprenden los objetivos a lograr con esta investigación:

- Diseñar y desarrollar, utilizando el enfoque de sistemas, un modelo que permita conocer e identificar las variables del proceso administrativo susceptibles de mejora en los sistemas de administración de los Ayuntamientos de los Municipios de la Huasteca Norte de San Luis Potosí
- Identificar si la opinión de los jefes de departamento y los trabajadores operativos de las administraciones municipales de Tamasopo, Tamuín y Ciudad Valles tiene relación con la ausencia o existencia parcial de un sistema de administración actualmente implementado en los departamentos que conforman las administraciones municipales de la Huasteca Norte de San Luis Potosí.

3. Capítulo: Marco Teórico

En el presente capítulo se abordará una breve historia sobre la administración, se tratará el concepto de administración y los elementos que lo integran, lo anterior ayudará a comprender los fundamentos teóricos que contribuyen a que el municipio como cualquier organización social aplique para su correcto funcionamiento el proceso administrativo el cual le ayuda a ser más eficiente en todos sus procesos.

3.1. El Pensamiento Administrativo

Antes de tratar la conceptualización de la administración se presentará una breve reseña del pensamiento de esta disciplina, Fred Luthans (1980) menciona que “algunos escritos sobre la materia se remontan al año 5000 A. de C. En cierta medida, los administradores actuales deben mucho a la antigüedad. Los administradores de las civilizaciones venturosas de los tiempos antiguos descubrieron y explicaron algunos principios y prácticas actuales más comunes” (p.3).

A lo largo de la historia existen algunos ejemplos que demuestran la aplicación de esta disciplina en varias culturas, tal y como lo señala Luthan (1980) en el caso de los egipcios, construyeron una de las siete maravillas del mundo, “los conceptos y técnicas administrativas que se necesitaron para construir la Gran Pirámide, o cualquiera de los otros grandes edificios, ejemplifica la eficacia de los administradores egipcios” (p. 4).

Por otra parte Luthan (1980) menciona que los griegos realizaron importantes aportaciones a la administración tales como “poner música en el lugar de trabajo; en ocupaciones monótonas o repetitivas el ritmo lo marcaba la música. Por otro lado los romanos fueron administradores e hicieron grandes aportaciones a la teoría administrativa “tuvieron la capacidad de organizar y dirigir un imperio de cien millones de habitantes. Tras la caída de su imperio, el mundo se hundió en la Edad Media” (p. 6).

Para Ramírez (2000) la moderna teoría de la administración tiene sus orígenes a finales del siglo XIX y principios del siglo XX y sus aportaciones más importantes fueron las hechas por Frederick Taylor, Henry Fayol, F.B Gilbreth, L.F. Gulick y L. Urwick quienes dieron forma a lo que hoy en día se conoce como la teoría de la Administración científica y teoría clásica de la administración, el elemento relevante de sus estudios fueron los principios para la conformación de las estructuras formales en las organizaciones, y sus aportaciones principales fueron la organización racional del trabajo, el estudio y solución de los problemas derivados de la organización de la producción, así como la eficiencia operacional mediante el estudio de los tiempos y movimientos” (p.46).

Ramírez (2000) además señala que “una corriente de estudio importante sobre la administración es la denominada teoría de la burocracia y de las disfunciones burocráticas, el elemento más relevante de esta escuela es el planteamiento teórico para la conformación de las estructuras formales en las organizaciones, sus autores más representativos son Max Weber, Rober K. Merton, P. Selznick, Gouldner, Peter M. Blau, R. Bendix, R. Michels y M. Crozier, sus principales aportaciones son la utilización de los principios del “análisis funcional” al estudio de las organizaciones, el planteamiento de una estructura de control en las organizaciones modernas, basada en el establecimiento de la autoridad legal racional como fundamento de orden en dichas organizaciones, un modelo organizacional regido por leyes impersonales y el análisis de las desviaciones funcionales” (p.46).

Por otra parte Ramírez menciona que “un siguiente paso en la evolución del pensamiento administrativo lo la escuela de las relaciones humanas cuyo elemento relevante es el estudio de la conformación de las estructuras informales en las organizaciones, sus principales autores son E. Mayo, M.P. Follet, F. Roethlisberger y W. J. Dickson, y sus aportes principales son la administración de grupos informales, la humanización de la administración, el estudio de los procesos grupales en contextos laborales, la influencia de las normas grupales y los rasgos y tipos de liderazgo” (p.46).

Para Ramírez (2000) otro paso en la evolución de la teoría administrativa se da cuando se “presenta la escuela del comportamiento dado que su elemento relevante es el análisis del

proceso decisorio, tomando en cuenta los comportamientos racionales y no racionales que intervienen, sus autores más representativos son H. A. Simon, Ch. Barnard, Ch. Argyris, R.M. Cyert y J.G. March, y sus aportaciones principales han sido que enfatizó el análisis centrado en el individuo con todas sus necesidades e intereses, y el análisis de los mecanismos de decisión que originan las acciones dentro de un contexto organizacional” (p.46).

Finalmente para Ramírez (2000) otras aportaciones importantes al pensamiento administrativo fueron las hechas por “la escuela del análisis del poder y el discurso organizacional que propone como elemento relevante de su estudio los niveles de complejidad de las organizaciones, sus autores más representativos son S. Clegg y, D. Dunkerley, J. Pfeffer, G. Salanzick, P. J. DiMaggio y W.W. Powell, M. Crozier y E. Friedberg, y sus aportaciones principales fueron la propuesta de que las fuentes de poder dentro de la organización se pueden ubicar en la autoridad formal, las leyes y reglamentos, el control de los procesos de decisión, el control del conocimiento y la información, la capacidad para tratar con la incertidumbre, el control de la tecnología, las alianzas interpersonales, el simbolismo y la manipulación de las ideas o el mismo poder del que ya se disponía” (p.46).

De este modo hemos visto como la administración ha tenido diferentes grados de evolución, desde las denominadas teorías clásicas, pasando por las teorías de la burocracia, las teorías de las relaciones humanas, escuelas del comportamiento, escuelas del análisis del poder y el discurso organizacional, por mencionar las más importantes, cada una de estas escuelas ha dado un paso en la evolución del pensamiento administrativo y ha respondido a diferentes preguntas de los estudiosos en diferentes contextos y en determinadas circunstancias, por lo que como toda disciplina que aspira a convertirse en ciencia, la administración continúa evolucionando y respondiendo a nuevas incógnitas para tratar entender el estudio de las organizaciones en general.

3.2 La Teoría General de Sistemas

Rodríguez (2006) señala que “en las últimas décadas, los conceptos de estructura, sistema, proceso, control e informática se han ido integrando de la ciencia administrativa. En gran medida, esto se debe a los resultados que se han logrado en otras disciplinas, como la ingeniería y la economía, las cuales, por cierto, se interrelacionan fuertemente con la administración” (p. 154).

Münch y García (2005) señalan que “los sistemas son el punto fundamental en el que se basa la administración. El sistema es un conjunto formado por partes, de tal modo asociadas, que forman un todo coherente, o unidad. En otras palabras, es la concepción de multitudinarias actividades con las cuales se maneja cualquier organización” (p. 210).

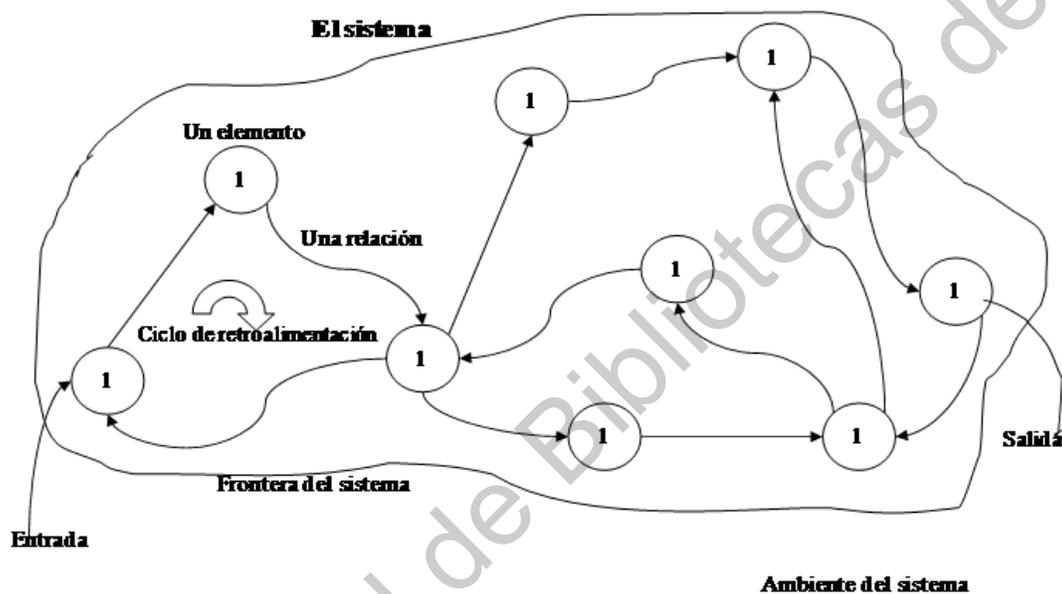
Además, Münch y García (2005) mencionan que la corriente de sistemas “desarrolla un marco sistemático para la descripción del mundo empírico del que se ocupa la administración: la empresa es un sistema hecho por el hombre; sus partes internas trabajan juntas para alcanzar objetivos establecidos, y sus partes externas trabajan para lograr el interfuncionamiento con su ambiente. La organización no se diseña de acuerdo con la tradicional división departamental por funciones de una empresa, sino con base en los requerimientos de los sistemas individuales” (p. 210).

Para Robbins y Coulter (2010) “un sistema es un conjunto de partes interrelacionadas e interdependientes dispuestas de tal forma que se produce un todo unificado. Los dos tipos básicos de sistemas son cerrados y abiertos. Los sistemas cerrados no reciben influencia de su entorno ni interactúan con él. Hoy en día, cuando describimos a las organizaciones como sistemas, nos referimos a sistemas abiertos” (p. 35).

A la vez, Flood y Jackson, 2000 (citado por Ochoa, 2011) destaca que los procesos en el sistema están caracterizados por la retroalimentación, ya sea de manera directa a otro elemento por medio de su relación, o indirectamente a través de una serie de elementos conectados para influenciar el comportamiento del elemento que desencadenó dicha actuación.

Lo anteriormente descrito (sistema, entrada, salida, elementos, retroalimentación, ambiente del sistema y frontera) puede observarse en la figura No. 2.1.

Figura No. 1 Concepción General de Sistemas



Fuente: Flood y Jackson 2000, expuesto por Ochoa 2011

Además de la propiedad del sistema en cuanto a que pueda ser abierto o cerrado, Ochoa (2011) menciona algunas otras como la homeostasis, que es la facultad que le permite a un sistema sostener una identidad al mantenerse así mismo en un estado dinámico (a costa de, y usando su medio ambiente cambiante), razón por la cual se dice que el sistema exhibe alguna forma de control que solo es posible en la medida que exista una comunicación que permita la transferencia de información entre los elementos.

Finalmente, Robbins y Coulter (2010) mencionan que “los dos tipos básicos de sistemas son cerrados y abiertos. Los sistemas cerrados no reciben influencia de su entorno ni interactúan con él. Por el contrario, los sistemas abiertos se ven influenciados por su

entorno e interactúan con él. Hoy en día, cuando describimos a las organizaciones como sistemas, nos referimos a sistemas abiertos” (p.35).

3.3 Razones para aplicar la Teoría General de Sistemas en la Administración

Para Rodríguez (2003) “antes de la aparición de la Teoría General de Sistemas, cada ciencia se preocupaba por aislar los fenómenos que le interesaba estudiar, como medio para indagar sus características esenciales y las relaciones de causa-efecto que las rigen. Sin embargo, la complejidad de los problemas que enfrenta el hombre en la actualidad hace insuficiente el conocimiento especializado por sí solo y cada vez es más aceptado, que en la solución de problemas deben participar diversas disciplinas” (p. 156).

Para Johansen (1993) existen dos enfoques para el desarrollo de la Teoría General de Sistemas, “estos enfoques, se apreciará, deben tomarse más bien como complementarios que como competitivos o como dos caminos cuya exploración tiene valor” (p. 25).

Johansen (1993) menciona que “el primer enfoque es observar al universo empírico y escoger ciertos fenómenos generales que se encuentran en las diferentes disciplinas y tratar de construir un modelo teórico que sea relevante para esos fenómenos. Este método, en vez de estudiar sistema tras sistema, considera un conjunto de todos los sistemas concebibles (en los que se manifiesta el fenómeno general en cuestión) y busca reducirlo a un conjunto de un tamaño más razonable. Por ejemplo, en casi todas las disciplinas encontramos ejemplos de población, es decir, agregados de individuos que se comportan de acuerdo con cierta definición; a esa población, los individuos son sumados (nacimientos) y restados (defunciones) y en ella la edad de los individuos es una variable importante e identificable” (p. 25).

Para Johansen (1993) el segundo enfoque posible para la Teoría General de Sistemas “es ordenar los campos empíricos en una jerarquía de acuerdo con la complejidad de la organización de sus individuos básicos o unidades de conducta y tratar de desarrollar un nivel de abstracción apropiado a cada uno de ellos. Este es un enfoque más sistemático que el anterior y conduce a lo que se ha denominado un sistema de sistemas. Una ventaja que

muestra esta jerarquía de sistemas es que nos da alguna idea sobre la presencia de vacíos presentes tanto en el conocimiento empírico como teórico” (p. 27).

Rodríguez (2003) expone que “la Teoría General de Sistemas enfoca el comportamiento de los elementos de la realidad frente a otros elementos, poniendo en relieve que cada uno de ellos existe dentro de un contexto con el cual tiene múltiples interrelaciones con distinto nivel de relevancia. El grado de relevancia de las interrelaciones está dado por la contribución que ellas aportan para que los fenómenos que experimenta el elemento, o las acciones que desarrolla, se integren con los fenómenos o acciones que se realizan en otros elementos, para producir en conjunto, un resultado característico, que justifica la participación de cada elemento en el conjunto” (p. 158).

Para Rodríguez (2003) “en esta era de especialización y de amplia divergencia, es necesario unificar el pensamiento filosófico, tanto en un nivel estratégico como en un nivel operativo. Como consecuencia, la teoría de la administración ha sido contemplada desde un nuevo enfoque. Por una parte, considerando los factores externos que influyen sobre la operación y desarrollo de los organismos, de decir, concibiéndolos como sistemas abiertos, expuestos a las condiciones dinámicas del medio donde actúan y sometidos a un proceso de ajuste correlativo, en su estructura orgánica. Por la otra, el análisis se proyectó no a la eficiencia como objetivo interno de los organismos, sino a las instituciones como agrupaciones funcionales en sus diversos tipos, procesos y relaciones con la sociedad en su conjunto, como entidades planeadas y estructuradas para alcanzar objetivos específicos” (p. 161).

De este modo Rodríguez (2003) expone que “hay razones para aplicar un enfoque de sistemas de la administración, y son las siguientes:” (p. 166)

- Crecimiento. Muchas empresas pasan por el periodo de cambio, pasan de una empresa pequeña a mediana o de ésta a grande, el cual es crítico y puede prolongarse, por lo que sus gerentes no pueden mantenerse a ritmo de ellas.

- Complejidad. Muchas complicaciones y flujos de comunicación administrativa, son difíciles de comprender y también, los productos y procesos de producción que sustentan algunas empresas.
- Diversidad y cambios rápidos. Muchas empresas están experimentando ciclos de vida abreviados del producto y proliferación de productos y servicios.
- Incertidumbre. El gerente de cualquier organización moderna ante sí, tiene el reto de ser más responsable y eficiente. La toma de decisiones puede tomarse desde dos perspectivas: proceso y problema. El objetivo de la administración es elegir la mejor alternativa en el proceso de decisión. La otra perspectiva, la del problema, se orienta a la solución. En consecuencia, existen condiciones de certeza, riesgo o incertidumbre en la toma de decisiones. La categoría de certeza incluye problemas administrativos, que son pequeños y respectivos, los riesgos son problemas con experiencia limitada. Sin embargo, hoy en día, en las grandes y complejas empresas, diversas y de cambio (dinámicas), los gerentes se ven obligados a tomar muchas decisiones, en condiciones de incertidumbre.

Finalmente, Rodríguez (2003) señalando que “este moderno enfoque de sistemas de la administración, se integra y se apoya en tres grandes raíces históricas” (p. 166)

1. Análisis de sistemas y procedimientos de flujo de información.
2. La revolución organizacional, que subraya objetivos de sistemas.
3. La investigación de operaciones, que utiliza modelos de decisión.

3.4 La Teoría General de Sistemas en la Administración

Para Rodríguez (2003) “la administración es un concepto que comprende todo, conteniendo todas las actividades para tomar decisiones y variables como: planeación, organización, integración, dirección, control, coordinación, etc. La administración por medio del criterio de sistemas sostiene un razonamiento, el cual, por una parte, ayuda a resolver algunas complicaciones, por otra, apoya a la dirección a conocer la naturaleza de problemas complejos y así, trabajar dentro de un ambiente conocido” (pp. 167-168).

Para Rodríguez (2003) “el surgimiento de la escuela de sistemas, es un reflejo peculiar de la crisis metodológica que experimentan, tanto la teoría clásica como la corriente de las relaciones humanas. Un grupo creciente de académicos y practicantes de esta disciplina, considera que este enfoque puede muy bien, abarcar la mayor parte de las escuelas anteriores respecto a la consolidación de una teoría administrativa, en virtud de que estiman a éstas como subsistemas que forman parte de un sistema total, el administrativo. Esta escuela sostiene el principio básico del enfoque de sistemas, que dice: todos los fenómenos que ocurren en lo amplio del universo o en las organizaciones, están relacionados en alguna forma, por lo que cualquier examen del estado actual y la dirección futura que siga la teoría de la administración, debería tomar necesariamente en cuenta el concepto de sistemas” (p. 168).

A partir de lo anterior Rodríguez (2003) señala que de una manera operacional la escuela de sistemas “comprende tres partes principales que se clasifican, según las técnicas y herramientas que utiliza y son: (p. 168).

1. Los sistemas de información. Se diseñan para proveer al administrador de conocimientos y datos útiles para el desarrollo de su trabajo, por ejemplo: la teoría de la información, los sistemas de control, las computadoras, etcétera.
2. La de los modelos de decisión en la administración. La cual puntualiza la importancia de la investigación de operaciones, la simulación y, en particular, métodos, tales como PERT y camino crítico.
3. La del enfoque de sistemas. Mediante ella el administrador puede evaluar las interrelaciones de todos los factores a considerar, por ejemplo: estructura organizacional, flujos de información, estructura procedimental, ambiente de decisión, comparación de costos, riesgos asociados a estrategias alternativas.

De este modo Rodríguez (2003) observa que “las funciones administrativas que se desarrollan en el ejercicio de la administración, tales como: planeación, organización,

integración, dirección y control, pueden considerarse también como subsistemas interrelacionados dentro de un sistema total administrativo. La aplicación de la teoría de sistemas a la administración, parte de otras bases que llevan, a una concepción diferente de la acción administrativa, generando una nueva corriente de administración (escuela de sistemas) en su fase de desarrollo (p. 169).

3.5 El Municipio y los Sistemas Administrativos de Gobiernos Locales

Para Robbins y Coulter (2010) “el enfoque sistémico implica que las decisiones y acciones de un área de la organización afectarán a otras áreas. Por ejemplo, si el departamento de compras no adquiere la cantidad correcta de insumos de calidad, el departamento de producción no podrá hacer su trabajo” (p. 36).

Para efectos de la presente investigación utilizamos el enfoque que Rodríguez (2003) tiene sobre la teoría de sistemas en la administración, para él la “teoría general de sistemas enfoca el comportamiento de los elementos de la realidad frente a otros elementos, poniendo en relieve que cada uno de ellos existe dentro de un contexto con el cual tiene múltiples interrelaciones con distinto nivel de relevancia. El grado de relevancia de las interrelaciones está dado por la contribución que ellos aportan para que los fenómenos que experimenta el elemento, o las acciones que desarrolla, se integren con los fenómenos o acciones que se realizan en otros elementos, para producir en conjunto, un resultado característico, que justifica la participación de cada elemento en el conjunto” (p.158).

Rodríguez (2003) observa que “en esta área de especialización y de amplia divergencia, es necesario unificar el pensamiento filosófico, tanto en un nivel estratégico como en un nivel operativo. La teoría general de sistemas está empezando a satisfacer esta necesidad. La teoría tradicional, identifica y proporciona conceptos comunes a las filosofías y ciencias divergentes, pero no se ocupa del nivel operacional; sin embargo, un concepto relacionado que puede considerarse como subsistema de la teoría general de sistemas se ocupa más de la integración de las partes en el nivel operacional. A este último enfoque se le conoce como enfoque de sistemas, el cual se ocupa directamente de la aplicación de esta

teoría y se puede emplear en la práctica de la administración o cualquier otro campo de actividad” (p. 161).

Como consecuencia de lo anterior Rodríguez (2003) señala que “la teoría de la administración ha sido contemplada desde un nuevo enfoque. Por una parte, considerando los factores externos que influyen sobre la operación y desarrollo de los organismos, es decir, concibiéndolos como sistemas abiertos, expuestos a las condiciones dinámicas del medio donde actúan y sometidos a un proceso de ajuste correlativo, en su estructura orgánica. Por la otra, el análisis se proyectó no a la eficiencia como objetivo interno de los organismos, sino a las instituciones como agrupaciones funcionales en sus diversos tipos, procesos y relaciones con la sociedad en su conjunto, como entidades planeadas y estructuradas para alcanzar objetivos específicos” (p.161).

