



Universidad Autónoma de Baja California

Facultad de Ciencias Sociales y Políticas

Programa de Maestría en Administración Pública

*Redimensionamiento de la Administración Pública
Centralizada del XVII Ayuntamiento de Mexicali*
-Un enfoque hacia la Nueva Gestión Pública -

Tesis

Que para obtener el grado de:

Maestro en Administración Pública

Presenta:
Rodrigo Hernández Jiménez

Director de tesis:
MAI. Adela Figueroa Reyes

Mexicali, B.C. 2004



Universidad Autónoma de Baja California

Facultad de Ciencias Sociales y Políticas

Programa de Maestría en Administración Pública

*Redimensionamiento de la Administración Pública
Centralizada del XVII Ayuntamiento de Mexicali
-Un enfoque hacia la Nueva Gestión Pública -*

Tesis

Que para obtener el grado de:

Maestro en Administración Pública

Presenta:
Rodrigo Hernández Jiménez

Director de tesis:
MAI. Adela Figueroa Reyes

Mexicali, B.C. 2004



INDICE

Capítulo I

Introducción

1.1 Planteamiento del problema.....	8
1.2 Hipótesis.....	15
1.3 Objetivos del estudio.....	15
1.4 Importancia del estudio.....	16
1.5 Limitaciones del estudio.....	25
1.6 Definición de términos.....	26

Capítulo II

Antecedentes

2.1 Origen de la palabra municipio.....	29
2.2 El municipio romano.....	29
2.3 El municipio español.....	30
2.4 Origen del Municipio en México.....	31
2.5 Antecedentes del Municipio de Mexicali.....	32

Capítulo III

Consideraciones teórico metodológicas sobre la Nueva Gestión Pública

3.1 El modelo gerencial.....	36
3.2 Esquemas de medición.....	39
3.3 Consideraciones esenciales.....	48

Capítulo IV

Estudio de caso Administración Pública Centralizada del Ayuntamiento de Mexicali

Revisión de estructura y funciones en dependencias municipales

4.1 Secretaría Particular.....	51
4.2 Coordinación de Direcciones.....	52
4.3 Coordinación de Delegaciones.....	54
4.4 Coordinación de Desarrollo Gubernamental	56
4.5 Coordinación de Informática.....	58
4.6 Coordinación de Atención Ciudadana.....	60
4.7 Secretaría del Ayuntamiento.....	60
4.8 Tesorería Municipal.....	64
4.9 Oficialía Mayor.....	67
4.10 Dirección de Obras Públicas.....	70
4.11 Dirección de Servicios Públicos.....	72
4.12 Dirección de Seguridad Pública Municipal	74

4.13	Dirección de Bomberos y Protección Civil	77
4.14	Dirección de Ecología.....	79
4.15	Dirección de Cultura.....	81
4.16	Dirección de Administración Urbana.....	83
4.17	Dirección de Planeación Urbana.....	85
4.18	Dirección de Relaciones Públicas.....	87
4.19	Dirección de Comunicación Social.....	88
4.20	Coordinaciones Administrativas.....	90

Capítulo V

Resultados	92
-------------------------	-----------

Capítulo VI

Conclusiones	102
---------------------------	------------

Referencias bibliográficas	106
---	------------

INTRODUCCIÓN

En la actualidad los cambios ocurridos en el país y específicamente en los municipios, han propiciado que instituciones tanto públicas y privadas tiendan a optimizar recursos y lograr el máximo de eficiencia, en gran medida, recurriendo al redimensionamiento de su estructura organizacional.

Para el caso específico del Ayuntamiento de Mexicali (AM), este orden de gobierno, cuenta cada vez con mayores responsabilidades y recursos transferidos tanto del gobierno federal como del estatal, dado que es el punto de contacto con la comunidad, haciéndose necesario adecuar su organización caracterizada por ser burocrática, onerosa, obesa e ineficaz.

En este sentido, el presente estudio aborda inicialmente al municipio en forma genérica desde una perspectiva histórica de su origen, concretamente el nacimiento del Municipio Romano. En consecuencia se señalan aspectos de su instauración en el México colonial e independiente, así como su evolución en Mexicali. Es de señalar que estos temas se plantean con el único propósito de contar con un panorama general del desarrollo evolutivo del municipio y no con el objeto de justificar sus condiciones actuales en base a acontecimientos históricos.

Así, entonces se realiza un análisis dimensional de la estructura, funciones y resultados de las 13 dependencias y 6 áreas de apoyo que conforman la administración pública

centralizada del XVII Ayuntamiento de Mexicali, con el propósito de generar modelos estratégicos de aplicación para un redimensionamiento organizacional en todas las áreas que componen al gobierno municipal, que redunde en una mejora cualitativa en la prestación de los servicios y optimización del ejercicio de recursos públicos.

Para tal fin, se enfatizan propuestas hacia un redimensionamiento enfocado a lo que hoy en día se conoce como la Nueva Gestión Pública (NGP), que tiende a incorporar lineamientos adoptados por el sector privado e institucionalizarlos desde una perspectiva estratégica en el sector público (Villanueva, 2001).

Fundamentalmente, se adoptan ciertas premisas de la NGP, dándose énfasis a la gerencia pública, el servicio civil de carrera y el control de gestión como herramientas cualitativas en la reestructuración de la administración pública municipal, abordándose su factibilidad mediante la implementación de indicadores de eficiencia, eficacia y efectividad.

Por lo tanto, este estudio, tal y como lo plantea un pilar primordial en la Nueva Gestión Pública es llegar a tener aplicación y no quedarse meramente a nivel documental. Es decir, comprende la gestión estratégica, que implica lograr la consecución de los objetivos que son planteados por las instituciones públicas, y conlleven a generar valor público y rentabilidad social. En este aspecto, cabe señalar que el área designada para tal efecto es la Coordinación de Desarrollo Gubernamental creada recientemente por el AM, mediante la creación del Reglamento de la Administración Pública Municipal. Esta área cuenta con una amplitud de facultades, encaminadas a realizar el rediseño de la estructura organizacional, reingeniería de procesos y desarrollo profesional del personal activo; por consiguiente, constituye el instrumento de aplicación de este proyecto de tesis, no solo a nivel de consulta o referencia, sino en la plenitud de su instauración.

1.1 Planteamiento del problema.

Los Municipios de México enfrentan una serie de dificultades al carecer de los recursos financieros que les permitan contar con los elementos necesarios para prestar de forma eficiente los servicios públicos que tienen bajo su responsabilidad, debido a que la mayor concentración de los recursos de carácter fiscal se ubican en una primera instancia en el gobierno federal y consecuentemente en el gobierno estatal.

La administración pública tiene cada vez más tareas diversas y complicadas, que las que tenía en el siglo pasado, con anterioridad sus funciones se limitaban a mantener el orden y administrar los servicios públicos, en la actualidad, se convierte en una verdadera promotora del desarrollo económico y social, que para desempeñar sus nuevas funciones, requiere de personal competente; con estructuras funcionales; así como procesos automatizados; que busquen fundamentalmente un mejor funcionamiento del sector público, con un enfoque determinante hacia la eficiencia y eficacia en la prestación de los servicios. (Morales, 2001).

Bajo esta premisa, los gobiernos son instituciones complejas que tienen a su cargo responsabilidades políticas y públicas. Las políticas, se manifiestan porque son la autoridad suprema de la sociedad y por tanto, tiene que garantizar la vigencia del orden político, el goce de las libertades, los derechos ciudadanos y la distribución equitativa de la riqueza. Por otra parte, las públicas, se caracterizan porque representan y salvaguardan los valores comunes de la sociedad, atiende necesidades colectivas, auspician la cooperación de los individuos en la atención de los asuntos de interés general y dan respuesta a una diversidad de grupos sociales (Aguilera, 2001). Es por ello, que los gobiernos son instituciones catalizadoras para que la vida ciudadana sea próspera y se desenvuelva con progreso y seguridad. La tarea de los gobiernos es fundamental para que la sociedad viva bien.

En los tiempos actuales y por venir, los gobiernos tienen ante sí problemas, además de carencias que exigen sean atendidos y solucionados con inteligencia. La realidad contemporánea no da margen para improvisar ni para adoptar como método idóneo las medidas de forma reactiva, ni para que las soluciones públicas sean sustentadas en la mera experiencia o en la institución. Por el contrario, es necesario que los gobiernos tengan una estructura funcional, equipamiento adecuado, procedimientos bien definidos y sobre todo personal no sólo ilustrado sino apto para responder con creces a la vida social, económica y política.

Por lo tanto, uno de los temas a considerar oportuno es el redimensionamiento estructural del gobierno, el cual atraviesa por repercusiones que tienen que ver con los crecientes reclamos de la sociedad enfocados a la desregular, descentralizar, dar continuidad de programas, ofrecer eficiencia administrativa, reducir del gasto público, por mencionar sólo algunos que necesariamente van a reflejarse en la organización y desempeño de los municipios.

Si a este problema le anexamos que no existe una racionalización conciente del gasto corriente de los ayuntamientos, el no contar con estudios específicos de organización, y el factor político, que en ocasiones, en lugar de adelgazar el aparato burocrático actúa en forma inversa, conlleva a que se formen estructuras de gobierno discordantes en las dependencias que componen la administración pública centralizada. Estas estructuras no guardan proporción alguna en sus niveles jerárquicos de mandos medios y distribución equitativa de sus funciones, tienen una excesiva plantilla de personal que no dispone con las herramientas básicas para desempeñar su trabajo, y una serie de trámites burocráticos en los servicios públicos que limita a la comunidades obtener estos beneficios oportunamente y de calidad.

El Municipio de Mexicali, no esta exento de estos escenarios, actualmente, cuenta con una estructura definida en el Reglamento de la Administración Pública Municipal conformada por 13 dependencias, 6 áreas de apoyo y 14 delegaciones (ver figura 1). Asimismo se han creado 14 entidades paramunicipales mediante acuerdos de creación por el H. Ayuntamiento de Mexicali que tienen una finalidad específica, disponen de personalidad jurídica y patrimonio propio.

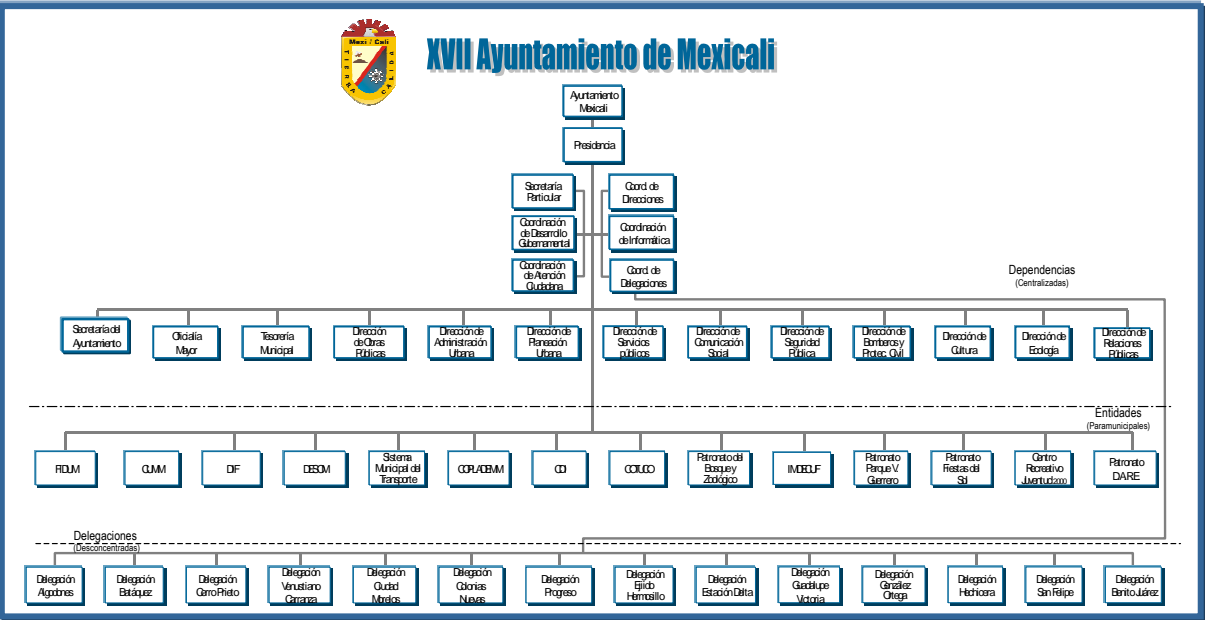
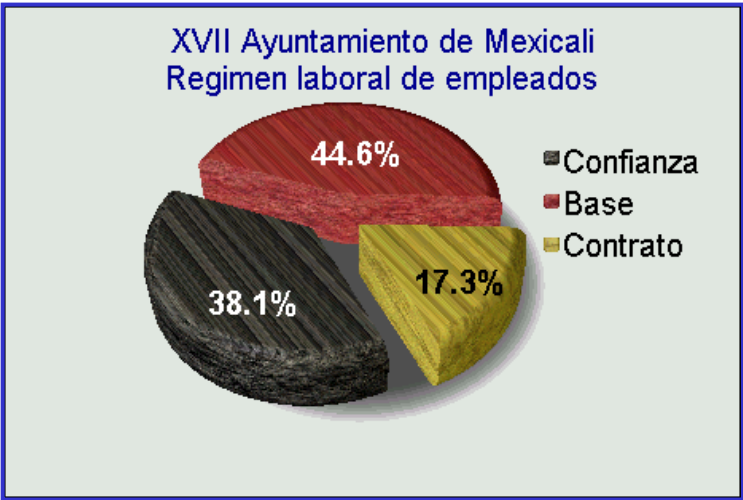


Figura 1. Organigrama del XVII Ayuntamiento de Mexicali

Fuente: Estructuras de la Administración Pública Municipal 2003, Coordinación de Desarrollo Gubernamental

Dentro de la estructura orgánica citada se ubica una plantilla de personal de 4,475 trabajadores: 1,705 de confianza; 1,996 de base; y 774 de contrato eventual. (Ver gráfica 1). Los trabajadores de confianza se ubican por la naturaleza de las funciones desempeñadas, es decir: las de dirección, decisión, administración, inspección, vigilancia, y fiscalización, cuando tengan el carácter general y las que se relacionen con trabajos personales de los titulares de las instituciones públicas. Por su parte los trabajadores de base son aquellos que no realicen funciones de confianza y cuentan el derecho a la estabilidad no solamente dentro de las dependencias públicas sino en el puesto específico para el que fueron nombrados. En relación a los trabajadores de contrato eventual se refiere a aquellos que laboran por un

tiempo determinado ya sea por la naturaleza del trabajo que se va a prestar o por sustituir temporalmente a otro trabajador (Congreso del Estado, 1989). Pero el problema radica en la incorporación del personal de base, contrato y confianza al sector público, que no responde a criterios definidos de selección y reclutamiento, sino en base a una serie de factores políticos o circunstanciales. Asimismo la estabilidad en el empleo del personal de confianza y contrato representa para la comunidad un oneroso gasto, en virtud de que cada trienio tienen que renunciar una gran parte de ellos a su puesto por el ingreso de un nuevo equipo de trabajo sin importar su desempeño, capacitación y cualidades como servidor público.