Otro autor que ha estudiado a las organizaciones desde el enfoque de sistemas es Morgan (1998), este autor “las observa como sistema abiertos y menciona que estos han tenido dos niveles de estudio, uno teórico y otro practico, el primero enfocado a los desarrollos teóricos en este caso, en este apartado entran las aportaciones de Von Bertalanffy y otros autores que han aportado postulados de aplicación general a los sistemas como organizaciones” (p. 34).

El segundo enfoque es que se refiere al practico, aquí Morgan (1998) divide este enfoque entre tres puntos claves: “primero, hacer hincapié en el entorno en el cual la organización existe; un segundo punto focal de los sistemas abiertos es definir una organización en términos de subsistemas interrelacionados; y un tercer foco en la utilización de los sistemas de aproximación reside en el intento de establecer sistemas e identificar y eliminar disfunciones potenciales” (p. 35).

Para Morgan (1998) “esta idea colectivamente ha mostrado el camino a las teorías de organización y de gestión rompiendo con el pensamiento burocrático, para organizar de forma que se satisfagan los requerimientos del entorno. Es punto de vista normalmente se

encuadra en la perspectiva conocida como teoría de la dependencia en la práctica del desarrollo organizacional” (p. 35).

Morgan (1998) menciona que en la teoría de la dependencia o también denominada de la adaptación de la organización al entorno “las organizaciones son sistemas abiertos que necesitan gestionar cuidadosamente satisfacer y equilibrar sus necesidades internas y adaptarse a las circunstancias ambientales o del entorno”, menciona que “no hay un único modo óptimo de organización. La forma apropiada depende de la clase de tarea o entorno con el que se está relacionando” (p. 38).

Para Morgan (1998) “la gestión debe preocuparse sobre todo lo demás en conseguir unas buenas adaptaciones. Diferentes sistemas de gestión pueden ser necesarios para realizar diferentes tareas dentro de la misma organización y tipos o especies diferentes por completo de organizaciones necesitan en los diferentes tipos de entornos. En pocas palabras, éstas son las ideas principales que sostienen las fórmulas de construcción de las organizaciones, que tienen establecida por sí mismas una perspectiva dominante en el análisis moderno de la organización” (p. 38).

Para finalizar el presente capítulo mencionaremos que los administradores hoy en día se enfrentan a problemas o tareas de gran complejidad, pero como señala Ackoff (2012) los administradores “casi siempre las descomponen en partes en partes solucionables o manejables; las cortan a la medida. Después las adaptan para que cada parte tenga la mejor solución o se desempeñe de la mejor manera posible. Después los resultados de estos esfuerzos separados se ensamblan en una solución del todo. No obstante, podemos tener la seguridad de que la suma de las mejores soluciones obtenidas de las partes tomadas por separado no es la mejor solución para el todo. Afortunadamente, rara vez es la peor” (p.19).

Para Ackoff (2012) “la conciencia de este conflicto entre las partes y el todo se refleja en el amplio reconocimiento de la necesidad de coordinar el comportamiento de las partes de un sistema. Sin embargo, al mismo tiempo se fijan medidas del desempeño de las partes que las ponen en conflicto. La formulación de estas medidas se basa comúnmente en el supuesto

de que el mejor desempeño de todo puede reducirse a la suma de los mejores desempeños de sus partes tomadas por separado. Sin embargo, el principio de los sistemas afirma que esto no es posible. Por lo tanto, se necesita una manera diferente y más efectiva para organizar y administrar las partes. Las respuestas a estas preguntas las proporcionan las doctrinas de las que se deriva una visión sistémica del mundo” (p.20).

Dirección General de Bibliotecas de la UAQ

4. Capítulo: La Teoría General de Sistemas

En el presente capítulo se retomarán los conceptos teóricos presentados hasta el momento sobre el enfoque de sistemas, proceso administrativo, además se introducirán los conceptos de modelo y la Metodología de Sistemas Suaves, lo anterior con el objeto de conducir el rumbo de la investigación y abordar el análisis del proceso administrativo a través de la metodología de sistemas suaves y tratar así el objetivo principal de la investigación.

4.1 El Concepto de Administración

Para entender el concepto de administración es necesario conocer sobre el origen de esta disciplina, Henry Fayol (1987) fue de los primeros estudiosos de la administración, para él “las actividades administrativas no se refieren a las ejercidas sobre la materia y las máquinas sino solo al personal (que H. Fayol llama también el cuerpo social); por lo tanto, para que se cumplan eficazmente deberá aplicarse en ellas cierto número de principios administrativos (que H. Fayol estima en catorce, apoyándose en su propia experiencia, aunque destaca que puede haber más), referentes sobre todo a la dirección de los hombres en el trabajo” (p. 3).

Para Frederick Winslow Taylor (1987) el principal propósito de la administración debiera “consistir en asegurar el máximo de prosperidad al empleador, unido al máximo de prosperidad para cada empleado. Las palabras máximo de prosperidad son usadas, en su sentido más amplio, para significar no solo grandes dividendos para la compañía o para el patrón, sino el desarrollo de cada rama del negocio a su más alto grado de perfección, de manera que la prosperidad pueda ser permanente” (p. 133).

Por otra parte para Robbins & Coulter (2010) “la administración involucra la coordinación y supervisión de las actividades de otros, de tal forma que éstas se lleven a cabo de forma eficiente y eficaz. La administración implica garantizar que la gente responsable de realizar actividades laborales las realice de forma eficiente y eficaz, o al menos es a lo que aspiran los gerentes” (p. 6).

Por su parte para Koontz, Donnell & Weihrich (1987) la administración consiste en “crear un medio ambiente en el que puedan cumplir con sus objetivos las personas que trabajan en grupos. En este sentido la palabra crear implica la aplicación de conocimientos a un problema práctico con el objeto de determinar los mejores resultados posibles para esa situación. De eso tratan precisamente la teoría y la práctica de la administración: de la aplicación de los conocimientos a las realidades con el fin de lograr resultados deseados” (p. 15).

Para Münch (2005) “la administración es proceso cuyo objeto es la coordinación eficaz y eficiente de los recursos de un grupo social para lograr sus objetivos con la máxima productividad, eficiencia y calidad” (p. 25), continúa señalando que la administración posee ciertas características inherentes que la diferencian de otras disciplinas tales como la universalidad, valor instrumental, unidad temporal, amplitud de ejercicio, especificidad, interdisciplinariedad y flexibilidad.

Agustín Reyes Ponce (2002) realiza un estudio de las raíces etimológicas de la palabra administración hasta llegar a lo que él llama definición real y que propone como un “conjunto sistemático de reglas para lograr la eficiencia en las formas de coordinar un organismo social” (p. 14).

Kast y Rosenzweig (1988) mencionan que la administración “comprende la coordinación de hombres y recursos materiales para el logro de ciertos objetivos. Se habla con frecuencia de individuos que administran sus negocios, pero el significado usual sugiere esfuerzo de grupo” (p.5).

Kast y Rosenzweig (1988) también mencionan que la administración “es una actividad mental (de pensar, intuir, sentir) realizada por personas en un ámbito de organización. La administración es el subsistema clave dentro del sistema organizacional. Comprende a toda la organización y es la fuerza vital que enlaza todos los demás subsistemas” (p.6).

Finalmente, Kast y Rosenzweig (1988) señalan que “las organizaciones y los individuos continuamente toman decisiones adaptativas con objeto de permanecer en un equilibrio dinámico con su medio. Para el proceso de toma de decisiones el flujo de información es esencial. Dicho proceso implica el conocimiento del pasado, estimaciones a futuro, y la retroalimentación periódica relacionada con la actividad actual. La tarea de la administración este sistema de información-decisión para coordinar los esfuerzos y mantener un equilibrio dinámico” (p. 7).

Con respecto al concepto de administración Rodríguez (2003) menciona que administrar “quiere decir dirigir y coordinar, por lo menos en las manifestaciones más observables de las actividades del ser humano, encuentra su verdadera base en la colaboración entre diversos individuos para la consecución de un fin común” (p. 128).

Del mismo modo Rodríguez (2003) señala que “la administración ofrece una serie de elementos, que ayudan a iniciar y a mantener en operación un organismo social. No hay duda de la valiosa ayuda que significó la administración empírica, ya que ésta ofreció las bases para la aplicación de conocimientos más técnicos y científicos de la administración moderna, con esto las sociedades están en condiciones de complementar sus experiencias, adoptando las facilidades que ofrece esta disciplina, ya que en el mundo actual, ésta ofrece la opción de aplicarla a muy diversos sectores de la economía (gobierno, industria, comercio, agricultura, etc.), y cómo aprovechar al máximo los recursos de operación de que dispone un organismo social (personal, capital, materiales, etc.). La administración reúne y combina factores de la producción, incrementando la productividad de los distintos sectores de la economía, a través de la efectividad y eficiencia” (p. 121).

En conclusión sobre el estudio de la administración podemos mencionar que estudiosos como Carrillo (2004) señalan que muchas de las tesis del enfoque clásico no son aceptadas en la actualidad por la mayor parte de los estudiosos; sin embargo, estos primeros trabajos han ejercido y todavía ejercen una enorme influencia en la administración pública, entre otras cosas porque han centrado la atención de los investigadores en una serie de temas que constituyen una parte sustancial del objeto de este campo de estudio (p. 24).

4.2 El Proceso Administrativo

Para Münch (2005) el proceso administrativo es “el conjunto de fases o etapas sucesivas a través de las cuales se efectúa la administración, mismas que se interrelacionan y forman un proceso integral” (p. 34). Este proceso consta de varias etapas y fases, sin embargo, existen diversas opiniones en cuanto al número de etapas que lo constituyen, aunque para la mayoría de los autores los elementos esenciales sean los mismos, a continuación, se presentan las fases que algunos autores consideran.

Para Koontz & Donnell (1987) el estudio de la administración resulta mucho más fácil “si ésta se divide en una serie de funciones primarias y después se organizan los conocimientos básicos –conceptos, teoría, principios y técnicas– alrededor de estas funciones” (p. 4), ellos emplean las siguientes cinco funciones: planeación, organización, integración, dirección y control, ellos mencionan que esta división es completa dado que todo conocimiento importante sobre administración puede quedar comprendido en su ámbito.

Por su parte para Robbins & Coulter (2010) “las cuatro funciones de la administración son planeación (definir objetivos, establecer estrategias y desarrollar planes), organización (acordar y estructurar trabajo), dirección (trabajar con personas y a través de ellas) y control (seguimiento, comparación y corrección del desempeño laboral) (p. 18). Ellos señalan que sin importar el orden en que se ejecuten estas funciones, el hecho es que los gerentes sí planean, organizan, dirigen y controlan cuando trabajan.

Agustín Reyes Ponce (2002) presenta un proceso administrativo con un mayor número de etapas, para él se encuentra conformado por seis etapas y cada una de ellas responde a las siguientes preguntas: 1. Previsión ¿Qué puede hacerse?; 2. Planeación ¿Qué se va a hacer?; 3. Organización ¿Cómo se va hacer?; 4. Integración ¿Con qué y con quién se va a hacer?; 5. Dirección ¡Ver que se haga!; y 6. Control ¿Cómo se ha realizado?, adicionalmente para Reyes Ponce el proceso se puede dividir en dos fases, una mecánica que abarca las tres primeras etapas y una dinámica que integraría a las tres últimas fases.

Por otra parte, Rodríguez (2003) señala la existencia de una escuela del proceso administrativo, la cual “construye una teoría de la administración alrededor del proceso involucrado en administrar, el establecimiento de una estructura conceptual y la identificación de los principios en los cuales se basa” (p. 62).

Además, Rodríguez (2003) menciona que “la administración se ve como un proceso universal y prácticamente idéntico, sin importar su esfera de operación: gubernamental, industrial o institucional. Debido a que la administración es considerada como un proceso, esta escuela efectúa el análisis de dicho proceso analizando las funciones del administrador: planear, organizar, emplear, dirigir y controlar” (p. 62).

4.3 Conceptualización de los Sistemas

Para Johansen (1993) “el concepto de sistemas ha sido utilizado por dos líneas de pensamiento diferentes. La primera es la teoría de sistemas generales, corriente iniciada por Von Bertalanffy y continuada por Boulding y otros. El esfuerzo central de este movimiento es llegar a la integración de las ciencias. El segundo movimiento es bastante más práctico y se conoce con el nombre de “ingeniería de sistemas” iniciada por la Investigación de Operaciones y seguida por la administración científica (Management Sciences) y finalmente por el Análisis de Sistemas” (p. 54).

Por su parte para Rodríguez (2003) un sistema “es un conjunto organizado, formando un todo, en el que cada una de sus partes están interrelacionadas a través de un orden lógico que concatena sus actos hacia un fin determinado” (p.158).

Johansen (1993) menciona que “en general, podemos señalar que, ante la palabra sistemas, todos los que la han definido están de acuerdo en que es un conjunto de partes coordinadas y en interacción para alcanzar un conjunto de objetivos. Otra definición, que agrega algunas características adicionales, señala que un sistema es un grupo de partes y objetos que interactúan y que forman un todo o que se encuentran bajo la influencia de fuerzas en alguna relación definida” (p. 54).

Para Rodríguez (2003) “el concepto de sistemas resulta un desarrollo derivado de la búsqueda que el hombre realiza constantemente para tratar de llegar al conocimiento de sí mismo y del medio que lo rodea. Así se tiene, que ese impulso por saber y alcanzar a comprender, fundamentalmente, se ha canalizado al desarrollo de una ciencia: la filosofía. Por consiguiente, en forma tradicional, la filosofía ha desempeñado un papel imprescindible dentro de la formación del conocimiento, siendo su función principal; la de sintetizar los descubrimientos o aportaciones de muy variadas disciplinas científicas, dentro de un cuerpo de conocimientos coherente que explique y permita predecir los fenómenos naturales y sociales” (p. 154).

Del mismo modo Rodríguez (2003) menciona que “es plenamente admitido que los lineamientos fundamentales que comprende la llamada Teoría General de Sistemas están basados en algunos conceptos vertidos por el filósofo alemán Friedrich Hegel (1770-1831). Sin embargo, el concepto básico de “sistema” fue expuesto en el año 1930, por el tratadista Henderson, quien señaló que la interdependencia de las variables en un sistema es una de las inducciones más amplias que poseemos de la experiencia, lo que podríamos considerar alternativamente, como la definición de un sistema” (pp. 154- 155).

4.4 El Enfoque de Sistemas

A partir de lo expresado en el apartado anterior Rodríguez (2003) expone que la teoría de sistemas “es un enfoque para el estudio científico de la realidad, diferente al de las ciencias clásicas. Esta teoría fue introducida por el pensamiento neoclásico de la administración, casi desde un principio. No obstante, el enfoque de sistemas no tuvo tanta aceptación sino hasta épocas recientes; en las dos últimas décadas, el desarrollo de la teoría general de sistemas ha servido de base para la integración del conocimiento científico a través de una amplia gama” (p. 155).

De este modo Rodríguez (2003) ha definido a un sistema “como un todo unitario organizado, compuesto por dos o más partes, componentes o subsistemas interdependientes, y delineado por los límites, identificables, de su ambiente o suprasistema. El termino sistema, cubre una amplia gama del mundo físico, lógico y social. Cada persona encuentra a diario

fenómenos, tales como: el sistema colectivo de transporte, un sistema de información de una organización, un sistema administrativo, etc.” (p. 155).

De este modo Rodríguez (2003) expone que “la principal premisa de la teoría general de sistemas es que, para entender completamente la operación de un organismo social, éste debe ser concebido como un sistema. La teoría de sistemas, integra el conocimiento de varios campos de especialización, a fin de que el sistema, como un todo, pueda ser entendido mejor. El concepto de totalidad es muy importante en el análisis general de sistemas. El sistema debe ser visualizado como un todo y modificarse sólo a través de cambios en las partes del sistema. Debe haber un pleno conocimiento de las interrelaciones entre las partes y la forma en que cada una de éstas funciona, antes de que puedan realizarse modificaciones en ellas, en beneficio del sistema” (p. 155).

4.5 Clasificación de los Sistemas

Johansen (1993) menciona que hemos definido a los sistemas como un conjunto de partes interrelacionadas. Ahora bien, si examinamos esta definición por un momento, llegaremos a la conclusión de que es tan general, que casi no existe objeto en toda la creación que no se encuentre comprendido en ella. De igual modo es imposible decir que para cualquier conjunto de objetos no exista una interrelación, ya que, por el simple hecho de existir físicamente en algún contexto, existen fuerzas de atracción y de repulsión. También existen relaciones, como la distancia entre dos objetos de un conjunto” (p. 66).

Para comprender de mejor forma las relaciones de los sistemas con el entorno éstos se clasifican en 1. Sistemas abiertos y, 2. Sistemas cerrados.

Para Johansen (1993) un sistema abierto es “un conjunto de partes interrelacionadas. Ahora bien, si examinamos esta definición por un momento, llegaremos a la conclusión de que es tan general, que casi no existe objeto en toda la creación que se encuentre comprendido en ella (excepto lo conglomerado). En realidad, podemos definir teóricamente un conglomerado como un conjunto de objetos en que se abstraen las interacciones sin interés en una situación dada”.

4.6 Tipos de Sistemas y Modelos

Para Ackoff (2012) existen diferentes tipos de sistemas y modelos de ellos, y un metasistema: aquel que contiene a los tres tipos como partes de él (Véase Tabla No. 1).

- Deterministas: Los sistemas y modelos en los que ninguna de las partes ni el todo son intencionados.
- Animados: Los sistemas y modelos en los que el todo es intencionado, pero las partes no.
- Sociales; Los sistemas y modelos en los que tanto las partes como todo son intencionados.

Ackoff (2012) menciona que “estos tres tipos de sistemas forman una jerarquía en el sentido: los sistemas animados tienen sistemas deterministas como partes constituyentes. Además, algunos de ellos pueden crear y usar sistemas deterministas, pero no a la inversa. Los sistemas sociales tienen sistemas animados como partes constituyentes (p. 29).

Tabla No. 1 Tipos de Sistemas y Modelos

Sistemas y Modelos	Partes	Todo
Determinista	No Intencionadas	No Intencionado
Animado	No Intencionadas	Intencionado
Social	Intencionadas	Intencionado
Ecológico	Intencionadas	No Intencionado

Fuente: Ackoff, Russel. (2012). “El paradigma de Ackoff: Una administración sistémica”, Primera Edición, Editorial Limusa, México, p. 29.

De este modo Ackoff (2012) concluye que los tres tipos de sistemas se encuentran contenidos en sistemas ecológicos, algunas de cuyas partes con intencionadas, pero no del todo. Por ejemplo, la Tierra es un sistema ecológico que no tiene intencionalidad por sí mismo, aunque contiene sistemas sociales y animados que sí la tienen, y sistemas deterministas que no la tienen” (p.29).

4.6.1 Sistemas Deterministas

Ackoff (2012) señala que este tipo de sistemas “no tienen intencionalidad, y cuyas partes tampoco la tienen, son sistemas cuyo comportamiento está determinado. Ejemplos de ellos son los mecanismos. Aun cuando los sistemas deterministas, incluyendo los mecanismos, no tienen intencionalidad por sí mismos, normalmente sirven a la (s) finalidad (es) de una o más entidades externas a ellos, sus creadores, controladores o usuarios. Proporcionar dicho servicio es su función. Aun cuando las partes de un sistema mecanicista no tienen finalidades por sí mismas, tienen funciones que sirven a la función del todo. Por lo tanto, todos los subsistemas de un sistema determinista son también sistemas deterministas” (p.29).

Más adelante Ackoff (2012) comenta que el “comportamiento y las propiedades de un sistema determinista están determinados por su estructura, por las leyes causales y por su medio si se trata de un sistema abierto, pero no por su medio si se trata de un sistema cerrado. Incluso los sistemas deterministas cerrados tienen una función: servir a las finalidades de la entidad externa. Los mecanismos no son los únicos sistemas deterministas; las plantas también lo son a pesar de estar vivas. Ni ellas ni sus partes pueden manifestar elección; ni ellas ni sus partes tienen finalidades por sí mismas” (p.29).

Del mismo modo Ackoff (2012) menciona que “puesto que los sistemas deterministas y sus partes no pueden manifestar elección, pueden hacer una sola cosa en cualquier medio particular. Su comportamiento y propiedades están determinados por su estructura interna, su medio (en caso de haberlo) y las leyes causales de la naturaleza. Los sistemas deterministas abiertos tienen un medio (variables externas que afectan su comportamiento y propiedades); los sistemas cerrados no” (p. 30).

4.6.2 Sistemas Animados

Para Ackoff (2012) los sistemas animados “tienen finalidades por sí mismos, pero no en sus partes. Los ejemplos más familiares son, desde luego, los animales, incluyendo los seres humanos. Los sistemas animados son organismos, pero no todos los organismos son sistemas animados. Los sistemas animados están vivos. Las plantas no tienen finalidades, pero al igual que todos los seres vivos tienen una meta: la sobrevivencia. Las plantas reaccionan a las

condiciones externas cambiantes en forma tal que hacen posible su sobrevivencia, pero sus reacciones son determinadas, no son elegidas, y la elección es necesaria para intencionalidad” (p. 30).

Ackoff (2012) menciona que “para los animales, la sobrevivencia también es una finalidad muy importante. Son organismos intencionales cuyas partes (algunas de las cuales se llaman órganos) tienen funciones, pero no finalidades por sí mismas. El comportamiento de las partes de un organismo está determinado por su estado y actividad. Por ejemplo, el corazón, los pulmones, el cerebro, etc., de un hombre no tienen finalidades propias, pero sus funciones son necesarias para la sobrevivencia y la persecución de las finalidades del todo” (p. 31).

4.6.3 Sistemas Sociales

Sobre los sistemas sociales Ackoff (2012) señala que, por ejemplo, las corporaciones, las universidades y las sociedades –tienen finalidades por sí mismos, contienen partes (otros sistemas sociales u organismos animados) que tienen finalidades por sí mismos, y por lo general son partes de sistemas sociales más grandes que contienen otros sistemas sociales (por ejemplo, corporaciones y naciones). No tenemos noticia de alguien que intentara modelar organismos o sistemas mecánicos como sistemas sociales, pero evidentemente, los sistemas sociales con frecuencia se han modelado siguiendo el modelo organicista (Stafford Beer, 1972) e incluso el mecanicista (naturalistas sociales y Jay Forrester, 1961, 1972)” (p.32).

Continúa Ackoff (2012) mencionando que “los modelos organicistas no toman en consideración las finalidades de las partes de un organismo. Sin embargo, estos modelos son útiles en los sistemas sociales en aquellos contados casos en que las finalidades de las partes son muy limitadas o no son relevantes; por ejemplo, en organizaciones que son administradas o gobernadas autocráticamente. Entre más autocrática sea una organización, más apropiado es el uso de un modelo organicista” (p.33).

Para Ackoff (2012) “en la arena política encontrar lo que normalmente se considera como la solución a un problema y conseguir que se acepte e implemente, se tratan por separado en vez de como aspectos necesarios del problema. Por ejemplo, muchas leyes sencillamente no se acatan o no se hacen obedecer y, por lo tanto, no resuelven nada. La solución propuesta por el presidente Clinton para el problema de la atención médica a nivel nacional fue rechazada por el Congreso de Estados Unidos, siendo que se necesitaba su aprobación antes de que pudiera convertirse en Ley. Por otra parte, las soluciones de muchos problemas que se implementan son saboteadas por los encargados de implementas. Este es el caso cuando supuestas soluciones, al momento de implementarse, promueven y facilitan la corrupción” (p. 34).

4.6.4 Sistemas Ecológicos

Para Ackoff (2012) “los sistemas ecológicos contienen sistemas mecanicistas, organicistas y sociales que interactúan entre sí, pero que a diferencia de los sistemas sociales no tienen ninguna finalidad por sí mismos. Sin embargo, cumplen los propósitos de los organismos y sistemas sociales que constituyen sus partes, y proporcionan los insumos necesarios para la sobrevivencia de los sistemas biológicos no animados (plantas) que contienen. Su función es proporcionar este servicio y apoyo” (p. 34).

Ackoff (2012) señala que “un sistema ecológico se ve afectado por algunos de los comportamientos de sus sistemas organicistas y sociales que lo componen, pero sus efectos están determinados, como lo están el comportamiento y las propiedades de un sistema mecanicista. Por ejemplo, el uso intencionado de fluorurocarburos como combustible afecta la capa de ozono en una forma que está determinada, no como una cuestión de elección, finalmente menciona que al igual que los sistemas animados y sociales, los sistemas ecológicos también tienen vida porque son capaces de “mantener su unidad y totalidad, al tiempo que de manera continua o periódica sus componentes se desmontan y se reedifican, se crean y mueren en gran número, se reproducen y se consumen” (p. 35).

4.7 La Metodología de los Sistemas Suaves (MSS)

Checkland (1994) sugiere que permitamos que cualquier actividad con propósito definido se represente con una flecha A (figura 4.1). Tal acción, al ser de propósito definido, será una expresión de la intención de alguna persona o personas B (figura 4.1). Dado que A es una acción humana, habrá alguien (o varias personas) que lleve (n) a cabo la acción: esta persona o personas son C dentro de la figura. La acción tendrá un efecto sobre una persona o un grupo D, y ésta se llevará a cabo en un medio que quizá coloque restricciones a la misma. Tales restricciones las representa E. Finalmente, dado que la autonomía humana rara vez es total, podemos agregar alguna persona o grupo F que pudieran detener la acción a llevarse a cabo. Por supuesto que en la vida real la misma persona o personas podría representar uno o más de los elementos B, C, D, F, ya que estos son roles, no necesariamente grupos o individuos. En forma global, la figura 4.1 es un modelo emblemático simple de una acción con propósito definido; representa una manera de pensar acerca del concepto.

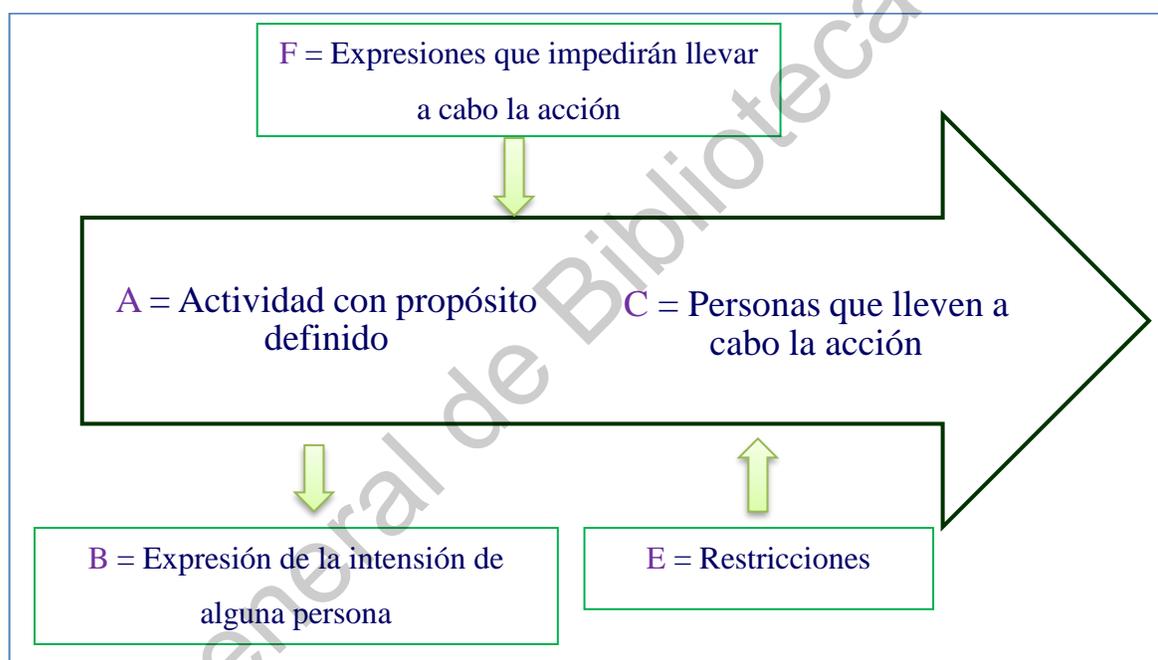
Checkland (1994) expone que la forma básica del enfoque consiste en formular algunos modelos que, se espera, serán pertinentes para la situación del mundo real, y en usarlos al confrontarlos con las percepciones del mundo real en un proceso de comparación. Tal comparación podría entonces iniciar un debate que conduzca a una decisión para llevar a cabo acción con propósito definido que mejore la parte de la vida real que está bajo escrutinio” (p.23).

Checkland (1994) menciona que al aplicar la metodología de los sistemas suaves los modelos no se parecen mucho al de la figura No. 2; de hecho, se trata de modelos de sistemas cuidadosamente construidos para llevar a cabo una actividad con propósito definido (conocidos como “sistemas de actividad humana”) y de alguna manera son más elaborados que el modelo empleado. De este modo señala que para todos los casos el principio es el mismo e identifica los elementos del método como a continuación se presentan:

- a) Hacer hallazgos acerca de una situación en el mundo real que haya generado interés (problema);
- b) Expresar la situación problema con diagramas de visiones enriquecidas;

- c) Seleccionar algunos sistemas de actividad humana pertinentes (enfoque);
- d) Elaborar modelos conceptuales de lo que se observó;
- e) Usar los modelos teóricos para cuestionar la situación del mundo real en una fase de comparación;
- f) Usar el debate iniciado mediante la comparación para definir la acción con propósito definido que podría mejorar la situación problema original, se identifican y se discuten los cambios factibles y deseables;
- g) Puesta en acción de los cambios factibles y deseables.

Figura No. 2 Un Modelo Emblemático de Actividad con Propósito Definido



Elaboración propia con base en Checkland (1994, p. 22)

Para Checkland (1994) el argumento de la metodología de Sistemas Suaves se basa en los siguientes supuestos:

- Los seres humanos no pueden sino atribuir significado a las percepciones del mundo.
- Dichos significados constituyen interpretaciones del mundo, que se puede pensar derivan del conocimiento basado en experiencia que se tiene del mundo.

- Las interpretaciones pueden dar forma a las intenciones que, a su vez, se pueden traducir en acción con propósito definido para mejorar situaciones que, se advierte, están en algún punto de una escala que va de poco menos que perfecto hasta desastroso.
- La acción con propósito definido, cuando se lleva a cabo, cambia el mundo que se experimenta (de igual manera como lo hace el acto mental de interpretarlo), de forma que los anteriores 1, 2, 3 constituyen un ciclo.
- El ciclo se puede expresar y operar si se hace uso del pensamiento de sistemas, como si fuese una epistemología.

De este modo la MSS hace esto en un proceso coherente que es, en sí, un sistema de indagación o aprendizaje (y dentro del proceso utiliza modelos de sistemas de actividad con propósito definido). La MSS trata de proporcionar auxilio para articular y operar el ciclo de aprendizaje que va de significados a intenciones y después a acción con propósito definido, sin imponer la rigidez de una técnica.

4.8 Sistema Administrativo

Para Rodríguez (2008) “los sistemas se pueden considerar de dos maneras: cerrados y abiertos y en interacción con su medio. Esta distinción, aunque no es absoluta, es muy importante en la teoría administrativa. El pensamiento de sistemas cerrados se basa principalmente en las ciencias físicas y es aplicable a sistemas mecanicistas. Muchos de los primeros conceptos de las ciencias sociales y de la teoría administrativa eran consideraciones de sistemas cerrados, porque ellos consideraban el sistema bajo estudio libre de influencias externas y determinístico (p.7).

Continúa Rodríguez (2008) mencionando que “las teorías tradicionales sobre administración fueron vistas primero como sistemas cerrados, por lo que se concentraban únicamente en la operación interna de la empresa y adoptaban enfoques altamente racionales, tomados de los modelos de las ciencias físicas. El punto de vista de sistemas abierto reconoce que los sistemas biológicos o sociales se encuentran en una relación dinámica con su ambiente y que perciben diferentes entradas, que transforman de alguna manera y salen en

forma de productos. El sistema abierto se adapta a su medio ambiente, el cambio de estructura y de los procesos de sus componentes internos” (p. 7).

De este modo para Rodríguez (2008) “el sistema abierto está en interacción continua con su medio y logra un estado estable o de equilibrio dinámico, mientras conserva su capacidad de trabajo o de transformación de energía. En efecto, la supervivencia del sistema no sería posible sin un flujo continuo de transformación y producción”. Es necesario considerar que cualquier organismo requiere mecanismos de control, que incluyen la comparación de los resultados obtenidos con las metas esperadas, así como la toma de decisiones correctivas en su caso. Por tanto, un organismo es un sistema abierto que intercambia información, energía (pp.7-8).

Rodríguez (2003) propone que “el sistema administrativo está relacionado básicamente, con la toma de decisiones para planear, organizar, dirigir y controlar el esfuerzo del personal en una organización. El enfoque de sistemas proporciona un marco de referencia integrado, para la teoría administrativa y su práctica. La teoría administrativa tradicional utiliza un enfoque basado en un sistema cerrado muy bien estructurado. En contraste, la teoría moderna se ha orientado hacia el enfoque de sistemas abiertos” (p. 174).

En la Tabla No. 2 se presenta la forma más sencilla de representar a un organismo en términos de un modelo general de sistema abierto.

Tabla No. 2 Organismo en términos de un Modelo General de Sistema Abierto

(Insumos)	Organismo como Proceso	(Productos)
Recursos	De Conversión	Beneficios

Fuente: Tomado de Rodríguez (2010).

Rodríguez (2003) menciona que “el enfoque de sistemas proporciona un marco de referencia integrado, para la teoría administrativa y práctica. La teoría administrativa tradicional utiliza un enfoque basado en un sistema cerrado muy bien estructurado. En contraste, la teoría moderna se ha orientado hacia el enfoque de sistemas abiertos” (p. 174).

Para Rodríguez (2003) “un enfoque del estudio de los organismos sociales, centra su atención en el proceso administrativo fundamental: planeación-organización-integración-dirección y control, que son esenciales si es que la empresa ha de lograr sus objetivos y metas fundamentales. Este proceso administrativo es básico, es necesario para cualquier tipo de empresa (privada, pública, educativa) en la que los recursos humanos, financieros y materiales deben combinarse para lograr ciertos objetivos” (p. 178).

Del mismo modo Rodríguez (2003) menciona que “los sistemas complejos involucran jerarquías, que son niveles ordenados, partes o elementos de subsistemas y también pueden ser permanentes o transitorios y las interrelaciones entre ellos, pueden ser relevantes o no. Cada subsistema incluye a su vez elementos; la planeación, por ejemplo, incluye objetivos, políticas, alternativas, etcétera. El sistema está rodeado de un medio con características de sistemas de: objetivos, valores, técnicas, psicosociales, estructurales; tal ambiente define las fronteras o límites del sistema” (pp. 181-183).

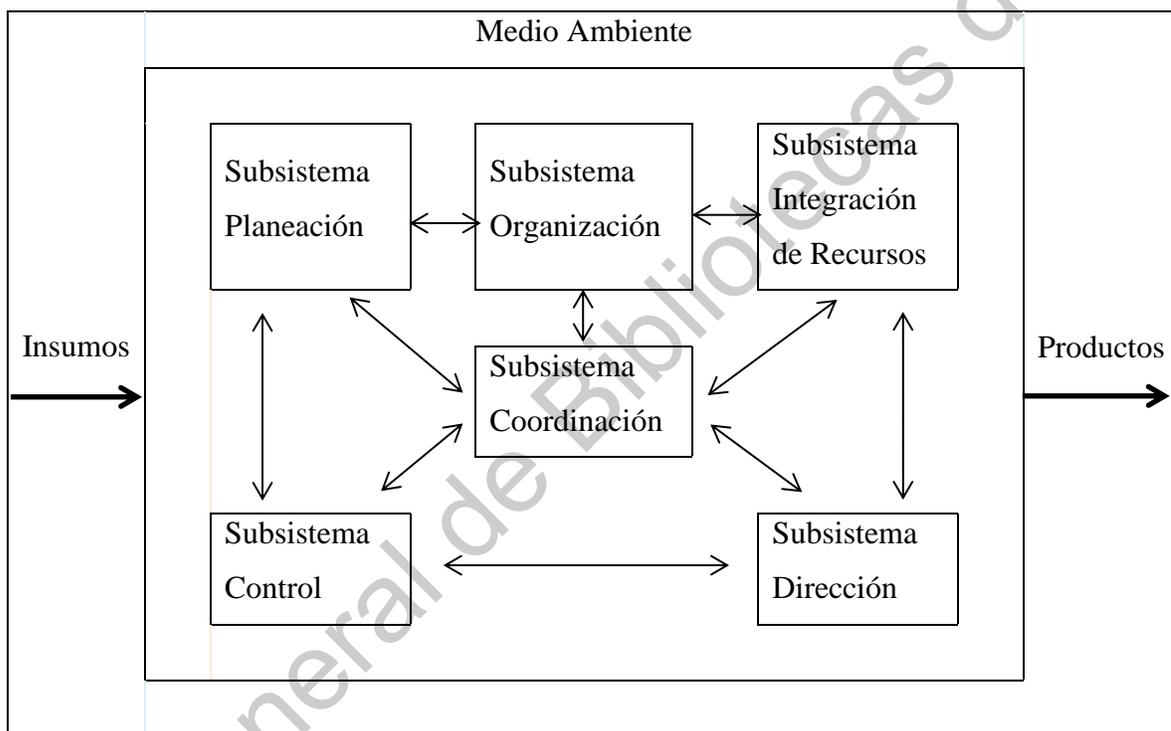
De este modo según Rodríguez (2003) “hablamos de interrelaciones, que se dan entre los elementos o subsistemas de un sistema y que son relevantes. Esto implica que los elementos que forman parte de un sistema, puedan estar aislados entre sí, pero es indispensable que haya una red de interacciones para asegurar así, que las actividades que desarrollan cada uno de ellos y sean convenientemente integrados para obtener un objetivo común. La manera en que se ligan los distintos elementos, es lo que se llama interrelación. Cada interrelación de dos elementos implica que hay una transacción entre ellos” (p.183).

De este modo podemos observar en la figura No. 3 el modelo denominado “Sistemas de Administración y sus Interrelaciones” en el cual dichas interrelaciones se indican con las flechas, de igual modo podemos observar la abstracción del sistema de administración con su conjunto de elementos interconectados.

Así es como Rodríguez (2003) señala que “el proceso de administración, con sus principios, técnicas de apoyo y desarrollo, es una forma de proceder del dirigente, a la que

éste tiene que ir, apoyándose en su filosofía y en su práctica. Esta aparente sofisticación de la tarea de administrar, o si se quiere decir, la tecnificación de la labor de dirigir, no aparece por azar ni tampoco por simple afán renovador. Podemos decir que, como centro de la cuestión, hoy se considera el hecho, cada vez más patente, del incremento de información y la complejidad de las relaciones que se establecen, entre el organismo social y el medio ambiente en el que éste realiza su actividad” (p.183).

Figura No. 3 Modelo: Sistema de Administración y sus Elementos



Fuente: Tomado de Rodríguez (2003) p. 182.

De igual modo Rodríguez (2003) menciona que “por ello, el estilo de administración por sistemas y la visión estructural del comportamiento de un organismo social, es aquel que contempla la trascendencia como uno de sus principios fundamentales, es decir, la importancia que posee, el tener en cuenta el efecto que tienen las decisiones tomadas, acerca de un sistema sobre otros, que pueden ser conocidos en grado diferente. La búsqueda de una administración participativa, es una de las formas bajo las cuales se puede llevar a cabo un plan de controlar y optimizar los efectos de esa trascendencia. El administrador debe adoptar,

una postura de desarrollo de sus funciones que esté enfocada a las siguientes variables: planear, organizar, integrar recursos, dirigir y controlar” (p.183).

Asimismo, Rodríguez (2003) propone que “los sistemas son más un modo de realizar la actividad administrativa de manera que permita su gestión racional y científica, que un método de administración. Enfocada dentro de los sistemas, la administración centra su atención en la toma de decisiones, mediante la cual es posible hacer progresar el sistema de un modo consciente y con carácter científico. Esta toma de decisiones, que caracteriza el proceso de administración, es influida por el comportamiento de administrador, comportamiento que él hace trascender al personal de su organización, a través de los cuales hace posible la realización de decisiones” (p.183).

5. Capítulo: Metodología para medir el Grado de Implementación del Proceso Administrativo de una Organización Pública

En este capítulo se realiza una descripción de la estrategia metodológica empleada para realizar esta investigación, se presenta el tipo de estudio de la investigación realizada, el contexto de las misma, las poblaciones consideradas, las hipótesis de investigación, la definición de variables y la manera de efectuar su medición, así como la confiabilidad de los instrumentos empleados para recolectar la información. Además, se explica el proceso para la recolección de la información y el tipo de análisis estadístico realizado.

5.1 Metodología de la Investigación

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

Continua Mejía (2003) diciendo que “en términos sintéticos puede definirse a la metodología como el proceso de transformación de la realidad en datos aprehensibles y cognoscibles, que buscan volver inteligible un objeto de estudio”. Se trata entonces del conjunto de procedimientos teóricos-prácticos que comandan, guían, el trabajo de investigación” (p.22).

Para Hernández (2010) a través de la historia han existido diversas corrientes de pensamiento que han generado conocimiento a través de diferentes métodos, entre estas diversas corrientes de pensamiento encontramos al “empirismo, el materialismo dialéctico, el positivismo, la fenomenología, el estructuralismo, así como diversos marcos

interpretativos tales como la etnografía y el constructivismo, que han originado diferentes rutas en la búsqueda del conocimiento” (p. 4).

Dentro del conjunto de metodologías que son consideradas sistémicas se encuentra la metodología de sistemas suaves presentada por Checkland (1994) la cual considera se encuentra orientada hacia un enfoque basado en la articulación y promulgación de un proceso sistémico de aprendizaje, además la considera como una metodología cuyo propósito es introducir mejoras en las áreas de interés e involucrar a la gente que se encuentra dentro en un ciclo de aprendizaje que idealmente no tiene fin.

Para fines de la presente investigación utilizaremos la denominada Metodología de Sistemas Suaves (MSS) la cual fue desarrollada por Peter Checkland (1994) para el propósito expreso de ocuparse de problemas de este tipo (suaves). Checkland trabajó en la industria por años trabajando con metodologías de sistemas duros. Observó de cerca cómo estas metodologías eran inadecuadas al ocuparse de problemas complejos que tenían un componente social grande.

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

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

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

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

Checkland (1994) sobre la idea de administrar señala que “el administrador de proyectos, responsable del desarrollo de un nuevo producto en una compañía de ingeniería, el doctor que administra una clínica de oídos, nariz y garganta, la madre soltera con un niño en edad de ir a la escuela, la secretaria de un sindicato del ramo, el líder de una tropa de guerrilla, todos ellos son “administradores” en el amplio sentido del término. Administrar algo en la vida diaria significa lidiar exitosamente con un flujo de sucesos e ideas interactivas que se desarrollan en el tiempo” (p. 17).