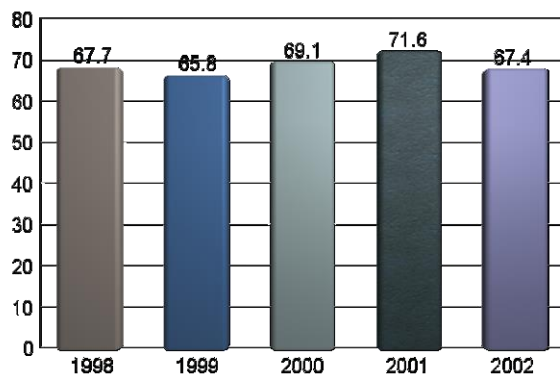
Gráfica 1. Porcentaje de trabajadores según régimen laboral

Fuente: Régimen laboral del personal 2003, Oficialía Mayor Ayto. Mexicali.

Lo anterior, contribuye a una ineficiente planeación de personal, que impacta directamente en el ejercicio de recursos públicos, tanto materiales como financieros. En este sentido, se puede constatar como el incremento anual del gasto corriente -que implica el pago de personal; pago de servicios tales como energía eléctrica, teléfono, agua potable, etc; y la adquisición de material y suministros-, representa un gasto considerable con respecto a los egresos totales, de tal manera que en el año 2002 se identifica que el 67.4 del gasto total, fue para cubrir los servicios de operación es decir 732 millones de pesos de, 1,086 millones del presupuesto ejercido (ver gráfica 2).

**Porcentaje del presupuesto destinado a gasto corriente**

(Términos nominales)



Términos nominales					
Año	1998	1999	2000	2001	2002
*Gasto Corriente	388,497,690	477,533,972	612,186,668	716,583,171	732,434,673
**Egresos	573,752,746	725,239,090	886,121,945	1,000,990,567	1,086,331,726
Indicador	67.7	65.8	69.1	71.6	67.4
Incremento anual		-2.8%	4.9%	3.6%	-5.8%

* Gasto Corriente: Incluye gasto en servicios personales, servicios no personales y materiales y suministros
 ** Egresos: Constituye el total del gasto público realizado por el ayuntamiento.
 Fuente: Tesorería Municipal

El indicador representa el porcentaje que se destinó en servicios personales, servicios no personales, materiales y suministros, del gasto público realizado por el Ayuntamiento de Mexicali.

Gráfica 2. Porcentaje de presupuesto destinado al gasto corriente

Fuente: Estadística estratégica 2003, Coordinación de Desarrollo Gubernamental

Por lo anteriormente expuesto, el problema fundamental sobre el que se trabaja, es identificar las áreas que no producen rendimientos tangibles y generadoras de valor público, principalmente por carecer de información precisa que identifique parámetros de eficiencia, eficacia y efectividad en cada área de la administración, y que ocasionan derroche de recursos, que bien pudieran destinarse a acciones tendientes a satisfacer el bien común.

Los asuntos de gobierno implican grados de coordinación, la aplicación de planes que exigen sapiencia y destreza tecnológica para mejorar los rendimientos de las acciones públicas. En la democracia, los gobiernos son puestos a prueba de manera constante. Atienden lo plural y la pluralidad. La democracia y la democratización; lo diverso y lo heterogéneo; lo público, lo

privado y lo social. Por eso, el servicio público tiene óptica multistitucional, lo cual implica que los instrumentos de gobierno se acreditan como eficaces o no, tomando en cuenta la calidad del servicio público que se proporciona a los grupos ciudadanos.

Siendo entonces primordial que el gobierno municipal tenga que adaptarse a los cambios del entorno, debido entre otros aspectos a una mayor competencia nacional y mundial por lograr la instalación de empresas generadoras de empleos en su localidad. Para tal fin es trascendental generar la infraestructura necesaria, mejorar la prestación de los servicios públicos con tecnología de punta y contar con un gobierno municipal eficaz que logre competir con ciudades de clase mundial, ocasionando entonces que la administración pública del Ayuntamiento de Mexicali implemente un redimensionamiento de su actual estructura.

En este aspecto, uno de los procesos encaminados a lograr la eficiencia en los gobiernos, es el conocido como modernización de los aparatos administrativos. Modernización como sinónimo también de ajuste en sentido similar al proceso más amplio de redefinición del Estado y de su relación con la sociedad. Esta reforma pone en valor los sistemas de adecuación de estructuras gubernamentales y el servicio civil, entendido este último como reglas de juego explícitas para el ingreso, permanencia, promoción y retiro de la función pública. (Pardo, 2001).

Por consiguiente, se asume una premisa fundamental de la Nueva Gestión Pública (NGP), que es la profesionalización a través del servicio civil de carrera, obteniendo especial importancia, al convertirse como una estrategia de modernización administrativa, tendiente a generar esquemas que permitan disponer de personal profesional que permita mejorar la calidad de la gestión pública, y por consiguiente sustentados en organizaciones más sencillas y sobre todo económicas, para el nuevo enfoque en la prestación del servicio público.

En este aspecto, es fundamental visualizar la problemática interna de las áreas utilizando herramientas tales como la técnica causa – efecto a manera de diagnóstico, (Sánchez, 1991) que permita obtener un panorama de la situación que guarda cada una de las dependencias municipales y facilite las áreas prioritarias a atender. (Ver figura 2)

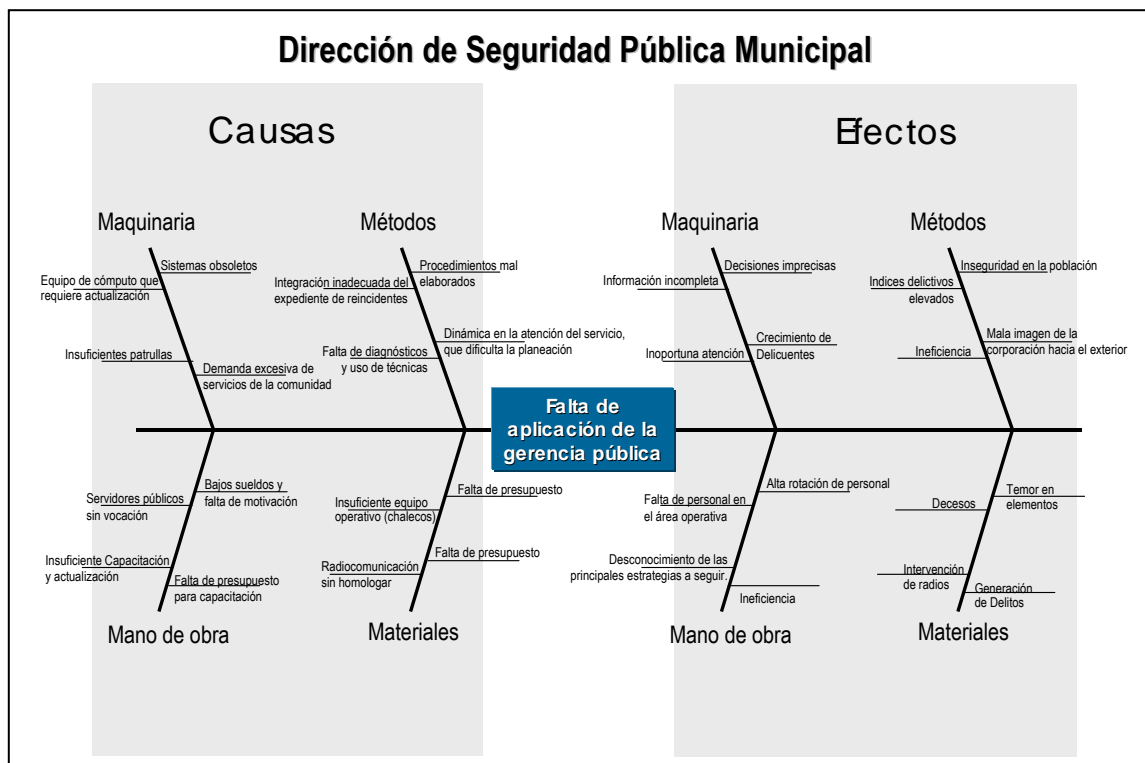


Figura 2. Diagrama Causa – Efecto en la Dirección de Seguridad Pública Municipal

Fuente: elaboración propia a partir de datos proporcionados por la Coordinación de Desarrollo Gubernamental de la Planeación Estratégica en la Dirección de Seguridad Pública Municipal 2002.

La reestructuración del gobierno no es eliminar indiscriminadamente un porcentaje de áreas administrativas. Es algo más: una revisión de la situación y la toma de medidas que va más allá de los recortes. Todo el proceso, si no se realiza adecuadamente, puede traer más perjuicios que beneficios. (Biasca, 1998).

1.2.- Hipótesis

H₁: La estructura organizacional de la Administración Pública Centralizada del Municipio de Mexicali contiene direcciones y departamentos innecesarios que únicamente contribuyen al engrosamiento del aparato burocrático, desde una perspectiva estratégica.

H₂: La estructura organizacional de la Administración Pública Centralizada de Mexicali dispone de elementos necesarios para evaluar la eficiencia, eficacia y efectividad de sus acciones.

H₃: Es factible la implementación de la Nueva Gestión Pública en la Administración Centralizada del Municipio de Mexicali.

1.3.- Objetivos del estudio:

- Mejorar la prestación de los servicios de competencia municipal que conlleven a un desarrollo en la calidad de vida de los habitantes de la Ciudad, el Valle y San Felipe.
- Brindar servicios públicos de calidad, funcionalidad y oportunos a la población mexicalense.
- Reestructurar la administración pública municipal de las dependencias municipales, definiendo una organización sencilla y funcional.
- Reajustar la plantilla del personal de la Administración Pública Municipal, en base a criterios de desempeño, capacidad y cualidades.

- Disminuir el gasto corriente del XVII Ayuntamiento de Mexicali, con la finalidad de distribuirlo en acciones de beneficio comunitario y generación de valor público.
- Proponer la automatización de servicios que mejore su prestación sustituyendo procesos manuales y onerosos.
- Optimizar el uso de los recursos públicos del presente y garantizarlos a las futuras generaciones.
- Disponer del personal suficiente, capacitado, en instalaciones dignas y con las herramientas necesarias para atender las demandas de los habitantes.
- Dignificar la profesión del servidor público municipal, encaminándolo hacia el establecimiento del servicio civil de carrera.
- Utilizar indicadores de eficiencia, eficacia y efectividad, como criterios para rediseñar áreas de la administración municipal.

1.4.- Importancia del estudio:

La disponibilidad de recursos para realizar obras públicas, mejorar la prestación de los servicios públicos y contar con el equipamiento óptimo es una limitante para el XVII Ayuntamiento de Mexicali, en gran medida por el elevado gasto que se destina para el pago de personal, materiales, suministros y pago de servicios tales como energía eléctrica, agua, teléfono, entre otros, el cual representó en el año 2002 el 67.4% del presupuesto total ejercido, lo anterior es una práctica que administración tras administración se ha mantenido por no considerar estudios especializados que tiendan a disminuir el gasto corriente.

En este sentido, este proyecto busca identificar parámetros de eficiencia y eficacia en las dependencias municipales que conlleven a realizar un redimensionamiento de la estructura del gobierno municipal en base a resultados. De esta manera se logrará reducir un porcentaje considerable del gasto público que se destina al gasto corriente. Este modelo está basado en la implementación de la Nueva Gestión Pública (NGP) tendiente a optimizar el recurso humano y funciones de las dependencias, que conllevarán consecuentemente a una generación de valor público en la sociedad y conseguir una legitimidad producto de sus rendimientos.

Una de estas mejoras constituye dentro de la NGP el instaurar el Servicio público de carrera en la administración municipal, que comprende un sistema de administración de personal del sector público, sustentado en principios, valores, normas jurídicas y procedimientos administrativos, cuyo fin primordial es lograr el óptimo funcionamiento de dicho sector.

En este aspecto, la Mtra. Erika Doring: establece que “el servicio profesional de carrera se aplica a todos los puestos que pueden considerarse eminentemente administrativos y consiste en el establecimiento de un sistema de reclutamiento y ascenso basado en la calificación de los méritos individuales. Su principio fundamental es la idoneidad del candidato a ocupar el puesto, de acuerdo a los requisitos que previamente se trazaron como indispensables para cada unidad de trabajo en particular”.