De este modo Checkland (1994) señala que “la metodología de los Sistemas Suaves (MSS) auxilia a tales administradores, de todos los tipos y en todos los niveles, para que resuelvan con éxito su tarea. Es una manera organizada de enfrentar situaciones desordenadas en el mundo real. Está basada en el pensamiento de sistemas, lo que la hace altamente definida y describible, aunque sea de uso flexible y amplio. De este modo el interés de la MSS se centra en un grupo de principios organizados (metodología) que guíe la acción para tratar de administrar (en el sentido amplio) situaciones problemas del mundo real; ésta basada en el pensamiento de sistemas y es aplicable para toma de acción con propósito definido que intente cambiar situaciones reales constructivamente” (p.21).

En conclusión, para el desarrollo de la presente investigación se utilizará la metodología de sistemas suaves, dado que tal y como lo señala dicha metodología propuesta por Peter Checkland es una manera de ocuparse de situaciones problema en las cuales hay un alto componente social, político y humano en la actividad, esto la distingue de otras metodologías que se ocupan de problemas duros más orientados a las áreas de producción y áreas tecnológicas.

5.2 Estudios de la Investigación.

Con la intención de obtener evidencias que permitan alcanzar los objetivos planteados en esta investigación se realizaron dos estudios de campo, los cuales pudieran servir de base para futuras publicaciones individuales o conjuntas.

El primer de ellos corresponde a un estudio inter-organizacional, ya que se realizó tomando en consideración los departamentos de tres municipios de la Huasteca Norte de San Luis Potosí, los cuales tienen implantado un sistema administrativo que soporta la prestación de diversos servicios públicos. Este estudio busca identificar, a la luz del modelo propuesto, el grado de implementación del sistema de administración que soporta sus actividades, lo anterior con el fin de conocer los componentes ausentes o las debilidades del sistema de administración de esas universidades.

El segundo estudio realizado fue de carácter intra-organizacional, ya que se efectuó considerando los departamentos de las administraciones municipales de la Huasteca Norte. El propósito de este estudio busca proveer evidencias de que la ausencia o existencia parcial de un sistema de administración adecuado pudiera tener una relación directa con la opinión que tienen los usuarios de servicios públicos con respecto a esos departamentos.

5.3 Características de los Estudios y Contexto de la Investigación

Con el fin de tener una visión más amplia sobre cada uno de los estudios realizados en la tabla No. 3 se muestran sus características. En las dos primeras columnas se presenta el estudio considerado y en la última columna se muestra la base teórica que sustenta la clasificación de cada uno de los rubros considerados.

Tabla No. 3 Características de los estudios que integran la investigación

Inter-organizacional	Intra-organizacional	Fundamento teórico.
Mixto (Cualitativo y Cuantitativo)	Mixto (Cualitativo y Cuantitativo)	Se basan en métodos de recolección de datos sin mediciones numéricas, siendo su propósito el reconstruir la realidad tal y como la observan los actores de un sistema social previamente definido.
No experimental	No experimental	Ya que no se manipularon deliberadamente las variables y no se construyó ninguna situación, sino que se observaron situaciones ya existentes.
Transversal	Transversal	Se recolectaron datos en un solo momento, en un tiempo único y se proporciona una visión de un evento o de una situación, para describir variables y analizar su interrelación en un momento dado.
Exploratorio		Puesto que el propósito fue examinar un tema o problema de investigación poco estudiado, del cual se tienen muchas dudas o no se ha abordado antes.
	Correlacional	Ya que tiene como propósito evaluar la relación existente entre dos o más conceptos, categorías o variables para un contexto en particular.

Fuente: Elaboración propia con base en Hernández (2010, pp. 5-272).

Para abordar el tema del contexto se debe tener en cuenta el tipo de sociedad donde se realiza la investigación, la cultura y el medio geográfico, no existe una receta para llevarla a cabo, sin embargo, como señala Galindo (1998) “decir algo así no tiene gran problema, el punto es desplegar la argumentación sobre esas dimensiones en relación a la actividad reflexiva de segundo nivel. No será lo mismo vivir la experiencia reflexiva en un medio que no promueve las preguntas, que incluso las inhibe o reprime, a vivir en una ecología donde la vivencia estética es el corazón de las relaciones humanas, donde abrir la percepción y enriquecer la conciencia son actividades centrales e indispensables” (p.14).

5.3.1 Estudio Inter-organizacional.

De este modo en el presente estudio nos enfocaremos en el estudio de las variaciones que se producen dentro de las estructuras y procesos mismos del sistema, tomando como eje central del estudio el proceso administrativo que se lleva a cabo en departamentos de las administraciones municipales de Tamasopo, Tamuín y Ciudad Valles, S.L.P. dichos municipios se encuentran en la región denominada Huasteca Norte y comparten características similares en cuanto, aspectos geográficos, climáticos, culturales y gastronómicos.

A continuación, en la tabla No. 4 se presentan las principales características de los municipios objeto de la presente investigación.

Tabla No. 4 Características Generales de los Municipios de la Huasteca Norte

	Tamasopo	Tamuín	Ciudad Valles
Población	28,842 habitantes	37,956 habitantes	167,713 habitantes
Superficie	1,328.73 Km ²	1,842.66 Km ²	2,396.50 Km ²
Altura	360 M.S.N.M.	20 M.S.N.M.	70 M.S.N.M.

Elaboración propia con base en datos del Instituto Nacional para el Federalismo y Desarrollo Municipal (INAFED).

En lo que se refiere específicamente a las unidades de estudio, las administraciones municipales nos brindaron todo el apoyo para realizar el presente trabajo, sin embargo, por cuestiones relacionadas con el proceso electoral del día 7 de Junio de 2015, el proceso de recolección de información se inició de manera informal con las pláticas de sensibilización con funcionarios públicos municipales durante el mes de Mayo y posteriormente en el mes de Junio se inició con la aplicación de la encuesta, para fines del archivo los oficios fueron datados con fecha posterior al proceso electoral con el fin de evitar problemas de tipo político-electoral, cabe hacer mención que debido a la inseguridad que lamentablemente afecta a la zona la recolección de información se interrumpió de manera frecuente, terminando todo el proceso hasta el mes de Enero de 2017.

En el caso específico del municipio de Tamasopo, S.L.P. el Contralor Municipal Lic. Pedro René Izaguirre Torres nos brindó todo el acceso y apoyo para la recolección de información en todos los departamentos y a todo el personal de la administración municipal. Para llevar a cabo el trabajo en este municipio se tuvieron que realizar seis traslados, cada traslado, implicó una hora de camino de ida y otra hora de regreso por carretera, llegando temprano al municipio para entrevistar al personal y tratando de evitar distraerlos de sus ocupaciones diarias, regresando después del mediodía para evitar la tarde-noche en carretera.

Para el caso de Tamuín, S.L.P. la L.G.P.P. Luz Iliana Hervert Torres Directora de Comunicación Social del Municipio otorgó todas las facilidades y apoyo para realizar la recolección de información, se tuvo acceso total a todos los departamentos y al personal de los mismos. Para llevar a cabo la recolección de información en este municipio se tuvieron que realizar cuatro traslados, cada traslado, implicó 40 minutos de camino de ida y otro tanto igual de regreso por carretera llegando temprano al municipio para entrevistar al personal y tratando de evitar distraerlos de sus ocupaciones diarias, regresando después del mediodía para evitar la tarde-noche en carretera.

Para el caso de Ciudad Valles, S.L.P. se tuvo acceso a dos departamentos de la administración municipal, en el primero de ellos la C. Cecilia Guinea Corres Directora General del Sistema Municipal DIF otorgó todas las facilidades y apoyo para llevar a cabo la recolección de la información; por otra parte el segundo departamento que otorgó facilidades para llevar a cabo la recolección de información fue el Registro Civil en donde la Lic. Adriana Dinora Martínez Padrón facilitó el acceso para llevar a cabo la recolección de información. Estos últimos dos departamentos se encuentran en Ciudad Valles, S.L.P por lo que el costo se redujo, más, sin embargo, el tiempo invertido fue mayor al tratarse de un número mayor de encuestas entregadas y recolectadas posteriormente.

5.3.2 Estudio Intra-organizacional.

Este estudio tiene por objeto buscar y proveer evidencias de que la ausencia o existencia parcial de un sistema de administración adecuado pudiera tener una relación directa con la

opinión que tienen los usuarios de servicios públicos con respecto a esos departamentos. Para llevarlo a cabo se diseñará de igual modo un instrumento para recolectar información que nos permita a través de pruebas estadísticas aplicadas a través del software SPSS conocer cualquier de impacto estadísticamente significativo de la existencia parcial o ausencia de un sistema administrativo en la opinión de los usuarios de los departamentos objetos del presente estudio (Nota: Este segundo estudio se encuentra en estado de procesamiento de la información).

5.4 Población objeto de la investigación

Berenson y Levine (1996, p.3) consideran que “la población es la totalidad de elementos bajo consideración”, en este sentido para la presente investigación se considera que la aplicación del instrumento fue realizado al total de la población lo anterior de acuerdo con la información obtenida de los funcionarios municipales quienes dieron constancia que así fue, de este modo el número de departamentos por municipio y la relación de encuestas aplicadas se muestra en la tabla No. 5

Tabla No. 5 Número de Departamentos y Encuestas Aplicadas

	Tamasopo	Tamuín	Ciudad Valles	Total
Departamentos	18	14	2	34 Departamentos
Encuestas	31	57	62	150 Encuestas

Elaboración propia con base en datos obtenidos de SPSS.

De este modo para el estudio inter-organizacional se aplicaron 150 encuestas en los tres municipios objeto del estudio y las cuales fueron contestadas por trabajadores de 34 departamentos diferentes, cada aplicación de encuesta tuvo en promedio una duración de 45 minutos, mientras que para el estudio intra-organizacional adicionalmente se suman las encuestas a los usuarios de dichos departamentos.

Cabe hacer mención que, en la petición de colaboración a los funcionarios y trabajadores municipales, se estableció un compromiso de anonimato para responder las

encuestas, por lo cual éstas no cuentan con el ítem de “nombre”, de tal modo que con esto se asegura el hecho de mantener bajo reserva los nombres de los encuestados.

5.5 Departamentos Municipales objeto del estudio

Para llevar a cabo el proceso de recolección de información se aplicaron 150 encuestas cada encuesta requirió un promedio de 45 minutos en su aplicación, y éstas se llevaron a cabo en 34 departamentos de los municipios de Tamasopo, Tamuín y Ciudad Valles, S.L.P., los departamentos municipales en las cuales fueron aplicadas aparecen a continuación en la tabla No. 6.

Tabla No. 6 Relación de Departamentos por Municipio y Encuestas Aplicadas

Departamento	Municipio			Total
	Tamasopo	Tamuín	Ciudad Valles	
Secretaría General	3	0	0	3
Cultura	1	0	0	1
Educación	1	0	0	1
Registro Civil	2	0	10	12
Tesorería	5	6	1	12
Desarrollo Social	5	5	0	10
Seguridad Pública y Tránsito	1	0	0	1
Protección Civil	1	0	0	1
Ecología	1	0	0	1
Contraloría Interna	2	1	0	3
Gestoría y Enlace	1	0	0	1
Atención a la Mujer	1	0	0	1
Atención a Adultos Mayores	1	1	0	2
Giros Mercantiles y Alcoholes	1	0	0	1
Fomento Deportivo	1	0	0	1
Coordinación de Salud	1	8	0	9
Turismo	1	0	0	1
Obras Públicas	2	0	0	2
Sindicatura	0	1	0	1
Secretaría Técnica	0	2	0	2

Asuntos Indígenas	0	1	0	1
Desarrollo Rural	0	4	0	4
Catastro	0	3	0	3
Oficialía Mayor	0	2	0	2
Comunicación Social	0	1	0	1
Comercio	0	3	0	3
DIF	0	19	51	70
Total	31	57	62	150

Elaboración propia con base en datos obtenidos de la encuesta y procesados en SPSS.

5.6 Hipótesis de investigación

Hi 1: El diseño y desarrollo utilizando el enfoque de sistemas de un modelo permitirá conocer e identificar las variables del proceso administrativo susceptibles de mejora en los sistemas de administración de los Ayuntamientos de los Municipios de la Huasteca Norte de San Luis Potosí

Hi 2: La percepción de los jefes de departamento y los trabajadores operativos de las administraciones municipales de Tamasopo, Tamuín y Ciudad Valles tiene relación con la ausencia o existencia parcial de un sistema de administración actualmente implementado en los departamentos que conforman las administraciones municipales de la Huasteca Norte de San Luis Potosí.

5.7 Definición de variables

Tomando en consideración que Rodríguez (2003) propone que “el sistema administrativo está relacionado básicamente, con la toma de decisiones para planear, organizar, dirigir y controlar el esfuerzo del personal en una organización. El enfoque de sistemas proporciona un marco de referencia integrado, para la teoría administrativa y su práctica. La teoría administrativa tradicional utiliza un enfoque basado en un sistema cerrado muy bien estructurado. En contraste, la teoría moderna se ha orientado hacia el enfoque de sistemas abiertos” (p. 174).

Adicionalmente a lo anterior Rodríguez (2003) señala que “un enfoque del estudio de los organismos sociales, centra su atención en el proceso administrativo fundamental: planeación-organización-integración-dirección y control, que son esenciales si es que la empresa ha de lograr sus objetivos y metas fundamentales. Este proceso administrativo es básico, es necesario para cualquier tipo de empresa (privada, pública, educativa) en la que los recursos humanos, financieros y materiales deben combinarse para lograr ciertos objetivos” (p. 178).

Es así como a continuación se comenzará con la operacionalización de las variables, para ello es preciso recordar que para Hernández (2010) una variable “es la propiedad que puede cambiar y cuya transformación es susceptible de medirse” (p. 143), de este modo es que se ha diseñado un instrumento que pretende medir las propiedades del proceso administrativo.

La operacionalización de las variables es básica ya que como señala Berenson y Levine (1996) “proporciona un significado a un concepto o variable que puede comunicarse a otros individuos. Es algo que tiene el mismo significado ayer, hoy y mañana para todos los individuos” (p.18). De este modo la operacionalización de las variables nos ayudará a procesar información imprescindible para el desarrollo de la investigación.

Podemos decir entonces que el sistema administrativo de una organización se desarrolla en función de sus actividades fundamentales: planeación, organización, integración, dirección y control, dichas actividades podremos identificarlas como las variables de la presente investigación y son definidas como:

- Planeación. Implica definir los objetivos de la organización, establecer estrategias para lograr dichos objetivos y desarrollar planes para integrar y coordinar actividades de trabajo (Robbins y Coulter, 2010, p. 144).

- Organización. Es el proceso para ordenar y distribuir el trabajo, la autoridad y los recursos entre los miembros de una organización, de tal manera que éstos puedan alcanzar las metas de la organización (Stoner, Freeman y Gilbert Jr., 1996, p.12).
- Integración de Recursos: Son el conjunto de bienes que son necesarios proveer, para que un organismo opere hacia objetivos predeterminados (Rodríguez, 2003, p. 295).
- Dirección: Implica mandar, influir y motivar a los empleados para que realicen tareas esenciales. La dirección llega al fondo de las relaciones de los gerentes con cada una de las personas que trabajan con ellos (Stoner, Freeman y Gilbert Jr., 1996, p.13).
- Control: Proceso para asegurar que las actividades reales se ajustan a las actividades planificadas (Stoner, Freeman y Gilbert Jr., 1996, p.13).

Una vez que se han identificado las variables se elaboró una encuesta la cual como señalan Berenson y Levine (1996) "es un método para obtener datos, en el cual no se ejerce ningún control sobre el comportamiento de la gente encuestada. Simplemente se formulan preguntas respecto a sus opiniones, actitudes, comportamiento y otras características. Después sus respuestas se editan, codifican y tabulan para su análisis" (p. 14).

De este modo es que para fines del presente estudio se presenta una encuesta como instrumento de medición que consta de varias preguntas agrupadas en los cinco elementos que integran el proceso administrativo y cuyo fin es medir la implementación de las variables de la presente investigación (elementos del proceso administrativo) representadas en el modelo del sistema administrativo.

5.8 Encuesta para la Recolección de la Información

De acuerdo con Hernández (2008) una vez que seleccionamos el diseño de la investigación apropiado y la muestra adecuada (probabilística o no probabilística), de acuerdo con nuestro problema de estudio e hipótesis, la siguiente etapa consiste en recolectar los datos pertinentes sobre los atributos, conceptos o variables de las unidades de análisis o casos (participantes,

grupos, organizaciones, etcétera). Recolectar datos implica elaborar un plan detallado de procedimientos que nos conduzcan a reunir datos con un propósito específico” (p. 198).

De este modo Hernández (2008) propone que medir “es el proceso de vincular conceptos abstractos con indicadores empíricos, mediante clasificación o cuantificación. Además, cualquier instrumento de recolección de datos debe cubrir dos requisitos: confiabilidad y validez. Entendiendo por confiabilidad el grado en que la aplicación repetida de un instrumento de medición, a los mismos individuos u objetos, produce resultados iguales, mientras que la validez se refiere al grado en que un instrumento de medición mide realmente la(s) variable(s) que pretende medir” (p.270).

Tabla No. 7 Estructura General del Cuestionario para la Recolección de la Información

Estructura	Total de Ítems	Objetivo del Apartado
Aspectos Generales	7 Preguntas	Conocer los aspectos generales de los trabajadores encuestados.
Apartado Planeación	11 Preguntas	Conocer el grado de implementación de la planeación
Apartado Organización	5 Preguntas	Conocer el grado de implementación de la organización
Apartado Integración	11 Preguntas	Conocer el grado de implementación de la integración
Apartado Dirección	11 Preguntas	Conocer el grado de implementación de la Control
Apartado Control	10 Preguntas	Conocer el grado de implementación de la Control

Elaboración propia.

Atendiendo a lo anterior y con el fin de conocer la ausencia o existencia parcial del proceso administrativo en los departamentos de la administración municipal de los municipios de Tamasopo, Tamuín y Ciudad Valles, S.L.P. se elaboró, por parte del autor de

este trabajo, un instrumento de recopilación de información en el cual las variables son generales y específicas y que en conjunto permiten conocer el grado de implementación del proceso de administrativo en las dependencias mencionadas.

Estadísticamente el objetivo de la encuesta como señala Berenson y Levine (1996) es que “a través de la encuesta se desarrolle un instrumento que contenga varias preguntas y que trate una diversidad de fenómenos o características. Estos fenómenos o características se denominan variables aleatorias. Los datos, que son resultados observados de estas variables aleatorias, pueden diferir de respuesta a respuesta” (p. 15).

La estructura básica del cuestionario consiste en seis apartados para la obtención de información, dicha estructura se puede apreciar de mejor forma en la tabla No. 7.

5.9 Medición de variables

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

Es así que para fines de la presente investigación se utilizó como instrumento de medición, un conjunto de preguntas respecto a una o más variables a medir, es decir un cuestionario, que fue elaborado por el autor de este estudio. La elaboración de los reactivos se hizo, considerando la hipótesis y las diferentes actividades que integran los procesos; dichos procesos ya han sido presentados en capítulos anteriores y retomados en el presente.

5.9.1 Variables de información de carácter general.

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

Municipio: Lugar de ubicación de la Administración Pública.

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

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

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

Antigüedad: Tiempo acreditado laborando en la administración municipal.

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

5.9.2 Planeación.

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

A continuación, en la tabla No. 8 aparecen las preguntas que se elaboraron para evaluar la variable de planeación.

Tabla No. 8 Operacionalización de la variable: Planeación

1. ¿Participa Usted en las actividades de planeación de su dependencia?
2. ¿En el proceso de planeación participa Usted en el diseño de los objetivos de su dependencia?
3. ¿En el proceso de planeación participa Usted en el diseño de los manuales de procedimientos de su dependencia?
4. ¿Durante el proceso de planeación la dependencia le garantiza la disponibilidad de los recursos y la información necesarios para apoyar la operación y monitoreo de los procesos?
5. ¿En el proceso de planeación la dependencia establece metas semanales, mensuales o anuales a alcanzar?
6. ¿Durante el proceso de planeación la dependencia ha diseñado formatos a través de los cuales se documenten los objetivos, los recursos humanos, financieros y materiales necesarios para llevar a cabo sus funciones?
7. ¿Durante el proceso de planeación le han solicitado información respecto a la naturaleza de las operaciones que realiza para identificar qué hace, cómo lo hace, cuánto cuesta, y cuánto tiempo le llevará hacerlo?
8. ¿Durante el proceso de planeación le han solicitado información respecto a las necesidades técnicas necesarias para llevar a cabo sus actividades?
9. ¿Durante el proceso de planeación se ha considerado elaborar formatos en los cuales se puedan documentar informes de tareas y actividades, prácticas y procesos departamentales, así como políticas de los mismos?
10. ¿Durante el proceso de planeación se le ha solicitado estimar los recursos que se requieren para todas las actividades que lleva a cabo?
11. ¿Durante el proceso de planeación las máximas autoridades, han desarrollado instrumentos para medir el cumplimiento de los objetivos del Departamento y de su sistema de administración?

Estas preguntas fueron contestadas a través de una escala de likert con 5 opciones, tal y como aparece a continuación:

Nunca	A veces	Frecuentemente	Muy Frecuentemente	Siempre
-------	---------	----------------	--------------------	---------

5.9.3 Organización

Para medir esta variable fueron utilizados los conceptos planteados en los capítulos II y III y que se materializaron en los siguientes criterios: 1) Implementación de una estructura formal definida; 2) Implementación de manuales para perfiles de puestos; 3) Implementación de documentos en donde se indiquen las políticas y procedimientos; 4) Implementación de códigos de conducta; y 5) Divulgación de los nombramientos de jefes y mandos medios de su dependencia.

A continuación, en la tabla No. 9 aparecen las preguntas que se elaboraron para evaluar la variable de organización.

Tabla No. 9 Operacionalización de la variable: Organización

12. ¿Su dependencia cuenta con una estructura formal bien definida? (Manuales de Organización - Organigramas)
13. ¿Su dependencia cuenta con manuales donde se indiquen los perfiles de puestos, funciones y obligaciones?
14. ¿Su dependencia cuenta con documentos en los cuales se indiquen las políticas y procedimientos?
15. ¿Su dependencia cuenta con códigos de conducta? (ética)
16. ¿Las autoridades máximas le dan a conocer en tiempo y forma los nombramientos de jefes y mandos medios de su dependencia?

Estas preguntas fueron contestadas a través de una escala de likert con 5 opciones, tal y como aparece a continuación:

Nunca	A veces	Frecuentemente	Muy Frecuentemente	Siempre
-------	---------	----------------	--------------------	---------

5.9.4 Integración

Para medir esta variable fueron utilizados los conceptos planteados en los capítulos II y III y que se materializaron en los siguientes criterios: 1) Información sobre instrumentos de trabajo; 2) Gestión en tiempo y forma de recursos tecnológicos; 3) Suministro en tiempo y forma de recursos tecnológicos; 4) Estudios para detectar áreas con faltantes de personal; 5)

Cursos de capacitación; 6) Contratación con base en capacidades de los aspirantes; 7) Divulgación de políticas laborales, remuneraciones y procesos de recategorización; 8) Implementación de sistemas de reconocimiento para el personal; 9) Implementación de una Comisión de Seguridad e Higiene; 10) Canales de manejo adecuado de la información; y 11) Programas para la retención de personal competente.

A continuación, en la tabla No. 10 aparecen las preguntas que se elaboraron para evaluar la variable de integración.

Tabla No. 10 Operacionalización de la variable: Integración

17. ¿Se le ha brindado información sobre los instrumentos de trabajo que tiene derecho y responsabilidad de utilizar?
18. ¿Los recursos tecnológicos y materiales son gestionados en tiempo y forma?
19. ¿Los recursos tecnológicos y materiales son suministrados de tal forma que permiten llevar a cabo su trabajo de manera eficiente?
20. ¿Se llevan a cabo estudios para detectar las áreas en donde se pueden tener faltantes de personal?
21. ¿Ha recibido cursos de capacitación sobre las actividades que desempeña?
22. ¿La contratación de personal se lleva a cabo en función de las capacidades de los aspirantes en relación directa con las necesidades de la Dependencia?
23. ¿Se le ha explicado sobre las políticas de carga laboral, remuneraciones y procesos de recategorización para el personal?
24. ¿Se implementan sistemas de reconocimiento para el personal que desarrolla sus funciones de manera exitosa?
25. ¿Se cuenta con una Comisión de Seguridad e Higiene que funcione adecuadamente en la Dependencia?
26. ¿Se cuenta con canales de manejo de la información adecuados de tal forma que las actividades se lleven a cabo de manera eficiente?
27. ¿Se cuenta con programas y procedimientos para la retención de personal competente y evitar fugas de cerebros en la dependencia?

Estas preguntas fueron contestadas a través de una escala de likert con 5 opciones, tal y como aparece a continuación:

Nunca	A veces	Frecuentemente	Muy Frecuentemente	Siempre
-------	---------	----------------	--------------------	---------

5.9.5 Dirección

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

A continuación, en la tabla No. 11 aparecen las preguntas que se elaboraron para evaluar la variable de dirección.

Tabla No. 11 Operacionalización de la variable: Dirección

28. ¿La Dependencia ha comunicado a los integrantes de su departamento las estrategias que contribuyan de manera eficiente al logro de los objetivos?
29. ¿La Dependencia le ha brindado asesoría y capacitación sobre la mejor manera de dirigir a las personas y diferentes procesos que desarrolla?
30. ¿La Dependencia le ha brindado asesoría sobre habilidades para desarrollar los procesos con calidad y profesionalismo?
31. ¿La Dependencia fomenta una cultura de compromiso institucional, precisando las funciones a realizar?
32. Los directivos de la dependencia son claros en cuanto al ¿Qué, quién, cuándo, donde, y en qué tiempo se tienen que realizar las actividades de acuerdo a los manuales de procedimientos?

33. ¿Los directivos de la dependencia fomentan en todo momento una comunicación crítica, fluida y continua?
34. ¿Los directivos de la dependencia comunican las instrucciones de manera que pueda identificarse claramente quien la emite, quien la ejecutará, el procedimiento de verificación, la forma de reportar y los comentarios y recomendaciones de quien la ejecutó?
35. ¿Los directivos de la dependencia han brindado el apoyo que manifieste su compromiso para garantizar la disponibilidad de recursos?
36. ¿Los directivos de la dependencia han brindado el apoyo que manifiesta su compromiso para mejorar continuamente la eficiencia del sistema de administración?
37. En su opinión, ¿El proceso de toma de decisiones está Centralizado?
38. ¿Considera usted que la forma administrativa mencionada facilita la gestión administrativa?

Estas preguntas fueron contestadas a través de una escala de likert con 5 opciones, tal y como aparece a continuación:

Nunca	A veces	Frecuentemente	Muy Frecuentemente	Siempre
-------	---------	----------------	--------------------	---------

5.9.6 Control

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

A continuación, en la tabla No. 12, aparecen las preguntas que se elaboraron para evaluar la variable de dirección:

Tabla No. 12 Operacionalización de la variable: Control

39. ¿En qué porcentaje considera usted que los objetivos y metas de los planes y programas de la Dependencia en el año pasado se cumplieron?
40. ¿Cuál considera usted que es la causa fundamental que impide el cumplimiento de las metas y objetivos?
41. Con relación a las actividades del gobierno municipal, ¿considera Usted que los ciudadanos?
42. El problema principal al que se ha enfrentado con mayor frecuencia es de origen:
43. ¿Los procedimientos de control en donde se evalúan y verifican las actividades de la dependencia se aplican:
44. ¿Las máximas autoridades revisan constantemente manuales y procedimientos con el fin de éstos se mantengan vigentes?
45. Cuándo la Contraloría Interna o alguna otra entidad externa pretenden realizar alguna verificación en las instalaciones, la Dependencia permite dicha verificación.
46. ¿La Dependencia ha planeado e implementado los procesos necesarios de monitoreo, medición, análisis y mejoramiento para mejorar la eficiencia del sistema de administración?
47. ¿La Dependencia Institución continuamente toma medidas para mejorar la eficiencia de su sistema de administración, por medio del uso de una política que considere los resultados de las auditorías, análisis de datos, acciones correctivas y preventivas por parte de las máximas autoridades?
48. ¿La Dependencia toma acciones para eliminar las causas de fallas y errores para evitar su repetición?

Estas preguntas fueron contestadas a través de una escala de likert con 5 opciones, tal y como aparece a continuación:

Nunca	A veces	Frecuentemente	Muy Frecuentemente	Siempre
-------	---------	----------------	--------------------	---------

5.10 Tratamiento estadístico

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

1. Se diseñó la base de datos, estableciéndose que las características correspondieran a los aspectos que se pretendían medir, para lo anterior se empleó el software Statistical Package for the Social Sciences SPSS versión 19 (en lo sucesivo SPSS).
2. Se realizó la captura de la información de las 150 encuestas realizadas correspondientes al personal de los municipios objeto del estudio: Tamasopo, Tamuín y Ciudad Valles, S.L.P., verificando de manera aleatoria si los datos capturados eran correctos.
3. Se realizó un proceso de datos ausentes, que de acuerdo con Hair et al. (2005, p. 39) es cualquier evento sistemático externo al encuestado tales como errores en la introducción de los datos, problema de recolección, encuestas incompletas por la negativa de contestar por parte del entrevistado. Las acciones que se realizaron para identificar y remediar el problema fueron las siguientes:

Ubicar los casos de datos faltantes identificando el número de ítem y el número de encuesta. Se revisó que la captura de las respuestas de la encuesta correspondiente fuera correcta y se alimentó el dato que no se había considerado.

Tabla No. 13 Resumen del procesamiento de los casos

		Número	Porcentaje %
Casos	Válidos	150	100.0
	Excluidos ^a	0	0.0
	Total	150	100.0

a. Eliminación por lista basada en todas las variables del procedimiento.

Fuente: Elaboración Propia.

En el caso de las encuestas cuyas respuestas eran incompletas se procedió a no considerarlas (no se detectaron encuestas con esta característica). Una vez realizado lo anterior se determinó que no existieron datos ausentes tal y como lo muestra la tabla No. 13 obtenida del Software SPSS.

4. Se obtuvieron las estadísticas descriptivas básicas, lo que permitió establecer cómo estaba conformada la población de los departamentos encuestados y cuáles eran las características principales de los encuestados.

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

Tabla No. 14 Confiabilidad del instrumento de captación de información

Variable	Número de ítems	Alfa de Cronbach
Planeación	11	0.932
Organización	5	0.928
Integración	11	0.922
Dirección	11	0.945
Control	10	0.834
Total	48	0.975

Elaboración Propia con base en resultados obtenidos del SPSS

Para establecer la confiabilidad del instrumento se utilizó la prueba estadística del coeficiente alfa de Cronbach integrada al software SPSS, la cual determina la proporción en que los ítems de una prueba miden una misma característica en común, y que de acuerdo con Hair et al., (2005) “el acuerdo general sobre el límite inferior para el alfa de Cronbach es de 0.70 aunque puede bajar a 0.60 en la investigación exploratoria. A la vez Pardo y Ruiz (2005, p. 598) señalan que los valores por encima de 0.80 se suelen considerar meritorios y los valores por encima de 0.90 excelente” (p. 105). En el caso de nuestro estudio los resultados

de confiabilidad se encontraron en un rango de 0.83 y hasta 0.97 lo cual no indica que los resultados están por encima de ser meritorios tal y como se muestra en la tabla No. 14. En el siguiente capítulo se presentarán los resultados y la discusión de los resultados.

Dirección General de Bibliotecas de la UAQ

Capítulo 6. Discusión de Resultados y Reflexiones Finales

En el presente apartado se presentarán los resultados de la investigación, lo cual se realizará a través de tablas de contingencia en donde se mostrarán los comportamientos de los resultados de las encuestas aplicadas a los trabajadores de las administraciones municipales objeto del presente estudio, así como, a los usuarios de los servicios que los departamentos brindan.

6.1 Discusión de Resultados de los Aspectos Generales de las encuestas

En el presente apartado se presentarán las tablas de contingencias obtenidas de la base de datos de la encuesta aplicada a trabajadores de las administraciones públicas municipales de los municipios de Tamasopo, Tamuín y Ciudad Valles, S.L.P.

En la tabla No. 15 se puede observar que en el municipio de Tamasopo se visitaron 18 departamentos en los cuales se aplicaron 31 encuestas; mientras que en el municipio de Tamuín se visitaron 14 departamentos y se aplicaron 57 encuestas; y finalmente en el municipio de Ciudad Valles se visitaron 2 departamentos y se aplicaron 62 encuestas.

Tabla No. 15 Tabla de contingencia Municipio versus departamentos

Municipio	Tamasopo	Tamuín	Ciudad Valles	Total
Departamentos	18	14	2	34
Encuestas	31	57	62	150

Fuente: Elaboración propia.

Continuando con el análisis en la tabla No. 16 se puede observar que en el municipio de Tamasopo se encuestaron a 15 jefes de departamento, así como a 16 trabajadores operativos para un total de 31 encuestas en ese municipio; en lo que respecta al municipio de Tamuín se realizaron 11 encuestas a jefes de departamento y 46 a trabajadores operativos para un total de 57 encuestas; mientras que en el municipio de Ciudad Valles se encuestaron a 24 jefes de departamento, así como a 38 trabajadores operativos para un total de 62 encuestas aplicadas.

Tabla No. 16 Tabla de contingencia Municipio versus Nombramiento

		Nombramiento		Total
Municipio		Jefe de Departamento	Operativo	
	Tamasopo	15	16	31
	Tamuín	11	46	57
	Ciudad Valles	24	38	62
Total		50	100	150

Fuente: Elaboración propia.

En lo que se refiere a la variable edad en la tabla No. 17 podemos observar que en el municipio de Tamasopo 15 personas tienen una edad menor a 39 años mientras 16 personas cuentan con 40 años o más lo muestra un equilibrio entre juventud y experiencia en dicho municipio; en lo que respecta al municipio de Tamuín 34 personas son menores de 39 años y 23 personas tienen 40 años o más predominando personas jóvenes en dicha administración; mientras que en el municipio de Ciudad Valles 28 personas de las entrevistas cuentan con 39 años o menos, en tanto que 34 personas tienen 40 años o más lo que muestra un equilibrio generacional en los departamentos analizados de dicho municipio.

Tabla No. 17 Tabla de contingencia Municipio versus Edad

Municipio	Edad							Total
	Menor de 24 Años	Entre 25 y 29	Entre 30 y 34	Entre 35 y 39	Entre 40 y 44	Entre 45 y 49	50 o más	
Tamasopo	1	4	6	4	7	5	4	31
Tamuín	3	9	14	8	6	7	10	57
Ciudad Valles	2	5	10	11	14	8	12	62
Total	6	18	30	23	27	20	26	150

Fuente: Elaboración propia.

En cuanto a la variable género en la Tabla No.18 en el municipio de Tamasopo encontramos que 17 de los encuestados fueron hombres en tanto que 14 fueron mujeres, por

lo cual en dicha administración se identifica un ligero predominio del género masculino laborando; en lo que respecta al municipio de Tamuín 22 encuestados fueron hombres en tanto que 35 fueron mujeres, por lo que en este municipio existe un predominio del género femenino entre los trabajadores; finalmente en el municipio de Ciudad Valles 51 encuestados fueron mujeres por tan sólo hombres indicando así un predominio de cinco mujeres por un hombre laborando en dicha administración municipal.

Tabla No. 18 Tabla de contingencia Municipio versus Género

Municipio	Género		Total
	Masculino	Femenino	
Tamasopo	17	14	31
Tamuín	22	35	57
Ciudad Valles	11	51	62
Total	50	100	150

Fuente: Elaboración propia.

Tabla No. 19 Tabla de contingencia Municipio versus Escolaridad

Municipio	Escolaridad						Total
	Primaria	Secundaria	Técnico	Bachillerato	Licenciatura	Posgrado	
Tamasopo	0	4	7	10	10	0	31
Tamuín	3	8	8	12	25	1	57
Ciudad Valles	0	1	10	13	36	2	62
Total	3	13	25	35	71	3	150

Fuente: Elaboración propia.

Una variable importante para medir el grado de profesionalización de las organizaciones es un análisis de la escolaridad de sus trabajadores, por ello en la tabla No. 19 podemos identificar que en el municipio de Tamasopo 27 personas cuentan con estudios técnicos, de bachillerato, licenciatura o posgrado, mientras que sólo 4 tienen estudios de secundaria, no existen registros de personal con primaria; en lo que respecta al municipio de Tamuín 46 personas encuestas cuentan con estudios de Técnico o un nivel posterior mientras

que ocho cuentan con estudios de primaria y tres con estudios de primaria; finalmente en el municipio de Ciudad Valles 61 personas de las encuestadas cuentan con estudios de técnico o un nivel posterior por tan sólo una persona con estudios de secundaria por ninguno con estudios de primaria. Lo anterior muestra en los tres municipios una preocupación por contar con personal especializado para realizar sus labores.

Para dar término al análisis de los aspectos generales de la población encuestada en la tabla No. 20 se observa que en la administración municipal de Tamasopo 19 encuestados cuentan con tres años o menos de antigüedad mientras que 12 personas cuentan con cuatro años o más lo que nos indica que la mayoría de su plantilla de trabajadores se contrataron en la presente administración; en lo que respecta al municipio de Tamuín 37 de los encuestados cuenta con una antigüedad de 3 años o menos, mientras 20 cuentan con cuatro años o más, lo que muestra que al igual que en el caso anterior la mayoría de su plantilla fue contratada en la presente administración; finalmente en lo que respecta al municipio de Ciudad Valles 33 personas cuentan con 3 años o menos de antigüedad mientras que 29 cuentan con 4 años o más de antigüedad, por lo que existe un equilibrio entre las personas contratadas en la presente administración con las que ya venían de administraciones anteriores.

Tabla No. 20 Tabla de contingencia Municipio versus Antigüedad

Municipio	Antigüedad					Total
	Menos de 1 Año	Entre 1 y 2 Años	3 Años	Entre 4 y 6 Años	7 Años o más	
Tamasopo	2	6	11	1	11	31
Tamuín	5	9	23	6	14	57
Ciudad Valles	1	12	20	8	21	62
Total	8	27	54	15	46	150

Fuente: Elaboración propia.

Con este último apartado finaliza el análisis de los aspectos generales con lo cual se brinda un panorama general de las poblaciones que serán objeto del análisis más específico que se llevará a cabo en el apartado siguiente.

6.2 Discusión de Resultados de las Variables Evaluadas

En el presente apartado se mostrarán las tablas de contingencias obtenidas de la base de datos de la encuesta aplicada a trabajadores de las administraciones públicas municipales de los municipios de Tamasopo, Tamuín y Ciudad Valles, S.L.P.; dichas tablas se presentarán en el orden de las variables que integran el proceso administrativo.

6.2.1 Planeación

A continuación, se analizará la implementación del proceso administrativo a la luz del instrumento utilizado para la recolección de la información, y como primer variable se analizará la etapa de la planeación, los resultados se presentan en la tabla 21.

Tabla No. 21 Percepción de la Planeación de los Jefes de los Departamentos de Tamasopo, S.L.P.

	Variables Planeación / Frecuencia	Nunca	A Veces	Frecuente	Muy Frecuente	Siempre	Total
1	Participación en la Planeación	0	3	2	1	9	15
2	Participación en Diseño de Objetivos	0	4	2	1	8	15
3	Participación en Diseño de Manuales de Procedimientos	1	2	2	0	10	15
4	Garantía de Recursos Durante La Planeación	0	9	2	1	3	15
5	Dependencia Establece Metas	0	2	4	1	8	15
6	Diseño de Formatos	0	4	4	4	3	15
7	Solicitud de Información de las Operaciones	0	6	2	2	5	15
8	Solicitud de Información de las Necesidades Técnicas	0	9	3	2	1	15
9	Formatos para Documentar Informes de Tareas y Actividades	1	3	2	5	4	15
10	Estimación de Recursos que se Requieran	2	7	2	2	2	15
11	Desarrollo de Instrumentos para Medir el Cumplimiento de Objetivos	4	6	3	0	2	15
	Total	8	55	28	19	55	165

Fuente: Elaboración propia.

Para el caso del municipio de Tamasopo se aplicaron 31 encuestas 15 de ellas correspondieron a jefes de departamento y 16 a trabajadores operativos, en tabla No. 21 se puede observar que de 165 respuestas posibles, en 55 de ellas contestaron que los procesos de planeación se aplican a veces, mientras que en 55 ocasiones contestaron que siempre se aplican los procesos de la planeación, siendo estas las respuestas más representativas, y mostrando así una división de opiniones en cuanto a la correcta aplicación de los procesos de planeación.

Tabla No. 22 Percepción de la Planeación de los Trabajadores Operativos de los Departamentos de Tamasopo, S.L.P.

	VARIABLES Planeación / Frecuencia	Nunca	A Veces	Frecuente mente	Muy Frecuente mente	Siempre	Total
1	Participación en la Planeación	5	6	3	1	1	16
2	Participación en Diseño de Objetivos	7	6	1	2	0	16
3	Participación en Diseño de Manuales	7	4	3	2	0	16
4	Garantía de Recursos	5	6	2	2	1	16
5	Dependencia Establece Metas	0	6	4	5	1	16
6	Diseño de Formatos	1	8	3	3	1	16
7	Solicitud de Información de las Operaciones	3	6	4	2	1	16
8	Solicitud de Información de las Necesidades Técnicas	1	9	3	3	0	16
9	Formatos para Documentar Informes de Tareas y Actividades	1	7	4	3	1	16
10	Estimación de Recursos que se Requieran	5	5	4	1	1	16
11	Desarrollo de Instrumentos para Medir el Cumplimiento de Objetivos	3	8	3	2	0	16
	Total	38	71	34	26	7	176

Fuente: Elaboración propia.

Por otra parte en lo que respecta a las opiniones de los trabajadores operativos en la tabla No. 22 se puede apreciar que se encontró que la mayoría opina que los procesos de planeación no son aplicados adecuadamente, esto queda de manifiesto al observar que de 176

respuestas posibles en 71 ocasiones respondieron que a veces se aplican los procesos de planeación, en 38 ocasiones nunca y en 34 veces frecuentemente, mientras que en 26 ocasiones contestaron que frecuentemente por tan sólo siete en que opinaron que siempre.

6.2.2 Organización

Con respecto a la variable organización en la tabla No. 23 se puede observar que de 75 respuestas posibles los jefes de departamento opinaron respecto a los procesos de organización en 48 ocasiones que siempre se aplican de manera adecuada, mientras que en 10 ocasiones frecuentemente aplican los procesos de organización, mientras que tan sólo 6 respuestas fueron en el sentido de que nunca se aplican dichos procesos.

Tabla No. 23 Percepción de los Jefes de los departamentos de Tamasopo, S.L.P. respecto a la etapa de la Organización

	VARIABLES ORGANIZACIÓN / FRECUENCIA	Nunca	A Veces	Frecuen temente	Muy Frecuen te	Siempre	Total
1	Participación en la Planeación	0	1	2	1	11	15
2	Participación en Diseño de Objetivos	2	1	3	1	8	15
3	Participación en Diseño de Manuales de Procedimientos	1	0	4	0	10	15
4	Garantía de Recursos Durante La Planeación	3	0	1	2	9	15
5	Dependencia Establece Metas	0	4	0	1	10	15
	Total	6	6	10	5	48	75

Fuente: Elaboración propia.