Para la instauración del servicio profesional de carrera, es conveniente partir de una definición de función pública, que es entendida como la relación que existe entre el estado y sus servidores, constituida por el conjunto de derechos, obligaciones y situaciones que les vinculan (*Camacho, 2000*). Bajo esta premisa, la función pública se encuentra determinada por el régimen jurídico aplicable al personal administrativo que presta sus servicios en las dependencias de los órganos legislativo, ejecutivo y judicial.

Ahora bien, es importante recalcar que la actividad estatal es realizada a través de personas físicas que tienen un nombramiento ya sea como funcionarios o empleados, que son quienes materializan las funciones que el Estado tiene encomendadas, ya sea a través de una actividad operativa, intelectual ó de ambos géneros.

Para los nombramientos de servidores públicos, existen diversas teorías que fundamentan el suceso, pero sin duda, la más ideal podemos considerar aquella que establece que es un **acto condición**, en virtud de que el nombramiento del funcionario o empleado es un acto unilateral realizado por el Estado, pero para ello, debe existir un consentimiento de quien asume el cargo propuesto.

Pero la incorporación de personas que funjan como servidores públicos en el gobierno debe tener como base un fundamento legal, de tal manera que el artículo 123 apartado B de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, prevé esta situación y por consiguiente regula esta actividad, estableciendo desde el número de horas laborables por jornada, vacaciones, etc.

Es importante resaltar que la fracción VII del citado artículo constitucional, señala que la designación del personal se hará mediante sistemas que permitan apreciar los conocimientos y aptitudes de los aspirantes, así como también la fracción VIII señala que los trabajadores gozarán de derechos de escalafón a fin de que los ascensos se otorguen en función de los conocimientos, aptitudes y antigüedad.

Con estos argumentos, podemos afirmar que disponemos de un marco jurídico adecuado para poder reclutar al personal indicado y que se desempeñe satisfactoriamente en un puesto público, e inclusive lo tenemos a rango constitucional, desafortunadamente estas fracciones carecen de una aplicación real.

Otro importante ordenamiento en la función pública es la ley de los Trabajadores al Servicio del Estado, que es el estatuto reglamentario del artículo 123 apartado B, publicada en el periódico oficial de la federación el día 28 de diciembre de 1972, en ella además de precisar ciertos aspectos relacionados con las condiciones generales de trabajo de los servidores públicos, también clasifica a los trabajadores del estado en dos grupos: los trabajadores de base y los trabajadores de confianza.

Los trabajadores de base son aquellos que no realizan actividades de confianza, siendo por ello inamovibles, adquiriendo el derecho a la estabilidad no solamente dentro de las autoridades públicas sino en el puesto específico para el que fueron nombrados.

Los trabajadores de confianza son aquellos que acceden a los cargos públicos en virtud de la confianza que les tienen los titulares de los órganos correspondientes que les nombran o les proponen y realizan funciones de dirección, decisión, administración, inspección, vigilancia y fiscalización (Congreso de la Unión, 1972)

De esta manera podemos denotar una de las grandes deficiencias que presenta la administración pública, en virtud que quienes ostentan cargos de confianza son removidos libremente y a pesar de su experiencia y conocimiento del área en que se desempeñan, su remoción corresponde más a aspectos políticos que a aspectos de productividad, por su parte los trabajadores de base a pesar de que tienen inamovilidad la gran mayoría de las ocasiones ingresan al servicio público sin acreditar exámenes técnicos, psicométricos u otros que auxilien a garantizar su correcto desenvolvimiento en la administración pública. Y por lo tanto tenemos personalidades que están muy lejos de tener una verdadera vocación de servicio.

De tal forma encontramos que una vez reunidos los recursos humanos que formarán parte del estado, es indispensable disponer de una estructura administrativa que se encargue de la administración de personal.

En este aspecto, es necesario señalar la utilización del proceso administrativo, que dependiendo del autor que analicemos definen desde 4, 5, 7 o hasta más elementos, sin embargo una gran cantidad de expertos están de acuerdo en que todos los administradores cumplen con cinco funciones básicas: planear, organizar, dotar de personal (o integrar), dirigir y controlar.

Pero nuevamente, es importante señalar que entendemos por la administración de personal, entendiéndola a esta: como las políticas y las prácticas que se requieren para cumplir con los aspectos relativos al personal o recursos humanos, que competen a un puesto de administración, que incluyen reclutar, seleccionar, capacitar, compensar y evaluar (Dessler, 2001).

Pero hoy en día es trascendental llevar a cabo una eficiente administración de personal puesto que un administrador tanto público o privado no estará dispuesto a contratar a la persona equivocada para un puesto; tener una gran rotación de empleados; descubrir que su personal no esta haciendo su mejor esfuerzo; propiciar malestar en sus empleados al considerar que sus sueldos son injustos y desiguales, en comparación con los de otras personas de la organización; entre otras situaciones.

Es más, como administrador se puede disponer de excelentes planes y programas de trabajo, elaborar organigramas claros, establecer controles adecuados y, sin embargo, podría fracasar en su cargo, en virtud que contrató a personas equivocadas o no es fue lo suficientemente capaz de motivar a sus subordinados.

Pero no sólo el administrador debe seleccionar, capacitar, motivar y evaluar adecuadamente a su personal, sino también enfrentar la creciente globalización, desregulación y adelantos

técnicos que han aumentado en gran medida el grado de competitividad que ocasiona cada vez más difícil encontrar al personal requerido ó en su defecto fugas de cerebros.

De esta manera podemos señalar que el objetivo de la administración de personal es optimizar el aprovechamiento de los recursos humanos, dentro de las limitaciones y posibilidades que ofrezcan la disponibilidad y utilización concurrente de los recursos materiales, financieros y tecnológicos, y con satisfacción tanto de los objetivos institucionales cuanto de los intereses y aspiraciones legítimas de los trabajadores. (Dessler, 2001).

Pero una buena selección de personal no es garantía de lograr los mejores resultados en la organización, puesto que la productividad del trabajador está correlacionada con un buen sueldo, con espacios, mobiliario y equipo adecuados y con el empleo de la tecnología apropiada a sus funciones, entre otras cosas.

No obstante la administración de personal, por si sola, no puede solucionar todos los problemas de la administración pública. Puede hacer lo que le corresponde; pero su éxito o su fracaso está condicionado al suministro propicio de los recursos financieros, de los recursos materiales, así como de un adecuado entorno.

Especialmente en estas épocas de recesión económica, obligan a la administración pública a hacer ajustes de personal que tiendan a disminuir su gasto corriente por no existir los recursos económicos para solventarlo. Por lo que existe la tendencia a definir organizaciones más planas, con solo tres o cuatro niveles jerárquicos, en lugar de la tradicional estructura piramidal de 7 o 10 niveles, evitando de esta manera el excesivo expendio de recursos, y en donde la administración de personal juega un papel importante en la selección de los trabajadores más calificados y responsables que deberán permanecer en la organización.

Esto último es muy importante, el disponer del personal idóneo en el puesto indicado, de tal manera que en vano servirá agilizar los procesos; llevar una adecuada organización; y evaluar continuamente los resultados, si el personal no dispone de una verdadera vocación de servicio, y que por su actitud arruine la imagen de la administración ante los usuarios de los servicios.

En contraparte, si disponemos de personal comprometido y consiente del impacto de su función en la comunidad, que atiende con calidad y calidez al ciudadano, generará para la administración pública un beneficio político.

La prestación de los servicios públicos requiere de personal técnicamente calificado, cuyos conocimientos y aptitudes le permitan superar las dificultades y obstáculos derivados del cumplimiento de su trabajo. En este sentido el gobierno municipal dispone de una fuerza laboral que se divide en tres categorías: los trabajadores de confianza que representan en la administración centralizada el 37%, los de base que oscilan en el 45% y los eventuales con un 18%.

El reclutamiento, la selección, la capacitación, la evaluación del desempeño, el ascenso y los estímulos son parte de este esquema integrador que requiere de una base de condiciones mínimas a cumplir.

Es muy importante también diseñar el establecimiento de rangos que permiten el desarrollo de la carrera de los miembros del servicio. Esto tiene que ver con que el ascenso tanto vertical como horizontal auspicio mejores condiciones y mayor estabilidad laboral, aún cuando el servidor público se mantenga en el mismo puesto. Cambiar de rango significa un estímulo y un reconocimiento para todos los miembros del servicio que logren calificaciones satisfactorias en sus evaluaciones periódicas.

Ya es común que se reconozca, dentro y fuera de la administración pública, la carencia de un sistema adecuado de servicio público de carrera que dignifique y profesionalice a los servidores públicos.

Actualmente en el gobierno la capacitación no es sistemática, ni se programa por procesos o unidades integrales, y tampoco es acumulativa y personal, por lo que es frecuente organizar cursos y aplicarlos sin relación directa con la función determinada de cada puesto, o se desaprovechan en tanto que no existe un método de evaluación subsiguiente de los conocimientos y habilidades que se requieren en el desempeño de los puestos específicos.

Sin embargo hay que establecer una distinción entre profesionalización del servicio público y servicio público de carrera. Baste aquí con señalar que la profesionalización tiene como finalidad contar con personal capacitado para el desempeño óptimo de sus respectivas funciones, es decir, parte de la idea de que los servidores públicos desempeñaran un trabajo que pueda ser calificado de profesional en la medida en que se capaciten y actualicen en el puesto que ocupan. Por ello, desde nuestro particular punto de vista, la profesionalización no puede ni debe ocuparse con el diseño de un servicio público de carrera, ya que éste entraña la articulación de una serie de mecanismos que permiten hacer claras y transparentes las reglas que rigen el desempeño de los servidores públicos en la administración pública.

Con el establecimiento del servicio público se resuelven dos problemas: se elimina el llamado “sistema de botín”, que significa que el grupo político que toma el poder asigna los puestos administrativos bajo criterios estrictamente de afinidad y lealtad personal, mismos que con mucha frecuencia no coinciden con criterios de idoneidad del servidor público respecto al puesto que toma bajo su cargo. Por otra parte, garantiza la permanencia, el desarrollo y la continuidad del gestión pública. Sin duda, el servicio público es parte del cambio institucional. Su profesionalización no es fantasía, sino imperativo. La profesionalización del servicio público se enlaza con la definición de las políticas nacionales,

los compromisos del gobierno para alcanzar en favor de la sociedad mejores condiciones de vida el objetivo de reafirmar la unidad civil de la nación y el propósito de conjugar libertad y justicia con estabilidad y gobernabilidad. En consecuencia, la profesionalización del servicio público se ha de entender como un proceso de cambio institucional que tiene por objeto la generación de nuevas aptitudes profesionales encaminadas a reformar, fortalecer y acrecentar el ejercicio de la función pública con base en la definición de perfiles directivos y de ejecución que permitan la seguridad, la estabilidad, la imparcialidad y la continuidad de las tareas del gobierno.

Por consiguiente, la importancia del servicio público se identifica como el puente que comunica a los ciudadanos con el gobierno; es el vehículo para asegurar que las respuestas gubernamentales sean eficaces; es un medio que permite ganar consensos o aumentar las críticas; del mismo modo, es coadyuvante de la gobernabilidad democrática en los aspectos de legitimidad, civilidad, participación, logro del bienestar y las formas de cooperación social. Del servicio público depende que los ciudadanos tengan confianza en el gobierno y que ratifiquen su lealtad con el mismo (Uvalle, 1999).

El servicio público es ante todo suma de capacidades profesionales orientadas a los fines de la vida pública, a la preservación de las instituciones sociales y políticas de un país, al logro del bienestar social y al acrecentamiento de lo que es el gobierno de la comunidad.

En este sentido, el servicio público es una institución que, sin desconocer su utilidad, necesita revisarse para dotarlo de nuevas estrategias que coadyuven a mejorar la capacidad del gobierno. En el caso de los ayuntamientos, es importante que el servicio público sea entendido como un tipo de respuestas organizadas, calculadas, previstas y coordinadas que tienen como meta atender y resolver problemas en un nivel de presión inmediato, es decir, en el primer escalón de la vida democrática que es lo comunitario.

Es importante señalar que este estudio no solo intenta reunir las expectativas de cómo mejorar la administración municipal, sino de lograr su aplicación a través de la Coordinación de Desarrollo Gubernamental, área de apoyo dependiente del presidente municipal y constituida para la mejora organizacional de la administración pública.

1.5.- Limitaciones del estudio:

Al respecto se puede afirmar que el número de áreas administrativas de que dispone la administración municipal es considerable y por tal motivo complejo. Aunado a la carencia de estudios prácticos actuales similares dificulta la afirmación de supuestos teóricos y comprobados de efectividad en su aplicación.

Por otra parte la información relativa a indicadores que permitan evaluar el rendimiento público de las dependencias municipales es prácticamente nula y por lo tanto obtener los parámetros necesarios para reestructurar las unidades administrativas son en gran medida un planteamiento conceptual que habrán de implementarse para conseguir los datos relativos a la generación de valor público.

Asimismo existen factores de tipo político que tendrán que evaluarse y analizarse para que este estudio tenga una aplicación favorable, desde una perspectiva estratégica en la Nueva Gestión Pública.