Por otra parte en lo que respecta a las opiniones de los trabajadores operativos en la tabla No. 24 se puede apreciar que se encontró que la mayoría opina que los procesos de organización no son aplicados adecuadamente, esto queda de manifiesto al observar que de 80 respuestas posibles en 20 ocasiones respondieron que a frecuentemente se aplican los procesos de organización, en 19 ocasiones nunca y en 17 veces muy frecuentemente, mientras que en 16 ocasiones contestaron que a veces las aplican por tan sólo ocho en que opinaron que siempre.

Tabla No. 24 Percepción de los Trabajadores Operativos de los departamentos de Tamasopo, S.L.P. respecto a la etapa de la Organización

	VARIABLES Organización / Frecuencia	Nunca	A Veces	Frecuente	Muy Frecuente	Siempre	Total
1	Participación en la Planeación	1	1	7	5	2	16
2	Participación en Diseño de Objetivos	7	1	4	4	0	16
3	Participación en Diseño de Manuales de Procedimientos	4	4	5	3	0	16
4	Garantía de Recursos	5	5	3	3	0	16
5	Dependencia Establece Metas	2	5	1	2	6	16
	Total	19	16	20	17	8	80

Fuente: Elaboración propia.

6.2.3 Integración

Con respecto a la variable integración en la tabla No. 25 se puede observar que de 165 respuestas posibles los jefes de departamento opinaron respecto a los procesos de integración en 57 ocasiones que a veces siempre se aplican de manera adecuada, mientras que en 43 ocasiones contestaron que siempre aplican los procesos de integración, mientras que tan sólo 6 respuestas fueron en el sentido de que muy frecuentemente se aplican dichos procesos.

En lo que corresponde a las opiniones de los trabajadores operativos en la tabla No. 26 se puede apreciar que se encontró que la mayoría opina que los procesos de integración no son aplicados adecuadamente, esto queda de manifiesto al observar que de 176 respuestas posibles en 59 ocasiones respondieron que a veces se aplican los procesos de integración, en 55 ocasiones nunca, en 37 veces frecuentemente, mientras que en 17 ocasiones contestaron que muy frecuentemente y tan sólo en 8 que siempre se aplican los procesos de integración dentro de los departamentos de la administración municipal de Tamasopo.

Tabla No. 25 Percepción de los Jefes de los departamentos de Tamasopo, S.L.P. respecto a la etapa de la Integración

	VARIABLES Planeación / Frecuencia	Nunca	A Veces	Frecuente	Muy Frecuente	Siempre	Total
1	Divulgación de Información sobre Instrumentos de Trabajo	0	3	2	1	9	15
2	Recursos Tecnológicos y Materiales Gestionados en Tiempo y Forma	0	2	5	3	5	15
3	Recursos Tecnológicos y Materiales Suministrados en Tiempo y Forma	0	8	2	0	5	15
4	Diagnóstico para Detectar Faltantes de Personal	4	6	2	0	3	15
5	Capacitación sobre las Actividades que Desempeña	1	5	2	0	7	15
6	Contratación de Personal con base en las Capacidades de los Aspirantes	1	8	1	0	5	15
7	Capacitación sobre Políticas Laborales y de Promoción	7	4	1	1	2	15
8	Implementación de Sistemas de Reconocimientos	5	7	1	0	2	15
9	Existencia de una Comisión de Higiene	7	3	3	0	2	15
10	Se Cuenta con Canales de Información Adecuados	0	7	4	1	3	15
11	Se Cuenta con Programas para la Retención de Personal	9	4	2	0	0	15
	Total	34	57	25	6	43	165

Fuente: Elaboración propia.

Cabe hacer mención que el proceso de integración resulta fundamental dado que será la parte del proceso administrativo que conectará a la etapa de planeación y organización con las de dirección y control, y si los miembros de la organización no son inducidos adecuadamente los planes y proyectos no se concretarán de manera adecuada.

Tabla No. 26 Percepción de los Trabajadores Operativos de los departamentos de Tamasopo, S.L.P. respecto a la etapa de la Integración

	Variables Planeación / Frecuencia	Nunca	A Veces	Frecuente	Muy Frecuente	Siempre	Total
1	Divulgación de Información sobre Instrumentos de Trabajo	2	6	2	4	2	16
2	Recursos Tecnológicos y Materiales Gestionados en Tiempo y Forma	1	5	5	3	2	16
3	Recursos Tecnológicos y Materiales Suministrados en Tiempo y Forma	0	9	3	3	1	16
4	Diagnóstico para Detectar Faltantes de Personal	4	9	3	0	0	16
5	Capacitación sobre las Actividades que Desempeña	4	2	6	3	1	16
6	Contratación de Personal con base en las Capacidades de los Aspirantes	3	5	6	1	1	16
7	Capacitación sobre Políticas Laborales y de Promoción	7	4	4	0	1	16
8	Implementación de Sistemas de Reconocimientos	8	6	1	1	0	16
9	Existencia de una Comisión de Higiene	11	2	3	0	0	16
10	Se Cuenta con Canales de Información Adecuados	3	8	3	2	0	16
11	Se Cuenta con Programas para la Retención de Personal	12	3	1	0	0	16
	Total	55	59	37	17	8	176

Fuente: Elaboración propia.

6.2.4 Dirección

En lo que se refiere a la variable dirección en la tabla No. 27 se puede observar que de 165 respuestas posibles los jefes de departamento opinaron respecto a los procesos de dirección en 60 ocasiones que frecuentemente se aplican de manera adecuada, mientras que en 38 veces opinaron que siempre se aplican, en 31 ocasiones contestaron que a veces, en 28 respuestas

contestaron que muy frecuentemente, en tanto que tan sólo 8 respuestas fueron en el sentido de que nunca se aplican dichos procesos.

Tabla No. 27 Percepción de los Jefes de los departamentos de Tamasopo, S.L.P. respecto a la etapa de la Dirección

	Variables Planeación / Frecuencia	Nunca	A Veces	Frecuente	Muy Frecuente	Siempre	Total
1	Comunicación de Estrategias al Personal	2	2	7	0	4	15
2	Capacitación para Dirigir a las Personas y Procesos	2	3	6	2	2	15
3	Capacitación para Desarrollar Los Procesos con Calidad	3	3	4	1	4	15
4	Fomento de la Cultura del Compromiso Institucional	1	3	6	2	3	15
5	Los Directivos explican las Actividades de acuerdo a los Manuales de Procedimientos	0	2	5	2	6	15
6	Los Directivos Fomentan una comunicación crítica, fluida y continua	0	3	6	1	5	15
7	Los Directivos comunican los procedimientos de verificación de las actividades	0	3	3	5	4	15
8	Los Directivos han brindado el apoyo para Garantizar la Disponibilidad de Recursos	0	4	5	2	4	15
9	Los Directivos han brindado su compromiso para Mejorar el Sistema de Administración	0	3	4	2	6	15
10	Proceso de Toma de Decisiones Centralizado	0	2	8	5	0	15
11	La Forma Administrativa facilita la Gestión Administrativa	0	3	6	6	0	15
	Total	8	31	60	28	38	165

Fuente: Elaboración propia.

En lo que corresponde a las opiniones de los trabajadores operativos en la tabla No. 28 se puede apreciar que se encontró que la mayoría opina que los procesos de dirección no

son aplicados adecuadamente, esto queda de manifiesto al observar que de 176 respuestas posibles en 67 ocasiones respondieron que a veces se aplican los procesos de dirección, en 55 ocasiones frecuentemente, en 26 veces nunca, mientras que en 21 ocasiones contestaron que muy frecuentemente y tan sólo en 7 que siempre se aplican los procesos de dirección dentro de los departamentos de la administración municipal de Tamasopo.

Tabla No. 28 Percepción de los Trabajadores Operativos de los departamentos de Tamasopo, S.L.P. respecto a la etapa de la Dirección

	VARIABLES Planeación / Frecuencia	Nunca	A Veces	Frecuentemente	Muy Frecuentemente	Siempre	Total
1	Comunicación de Estrategias al Personal	4	8	3	1	0	16
2	Capacitación para Dirigir a las Personas y Procesos	5	8	3	0	0	16
3	Capacitación para Desarrollar Los Procesos con Calidad	6	7	1	2	0	16
4	Fomento de la Cultura del Compromiso Institucional	2	7	6	0	1	16
5	Los Directivos explican las Actividades de acuerdo a los Manuales de Procedimientos	2	5	6	3	0	16
6	Los Directivos Fomentan una comunicación crítica, fluida y continua	2	7	5	1	1	16
7	Los Directivos comunican los procedimientos de verificación de las actividades	1	7	5	2	1	16
8	Los Directivos han brindado el apoyo para Garantizar la Disponibilidad de Recursos	1	7	6	1	1	16
9	Los Directivos han brindado su compromiso para Mejorar el Sistema de Administración	2	6	6	1	1	16
10	Proceso de Toma de Decisiones Centralizado	0	2	6	6	2	16
11	La Forma Administrativa facilita la Gestión Administrativa	1	3	8	4	0	16
	Total	26	67	55	21	7	176

Fuente: Elaboración propia.

6.2.5 Control

En lo que se refiere a la variable control en la tabla No. 29 se puede observar que de 150 respuestas posibles los jefes de departamento opinaron respecto a los procesos de control en 39 ocasiones que frecuentemente se aplican de manera adecuada, mientras que en 37 veces opinaron que siempre se aplican, en 33 ocasiones contestaron que a muy frecuentemente, en 32 respuestas contestaron que a veces, en tanto que tan sólo 9 respuestas fueron en el sentido de que nunca se aplican dichos procesos.

Tabla No. 29 Percepción de los Jefes de los departamentos de Tamasopo, S.L.P. respecto a la etapa de Control

	Variables Planeación / Frecuencia	Nunca	A Veces	Frecuentemente	Muy Frecuentemente	Siempre	Total
1	Porcentaje de Cumplimiento de los Objetivos y Metas	0	1	1	6	7	15
2	Causa Fundamental que Impide el Cumplimiento de Metas y Objetivos	0	12	0	3	0	15
3	Posición de los Ciudadanos con Relación a las Actividades del Gobierno	0	2	1	10	2	15
4	Origen del Problema al que se Enfrentan con Mayor Frecuencia	8	1	2	1	3	15
5	Se Aplican los Procedimientos de Control para las Actividades de la Dependencia	1	3	7	2	2	15
6	Las Máximas Autoridades Revisan Constantemente Manuales y Procedimientos	0	3	5	2	5	15
7	La Dependencia Permite Verificaciones Externas	0	2	4	1	8	15
8	La Dependencia Planea e Implementa Procesos de Monitoreo para Mejorar el Sistemas de Administración	0	3	5	4	3	15
9	La Dependencia Toma en Cuenta los Resultados de las Auditorias para Mejorar el Sistema de Administración	0	2	8	1	4	15
10	La Dependencia Toma Acciones para Eliminar las Causas de las Fallas y Errores para Evitar su Repetición	0	3	6	3	3	15
	Total	9	32	39	33	37	150

Fuente: Elaboración propia.

Finalmente, en lo que respecta a las opiniones de los trabajadores operativos en la tabla No. 30 se puede apreciar que se encontró que de 176 respuestas posibles en 61 ocasiones respondieron que a veces se aplican los procesos de control, en 35 ocasiones frecuentemente, en 29 muy frecuentemente, mientras que en 21 ocasiones contestaron que siempre y tan sólo en 14 veces respondieron que nunca se aplican los procesos de control dentro de los departamentos de la administración municipal de Tamasopo.

Tabla No. 30 Percepción de los Trabajadores Operativos de los departamentos de Tamasopo, S.L.P. respecto a la etapa de Control

	Variables Planeación / Frecuencia	Nunca	A Veces	Frecuentemente	Muy Frecuentemente	Siempre	Total
1	Porcentaje de Cumplimiento de los Objetivos y Metas	0	2	6	4	4	16
2	Causa Fundamental que Impide el Cumplimiento de Metas y Objetivos	0	7	7	1	1	16
3	Posición de los Ciudadanos con Relación a las Actividades del Gobierno	0	2	2	11	1	16
4	Origen del Problema al que se Enfrentan con Mayor Frecuencia	7	2	4	0	3	16
5	Se Aplican los Procedimientos de Control para las Actividades de la Dependencia	0	11	3	1	1	16
6	Las Máximas Autoridades Revisan Constantemente Manuales y Procedimientos	5	5	2	3	1	16
7	La Dependencia Permite Verificaciones Externas	0	2	3	4	7	16
8	La Dependencia Planea e Implementa Procesos de Monitoreo para Mejorar el Sistemas de Administración	2	8	4	1	1	16
9	La Dependencia Toma en Cuenta los Resultados de las Auditorias para Mejorar el Sistema de Administración	0	11	2	2	1	16
10	La Dependencia Toma Acciones para Eliminar las Causas de las Fallas y Errores para Evitar su Repetición	0	11	2	2	1	16
	Total	14	61	35	29	21	160

Fuente: Elaboración propia.

6.3 Análisis de Varianza (ANOVA)

Para Berenson y Levine (1996) en ocasiones es “necesario evaluar las diferencias entre los parámetros de varios (c) grupos. Cuando las mediciones resultantes en los (c) son continuas y se cumplen ciertas suposiciones, se puede emplear una metodología conocida como análisis de varianza (o ANOVA; por su nombre: ANalysis Of VAriance) para comparar las medias de los grupos. En un cierto sentido, el término “análisis de varianza” parece no ser el correcto, pues el objetivo consiste en analizar diferencias entre las medias de los grupos. Sin embargo, a través del análisis de la variación de los datos, tanto entre los (c) grupos como dentro de ellos, seremos capaces de llegar a conclusiones acerca de posibles diferencias en las medidas en las medias de los grupos. En ANOVA subdividimos la variación total de las mediciones resultantes en lo que se puede atribuir a diferencias entre los (c) grupos y lo que se debe al azar o que se puede atribuir a una variación inherente dentro de los (c) grupos. La variación dentro de grupos se considera error experimental, mientras que la variación entre grupos se atribuye a efectos de tratamiento (p. 528).

De este modo la hipótesis que se pone a prueba en el ANOVA es que las medias poblacionales (las medias de la variable dependiente en cada nivel de la variable independiente) son iguales. La estrategia para poner a prueba la hipótesis de igualdad de medias consiste en obtener un estadístico, llamado F, que refleja el grado de homogeneidad (de parecido) existente entre las medias que se están comparando.

Para llevar a cabo el análisis ANOVA fue utilizado el paquete estadístico SPSS versión 19 y las tablas tal como fueron desplegadas por el programa pueden ser consultadas en el anexo del presente trabajo. Las tablas presentadas en éste apartado muestran las variables relacionadas, el nivel de significancia considerado ($\alpha < 0.05$); el número de actividades realizadas de las variables de las funciones administrativas (1 = nunca; 2 = a veces; 3 = frecuentemente; 4 = muy frecuentemente; 5 = siempre); así como una breve interpretación de los resultados, dichas respuestas fueron analizadas en función del nivel de escolaridad de los encuestados (1 = Primaria incompleta; 2 = Primaria; 3 = Secundaria; 4 = Técnico; 5 = Bachillerato; 6 = Licenciatura y 7 = Posgrado).

6.4 Análisis de Varianza (Anovas) aplicada a la variable Planeación

A continuación, se presentará la información obtenida al emplear el estadístico ANOVA aplicado a variables de planeación y comparándola con la variable de escolaridad con el fin de determinar el grado de significancia que el grado de estudios puede tener en la sistematización de los procesos administrativos de los municipios de la huasteca norte.

Tabla No. 31 Anova: Media de Participación en Diseño de Manuales de Procedimientos de los Jefes de los Municipios de Tamasopo, Tamuín y Ciudad Valles, S.L.P.

Grupos	Media de Participación en la Planeación	Media de Escolaridad	Significancia
Tamasopo	4.07	4.47	0.00
Tamuín	3.91	5.55	0.00
Ciudad Valles	3.29	5.58	0.00

Fuente: Elaboración propia.

De acuerdo con la escala de nuestro instrumento podemos observar en la tabla No. 31 que en el municipio de Tamasopo los jefes de departamento participan muy frecuentemente, y los jefes de Tamuín y Ciudad Valles frecuentemente, lo que nos indica que las medias de estos tres grupos no son iguales. Cabe hacer mención que el nivel de significancia en los tres casos es de 0.00 o cual es menor al Alfa que manejamos de 0.05 con lo cual la hipótesis de que las medias son iguales se rechaza, aunado a lo anterior se puede observar que el grado de escolaridad en para el caso de los jefes se encuentra en el municipio de Tamasopo con una media de 4.47 la cual corresponde a un nivel técnico, mientras que para el caso de Tamuín y Ciudad Valles se ubica por encima del número 5 lo que corresponde a un nivel de Bachillerato en promedio.

Además, en la tabla No. 31 se puede apreciar que a medida que la preparación profesional aumenta en el caso de los Jefes, su percepción de participación en las actividades de planeación disminuye, tal es el caso de Ciudad Valles, en dónde la media de preparación

se ubica en 5.58 que corresponde a nivel Bachillerato, sin embargo la percepción de participación se ubica en la categoría de frecuente.

En lo que respecta a la participación de los trabajadores operativos en la planeación en la tabla No. 32 se puede observar que las medias de participación en el diseño de manuales de procedimientos se ubican entre un 2.00 y un 2.33 lo cual corresponde a la categoría “a veces”, lo cual contrasta con la opinión de los jefes presentada en la tabla No. 31 y en donde éstos últimos señalaban que la participación en la organización corresponde a la categoría “frecuentemente”.

Cabe hacer mención que la media de participación en la planeación correspondiente a los trabajadores operativos de los municipios de Tamasopo se ubica en 2.33, Tamuín 2.00 y Ciudad Valles 2.00, en todos los casos corresponde a la categoría de a veces con lo cual podemos concluir que las medias de estos tres grupos son iguales, además se pudo observar que el grado de escolaridad en para el caso de los operativos se encuentra en el municipio de Tamasopo con una media de 4.74 la cual corresponde a un nivel técnico, mientras que para el caso de Tamuín y Ciudad Valles se ubica por encima del número 5 lo que corresponde a un nivel de Bachillerato en promedio.

Tabla No. 32 Anova: Media de Participación en Diseño de Manuales de Procedimientos de los Trabajadores de los Municipios de Tamasopo, Tamuín y Ciudad Valles, S.L.P.

Grupos	Media de Participación en la Planeación	Media de Escolaridad	Significancia
Tamasopo	2.33	4.74	0.00
Tamuín	2.00	5.19	0.00
Ciudad Valles	2.00	5.37	0.00

Fuente: Elaboración propia.

6.5 Análisis de Varianza (Anovas) aplicada a la variable Organización

A continuación, se presentará la información obtenida al emplear el estadístico ANOVA aplicado a variables de organización y comparándola con la variable de escolaridad con el fin de determinar el grado de significancia que el grado de estudios puede tener en la sistematización de los procesos administrativos de los municipios de la huasteca norte.

Tabla No. 33 Anova: Media de la Percepción de los Jefes de los Municipios de Tamasopo, Tamuín y Ciudad Valles, S.L.P. con respecto a si su Dependencia Cuenta con Manuales

Grupos	Media de Participación en la Organización	Media de Escolaridad	Significancia
Tamasopo	3.80	4.47	0.00
Tamuín	4.36	5.55	0.00
Ciudad Valles	4.75	5.58	0.00

Fuente: Elaboración propia.

De acuerdo con la escala de nuestro instrumento podemos observar en la tabla No. 33 que en el municipio de Tamasopo los jefes de departamento perciben que la dependencia cuenta con manuales de manera frecuentemente al ubicarse su media en 3.80, mientras que los jefes de Tamuín y Ciudad Valles perciben que es de manera muy frecuentemente al ubicarse en 4.36 y 4.75 respectivamente, lo que nos indica que las medias de estos tres grupos no son iguales.

En lo que respecta a la percepción de los trabajadores operativos en la variable organización en la tabla No. 34 se puede observar que las medias de percepción con respecto a si su dependencia cuenta con manuales se ubican en 2.31 para el municipio de Tamasopo que corresponde a la categoría de a veces, mientras que para los municipios de Tamasopo y Ciudad Valles se ubica en 3.13 y 3.79 respectivamente y corresponde a la categoría de frecuentemente, con lo cual podemos concluir que las medias de estos tres grupos no son iguales.

Tabla No. 34 Anova: Media de Percepción de Trabajadores de los Municipios de Tamasopo, Tamuín y Ciudad Valles, S.L.P. con respecto a si su Dependencia Cuenta con Manuales

Grupos	Media de Participación en la Organización	Media de Escolaridad	Significancia
Tamasopo	3.13	4.74	0.00
Tamuín	2.31	5.19	0.00
Ciudad Valles	3.79	5.37	0.00

Fuente: Elaboración propia.

6.6 Análisis de Varianza (Anovas) aplicada a la variable Integración

A continuación, se presentará la información obtenida al emplear el estadístico ANOVA aplicado a variables del paso del proceso administrativo denominado integración y tomando como referencia la variable de escolaridad con el fin de determinar el grado de significancia que el grado de estudios puede tener en la sistematización de los procesos administrativos de los municipios de la huasteca norte.

Tabla No. 35 Anova: Media de la Percepción de los Jefes de los Municipios de Tamasopo, Tamuín y Ciudad Valles, S.L.P. con respecto al suministro de los recursos tecnológicos y materiales de tal forma que permitan llevar a cabo su trabajo de manera eficiente

Grupos	Media de Participación en la Integración	Media de Escolaridad	Significancia
Tamasopo	3.13	4.47	0.00
Tamuín	3.64	5.55	0.00
Ciudad Valles	4.33	5.58	0.00

Fuente: Elaboración propia.