Un importante premisa dentro de la NGP es la instauración del servicio profesional, sin embargo es cierto que en este esquema los servidores públicos adquieren mayor estabilidad y seguridad en el empleo, pero no hay que olvidar que esto se da solamente hasta cierto nivel de la jerarquía administrativa. (López, 2001)

Asimismo, al distinguir entre la competencia política y administrativa, el sistema parece reconocer que existen servidores públicos de dos clases y que solamente los del nivel inferior están sujetos al servicio público de carrera. Donde las diferencias tradicionales se acentúan y que una clase, la política como es costumbre, pertenece a un mundo ajeno; ajeno al buen servicio, al compromiso público, a la verdad, etcétera, y a la que sin embargo le sigue perteneciendo la toma de decisiones. De tal forma que el sistema del servicio público de carrera continúa encontrando en este punto, su principal obstáculo y factor de fracaso.

Pero también existen otro tipo de deficiencias en el servicio profesional de carrera que no se puede dejar a un lado lo que decía Laurence J. Peter “En una jerarquía, todo empleado tiende a ascender hasta su nivel de incompetencia”. (Morales, 2001).

Por otra parte, se sitúa el factor tiempo para la elaboración y vigencia del proyecto, dado que la dinámica y tendencia creciente del aparato burocrático, origina que una vez transcurrido un año sea necesaria su actualización, esta limitación tenderá en algunas áreas donde se concentra una gran cantidad de personal, no llegar a profundizar en su reestructuración total.

Adicionalmente, no se dispone de una amplia variedad de bibliografía y datos relativos a la forma de organización histórica de los primeros ayuntamientos en el Municipio de Mexicali, asimismo a nivel nacional, como se mencionó con anterioridad se carece de estudios organizacionales exitosos que en esencia dificultan fortalecer el desarrollo de la tesis.

1.6 Definición de términos:

Municipio: es una entidad política y una organización comunal; sirve de base para la división territorial y la organización política y administrativa de los estados de la federación en su

régimen interior, por lo tanto, el municipio es la célula básica de la división política del país. (Poder Legislativo Federal, 1917).

Ayuntamiento: es un órgano colegiado de pleno carácter democrático, ya que todos y cada uno de sus miembros es electo por el pueblo para ejercer las funciones inherentes al gobierno municipal. El ayuntamiento, es por lo tanto, el órgano principal y máximo de dicho gobierno municipal. En cuanto órgano de gobierno, es la autoridad más inmediata y cercana al pueblo, al cual representa y de quien emana el mandato (Ediciones de administración urbana, 1994).

Este órgano rector se encuentra integrado por el presidente municipal o alcalde, los regidores y síndico.

Presidente municipal: Es el representante del ayuntamiento y el encargado de cumplir y ejecutar las resoluciones de cabildo. Es electo popularmente por elección directa y no puede ser reelecto para el periodo inmediato. Dura en su cargo tres años. (Muñoz, 1979)

Cambio de adscripción: al movimiento de una plaza de su lugar de origen a otra dependencia (inclusive dentro de la misma), que genera un cambio organizacional y presupuestal en las áreas involucradas. (Administración Pública del Municipio de Mexicali, 2002).

Cédula de Puestos: al documento que señala las funciones genéricas y específicas del puesto, así como el perfil necesario para ocuparse (Administración Pública del Municipio de Mexicali, 2002).

Comisión: a la prestación por tiempo o actividad determinada de personal de su lugar de origen a otra dependencia, o inclusive dentro de la misma, que genere un cambio exclusivamente estructural en las áreas involucradas. (Administración Pública del Municipio de Mexicali, 2002).

Dependencia: La unidad administrativa de la Administración Pública Centralizada del Municipio de Mexicali responsable de atribuciones establecidas en el Reglamento de la Administración Pública Municipal.

Modificación estructural: A los cambios organizacionales que se generen en las dependencias producido por creación, cambios de adscripción, partición de plaza, recategorización de puesto ó comisión de personal. (Administración Pública del Municipio de Mexicali, 2002).

Partición de plaza: a la división del valor de una plaza que produzca cambios organizacionales implicando una modificación salarial. (Administración Pública del Municipio de Mexicali, 2002).

Plaza: a la posición presupuestaria que respalda un puesto, que no puede ser ocupada por más de un servidor público a la vez y que tiene una adscripción determinada. (Administración Pública del Municipio de Mexicali, 2002).

Puesto: a la unidad impersonal que describe funciones, implica deberes específicos, delimita jerarquías y autoridad. (Administración Pública del Municipio de Mexicali, 2002).

Recategorización de puesto: al movimiento vertical ascendente de una plaza, generando un incremento en sus responsabilidades y jerarquías dentro de la estructura organizacional de una dependencia. (Administración Pública del Municipio de Mexicali, 2002).

A ANTECEDENTES

2.1.- Origen de la palabra municipio.

El vocablo castellano municipio se deriva del latín *municipium* que en la antigua Roma tenía una triple significación ya que podía referirse a:

- **Una población fortificada y amurallada**, pues el término se deriva del verbo *munio*, que significa fortificar o amurallar y de *copio*, *copere*, que quiere decir tomar o adoptar.
- **Aquel que ejercía un cargo de autoridad**, es decir, el *municipem* que era quien la ejercía dentro de esa población al derivarse del término *munus eris*, que significa oficio o cargo de autoridad, relacionado más específicamente con las obras públicas, caminos y puentes, así como con excavaciones y fortificaciones.
- **A los habitantes** de dicha población, cualquiera que fuese su condición.

2.2.- El Municipio Romano

El municipio fue una de las singulares instituciones creadas por el genio jurídico y administrativo del pueblo romano.

Se llamó y dio categoría de *municipia* (plural de *municipium*) a las poblaciones conquistadas mejor organizadas, generalmente fortificadas, que se caracterizaban por estar asentadas en un territorio determinado con autoridad estable y regidas por su propia leyes. Estas poblaciones se hallaban sometidas al poder romano, pero recibían de éste un trato igualitario.

Existían otras categorías de menor rango de poblaciones como los *fundus*, los *ager*, y de mayor jerarquía como las *civites* (las ciudades); pero fueron los *municipia* las entidades políticas que los romanos hicieron extensiva como base de la división política y administrativa, que se requería para unificar, organizar y racionalizar la administración territorial del imperio.

El municipio romano recogió de la herencia griega los principios de la autonomía local, de la soberanía popular, del sufragio y del interés público, y los enriqueció con la responsabilidad de los funcionarios, la organización fiscal y la diferenciación de funciones entre el estado y el municipio.

2.3.- El Municipio Español

En España los iberos y lusitanos sostuvieron una prolongada resistencia ante el empuje romano, pero al fin fueron sometidos por la república. Sin embargo, y como un reconocimiento al espíritu de autonomía de sus ciudades, los vencedores al implantar el régimen municipal confirieron a dichas comunidades los máximos privilegios para su funcionamiento autónomo en lo interno, permitiéndoles para su gobierno, por ejemplo, la integración de *curias*, que eran como senados locales con representación de los pobladores.

No obstante, tiempo después, al desaparecer la república y establecerse el imperio, se experimentó una tendencia centralizada y en consecuencia, se disminuyeron las libertades municipales casi por completo. El gobierno imperial nombró y envió a los municipios a funcionarios denominados magistrados para controlar la administración de las ciudades.

Al derrumbarse el imperio Romano, las ciudades ibéricas cayeron en poder de los invasores godos y visigodos quienes sustituyeron en los municipios a los magistrados romanos por gobernadores, pero mantuvieron el régimen municipal.

Los visigodos implantaron dos nuevas instituciones comunales, ambas de participación de la población en asamblea, es decir, del conjunto de hombres libres vecinos de la ciudad, para atender los problemas locales que se denominaron *placitum vecinum* y *conventus publicus vicinorum* (Caballero, 1980).

2.4.- El Municipio en México

Con la llegada de los españoles al continente americano en 1492, llegó también, como parte de su organización política, el municipio; si bien en la forma limitada que el poder real le impuso después de la derrota comunera. Fue sin embargo, la institución municipal un instrumento esencial de la corona para organizar y administrar el territorio de sus colonias en América.

El primer municipio en tierra firme de lo que hoy es México, lo estableció Hernán Cortés el 27 de abril de 1519 y fue el de la Villa Rica de Veracruz (Caballero, 1980). Es importante señalar que este fue el recurso político que utilizó el extremeño para que, una vez instalado el cabildo, éste lo designara capitán del ejército y justicia mayor y le autorizara proceder a la conquista.

Una vez ocupado el país, la organización política territorial de la que se llamó Nueva España, se sobrepuso y utilizó en gran parte la organización de pueblos y ciudades que ya existía en Mesoamérica, la que en muchos aspectos ha subsistido hasta nuestra época.

Al lograrse la independencia, el régimen municipal no tuvo una presencia inmediata en la legislación republicana. La constitución de 1824 de carácter federal, dejó a los estados en libertad de adoptar las medidas relativas a su régimen interno, sin hacer ningún señalamiento expreso sobre los municipios.

El régimen municipal tomó presencia significativamente en México con las disposiciones constitucionales de carácter centralista de 1836. La sexta ley constitucional disponía en qué casos habría ayuntamientos, como éstos serían electos popularmente, precisando al mismo tiempo los ramos de la gestión pública que estarían a su cargo. Los ayuntamientos, por otra parte, quedaban subordinados a los prefectos y subprefectos del gobierno central (Orozco, 1996).

En 1917, el congreso constituyente reunido en Querétaro, debatió el régimen local sobre la base del texto propuesto por la comisión redactora para el artículo 115. Este proponía la declaración expresa de que el municipio era la base de la organización política del país y planteaba tres principios para la organización municipal: la independencia de los ayuntamientos, la integración de la hacienda municipal y el reconocimiento de la personalidad jurídica de los municipios.

2.5.- Antecedentes del Municipio de Mexicali.

Fue a finales del siglo XIX en 1888 cuando el gobierno federal adjudicó a Guillermo Andrade grandes extensiones de terrenos en esta parte del país, buscando colonizar la zona

fronteriza con Estados Unidos.

Ocurrió en el valle agrícola donde se inicio el desarrollo de Mexicali con la instalación de empresas dedicadas a la irrigación que deseaban aprovechar el agua del Río Colorado en la agricultura, promoviendo la construcción de canales de riego, esto sucedió entre 1898 y 1900.

A principios del siglo pasado, en el año de 1900 Mexicali era una zona prácticamente despoblada con excepción de alguno que otro asentamiento humano como el de Los Algodones; la comunidad indígena Cucapah tenía cientos o quizás miles de años habitando esta inhóspita región.

La palabra Mexicali esta conformada por los vocablos **México** y **California**, este nombre se dice fue impuesto en 1902 por el Coronel Agustín Sanginés entonces jefe político del distrito norte. En sus primeros meses Mexicali perteneció al Municipio de Ensenada como una sección municipal adscrita a Los Algodones y después como cabecera de sección; sin embargo, la fundación oficial de Mexicali se considera que tuvo lugar el **14 de marzo de 1903** con el nombramiento de Manuel Vizcarra como juez auxiliar del I Ayuntamiento de Ensenada (COPLADEMM, 2001).

Fue el 4 de noviembre de 1914 cuando el entonces jefe político Mayor Baltazar Aviléz decreta la municipalidad de Mexicali convocando además a elecciones para formar el primer ayuntamiento, mismo que fue encabezado por Francisco L. Montejano. De 1927 a 1930 el Ayuntamiento de Mexicali se mantuvo como consejo y de 1930 a 1952 como delegación, hasta que Baja California deja de ser territorio para convertirse en el estado 29 con la aprobación del Congreso de la Unión del proyecto presentado por el entonces Presidente de la República Miguel Alemán (Aguirre, 1990).

La empresa Colorado Riverland Company se dedicaba a rentar terrenos agrícolas a extranjeros, principalmente de origen chino, hindúes y japoneses, ya que curiosamente a los mexicanos se le consideraba como simples trabajadores temporales. Esta injusta situación provocó en 1937 el conflicto agrario conocido como el Asalto a las Tierras.

A partir de 1953 se inicia otra etapa para Mexicali, cuando Baja California se transforma en entidad federativa y se organizan los municipios libres. (COPLADEMM, 2001).

Es así, que en 1954 se efectuaron las elecciones para el primer Ayuntamiento de Mexicali, resultando favorecida la planilla postulada por el Partido Revolucionario Institucional encabezada por Rodolfo Escamillas Soto.

Este fue el punto de partida de una segunda etapa municipal, ahora constitucionalmente como estado. La primera se inició en 1915, año en que Francisco L. Montejano fue el primer presidente municipal, y finalizó en 1927 con don Alberto V. Aldrete, cuyo ayuntamiento renunció en masa y se nombró un Consejo Municipal presidido por el doctor Carlos Dávila (Aguirre, 1990).

Consideraciones Teórico Metodológicas sobre la Nueva Gestión Pública

El diagnóstico actual afirma que el Estado en sus vertientes federal, estatal y municipal continúan siendo un instrumento fundamental para el desarrollo económico, político y social de cualquier país, estado o municipio. Por consiguiente se hacen necesarios cambios estructurales en éstos órdenes de gobierno para enfrentar el rezago social, la eficiencia de los servicios públicos, el deterioro en la calidad de vida, el aprovechamiento óptimo de recursos y la competencia económica internacional que trajo consigo la globalización. La respuesta a estas necesidades es lo que hoy en día se conoce como “La Nueva Gestión Pública”.

Los cambios estructurales que plantea esta corriente son: la consolidación de la democracia, la necesidad de retomar el crecimiento económico, la reducción de la desigualdad social y la legitimidad por rendimientos de las instituciones públicas. Son estas cuatro especificidades que, en gran medida, plantean nuevos horizontes a la reforma gubernamental, para constituir una perspectiva diferente de la actual, meramente financiera y tecnocrática.

Estos conceptos enfocados hacia una Reforma Gerencial de la Administración, vienen teniendo lugar en un número cada vez mayor de países, estados y municipios en el mundo, que ofrece las mejores respuestas a los desafíos económicos, sociales y políticos que se presentan en el entorno nacional.

Para el caso específico del municipio, el precepto a utilizar para el redimensionamiento estructural es legitimidad por rendimientos de las instituciones públicas, dado que aportará elementos racionales para adecuar estructuras administrativas y mejorar la canalización de recursos públicos hacia áreas prioritarias, estratégicas o generadoras de valor público.

3.1.- El modelo gerencial

El modelo gerencial tiene su inspiración en las transformaciones organizacionales ocurridas en el sector privado, las cuales modificaron la forma burocrático-piramidal de administración, flexibilizando la gestión, disminuyendo los niveles jerárquicos y, por consiguiente, aumentando la autonomía de decisión de los gerentes - de ahí el nombre de gerencial. Con estos cambios, se pasó de una estructura basada en normas centralizadas a otra sustentada en la responsabilidad de los administradores, avalados por los resultados efectivamente producidos. Este nuevo modelo procura responder con mayor rapidez a los grandes cambios ambientales que acontecen en la economía y en la sociedad contemporáneas.

Aun cuando se haya inspirado en la iniciativa privada, el modelo gerencial debe indefectiblemente adecuarse al contexto político democrático en el cual se encuentra inserto el sector público. La especificidad de la organización gubernamental se deriva, en primer término, de la motivación que la guía: en tanto que las empresas buscan obtener lucros, los gestores públicos deben actuar de conformidad con el interés público. Ciertamente, los políticos también se orientan por el deseo de continuar su carrera política y los burócratas pueden ser capturados por los intereses económicos. Pero es la necesidad de tener que pasar por el escrutinio democrático lo que hace a la acción de políticos y burócratas susceptibles de control público.

En el proceso decisorio se encuentra otra diferencia entre el sector público y el sector privado. En el sector privado, el número de participantes es restringido, y la capacidad para tomar decisiones más rápidas es mayor. El gobierno, por su parte, toma sus decisiones de acuerdo con procedimientos democráticos, que involucran un número mayor de actores y una mayor demora en el proceso decisorio, sobre todo porque tal sistema presupone el

control mutuo entre los poderes y la fiscalización de la oposición. Finalmente, la “legitimidad” de una empresa resulta de su supervivencia en la competencia en el mercado, en tanto que los gobiernos se legitiman por la vía democrática.

En suma, como bien ha sido afirmado, “el gobierno no puede ser una empresa, pero sí puede tornarse más empresarial” (Caiden, 1991), vale decir que puede ser más ágil y flexible ante los gigantescos cambios ambientales que afectan a todas las organizaciones.

La Reforma Gerencial tiene como fundamento la profesionalización de la burocracia que ejerce funciones en el núcleo de actividades centrales del gobierno, por lo que presupone el aspecto meritocrático propio del modelo weberiano. La propuesta de la NGP es que, ante todo, se constituya un núcleo estratégico en el seno del aparato estatal, capaz de formular políticas públicas y de ejercer actividades de regulación y de control del suministro de servicios públicos. En este aspecto, es fundamental la existencia de funcionarios públicos calificados y permanentemente entrenados, protegidos de las interferencias políticas, bien remunerados y motivados. Es una condición *sine qua non* para la implantación del modelo gerencial, el servicio civil de carrera o profesionalización.

La Reforma Gerencial en los órdenes gubernamentales en México, requiere de fortalecer un núcleo estratégico ocupado por un servicio público profesional. Pero también necesita modificar cambios organizacionales orientados a:

- a) La flexibilización organizacional, capaz de hacer más ágiles a los gobiernos;
- b) El montaje de una red de relaciones más democráticas entre la prestación de los servicios públicos y los ciudadanos-consumidores;
- c) La implantación de un modelo contractual y competitivo de acción estatal, a partir del cual se pueda aumentar la eficiencia y efectividad de las acciones.

La Reforma Gerencial es una modificación estructural del aparato del Estado. No puede ser confundida con la mera implementación de nuevas formas de gestión, como pueden ser las de la calidad total. Se trata de cambiar los incentivos institucionales del sistema, de modo de transformar las reglas burocráticas más generales, lo que permitiría a los administradores públicos adoptar estrategias y técnicas de gestión más adecuadas.

La implantación de una reforma institucional no implica, sin embargo, la creación de un extenso y detallado muestrario de reglas jurídicas. Esta ha sido la tradición gubernamental cuyos resultados han sido perversos, al crearse un Derecho Administrativo extremadamente rígido que obstaculiza la flexibilización de la Administración Pública, importante requisito de la Reforma Gerencial del Estado. Igualmente, el formalismo administrativo vigente en México ha instaurado una “polución legal” que puede significar verdaderamente la primacía de la informalidad, es decir que el comportamiento burocrático real no se corresponda con el universo jurídico establecido, favoreciéndose así el establecimiento de mafias administrativas o de una ineficiencia generalizada (Valencia, 1996).

El éxito de los cambios institucionales orientados hacia el modelo gerencial depende, en primer término, de la formulación de reglas generales y claras, que modifiquen los incentivos para la actuación de los actores, lo que, en suma, se constituiría en un nuevo contrato entre los políticos, los funcionarios públicos y la sociedad. Es preciso, además, una aplicación continua de las reformas, monitoreándolas y estableciendo, respecto a la burocracia, una nueva cultura administrativa. De esta manera, la transformación de las reglas y de la cultura administrativa forman parte de un mismo proceso.

La NGP asume que la reconstrucción de la administración pública a través de la Reforma Gerencial, llevará al mejoramiento de la gestión del Estado, entendida como la capacidad del Estado para concretar en la realidad, de manera eficiente y efectiva, las decisiones tomadas a nivel político. Lo que parece obvio, en verdad no lo es: varios gobiernos de América Latina

formularon proyectos correctos, pero no tuvieron - y continúan sin tener - la capacidad para implementarlos.

Para alcanzar una sólida capacidad de gestión de gobierno es preciso contar con un Estado saneado en los planos fiscal y financiero, y competente en el ámbito administrativo. Esta competencia administrativa resultará de la buena implementación del modelo gerencial, sustentado por un núcleo estratégico formado por una élite burocrática técnicamente capaz y motivada (Bresser, 1996).

En este mismo sentido la administración pública debe ser transparente y sus administradores deben ser responsabilizados democráticamente ante la sociedad. Esto tiene que ser así porque la profesionalización de la burocracia no la hace totalmente inmune a la corrupción. Es preciso actuar directamente en la relación entre política y administración, disminuyendo la politización de la maquinaria gubernamental, haciendo más transparentes las decisiones públicas e invirtiendo en el fortalecimiento de los patrones salariales y éticos de los servidores públicos. Al hacer que los administradores públicos sean más autónomos y asuman mayores responsabilidades ante la sociedad, la Administración Pública Gerencial se constituye en un instrumento fundamental para la defensa del patrimonio público y de los principios republicanos.

3.2.- *Medición del rendimiento*

La Nueva Gestión Pública asegura los mecanismos necesarios para el aumento de la eficacia, la eficiencia y la efectividad de la administración pública, además de crear nuevas condiciones que posibilitan una relación más democrática entre el Estado y la sociedad. Las principales características de este modelo administrativo son las siguientes:

✚ Descentralizar la ejecución de los servicios públicos es una tarea esencial en el camino de la NGP. En primer lugar, las funciones que son realizadas centralmente, deben ser descentralizadas. Esta medida procura no sólo obtener ganancias en eficiencia y efectividad, sino también aumentar la fiscalización y el control social de los ciudadanos sobre las políticas públicas. La NGP opta normativamente por la descentralización, pero formula algunas salvedades en cuanto a la adopción de una perspectiva en la que el proceso descentralizador pueda ser considerado siempre y en toda circunstancia, como el único modo de resolver los problemas de la administración pública. Esto, en primer lugar, porque la relación entre la centralización y la descentralización no es dicotómica, sino complementaria. Por otra parte, en gobiernos sin tradición administrativa local, el proceso de descentralización deberá ser acompañado, inicialmente, de un apoyo técnico proveniente de asesoría especializada, que garantice en forma adecuada su implementación.

Sin embargo, más importante que definir estrictamente lo que cada nivel de gobierno debe hacer, es la necesidad de establecer mecanismos de cooperación entre ellos (Prud'homme, 1995). Por estas razones, la NGP defiende decididamente la descentralización, con tal de que este proceso se acompañe del mantenimiento de tareas esenciales por parte de los Gobiernos Centrales, de la vinculación de las reformas gerenciales con la reforma político-institucional en la esfera local, y de la creación de incentivos de cooperación entre los niveles de gobierno.

En las actividades exclusivas del Estado que permanezcan a cargo del Gobierno Central, la administración debe basarse en la desconcentración organizacional. Los organismos centrales deben delegar la ejecución de las funciones hacia las agencias descentralizadas. El principio que orienta este cambio es el de que debe existir una separación funcional entre las estructuras responsables de la formulación de políticas y las unidades descentralizadas y autónomas, ejecutoras de los servicios, y de esta manera, orientar la administración pública a través del control de los resultados obtenidos por las agencias autónomas.

✚ La Administración Pública de la NGP se orienta, básicamente, por el control de los resultados. Es decir que las normas y procedimientos tendrán que garantizar la seguridad jurídica, la imparcialidad administrativa y la responsabilización de autoridades y funcionarios, condiciones esenciales para establecer servicios eficientes y democratizar el espacio público (Prats, 1995). En estos espacios, la NGP modifica las premisas que guiaron a la administración burocrática a lo largo de este siglo y que ya no pueden dar más cuenta de los problemas actuales. Con el control *a posteriori* de los resultados, en primer lugar, la premisa orientadora es la confianza limitada y no la desconfianza total en relación a los funcionarios públicos. El antiguo modelo weberiano intentaba vigilar al milímetro las decisiones tomadas por la burocracia, con el propósito de evitar la corrupción y la ineficiencia administrativa. Pero los resultados no siempre eran los deseados, como lo demostró Michel Crozier al estudiar, a comienzos de la década de 1960, la burocracia francesa (Crozier, 1967). En este trabajo se concluye que cuanto más reglamentaciones se creaban, más el poder informal se hacía cargo del sector público, perdiéndose de hecho el control sobre el proceso decisorio, y tornando más irracional el funcionamiento del sistema.

La administración basada en el control *a posteriori* de los resultados, también obliga a la organización a definir claramente sus objetivos, analizados en sus aspectos sustanciales y no como procesos administrativos. De este modo, la evaluación de la burocracia se hace predominantemente a través del cumplimiento o no de metas, y no a partir del respeto a reglas que en muchas ocasiones son auto-referidas.

La evaluación del desempeño burocrático no sirve sólo para establecer si las metas fueron o no alcanzadas. La administración pública de la Nueva Gestión hace uso del control *a posteriori* de los resultados como un instrumento técnico capaz de hacer que las organizaciones aprendan de sus errores, y a partir de esto, elaboren sus estrategias futuras. Es lo que se ha denominado principio de aprendizaje organizacional, fundamental para que

la administración por objetivos no sea meramente una forma de sancionar o de encontrar responsables por el eventual mal desempeño de los organismos públicos, sino que logre desarrollar la capacidad de aprender de su desempeño y mejorar continuamente la prestación de los servicios públicos (Ranson, 1994). Pero la definición de los objetivos no basta para evaluar los resultados obtenidos por la burocracia y para ubicarla en un proceso continuo de aprendizaje organizacional. Se requiere la presencia de otros tres mecanismos, esenciales en este proceso.

El primero de estos mecanismos es el establecimiento de un modelo contractual denominado contrato de gestión, que tiene como base metas cuantitativas definidas *a priori* y posteriormente evaluadas. El contrato de gestión también debe definir qué hacer después de la evaluación, en términos de sanciones, premios u otras formas de corregir los errores. En suma, el contrato de gestión constituye un instrumento que permite tanto una estimación más rigurosa de la eficiencia, de la eficacia y de la efectividad, como el aumento de la transparencia de la administración pública, toda vez que la sociedad puede saber de antemano cuáles son, de hecho, los objetivos de cada organismo público, sus resultados y lo que podría hacerse para corregir eventualmente un mal desempeño.

La buena definición de los objetivos organizacionales depende también de la modificación de la rígida jerarquía que caracterizaba al modelo burocrático weberiano. Esto debe ser así porque es preciso hacer a los funcionarios públicos responsables de las metas, conscientes de la misión de su organización, y la mejor forma de lograrlo es delegando poder (*empowerment*) y autonomía a los servidores públicos –gerentes-. Este mecanismo altera la forma de la gestión y la cultura organizacional de los integrantes de la burocracia, que inclusive podrán sentirse más motivados por un sistema marcado por el aumento del poder individual de decisión y de la responsabilidad ante los objetivos de su organismo público. Se supone que la motivación de los funcionarios tienda a aumentar todavía más si se compara su nueva inserción en la Administración Pública Gerencial con el papel que desempeñaban

en el modelo burocrático weberiano, en el cual sólo eran piezas de un engranaje encajado en reglas no siempre claras para quienes ejecutaban las tareas.

Por último, la administración pública basada en los resultados tendrá que realizar fuertes inversiones en la construcción de instituciones y en el entrenamiento de personal calificado, de modo de posibilitar la evaluación del desempeño, tanto organizacional como individual.