De acuerdo con la escala de nuestro instrumento podemos observar en la tabla No. 35 que en los municipios de Tamasopo y Tamuín los jefes de departamento perciben que existe

un suministro frecuente de los recursos tecnológicos y materiales para llevar a cabo su trabajo de manera eficiente al ubicarse sus medias en 3.13 y 3.64 respectivamente, mientras que en el municipio de Ciudad Valles los jefes de departamento cuentan con una media de 4.33 lo cual indica que su percepción se encuentra en la categoría de muy frecuentemente, además se puede observar que a medida que la escolaridad aumenta también aumenta la percepción de que las actividades de integración mejoran en el proceso administrativo de sus administraciones.

Por su parte en cuanto a la percepción de los trabajadores operativos en la variable integración en la tabla No. 36 se puede observar que las medias de los trabajadores operativos se ubican en la categoría de a veces al registrar una media en Tamasopo de 2.80 y en Tamuín de 2.75, mientras que para el caso de Ciudad Valles la media se ubica en 3.63 lo cual indica que la percepción se ubica en la categoría de frecuentemente con respecto al suministro de los recursos tecnológicos y materiales para llevar a cabo su trabajo de manera eficiente.

Tabla No. 36 Anova: Media de Percepción de Trabajadores de los Municipios de Tamasopo, Tamuín y Ciudad Valles, S.L.P. con respecto al suministro de los recursos tecnológicos y materiales de tal forma que permitan llevar a cabo su trabajo de manera eficiente

Grupos	Media de Participación en la Integración	Media de Escolaridad	Significancia
Tamasopo	2.80	4.74	0.00
Tamuín	2.75	5.19	0.00
Ciudad Valles	3.63	5.37	0.00

Fuente: Elaboración propia.

Cabe hacer mención que la media de percepción de los trabajadores operativos con respecto al suministro de los recursos tecnológicos y materiales de tal forma que permitan llevar a cabo su trabajo de manera eficiente en los municipios de Tamasopo se ubica en 2.80 que corresponde a la categoría a veces, en Tamuín 2.75 que corresponde a la categoría a

veces y en Ciudad Valles 3.63 que corresponde a la categoría frecuentemente, con lo cual podemos concluir que las medias de estos tres grupos no son iguales.

6.7 Análisis de Varianza (Anovas) aplicada a la variable Dirección

A continuación, se presentará la información obtenida al emplear el estadístico ANOVA aplicado a variables del paso del proceso administrativo denominado dirección y tomando como referencia la variable de escolaridad con el fin de determinar el grado de significancia que el grado de estudios puede tener en la sistematización de los procesos administrativos de los municipios de la huasteca norte.

Tabla No. 37 Anova: Media de la Percepción de los Jefes de los Municipios de Tamasopo, Tamuín y Ciudad Valles, S.L.P. con respecto a la Comunicación de Estrategias por parte de la Dependencia para el Logro de los Objetivos

Grupos	Media de Participación en la Dirección	Media de Escolaridad	Significancia
Tamasopo	3.13	4.47	0.00
Tamuín	3.82	5.55	0.00
Ciudad Valles	4.46	5.58	0.00

Fuente: Elaboración propia.

De acuerdo con la escala de nuestro instrumento podemos observar en la tabla No. 37 que en los municipios de Tamasopo y Tamuín los jefes de departamento perciben de manera frecuente existe una comunicación de estrategias por parte de la Dependencia para el logro de los objetivos al ubicarse sus medias en 3.13 y 3.82 respectivamente, mientras que en el municipio de Ciudad Valles los jefes de departamento cuentan con una media de 4.46 lo cual indica que su percepción se encuentra en la categoría de muy frecuentemente, además se puede observar que a medida que la escolaridad aumenta también aumenta la percepción de que las actividades de dirección mejoran en el proceso administrativo de sus administraciones, dado que en el municipio de Tamasopo la media de escolaridad se ubica en la categoría de Técnico, mientras que en Tamuín y Ciudad Valles aumenta a la categoría de Bachillerato.

Por su parte en cuanto a la percepción de los trabajadores operativos en la variable dirección en la tabla No. 38 se puede observar que las medias de los trabajadores operativos se ubican en la categoría de a veces al registrar una media en Tamasopo de 2.57 y en Tamuín de 2.06, mientras que para el caso de Ciudad Valles la media se ubica en 3.32 lo cual indica que la percepción se ubica en la categoría de frecuentemente con respecto a la comunicación de estrategias por parte de la Dependencia para el logro de los objetivos, con lo cual podemos concluir que las medias de estos tres grupos no son iguales.

Tabla No. 38 Anova: Media de Percepción de Trabajadores de los Municipios de Tamasopo, Tamuín y Ciudad Valles, S.L.P. con respecto a la Comunicación de Estrategias por parte de la Dependencia para el Logro de los Objetivos

Grupos	Media de Participación en la Dirección	Media de Escolaridad	Significancia
Tamasopo	2.57	4.74	0.00
Tamuín	2.06	5.19	0.00
Ciudad Valles	3.32	5.37	0.00

Fuente: Elaboración propia.

6.8 Análisis de Varianza (Anovas) aplicada a la variable Control

A continuación, se presentará la información obtenida al emplear el estadístico ANOVA aplicado a variables del paso del proceso administrativo denominado dirección y tomando como referencia la variable de escolaridad con el fin de determinar el grado de significancia que el grado de estudios puede tener en la sistematización de los procesos administrativos de los municipios de la huasteca norte.

De acuerdo con la escala de nuestro instrumento podemos observar en la tabla No. 39 que en el municipio de Tamasopo la media de los Jefes con respecto a la percepción de las acciones para eliminar las causas de fallas y errores para evitar su repetición se ubica en 3.40 que corresponde a la categoría de frecuentemente, mientras que en los municipio de Tamuín

y Ciudad Valles se ubican en 4.09 y 4.17 respectivamente y corresponden a la categoría de muy frecuentemente, lo cual nos indica que las medias de estos tres grupos no son iguales.

Tabla No. 39 Anova: Media de la Percepción de los Jefes de los Municipios de Tamasopo, Tamuín y Ciudad Valles, S.L.P. con respecto a las Acciones para Eliminar las Causas de Fallas y Errores para Evitar su Repetición

Grupos	Media de Participación en la Control	Media de Escolaridad	Significancia
Tamasopo	3.40	4.47	0.00
Tamuín	4.09	5.55	0.00
Ciudad Valles	4.17	5.58	0.00

Fuente: Elaboración propia.

Además, se puede observar que a medida que la escolaridad aumenta también aumenta la percepción de que las actividades de control mejoran en el proceso administrativo de sus administraciones, dado que en el municipio de Tamasopo la media de escolaridad se ubica en 4.47 y corresponde a la categoría de Técnico, mientras que en Tamuín y Ciudad Valles aumenta a 5.55 y 5.58 respectivamente las cuales corresponden a la categoría de Bachillerato.

Por su parte en cuanto a la percepción de los trabajadores operativos en la variable dirección en la tabla No. 40 se puede observar que las medias de los trabajadores operativos se ubican en la categoría de a veces al registrar una media en Tamasopo de 2.67 y en Tamuín de 2.56, mientras que para el caso de Ciudad Valles la media se ubica en 3.76 lo cual indica que la percepción se ubica en la categoría de frecuentemente con respecto a las acciones para eliminar las causas de fallas y errores en la Dependencia y evitar su repetición, con lo cual podemos concluir que las medias de estos tres grupos no son iguales.

Tabla No. 40 Anova: Media de Percepción de Trabajadores de los Municipios de Tamasopo, Tamuín y Ciudad Valles, S.L.P. con respecto a las Acciones para Eliminar las Causas de Fallas y Errores para Evitar su Repetición

Grupos	Media de Participación en la Control	Media de Escolaridad	Significancia
Tamasopo	2.67	4.74	0.00
Tamuín	2.56	5.19	0.00
Ciudad Valles	3.76	5.37	0.00

Fuente: Elaboración propia.

6.9 Consideraciones Finales

La Administración al igual que muchas Ciencias y Disciplinas ha evolucionado buscando las mejores respuestas para que la Sociedad viva de manera más adecuada al contexto y buscando eficientar los recursos a su alcance, en el caso de la Administración las primeras teorías se remontan al estudio clásico de la disciplina propuesto por Frederick Winslow Taylor con su trabajo sobre la Administración Científica, así como a Henri Fayol con su obra Administración Industrial y General, por estos estudios ambos autores son considerados los padres de la Administración.

Posterior a Taylor y Fayol la administración ha sido estudiada desde diferentes perspectivas entre las cuales podemos mencionar a las teorías de la burocracia, las teorías de las relaciones humanas, escuelas del comportamiento, escuelas del análisis del poder y el discurso organizacional, por mencionar las más importantes, cada una de estas escuelas han brindado nuevas herramientas para eficientar el trabajo de los administradores y han sido un paso importante en la evolución del pensamiento administrativo.

Hoy en día la problemática financiera y administrativa ha invadido también el caso de la administración pública y en el caso de sus dependencias éstas deben enfrentar un contexto complicado en un ámbito globalizado, en el cual se vuelven necesarias la cooperación y el trabajo coordinado con los diferentes agentes políticos y civiles, con el fin de brindar una respuesta más eficaz a las necesidades sociales.

Sumado a las necesidades colectivas hoy encontramos a una sociedad más ávida de información por ello el gobierno ha tenido que implementar nuevos mecanismos de comunicación con la ciudadanía tales como el gobierno electrónico, con el fin de brindar mayor transparencia y rendición de cuentas ante una sociedad cada día más interesada en los temas de la administración pública.

Por ello el tema de la administración pública y la eficiencia en sus procesos es un tema de mucho interés hoy en día, la sociedad cada vez cuenta con mayor acceso a la información y ello representa un mayor cuestionamiento de las decisiones, dichas decisiones son tomadas en diferentes ámbitos de la administración pública, tal y como lo señala Castellanos (2014) quién señala que “en el ámbito del gobierno y la administración pública es muy fácil identificar tres procesos de tomas de decisiones: en el ámbito legislativo, en el ámbito jurisdiccional judicial, y desde luego, el proceso administrativo público” (p.72).

De este modo el presente trabajo se divide en dos partes, en la primera se presentó una herramienta diseñada como propuesta metodológica para ayudar a las administraciones municipales a mejorar sus procesos administrativos, atendiendo cada una de las fases que lo integran (Planeación, Organización, Integración, Dirección y Control) con el fin de identificar en que parte del proceso se están produciendo fallas que puedan ser detectadas y aplicar medidas correctivas con el fin de llevar a cabo procesos de mejora continua.

En la segunda parte se presentó un estudio en donde dicha metodología se pone en práctica y en la cual se pudo documentar que para el caso de los municipios de Tamasopo, Tamuín y Ciudad Valles en el Estado de San Luis Potosí, resulta que se detecta una falta de sistematización en los procesos administrativos, aunado a una opinión diferenciada entre la percepción que tienen los Jefes de Departamento en cuanto a la aplicación del Proceso Administrativo y la opinión que tienen los trabajadores operativos con respecto a las fases de planeación, organización, integración, dirección y control.

Con lo anterior queda terminado el presente trabajo no sin antes mencionar que la presente investigación sirve de base para la realización de futuras investigaciones en torno al tema de la eficiencia en los procesos administrativos de las administraciones públicas en el entendido de que día a día la población es más crítica y demanda una mejor calidad de servicios así como una mejor rendición de cuentas a cambio de las contribuciones que eroga durante cada ejercicio fiscal.

Dirección General de Bibliotecas de la UAQ

Bibliografía

- Ackoff, Russell. (2012). “El paradigma de Ackoff: Una administración sistémica”, Primera Edición, Editorial Limusa, México.
- Álvarez, F., O. (2005). “La evaluación como garante de la eficacia de la intervención pública”. Memorias X Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública. Santiago de Chile.
- Amaya, Paula (2005). “Evaluación de Políticas Públicas, ¿Dar Cuenta? O ¿Darse Cuenta?”; X Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública, Santiago de Chile.
- Arellano D. y Cabrero E. (2000), “Reformando al Gobierno, Una Visión Organizacional del Cambio Gubernamental”, Centro de Investigación y Docencia Económicas – Editorial Porrúa, Primera Edición, México.
- Arellano David, Lepore Walter, Guajardo M. Miguel Adolfo, (2009), ¿Hacia un Sistema Integral de Evaluación del Desempeño? Situación actual de la regulación federal mexicana para la construcción y uso de indicadores de desempeño, en Revista Legislativa de Estudios Sociales y de Opinión Pública, Cámara de Diputados de Estados Unidos Mexicanos, Volumen 2, Numero 4, México.
- Banco Mundial, (2007), “Gobernabilidad Democrática en México: más allá de la captura del Estado y la polarización social”, Report No. 37293-MX.
- Berenson, Mark L, David M. Levine, (1996), “Estadística Básica en Administración”, Editorial Pearson Prentice Hall, Segunda Edición en español, México.
- Cabrero, M. Enrique (Coordinador) (1998), “Las Políticas Descentralizadoras en México (1983-1993), Logros y Desencantos”, Centro de Investigación y Docencia Económicas (CIDE)-Editorial Porrúa, México.
- Cabrero, M. Enrique (2002), “Innovación en Gobiernos Locales: Un Panorama de Experiencias Municipales en México”, Centro de Investigación y Docencia Económicas (CIDE) – Premio Gobierno y Gestión Local, Primera Edición, México.
- Cabrero M., Enrique y Orihuela Isela, (2000), “Expansión Financiera y Gestión Hacendaria en Municipios de México”, Documento de Trabajo No. 87, Centro de Investigaciones y Docencias Económicas, México).

- Cabrero M. Enrique. y Nava, C. Gabriela, (2000), “Gerencia Pública Municipal: Conceptos Básicos y Estudios de Caso”, Editorial Porrúa – Centro de Investigación y Docencia Económicas, Primera Edición, México.
- Castellanos, Hernández, Eduardo de Jesús, (2014), “El Proceso Administrativo Público. Fundamento Constitucional”, en Revista de Administración Pública, Volumen XLIX 2.
- Carrillo, Ernesto, (2004). “La Evolución de los Estudios de Administración Pública: La Cuestión del Objeto”, en “De La Administración a la Gobernanza”, María del Carmen Pardo (Compiladora), El Colegio de México – Centro de Estudios Internacionales, México.
- Chávez, A. Octavio E., (2007). “Estructura y enfoque de un sistema de medición del desempeño de una municipalidad para aportar al proceso de toma de decisiones”; XII Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública, Sto. Domingo, Rep. Dominicana.
- Checkland, P. (1994). La Metodología de los Sistemas Suaves de Acción. México: Editorial Limusa.
- Díaz, F. Manuel, García, D. Rodolfo (1996), “El Caso del Municipio de Aguascalientes, Aguascalientes”, en “Los dilemas de la Modernización Municipal: Estudio sobre la Gestión Hacendaría en Municipios Urbanos de México”, Centro de Investigaciones y Docencias Económicas – Editorial Porrúa, Primera Edición, México.
- Fayol Henry, (1987), “Administración Industrial y General”, Decimocuarta Edición, Librería “El Ateneo” Editorial, Argentina.
- Galindo Cáceres Luis Jesús; (1998) “Técnicas de Investigación”; En Sociedad, Cultura y Comunicación, Editorial Pearson, Primera Edición, México.
- García, D. Rodolfo, (1999), “Los Municipios en México. Los Retos ante el Futuro”, Centro de Investigación y Docencia Económicas (CIDE)-Editorial Porrúa, México.
- Guillén, L. Tonatiuh, (2002), “Instituto Municipal de Investigación y Planeación de Ciudad Juárez”, en Cabrero, M. Enrique (2002), “Innovación en Gobiernos Locales: Un Panorama de Experiencias Municipales en México”, Centro de Investigación y Docencia Económicas (CIDE) – Premio Gobierno y Gestión Local, Primera Edición, México.
- Hair Jr. Joseph F., Anderson Rolph, Tatham Ronald L, Black William C., (2005) “Análisis Multivariante”, Editorial Pearson Prentice Hall, España.

- Hernández, C. Edmundo, (1996), “El Caso de Ciudad Guzmán, Jalisco”, en “Los dilemas de la Modernización Municipal: Estudio sobre la Gestión Hacendaría en Municipios Urbanos de México”, Centro de Investigaciones y Docencias Económicas – Editorial Porrúa, Primera Edición, México.
- Hernández, S. Roberto, Carlos Fernández C., Pilar Baptista L., (2010) “Metodología de la Investigación”, Editorial McGrawHill, Quinta Edición, Chile.
- Johansen, B. Oscar, Introducción a la Teoría General de Sistemas, (1993) Editorial Limusa, México, Octava Reimpresión.
- Kast, Fremont, E., James E. Rosenzweig (1988), Administración en las organizaciones: Un Enfoque de Sistemas y de Contingencias, Editorial McGraw-Hill, Segunda Edición, México.
- Koontz Harol, Cyril O’Donnel, Heinz Weihrich, (1987), “Elementos de Administración”, Editorial McGrawHill, Tercera Edición en Español, México.
- Lozano, G. Corazón Raquel (2014), “La corresponsabilidad gobierno-sociedad en la construcción de cultura cívica para la rendición de cuentas: una experiencia local”, en Revista de Administración Pública, México, Volumen XLIX, No. 2.
- Luthans, Fred, Introducción a la Administración, Un Enfoque de Contingencias, Editorial Mc-GrawHill, México, 1980.
- Martínez Andrade, Juan Carlos, (2014) “Gobierno, administración y desarrollo humano en los gobiernos locales”, en Revista de Administración Pública, México, Volumen XLIX, No. 2.
- Mejía Rebeca, Sandoval Sergio Antonio (Coords.); “Tras las vetas de la investigación cualitativa; perspectivas y acercamientos desde la práctica; Primera Edición 1998; Tercera reimpresión 2003; Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Occidentes (ITESO), México.
- Merino Mauricio, (2004), “Los Gobiernos Municipales de México: El Problema del Diseño Institucional”, Documento de Trabajo No. 145, Centro de Investigación y Docencia Económicas (CIDE), México.
- Merino Mauricio, (2007). “Para Entender El Régimen Municipal en los Estados Unidos Mexicanos”, Primera Edición, Editorial Nostra, China.

- Metzenbaum, Selley H. (2009). “Rendición de Cuentas del Desempeño: Los Cinco Pilares y las Practicas Esenciales”, en “La Gerencia Pública en América del Norte: Tendencias Actuales de la Reforma Administrativa en Canadá, Estados Unidos y México”, Primera Edición, Editorial El Colegio de México – Instituto de Administración Pública de Nuevo León, A.C.
- Morales, G. D. Gisela, (2010). “Evaluación del Desempeño Gubernamental y Cultura Organizacional: Reflexiones desde la Nueva Gestión Pública y la Sociología de las Organizaciones”; en Revista de Administración Pública, No. 121, Vol. XLV, No. 1, Instituto Nacional de Administración Pública, México.
- Morgan, Gareth (1998). “Imágenes de la Organización”, Editorial Alfaomega, México.
- Münch, G. Lourdes y García José, (2005). “Fundamentos de Administración”, Sexta Edición, Editorial Trillas, México.
- Ochoa, H. Hugo, (2011). Sistemas de administración para los sistemas institucionales de tutoría y su relación con la efectividad de los mismos: Un estudio transversal en universidades mexicanas. Tesis Doctoral, Universidad Autónoma de San Luis Potosí.
- Oszlak Oscar, (1979). “Notas Críticas Para una Teoría de la Burocracia Estatal”, En Revista Desarrollo Económico Vol. XIX No. 74.
- Pardo Merino Antonio, Miguel Ángel Ruiz Díaz, (2005), “Análisis de datos con SPSS 13 Base”, Editorial McGraw-Hill, México.
- Peters, Guy (2005); “Gobernanza y Burocracia: ¿Nuevas formas de democracia o nuevas formas de control?”; Foro Internacional, 182, XLV, Colmex, México.
- Raich, P. Uri, (1997), “Desempeño Financiero. Algunas Propuestas de Evaluación”, Documento de Trabajo No. 60, Centro de Investigaciones y Docencias Económicas.
- Ramírez, M. José de Jesús, (2000), “Teoría de la Organización: Metáforas y Escuelas”, en D. Arellano, E. Cabrero E., “Reformando al Gobierno, Una Visión Organizacional del Cambio Gubernamental”, Centro de Investigación y Docencia Económicas – Editorial Porrúa, Primera Edición, México.
- Reyes, P. Agustín, (2002), “Administración Moderna”, Editorial Limusa, Primera Edición, Décimo Tercera Reimpresión, México.
- Robbins, Stephen P., Mary Coulter, (2010), “Administración”, Décima Edición, Pearson Educación, México.

Rodríguez, V. Joaquín, (2003), “Introducción a la Administración con el Enfoque de Sistemas”, Editorial Thomson, Cuarta Edición, México.

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

Stoner J, Freeman R, Gilbert D, (1996), “Administración”, Sexta Edición, Editorial Pearson Prentice Hall, México.

Taylor, Frederick W., (1987) “Principios de la Administración Científica”, Décima Edición, Librería “El Ateneo” Editorial, Argentina.

Páginas de Internet

<http://www.inafed.gob.mx/work/enciclopedia/EMM24sanluispotosi/index.html> Instituto
Nacional para el Federalismo y Desarrollo Municipal

Anexo No. 1 Cuestionario Aplicado a Jefes de Departamento y Trabajadores Operativos de las Administraciones Municipales de Tamasopo, Tamuín y Ciudad Valles, S.L.P.