✚ La mayor autonomía gerencial de las dependencias y de sus gestores debe ser complementada con nuevas formas de control. En lo primordial, el control deja de ser el control burocrático que buscaba estimar si todos los procedimientos se habían cumplido en forma correcta, para preocuparse más por las ganancias de eficiencia y efectividad de las políticas. Con la NGP, el control que antes era llevado a cabo sólo por los administradores y las estructuras internas de control externo e interno, ahora pasa a ser, adicionalmente, la combinación de cuatro tipos de control:

- Control de resultados, realizado a partir de indicadores de desempeño estipulados de forma precisa en los contratos de gestión.
- Control contable de costos, que abarcará no sólo el control de los gastos realizados, sino también el descubrimiento de formas más económicas y eficientes de hacer cumplir las políticas públicas. A partir de esto, los funcionarios públicos comenzarán a valorar el buen uso del dinero público, y así a respetar más a la población pensada como contribuyente (Przeworski, 1998).
- Control por competencia administrada, en los cuales las diversas dependencias buscan ofrecer el mejor servicio a los usuarios. Esta competencia puede traer ganancias de eficiencia y efectividad al sistema, ya que la pugna obliga a una utilización más racional de los recursos y porque la tendencia es a aumentar la gama de servicios a disposición de los ciudadanos.
- Y por último, el control social, por medio del cual los ciudadanos evaluarán los servicios públicos o participarán en la gestión de los mismos. El control social es un

instrumento fundamental para manejar la compleja relación entre los ciudadanos, los políticos, y los burócratas. Obviamente, el control de la burocracia realizado por los políticos es esencia en la democracia representativa, pero seguramente no es el único que garantiza la información que necesita la población para evaluar el carácter público de las acciones del gobierno.

✚ En la NGP es preciso distinguir dos formas de unidades administrativas autónomas. La primera es aquella que comprende a las dependencias que realizan actividades exclusivas del Estado, y en consecuencia son, por definición, monopólicas. En este caso, la descentralización tiene como finalidad aumentar la flexibilidad administrativa del aparato estatal.

Con respecto al segundo tipo de dependencia descentralizada, que actúa en los servicios sociales y científicos, la NGP sostiene que el Estado debe continuar actuando en la formulación general, en la regulación y en el financiamiento de las políticas sociales y de desarrollo científico tecnológico, pero que es posible transferir el suministro de estos servicios a un sector público no estatal en varias situaciones. De antemano, es preciso establecer que no se trata de la privatización de los servicios públicos en el área social. El Estado continuará siendo el principal financiador, y más que esto, tendrá un papel regulador en el sentido de definir las directrices generales y de poder retomar la aplicación de determinadas políticas, en caso de que sus ejecutores no estén realizando un trabajo acorde con lo esperado por los ciudadanos.

Para superar esta visión dicotómica, la NGP reconoce la existencia de un tercer marco institucional, el espacio público no-gubernamental. En esta perspectiva, el concepto de público sobrepasa el concepto de estatal, y abarca la capacidad de la sociedad para actuar en asociación con el Estado en el suministro de servicios públicos (Bresser, 1998). Por lo tanto, se propone la transferencia de la provisión de servicios públicos sociales al espacio

público no-gubernamental, considerando las siguientes cuatro razones. La primera se refiere a la necesidad de flexibilizar la administración pública, fuertemente marcada por un Derecho Administrativo en extremo rígido. Con esta flexibilización, es posible obtener ganancias considerables de eficiencia y de efectividad, sin afectar verdaderamente los principios básicos del Estado de Derecho, concernientes al trato igual a todos los ciudadanos.

Además de esto, los grupos sociales que asumen este espacio público no-gubernamental, en su mayoría poseen una motivación que va más allá de la pecuniaria. Esto ocurre sobre todo porque el compromiso ideológico con la causa en cuestión estrecha los vínculos entre los miembros de esas organizaciones, siendo este compromiso más relevante que los preceptos organizacionales burocráticos, o aquellos orientados al lucro. En políticas como las del área social, es de importancia capital la dedicación humana, que está más presente en organizaciones cuya base es la solidaridad (Mintzberg, 1996).

A pesar de esta importante ventaja del espacio público no estatal, la regulación estatal sobre estas políticas seguirá siendo fundamental, toda vez que podrá tener lugar una intervención gubernamental en caso de que haya problemas en la prestación de estos servicios. Es bueno recordar que en los Estados Unidos, país con tradición en lo que concierne a la asunción de la gestión de determinados servicios por parte de la comunidad, existe una agencia pública que inspecciona las ONG, dándoles o no licencia para actuar. El concepto de público, por lo tanto, es dinámico, dependiendo del desempeño de los ejecutores de las políticas y de la evaluación realizada por los gobiernos y por la sociedad.

Una tercera ventaja que acarrea el concepto de público no-gubernamental es la de mostrar que el Estado necesita aumentar su capacidad de cooperación con la comunidad. Sin esto, los gobiernos tendrán dificultades para mejorar la prestación de los servicios públicos. Así, de la asociación surgen nuevos recursos, algo extremadamente importante, en el actual momento de escasez; la asociación con la comunidad y su participación activa en las

políticas; un conocimiento especializado y la actuación de grupos altamente motivados para resolver los problemas. En realidad, la solución para los complejos problemas contemporáneos está en el equilibrio entre estos varios marcos institucionales, el estatal, el privado y el no-gubernamental.

Finalmente, el sector público no-gubernamental tiene la gran ventaja de hacer más democrática la prestación y la gestión de los servicios públicos.

✚ Otra característica importante de la NGP es la orientación del suministro de servicios hacia el ciudadano-usuario. Se trata de una revolución en la administración pública, ya que el antiguo modelo burocrático weberiano era auto-referenciado, vale decir, dirigido más hacia la afirmación del poder del Estado y de la burocracia estatal que a responder a las demandas de los ciudadanos. Con este cambio, los ciudadanos deben participar tanto en la evaluación como en la gestión de las políticas públicas, especialmente en el área social. En el caso de la evaluación, varias reformas administrativas en todo el mundo están introduciendo instrumentos para estimar los resultados de los servicios públicos a través de la consulta popular. En lo que se refiere a la gestión, las comunidades están asumiendo la responsabilidad por programas en las áreas de servicios públicos.

Este es un proceso que está reinventando la noción de gobierno, porque modifica la relación entre el Estado y la sociedad (Osborne, 1991). Los ciudadanos son llamados a asumir un papel activo en la organización de la acción colectiva, y más específicamente en aquellos problemas que interfieren con su vida cotidiana y la de sus familias - como la seguridad en el barrio, la gestión de la escuela de los hijos, etc. De este modo, la población puede salir de aquella posición reactiva que la caracterizaba durante la hegemonía del modelo burocrático weberiano. Antes, la participación se daba en la época de las elecciones, y prácticamente se agotaba en eso. Si la prestación de servicios empeoraba, “la culpa era del gobierno” - frase típica en varios países latinoamericanos. La consolidación de la democracia ofrece una doble

posibilidad: construir una democracia representativa eficaz, apartándonos definitivamente de la herencia autoritaria, e instituir nuevas formas de participación, principalmente en lo que se refiere al control público a nivel local del suministro de los servicios públicos.

✚ Por último, es fundamental modificar el papel de la burocracia en relación con la democratización del Poder Público. De acuerdo con los principios de la NGP, es preciso aumentar el grado de responsabilización del servidor público en tres aspectos:

- Ante la sociedad, tornando la administración pública más transparente, orientada hacia la rendición de cuentas. En este sentido, es preciso entrenar a los servidores públicos para que comiencen a tratar a los ciudadanos como consumidores cuyos derechos deben ser respetados. Además de esto, la burocracia tendrá que percibir al usuario del servicio como un posible aliado en la búsqueda por resolver los problemas;
- Ante los políticos electos en términos de la democracia representativa, sean del gobierno o sean de la oposición; y
- Ante los representantes formales e informales de la sociedad, que estén actuando en el ámbito de la esfera pública no-gubernamental.

En resumen, la NGP busca aumentar la eficiencia, la efectividad y la democratización del Poder Público, y a partir de esto, fortalecer la capacidad del Estado para promover el desarrollo económico y social. Asimismo, la implantación exitosa de este modelo capacitará al gobierno para ofrecer fundamentos macroeconómicos estables, creando condiciones para la elevación de la inversión privada nacional y multinacional, así como para aumentar la competitividad internacional.

3.3.- Consideraciones esenciales

La implementación en una primera instancia en el mundo de la NGP, puso a la defensiva a la burocracia pública y a la izquierda tradicional, ya que estos grupos insistían en cerrar los ojos ante la grave crisis que asolaba al gobierno. Pero los medios utilizados por reformas antecesoras no condujeron a la resolución de los problemas. En lo que se refiere a la administración pública, las medidas tomadas enfatizaron la dimisión de funcionarios (*downsizing*), la eficiencia a cualquier costo y la identificación pura y simple de la administración pública con la administración de empresas.

La NGP se posiciona en contra de esta receta. Ella considera la dimisión sólo como un recurso más - y ciertamente no el más relevante - para alcanzar el equilibrio fiscal y la eficiencia. Más que eso, el criterio de que la reducción de personal no puede ser abordada como un fin en sí mismo, o como una mera reacción ante los problemas fiscales. Si no hay una planificación cuidadosa de los programas de recorte, el riesgo de corto plazo es el éxodo del personal más calificado. Los riesgos de largo plazo incluyen la desmoralización de los servidores públicos, la calidad inferior del servicio y la pérdida de credibilidad si los recortes fuesen percibidos como arbitrarios y faltos de transparencia (Schiavo, 1996).

La NGP tampoco busca la eficiencia a cualquier costo. En primer lugar, porque la eficiencia no puede ser separada de la efectividad, dado que la optimización de los recursos públicos sin ofrecer buenos servicios o sin resolver los problemas sociales es incompatible con los valores expuestos. Por otra parte, este modelo subordina la eficiencia o cualquier otro criterio racional administrativo al criterio democrático, expresado en la voluntad popular. Son los criterios definidos en los espacios públicos los que deben prevalecer sobre cualquier racionalidad técnica, y por esto la NGP se aparta de toda visión tecnocrática de la gestión.

En consecuencia, no se opta por los principios del mercado como el ordenador por excelencia de los nuevos rumbos del sector público. La propuesta es que el camino para modernizar la administración pública pasa por la redefinición de las relaciones entre la sociedad y el gobierno, con la construcción de una esfera pública que de hecho involucre a la sociedad y a los ciudadanos en la gestión de las políticas públicas (Cunill, 1997).

Finalmente, la NGP, como la definimos anteriormente, establece una muy clara distinción entre la administración pública y la administración de empresas. Por lo tanto, no se trata de una propuesta contra los servidores públicos. Se procura compatibilizar la profesionalización de los sectores fundamentales de la burocracia con el aumento de la responsabilización de los empleados públicos ante la sociedad y el sistema político.

La NGP propone una nueva burocracia, y no el fin de la burocracia. Con nuevos estímulos en el ambiente de trabajo, dado el modelo gerencial de gestión, los funcionarios se volverán más autónomos y responsables (*empowerment*) y no serán piezas de un engranaje sin vida. Ciertamente, tendrán que ser más entrenados y bien remunerados, para asumir la obligación de responder precisamente a las metas de los contratos de gestión y a las demandas del ciudadano usuario. Para una parte de los servidores públicos, los contratos de trabajo deberán ser flexibilizados, pero la dignificación de la función pública seguirá siendo un objetivo del Estado.

Estudio de Caso:

Administración Centralizada del Ayuntamiento de Mexicali

La metodología a emplear consiste en identificar y graficar la estructura organizacional, así como analizar las atribuciones que les otorga el Reglamento de la Administración Pública Municipal (RAPM) a las 13 dependencias y 6 áreas staff del gobierno del municipio, verificando su correlación normativa estructural e identificando indicadores que viertan información para distinguir áreas que presentan estructuras disfuncionales e improductivas, carentes de la generación de valor público, de conformidad con los criterios establecidos por la Nueva Gestión Pública.

La administración pública centralizada del XVII Ayuntamiento de Mexicali cuenta básicamente con dos tipos de unidades administrativas, las ubicadas a nivel staff que auxilian en sus funciones a la presidencia municipal siendo estas: la Secretaría Particular; Coordinación de Direcciones; Coordinación de Delegaciones; Coordinación de Desarrollo Gubernamental; Coordinación de informática; y la Coordinación de Atención Ciudadana. Así como las dependencias que realizan funciones sustantivas y adjetivas como son: la Secretaría del Ayuntamiento; Oficialía Mayor; Tesorería Municipal; Dirección de Servicios Públicos; Dirección de Seguridad Pública Municipal; Dirección de Obras Públicas; Dirección de Planeación Urbana; Dirección de Administración Urbana; Dirección de Ecología; Dirección de Cultura; Dirección de Relaciones Públicas; y la Dirección de Comunicación Social. Las cuales albergan el 87% del total del personal adscrito en el gobierno del municipio, sin embargo existen otras 14 entidades que constituyen la administración pública paramunicipal, que dadas sus características de funcionamiento distan en gran medida de los problemas que afrontan las áreas centralizadas.

Funciones y estructura en dependencias y áreas de apoyo

4.1.- Secretaría particular

Es el área definida para atender las necesidades más operativas de la presidencia municipal, tiene encomendadas sus responsabilidades en el artículo 33 del Reglamento de la Administración Pública Municipal, que son:

- I. *Apoyar al Presidente Municipal en la organización y cumplimiento de su agenda;*
- II. *Controlar la agenda de audiencias al Presidente Municipal con las diferentes dependencias y entidades, y con otras autoridades y particulares;*
- III. *Vigilar que se hagan llegar y dar seguimiento a las instrucciones giradas por el Presidente Municipal a los titulares de las dependencias y entidades;*
- IV. *Conocer la información que se le proporcione al Presidente Municipal por las dependencias y entidades, en relación a los asuntos que se le planteen;*
- V. *Coordinar y supervisar las actividades relacionadas con giras, presentaciones y eventos en los que participe el Presidente Municipal;*
- VI. *Auxiliar al Presidente Municipal en los trámites y procedimientos administrativos que se requieran para el cumplimiento de sus instrucciones; y,*
- VII. *Dar seguimiento a la atención que se deba dar a los asuntos que le sean planteados al Presidente Municipal por la comunidad.*

Esta integrada por 2 coordinaciones de área que le auxilian al desempeño de sus funciones

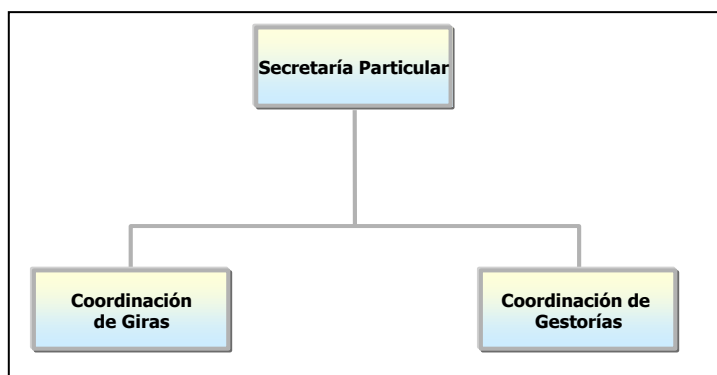


Figura 3. Organigrama de la Secretaría Particular 2003

Fuente: Coordinación de Desarrollo Gubernamental

Indicadores requeridos para verificar su redimensionamiento:

- % de cumplimiento de la agenda del presidente municipal.
- % de cumplimiento de las instrucciones giradas por el alcalde
- % de cumplimiento de las actividades del presidente en giras y eventos.
- % de cumplimiento de las peticiones que la comunidad le hizo al alcalde.
- Encuesta de percepción hacia los usuarios del servicio.

En la actualidad no se dispone de esta información necesaria para evaluar la rentabilidad del área, sin embargo por sus características es importante su permanencia por las funciones inherentes de la presidencia. El porcentaje del cumplimiento de los indicadores evaluará entonces el desempeño del personal adscrito.

4.2.- Coordinación de Directores

A la Coordinación de Directores le corresponde mantener la visión de conjunto de la Administración Pública Municipal, cuidar la armonía en el desarrollo de los proyectos prioritarios de las diferentes dependencias y entidades, evitar el aislamiento de áreas, y apoyar el trabajo administrativo del Presidente Municipal, sus atribuciones se encuentran en el artículo 34 del RAPM que establecen:

I.- Organizar y conducir reuniones de gabinete o módulos por áreas, proyectos o programas de la Administración Pública Municipal;

II.- Revisar y opinar sobre convenios, acuerdos, iniciativas legislativas y de reglamentación, nuevos proyectos y asuntos diversos que solicite el Presidente Municipal, o que estén relacionados con su función;

III.- Integrar opiniones e información de titulares de las entidades en propuestas sobre proyectos, acuerdos y demás asuntos en los que deba asesorarse al Presidente Municipal;

IV.- Conciliar las diferencias que se generen entre dependencias o entidades, en relación a sus competencias o al ejercicio de sus atribuciones; y,

V.- Organizar reuniones periódicas de titulares de las dependencias o entidades para la supervisión de programas y metas de proyectos estratégicos o de interés especial del Presidente Municipal.

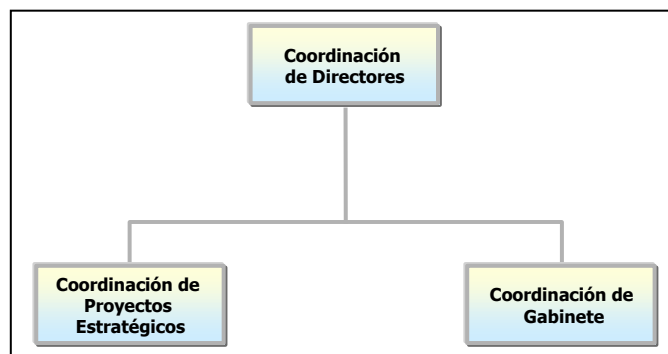


Figura 4. Organigrama de la Coordinación de Direcciones 2003

Fuente: Coordinación de Desarrollo Gubernamental

Indicadores requeridos para verificar su redimensionamiento:

- % de cumplimiento de los proyectos estratégicos.
- % de cumplimiento de los compromisos adquiridos en las reuniones de directores.
- Encuesta de percepción hacia los usuarios del servicio.

Para el primer indicador citado si se dispone de esta información, aunque hay que señalar que no existe un criterio definido metodológicamente para clasificar un proyecto estratégico, con respecto a los otros indicadores establecidos se carece de la información para evaluar el rendimiento de la dependencia.

Por consiguiente, esta Coordinación General no justifica su continuidad desde el punto de vista de la Nueva Gestión Pública, puesto que argumenta la disminución de áreas que no sean rentables, generadoras de valor público o sean intrascendentes por realizar funciones meramente adjetivas.

4.3.- Coordinación de Delegaciones

Le corresponde vincular y apoyar las actividades que se lleven a cabo en las Delegaciones Municipales, así como supervisar a las Juntas de Mejoramiento, Moral, Cívico y Material que operen en el Municipio, encargándose de:

- I. Asegurarse de que las actividades administrativas a cargo de las oficinas de las Delegaciones, se lleven a cabo de manera uniforme con las políticas y lineamientos de la administración pública municipal;*
- II. Auxiliar y asesorar a los Delegados en el desempeño de sus funciones;*
- III. Promover la descentralización de funciones a las Delegaciones Municipales, a fin de facilitar el acceso y ampliar la cobertura de los servicios municipales;*
- IV. Apoyar a los Delegados cuando lo soliciten, en la gestión y promoción del desarrollo de actividades productivas, obras y servicios públicos, en el territorio de las Delegaciones Municipales, o llevar a cabo directamente dichas actividades, cuando tengan injerencia en las mismas, dos o más Delegaciones;*
- V. Apoyar a los Delegados cuando lo soliciten, en las gestiones que realicen ante las dependencias y entidades de la Administración Pública Municipal, o ante dependencias o entidades de otros órdenes de gobierno;*
- VI. En los casos en que se puedan generar consecuencias para dos o más Delegaciones, establecer coordinación y conjuntar esfuerzos con instituciones involucradas en el desarrollo de las zonas que se encuentren dentro del territorio de las Delegaciones Municipales;*
- VII. Promover la instrumentación de procesos de planeación por zonas, para el desarrollo de las comunidades ubicadas en el territorio de las Delegaciones Municipales;*
- VIII. Fomentar la capacitación y actualización de los Delegados Municipales en relación con la normatividad que les corresponda observar y aplicar;*
- IX. Intervenir en los asuntos de competencia municipal que se presenten en las Delegaciones*

cuando así lo instruya el Presidente Municipal;

X. En general apoyar las actividades de los Delegados Municipales; y,

XI. Supervisar que las Juntas de Mejoramiento, Moral, Cívico y Material ubicadas en el Municipio cumplan con las disposiciones establecidas en la Ley y con reglamento municipal de la materia.

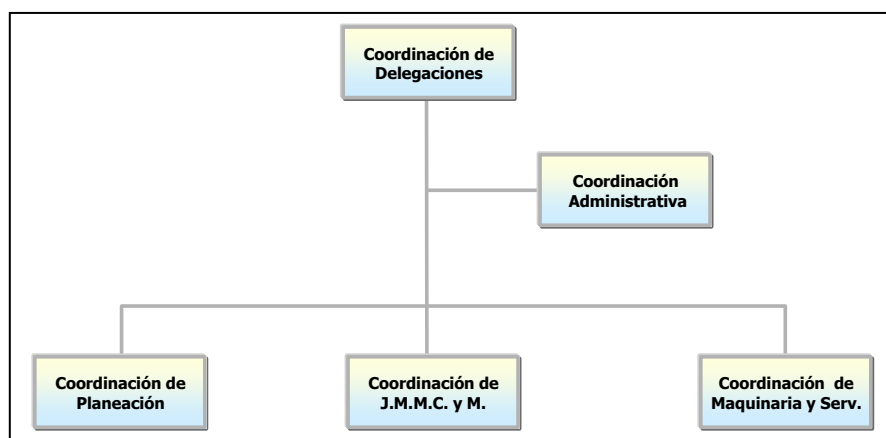


Figura 5. Organigrama de la Coordinación de Delegaciones 2003

Fuente: Coordinación de Desarrollo Gubernamental

Indicadores requeridos para verificar su redimensionamiento:

- % de cobertura de los servicios públicos prestados por las delegaciones.
- % de trámites que se realizan en las delegaciones municipales, con respecto a la cabecera municipal.
- % de efectividad en la promoción o gestión de servicios solicitados por los delegados.
- % de Juntas de Mejoramiento Moral, Cívico y Material rentables.
- Encuesta de percepción hacia los usuarios del servicio.

En esta área se dispone de algunos indicadores en la prestación de los servicios como es la cobertura de recolección de basura con un 88%, y un indicador de 13.56 luminarias de alumbrado público por cada 1,000 habitantes del Valle. Esta información contribuye a evaluar el impacto generado en la población; sin embargo, ahora es requerido disponer de datos

estadísticos que muestren la eficiencia en el manejo de los recursos, es decir indicadores costo – beneficio para evaluar su rentabilidad. Con respecto a los otros indicadores señalados no se cuenta con los datos requeridos para verificar la eficacia del área, por consiguiente habrá que iniciar su generación.

En resumen esta área a pesar de ser un área de apoyo y dadas las características de enlace con las 14 delegaciones del Valle, es probable su permanencia siempre y cuando cumpla con los requerimientos de efectividad señalados en los indicadores.

Con respecto a la prestación de los servicios públicos como lo es el mantenimiento de calles, recolección de basura y alumbrado público, que específicamente se proporcionan por la Coordinación de Maquinaria y Servicios (ver figura 4), es recomendable que esta área sea transferida a la Dirección de Servicios Públicos Municipales, con la finalidad de integrar los procesos en una sola dependencia.

4.4.- Coordinación de Desarrollo Gubernamental

Esta constituye un área que sirve de apoyo a la presidencia municipal, quien tiene la responsabilidad de las siguientes atribuciones señaladas en el artículo 36 del Reglamento de la Administración Pública Municipal:

- I. Coordinar la reorganización de la administración pública municipal;*
- II. Optimizar los programas, los recursos y funciones de las dependencias, y entidades y delegaciones;*
- III. Coordinar el Proceso de planeación interna en las dependencias y entidades, así como su seguimiento;*
- IV. Impulsar el desarrollo de programas de modernización y simplificación administrativa en las dependencias y entidades;*
- V. Evaluar el desempeño en la prestación de los servicios públicos municipales;*

- VI. Desarrollar procedimientos para mejorar la calidad en el funcionamiento de las dependencias y entidades de la administración pública municipal;
- VII. Generar indicadores de medición que permitan conocer el desarrollo de la administración pública municipal; y
- VIII. Las demás que se deriven de las disposiciones legales y administrativas aplicables.

Esta integrada por un coordinador general y 2 coordinaciones de área. (ver figura 6)

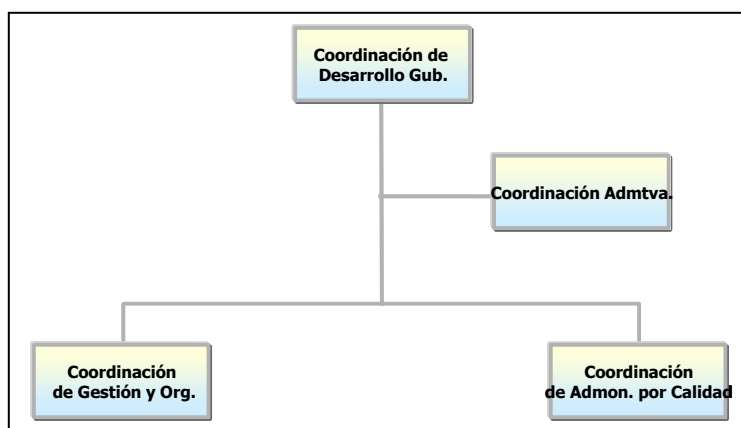


Figura 6. Organigrama de la Coordinación de Desarrollo Gubernamental 2003

Fuente: Manual de Organización Coordinación de Desarrollo Gubernamental

Indicadores requeridos para verificar su redimensionamiento:

- % de indicadores que han sido mejorados en la administración municipal.
- % de trámites que se han mejorado en tiempo, costo y atención.
- % de servicios públicos que han sido mejorados posteriormente a ser evaluados.
- % de eficiencia de la planeación interna de las dependencias.
- Encuesta de percepción hacia los usuarios del servicio.

En esta área, también se disponen de algunos indicadores aunque de forma dispersa, tal es el caso de: 4 trámites mejorados, cerca de 20 dependencias y paramunicipales que han mejorado sus indicadores internos, 60% de eficiencia en la planeación interna de las dependencias, entre otros. Pero de conformidad con la NGP, la coordinación debería

escindirse al ser un área meramente administrativa, no obstante lo anterior, la coordinación constituye el instrumento de aplicación de este proyecto de tesis y por consiguiente la conveniencia de su continuidad hasta que se culmine el redimensionamiento.