Cuestionario Para Evaluar La Aplicación Del Proceso Administrativo En Departamentos De La Administración Pública Municipal

NOTA: La Información será tratada estrictamente con fines académicos

Cualquier duda o aclaración favor de comunicarse con el

C.P. Pablo Martínez González 014813812348 Ext. 270

Aspectos Generales

AG1) Municipio:		
AG2) Departamento:		
AG3) Tipo de nombramiento:	Responsable de Jefatura o Mando Medio	Operativo

Características generales del informante

AG4) Edad:

(1) 20-24 años	
(2) 25-29 años	
(3) 30-34 años	
(4) 35-39 años	
(5) 40-44 años	
(6) 45-49 años	
(7) 50 y más años	

AG5) Sexo:

(1) Masculino	
(2) Femenino	

AG6) Escolaridad

(1) Ninguna	
(2) Primaria	
(3) Secundaria	
(4) Técnico	
(5) Bachillerato	
(6) Licenciatura (Especifique)	
(7) Posgrado (Especifique)	

AG7) Antigüedad

(1) Menos de 1 año	
(2) Entre 1 y 2 años	
(3) Tres años	
(4) Cuatro a seis años	
(5) Siete años o más	

Variable a Evaluar

Planeación

1. ¿Participa Usted en las actividades de planeación de su dependencia?

Nunca	A veces	Frecuentemente	Muy Frecuentemente	Siempre

2. ¿En el proceso de planeación participa Usted en el diseño de los objetivos de su dependencia?

Nunca	A veces	Frecuentemente	Muy Frecuentemente	Siempre

3. ¿En el proceso de planeación participa Usted en el diseño de los manuales de procedimientos de su dependencia?

Nunca	A veces	Frecuentemente	Muy Frecuentemente	Siempre

4. ¿Durante el proceso de planeación la dependencia le garantiza la disponibilidad de los recursos y la información necesarios para apoyar la operación y monitoreo de los procesos?

Nunca	A veces	Frecuentemente	Muy Frecuentemente	Siempre

5. ¿En el proceso de planeación la dependencia establece metas semanales, mensuales o anuales a alcanzar?

Nunca	A veces	Frecuentemente	Muy Frecuentemente	Siempre

6. ¿Durante el proceso de planeación la dependencia ha diseñado formatos a través de los cuales se documenten los objetivos, los recursos humanos, financieros y materiales necesarios para llevar a cabo sus funciones?

Nunca	A veces	Frecuentemente	Muy Frecuentemente	Siempre

7. ¿Durante el proceso de planeación le han solicitado información respecto a la naturaleza de las operaciones que realiza para identificar qué hace, cómo lo hace, cuánto cuesta, y cuánto tiempo le llevará hacerlo?

Nunca	A veces	Frecuentemente	Muy Frecuentemente	Siempre

8. ¿Durante el proceso de planeación le han solicitado información respecto a las necesidades técnicas necesarias para llevar a cabo sus actividades?

Nunca	A veces	Frecuentemente	Muy Frecuentemente	Siempre

9. ¿Durante el proceso de planeación se ha considerado elaborar formatos en los cuales se puedan documentar informes de tareas y actividades, prácticas y procesos departamentales, así como políticas de los mismos?

Nunca	A veces	Frecuentemente	Muy Frecuentemente	Siempre

10. ¿Durante el proceso de planeación se le ha solicitado estimar los recursos que se requieren para todas las actividades que lleva a cabo?

Nunca	A veces	Frecuentemente	Muy Frecuentemente	Siempre

11. ¿Durante el proceso de planeación las máximas autoridades, han desarrollado instrumentos para medir el cumplimiento de los objetivos del Departamento y de su sistema de administración?

Nunca	A veces	Frecuentemente	Muy Frecuentemente	Siempre

Variable a Evaluar

Organización

12. ¿Su dependencia cuenta con una estructura formal bien definida? (Manuales de Organización - Organigramas)

Nunca	A veces	Frecuentemente	Muy Frecuentemente	Siempre

13. ¿Su dependencia cuenta con manuales donde se indiquen los perfiles de puestos, funciones y obligaciones?

Nunca	A veces	Frecuentemente	Muy Frecuentemente	Siempre

14. ¿Su dependencia cuenta con documentos en los cuales se indiquen las políticas y procedimientos?

Nunca	A veces	Frecuentemente	Muy Frecuentemente	Siempre

15. ¿Su dependencia cuenta con códigos de conducta? (ética)

Nunca	A veces	Frecuentemente	Muy Frecuentemente	Siempre

16. ¿Las autoridades máximas le dan a conocer en tiempo y forma los nombramientos de jefes y mandos medios de su dependencia?

Nunca	A veces	Frecuentemente	Muy Frecuentemente	Siempre

Variable a Evaluar

Integración de Recursos

17. ¿Se le ha brindado información sobre los instrumentos de trabajo que tiene derecho y responsabilidad de utilizar?

Nunca	A veces	Frecuentemente	Muy Frecuentemente	Siempre

18. ¿Los recursos tecnológicos y materiales son gestionados en tiempo y forma?

Nunca	A veces	Frecuentemente	Muy Frecuentemente	Siempre

19. ¿Los recursos tecnológicos y materiales son suministrados de tal forma que permiten llevar a cabo su trabajo de manera eficiente?

Nunca	A veces	Frecuentemente	Muy Frecuentemente	Siempre

20. ¿Se llevan a cabo estudios para detectar las áreas en donde se pueden tener faltantes de personal?

Nunca	A veces	Frecuentemente	Muy Frecuentemente	Siempre

21. ¿Ha recibido cursos de capacitación sobre las actividades que desempeña?

Nunca	A veces	Frecuentemente	Muy Frecuentemente	Siempre

22. ¿La contratación de personal se lleva a cabo en función de las capacidades de los aspirantes en relación directa con las necesidades de la Dependencia?

Nunca	A veces	Frecuentemente	Muy Frecuentemente	Siempre

23. ¿Se le ha explicado sobre las políticas de carga laboral, remuneraciones y procesos de recategorización para el personal?

Nunca	A veces	Frecuentemente	Muy Frecuentemente	Siempre

24. ¿Se implementan sistemas de reconocimiento para el personal que desarrolla sus funciones de manera exitosa?

Nunca	A veces	Frecuentemente	Muy Frecuentemente	Siempre

25. ¿Se cuenta con una Comisión de Seguridad e Higiene que funcione adecuadamente en la Dependencia?

Nunca	A veces	Frecuentemente	Muy Frecuentemente	Siempre

26. ¿Se cuenta con canales de manejo de la información adecuados de tal forma que las actividades se lleven a cabo de manera eficiente?

Nunca	A veces	Frecuentemente	Muy Frecuentemente	Siempre

--	--	--	--	--

27. ¿Se cuenta con programas y procedimientos para la retención de personal competente y evitar fugas de cerebros en la dependencia?

Nunca	A veces	Frecuentemente	Muy Frecuentemente	Siempre

Variable a Evaluar

Dirección

28. ¿La Dependencia ha comunicado a los integrantes de su departamento las estrategias que contribuyan de manera eficiente al logro de los objetivos?

Nunca	A veces	Frecuentemente	Muy Frecuentemente	Siempre

29. ¿La Dependencia le ha brindado asesoría y capacitación sobre la mejor manera de dirigir a las personas y diferentes procesos que desarrolla?

Nunca	A veces	Frecuentemente	Muy Frecuentemente	Siempre

30. ¿La Dependencia le ha brindado asesoría sobre habilidades para desarrollar los procesos con calidad y profesionalismo?

Nunca	A veces	Frecuentemente	Muy Frecuentemente	Siempre

31. ¿La Dependencia fomenta una cultura de compromiso institucional, precisando las funciones a realizar?

Nunca	A veces	Frecuentemente	Muy Frecuentemente	Siempre

32. ¿Los directivos de la dependencia son claros en cuanto al qué, quién, cuándo, donde, y en qué tiempo se tienen que realizar las actividades de acuerdo a los manuales de procedimientos?

Nunca	A veces	Frecuentemente	Muy Frecuentemente	Siempre

33. ¿Los directivos de la dependencia fomentan en todo momento una comunicación crítica, fluida y continua?

Nunca	A veces	Frecuentemente	Muy Frecuentemente	Siempre

34. ¿Los directivos de la dependencia comunican las instrucciones de manera que pueda identificarse claramente quien la emite, quien la ejecutará, el procedimiento de verificación, la forma de reportar y los comentarios y recomendaciones de quien la ejecutó?

Nunca	A veces	Frecuentemente	Muy Frecuentemente	Siempre

35. ¿Los directivos de la dependencia han brindado el apoyo que manifieste su compromiso para garantizar la disponibilidad de recursos?

Nunca	A veces	Frecuentemente	Muy Frecuentemente	Siempre

36. ¿Los directivos de la dependencia han brindado el apoyo que manifiesta su compromiso para mejorar continuamente la eficiencia del sistema de administración?

Nunca	A veces	Frecuentemente	Muy Frecuentemente	Siempre

37. En su opinión, ¿El proceso de toma de decisiones está Centralizado?

Nada	Poco	Regularmente	Mucho	Demasiado

38. ¿Considera usted que la forma administrativa mencionada facilita la gestión administrativa?

Nada	Poco	Regularmente	Mucho	Demasiado

Variable a Evaluar

Control

39. ¿En qué porcentaje considera usted que los objetivos y metas de los planes y programas de la Dependencia en el año pasado se cumplieron?

0%	25% como máximo	Entre 26 y 50%	Entre 51 y 75%	76 y 100%

40. ¿Cuál considera usted que es la causa fundamental que impide el cumplimiento de las metas y objetivos?

Voluntad política	Falta de recursos	Capacidad de los funcionarios	No participación de agentes sociales	Planes lejanos de la realidad

41. Con relación a las actividades del gobierno municipal, ¿considera usted que los ciudadanos?

No Participan	Boicotean y dificultan la mayoría de las veces	Son indiferentes y no participan	Algunas veces participan	Participan Ampliamente

42. El problema principal al que se ha enfrentado con mayor frecuencia es de origen:

Financiero	Derivado de la prestación del servicio público	Político	Con el Gobierno	Con la normatividad del Municipio

			Federal y Estatal	

43. ¿Los procedimientos de control en donde se evalúan y verifican las actividades de la dependencia se aplican:

Nunca	A veces	Frecuentemente	Muy Frecuentemente	Siempre

44. ¿Las máximas autoridades revisan constantemente manuales y procedimientos con el fin de éstos se mantengan vigentes?

Nunca	A veces	Frecuentemente	Muy Frecuentemente	Siempre

45. Cuando la Contraloría Interna o alguna otra entidad externa pretenden realizar alguna verificación en las instalaciones, la Dependencia permite dicha verificación

Nunca	A veces	Frecuentemente	Muy Frecuentemente	Siempre

46. ¿La Dependencia ha planeado e implementado los procesos necesarios de monitoreo, medición, análisis y mejoramiento para mejorar la eficiencia del sistema de administración?

Nunca	A veces	Frecuentemente	Muy Frecuentemente	Siempre

47. ¿La Dependencia Institución continuamente toma medidas para mejorar la eficiencia de su sistema de administración, por medio del uso de una política que considere los resultados de las auditorías, análisis de datos, acciones correctivas y preventivas por parte de las máximas autoridades?

Nunca	A veces	Frecuentemente	Muy Frecuentemente	Siempre

48. ¿La Dependencia toma acciones para eliminar las causas de fallas y errores para evitar su repetición?

Nunca	A veces	Frecuentemente	Muy Frecuentemente	Siempre

Por su apoyo y tiempo muchas gracias

C.P. Pablo Martínez González

Secretario General

Profesor Investigador de Tiempo Completo

UASLP UAM Zona Huasteca

Dirección General de Bibliotecas de la UAQ

Anexo No. 2 Análisis Descriptivos y Análisis de Varianza del Total de Variables Analizadas en la Investigación

ANOVA de un factor

Descriptivos

Participación en Diseño de Manuales de Procedimientos

	N	Media	Desviación típica	Error típico	Intervalo de confianza para la media al 95%	
					Límite inferior	Límite superior
4.47	15	4.0700	.00000	.00000	4.0700	4.0700
5.55	11	3.9100	.00000	.00000	3.9100	3.9100
5.58	24	3.2900	.00000	.00000	3.2900	3.2900
Total	50	3.6604	.36406	.05149	3.5569	3.7639

Descriptivos

Participación en Diseño de Manuales de Procedimientos

	Mínimo	Máximo
4.47	4.07	4.07
5.55	3.91	3.91
5.58	3.29	3.29
Total	3.29	4.07

ANOVA

Participación en Diseño de Manuales de Procedimientos

	Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
Inter-grupos	6.495	2	3.247	4.562E31	.000
Intra-grupos	.000	47	.000		
Total	6.495	49			

ANOVA de un factor

Descriptivos

Participación en Diseño de Manuales de Procedimientos

	N	Media	Desviación típica	Error típico	Intervalo de confianza para la media al 95%	
					Límite inferior	Límite superior
4.74	46	2.3300	.00000	.00000	2.3300	2.3300
5.19	16	2.0000	.00000	.00000	2.0000	2.0000
5.37	38	2.0000	.00000	.00000	2.0000	2.0000
Total	100	2.1518	.16530	.01653	2.1190	2.1846

Descriptivos

Participación en Diseño de
Manuales de Procedimientos

	Mínimo	Máximo
4.74	2.33	2.33
5.19	2.00	2.00
5.37	2.00	2.00
Total	2.00	2.33

ANOVA

Participación en Diseño de Manuales de Procedimientos

	Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
Inter-grupos	2.705	2	1.353	2.640E30	.000
Intra-grupos	.000	97	.000		
Total	2.705	99			

ANOVA de un factor

Descriptivos

Dependencia cuenta con Manuales

	N	Media	Desviación típica	Error típico	Intervalo de confianza para la media al 95%	
					Límite inferior	Límite superior
4.47	15	3.8000	.00000	.00000	3.8000	3.8000
5.55	11	4.3600	.00000	.00000	4.3600	4.3600
5.58	24	4.7500	.00000	.00000	4.7500	4.7500
Total	50	4.3792	.41246	.05833	4.2620	4.4964

Descriptivos

Dependencia cuenta con
Manuales

	Mínimo	Máximo
4.47	3.80	3.80
5.55	4.36	4.36
5.58	4.75	4.75
Total	3.80	4.75

ANOVA

Dependencia cuenta con Manuales

	Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
Inter-grupos	8.336	2	4.168	1.136E32	.000
Intra-grupos	.000	47	.000		
Total	8.336	49			

ANOVA de un factor

Descriptivos

Dependencia cuenta con Manuales

	N	Media	Desviación típica	Error típico	Intervalo de confianza para la media al 95%	
					Límite inferior	Límite superior
4.74	46	3.1300	.00000	.00000	3.1300	3.1300
5.19	16	2.3100	.00000	.00000	2.3100	2.3100
5.37	38	3.7900	.00000	.00000	3.7900	3.7900
Total	100	3.2496	.51129	.05113	3.1481	3.3511

Descriptivos

Dependencia cuenta con

Manuales

	Mínimo	Máximo
4.74	3.13	3.13
5.19	2.31	2.31
5.37	3.79	3.79
Total	2.31	3.79

ANOVA

Dependencia cuenta con Manuales

	Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
Inter-grupos	25.881	2	12.940	1.099E31	.000
Intra-grupos	.000	97	.000		
Total	25.881	99			

ANOVA de un factor

Descriptivos

Recursos Tecnológicos y Materiales Suministrados en Tiempo y Forma

	N	Media	Desviación típica	Error típico	Intervalo de confianza para la media al 95%	
					Límite inferior	Límite superior
4.47	15	3.1300	.00000	.00000	3.1300	3.1300
5.55	11	3.6400	.00000	.00000	3.6400	3.6400
5.58	24	4.3300	.00000	.00000	4.3300	4.3300
Total	50	3.8182	.52954	.07489	3.6677	3.9687

Descriptivos

Recursos Tecnológicos y
Materiales Suministrados en
Tiempo y Forma

	Mínimo	Máximo
4.47	3.13	3.13
5.55	3.64	3.64
5.58	4.33	4.33
Total	3.13	4.33

ANOVA

Recursos Tecnológicos y Materiales Suministrados en Tiempo y Forma

	Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
Inter-grupos	13.740	2	6.870	1.664E31	.000
Intra-grupos	.000	47	.000		
Total	13.740	49			

ANOVA de un factor

Descriptivos

Recursos Tecnológicos y Materiales Suministrados en Tiempo y Forma

	N	Media	Desviación típica	Error típico	Intervalo de confianza para la media al 95%	
					Límite inferior	Límite superior
4.74	46	2.8000	.00000	.00000	2.8000	2.8000
5.19	16	2.7500	.00000	.00000	2.7500	2.7500
5.37	38	3.6300	.00000	.00000	3.6300	3.6300
Total	100	3.1074	.41156	.04116	3.0257	3.1891

Descriptivos

Recursos Tecnológicos y
Materiales Suministrados en
Tiempo y Forma

	Mínimo	Máximo
4.74	2.80	2.80
5.19	2.75	2.75
5.37	3.63	3.63
Total	2.75	3.63

ANOVA

Recursos Tecnológicos y Materiales Suministrados en Tiempo y Forma

	Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
Inter-grupos	16.769	2	8.384	1.133E31	.000
Intra-grupos	.000	97	.000		
Total	16.769	99			

ANOVA de un factor

Descriptivos

Comunicación de Estrategias al Personal

	N	Media	Desviación típica	Error típico	Intervalo de confianza para la media al 95%	
					Límite inferior	Límite superior
4.47	15	3.1300	.00000	.00000	3.1300	3.1300
5.55	11	3.8200	.00000	.00000	3.8200	3.8200
5.58	24	4.4600	.00000	.00000	4.4600	4.4600
Total	50	3.9202	.57976	.08199	3.7554	4.0850

Descriptivos

Comunicación de Estrategias al Personal

	Mínimo	Máximo
4.47	3.13	3.13
5.55	3.82	3.82
5.58	4.46	4.46
Total	3.13	4.46

ANOVA

Comunicación de Estrategias al Personal

	Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
Inter-grupos	16.470	2	8.235	2.821E31	.000
Intra-grupos	.000	47	.000		
Total	16.470	49			

ANOVA de un factor

Descriptivos

Comunicación de Estrategias al Personal

	N	Media	Desviación típica	Error típico	Intervalo de confianza para la media al 95%	
					Límite inferior	Límite superior
4.74	46	2.5700	.00000	.00000	2.5700	2.5700
5.19	16	2.0600	.00000	.00000	2.0600	2.0600
5.37	38	3.3200	.00000	.00000	3.3200	3.3200
Total	100	2.7734	.46493	.04649	2.6811	2.8657

Descriptivos

Comunicación de Estrategias al

Personal

	Mínimo	Máximo
4.74	2.57	2.57
5.19	2.06	2.06
5.37	3.32	3.32
Total	2.06	3.32

ANOVA

Comunicación de Estrategias al Personal

	Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
Inter-grupos	21.399	2	10.700	6.584E30	.000
Intra-grupos	.000	97	.000		
Total	21.399	99			

ANOVA de un factor

Descriptivos

La Dependencia Toma Acciones para Eliminar las Causas de las Fallas y Errores para Evitar su Repetición

	N	Media	Desviación típica	Error típico	Intervalo de confianza para la media al 95%	
					Límite inferior	Límite superior
4.47	15	3.4000	.00000	.00000	3.4000	3.4000
5.55	11	4.0900	.00000	.00000	4.0900	4.0900
5.58	24	4.1700	.00000	.00000	4.1700	4.1700
Total	50	3.9214	.34623	.04896	3.8230	4.0198

Descriptivos

La Dependencia Toma Acciones para Eliminar las Causas de las Fallas y Errores para Evitar su Repetición

	Mínimo	Máximo
4.47	3.40	3.40
5.55	4.09	4.09
5.58	4.17	4.17
Total	3.40	4.17

ANOVA

La Dependencia Toma Acciones para Eliminar las Causas de las Fallas y Errores para Evitar su Repetición

	Suma de cuadrados	Gl	Media cuadrática	F	Sig.
Inter-grupos	5.874	2	2.937	6.161E30	.000
Intra-grupos	.000	47	.000		
Total	5.874	49			

ANOVA de un factor

Descriptivos

La Dependencia Toma Acciones para Eliminar las Causas de las Fallas y Errores para Evitar su Repetición

	N	Media	Desviación típica	Error típico	Intervalo de confianza para la media al 95%	
					Límite inferior	Límite superior
4.74	46	2.6700	.00000	.00000	2.6700	2.6700
5.19	16	2.5600	.00000	.00000	2.5600	2.5600
5.37	38	3.7600	.00000	.00000	3.7600	3.7600
Total	100	3.0666	.54691	.05469	2.9581	3.1751

Descriptivos

La Dependencia Toma Acciones para Eliminar las Causas de las Fallas y Errores para Evitar su Repetición

	Mínimo	Máximo
4.74	2.67	2.67
5.19	2.56	2.56
5.37	3.76	3.76
Total	2.56	3.76

ANOVA

La Dependencia Toma Acciones para Eliminar las Causas de las Fallas y Errores para Evitar su Repetición

	Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
Inter-grupos	29.612	2	14.806	1.535E31	.000
Intra-grupos	.000	97	.000		
Total	29.612	99			



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

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

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

Autores:

Mtro. Pablo Martínez González
pablomg@uaslp.mx

Mario Eduardo Ibarra Cortés
mario.ibarra@pfca.uaslp.mx

Dr. Hugo Jesús Ochoa Hernández
hochoa@uaslp.mx

Universidad Autónoma de San Luis Potosí. UAMZH. F.C.A. v F. EC.

Estudio Transversal de Procesos Administrativos en Municipios de la Huasteca Norte

Mtro. Pablo Martínez González

UASLP, Unidad Académica Multidisciplinaria, Zona Huasteca, México

Dr. Hugo Jesús Ochoa Hernández

UASLP, Facultad de Economía, México

Dr. Mario Eduardo Ibarra Cortés

UASLP, Facultad de Contaduría y Administración, México

Doi:10.19044/esj.2018.v14n26p232 URL:<http://dx.doi.org/10.19044/esj.2018.v14n26p232>