4.5.- Coordinación de Informática

Esta área de igual manera se incrusta en la estructura municipal con funciones de apoyo al presidente municipal, sus atribuciones se citan en el artículo 37 del citado reglamento, siendo las siguientes:

- I. Coordinar las estrategias, los proyectos y la aplicación de las soluciones tecnológicas informáticas y de telecomunicaciones en la administración pública municipal;*
- II. Dirigir y coordinar el desarrollo, rediseño y actualización de los sistemas informáticos de las dependencias, entidades y delegaciones, acorde a las prioridades de desarrollo municipal;*
- III. Llevar a cabo los estudios y evaluaciones tecnológicas pertinentes que permitan ampliar la cobertura y mantener actualizada la infraestructura de la red de cómputo y comunicaciones en el municipio;*
- IV. Establecer la normatividad para la adquisición y óptima utilización de los recursos informáticos y de telecomunicaciones de las dependencias, entidades y delegaciones;*
- V. Administrar los equipos, sistemas e instalaciones especiales que integran la infraestructura informática y de telecomunicaciones de la administración pública municipal;*
- VI. Verificar el apego a las disposiciones establecidas por las instancias federales, referente a la Ley Federal de Telecomunicaciones y demás disposiciones legales en la materia;*
- VII. Coordinar la administración e integridad de las bases de datos, el mantenimiento de los equipos de cómputo y comunicaciones, y la seguridad de acceso a la red municipal; y,*
- VIII. Las demás que se deriven de las disposiciones legales y administrativas aplicables.*

Su estructura interna comprende 4 coordinaciones de área. (Ver figura 7)

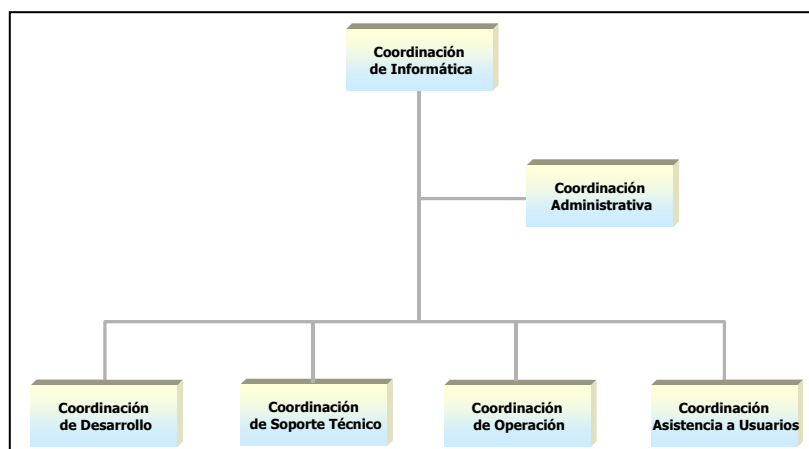


Figura 7. Organigrama de la Coordinación de Informática 2003

Fuente: Manual de Organización Coordinación de Informática

Indicadores requeridos para verificar su redimensionamiento:

- % de trámites sistematizados.
- % de sistemas obsoletos.
- % de equipo de cómputo en condiciones óptimas de funcionamiento.
- Número de días promedio para atender usuarios.
- % de dependencias y paramunicipales intercomunicadas.
- Encuesta de percepción hacia los usuarios del servicio.

En esta área se dispone de cierta información que permite medir el comportamiento del área, aunque la problemática es que se carece de datos actualizados. De igual forma se tendrán que integrar los indicadores señalados y llevar un seguimiento puntual para identificar su eficacia y eficiencia.

Dado las condiciones actuales del entorno tecnológico, su viabilidad de conformidad a la Nueva Gestión Pública es inminente, no obstante los indicadores permitirán evaluar la efectividad del personal en funciones.

4.6.- Coordinación de Atención Ciudadana

Sus atribuciones se establecen en el artículo 38, y tendrá como función, recibir y dar seguimiento a las peticiones hechas por los ciudadanos, en asuntos que sean de competencia municipal.

Su estructura se limita únicamente al coordinador con personal operativo a su cargo.

Esta área de reciente creación, presenta una duplicidad de funciones en relación a lo estipulado en el artículo 33 fracción VII del RAPM, concerniente a la secretaría particular, por lo tanto su continuidad es irrelevante.

4.7.- Secretaría del Ayuntamiento.

En relación a esta dependencia, se ubica una deficiencia en el RAPM al establecer las atribuciones hacia el puesto del secretario, en lugar de definirlos hacia la unidad administrativa:

ARTICULO 40.- El Secretario del Ayuntamiento contará con las siguientes atribuciones:

- I. *Conducir las relaciones que correspondan al gobierno municipal con el gobierno federal, el Gobierno del Estado, los de los demás Ayuntamientos del Estado, y del país, sus dependencias y organismos descentralizados o desconcentrados, así como con los organismos autónomos;*
- II. *Auxiliar al Presidente Municipal en la atención de asuntos que le sean planteados a éste por la comunidad;*
- III. *Participar en los actos cívicos, de acuerdo al calendario Oficial;*
- IV. *Expedir certificados de residencia de los ciudadanos;*

- V. *Suscribir el titular de la dependencia, con el Presidente Municipal, los contratos, convenios y acuerdos en los que sea parte el Municipio;*
- VI. *Apoyar y supervisar la elaboración de proyectos de reglamentación municipal;*
- VII. *Tramitar la publicación de acuerdos de Cabildo, reglamentos, circulares y demás disposiciones de observancia general en el Municipio;*
- VIII. *Recopilar la legislación federal, estatal y municipal aplicable en el ámbito municipal;*
- IX. *Brindar asesoría, patrocinio y apoyo jurídico al Ayuntamiento y a las dependencias y entidades;*
- X. *Supervisar que se cumpla con las disposiciones en materia de registro civil que competen al gobierno municipal;*
- XI. *Aplicar las disposiciones relativas a la administración de documentos públicos del Gobierno Municipal, operando el archivo de trámite de la misma Secretaría, así como el de concentración del gobierno municipal;*
- XII. *Supervisar las actividades que desarrollen los Jueces Calificadores;*
- XIII. *Ejercer las atribuciones que correspondan al gobierno municipal, en materia de control de la venta, almacenaje y consumo de bebidas con graduación alcohólica;*
- XIV. *Controlar y autorizar el uso y ocupación de la vía pública por personas, para el desarrollo de actividades diversas al tránsito vehicular y peatonal; y,*
- XV. *Presidir en representación del Presidente Municipal, organizar y vigilar el cumplimiento de las funciones de la Junta Municipal de Reclutamiento.*
- XVI. *Expedir certificaciones de los documentos que obren en archivos de las dependencias de la Administración Pública Centralizada.*

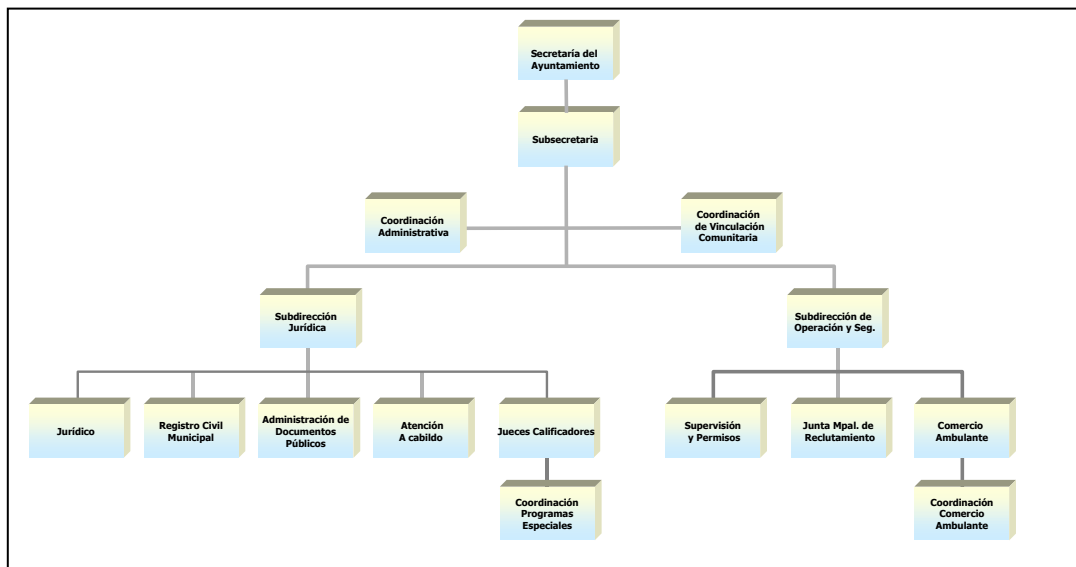


Figura 8. Organigrama de la Secretaría del Ayuntamiento 2003

Fuente: Manual de Organización Secretaría del Ayuntamiento

La Secretaría del Ayuntamiento para el cumplimiento de sus atribuciones, cuenta con una subsecretaría general que auxilia al titular de la dependencia en la supervisión de las actividades de las subdirecciones y departamentos de la misma; una coordinación que le apoyará en las tareas de vinculación comunitaria, un departamento de atención al cabildo y una coordinación administrativa; asimismo, tendrá bajo su cargo:

I.- La Subdirección Jurídica, de la que dependen los siguientes Departamentos:

- a) Jurídico;
- b) Registro Civil Municipal;
- c) Jueces Calificadores; y,
- d) Administración de Documentos Públicos del Gobierno Municipal.

II.- La Subdirección de Operación y Seguimiento, cuenta con los siguientes departamentos:

- a) Supervisión y permisos;

- b) Comercio Ambulante; y,
- c) Junta Municipal de Reclutamiento.

Indicadores requeridos para verificar su redimensionamiento:

- Tiempo promedio por ciudadano para la expedición de certificados.
- Número de documentos, contratos o convenios firmados, así como reglamentos carentes de sustento legal o redactados con imprecisiones.
- Tiempo promedio en la prestación de servicios del registro civil.
- % de quejas emitidas hacia los servicios proporcionados por los jueces calificadores.
- % de establecimientos con autorización para venta de alcohol regularizados.
- Número de sanciones establecidas por venta ilegal de alcohol.
- Número de días promedio para la entrega de documentos públicos.
- % de establecimientos de comercio ambulante regularizados.
- Tiempo promedio para recibir documentos en la Junta Municipal de Reclutamiento.
- Encuesta de percepción hacia los usuarios del servicio.

La instrumentación de esta información permitirá determinar el grado de profesionalización de los servidores públicos, dado que la prestación de los servicios que otorga esta dependencia son sustantivos para la administración municipal.

Sin embargo, las atribuciones conferidas en la fracción II del artículo 40, se contraponen nuevamente con las señaladas a la secretaría particular en lo concerniente a la atención ciudadana, de ahí que la Coordinación de Vinculación Comunitaria de esta dependencia no sea justificable, asimismo se observan dos subdirectores, un subsecretario y dos coordinadores de área que tendrán que escindirse de conformidad con los lineamientos de la NGP.

4.8.- Tesorería Municipal

La dependencia responsable del cuidado de los recursos públicos, cuenta con sus atribuciones en el artículo 52 del reglamento.

- I. *Formular para someter a consideración del Ayuntamiento, y en su oportunidad, aplicar la política hacendaría, crediticia y del gasto público del gobierno municipal;*
- II. *Determinar los ingresos y egresos del gobierno municipal, tomando en cuenta las necesidades de recursos para la ejecución del Plan Municipal de Desarrollo y sus programas;*
- III. *Recibir de las dependencias y entidades, sus anteproyectos de presupuesto de egresos para ser incluidos en el proyecto de presupuesto de egresos del Municipio, realizar los análisis correspondientes, y orientar a dichas dependencias y entidades en relación con las erogaciones que propongan;*
- IV. *Formular y presentar oportunamente a consideración del Presidente Municipal, los proyectos de iniciativa de ley de ingresos, y presupuesto de egresos municipales;*
- V. *Orientar a las entidades en la formulación de sus anteproyectos de presupuestos de egresos, cuando éstos no queden comprendidos en el presupuesto de egresos municipal;*
- VI. *Ser el conducto para someter a consideración del Presidente Municipal, los proyectos de presupuestos de egresos de las entidades a que se refiere la fracción anterior;*
- VII. *Presentar al Presidente Municipal, para que éste las someta a consideración del Ayuntamiento, las solicitudes de modificaciones, transferencias y ampliaciones de presupuesto que formulen las dependencias y entidades, dándolas a conocer previamente al Síndico Procurador para que emita sus opiniones;*
- VIII. *Recaudar y administrar las contribuciones municipales, de acuerdo con las disposiciones legales en vigor;*
- IX. *Cumplir y hacer cumplir las leyes, reglamentos, convenios, y demás disposiciones legales de carácter fiscal;*

- X. *Llevar la contabilidad de la hacienda pública municipal, y formular sus cuentas públicas;*
- XI. *Contestar oportunamente las observaciones que haga a las cuentas públicas municipales, la Contaduría Mayor de Hacienda en los términos de la Ley respectiva;*
- XII. *Emitir las bases para fijar precios, tarifas y cuotas, que deberán pagarse por concepto de enajenación de bienes o prestación de servicios, sujetos al dominio privado del Municipio, y cuando correspondan a sus funciones de derecho público que no estén previstos en la Ley de Ingresos del Municipio;*
- XIII. *Administrar la deuda pública municipal, de acuerdo con las disposiciones legales aplicables;*
- XIV. *Ejercer el gasto público del gobierno municipal, y llevar su control, seguimiento y evaluación;*
- XV. *Ejercer las atribuciones derivadas de los Convenios de Colaboración Administrativa en materia Fiscal, que se celebren con el Gobierno del Estado;*
- XVI. *Presentar mensualmente al Ayuntamiento, el estado de origen y aplicación de recursos municipales, con el visto bueno del Síndico Procurador; y,*
- XVII. *Integrar los programas de inversión de la Administración Pública Municipal, y vigilar el ejercicio de los recursos de los mismos.*

La Tesorería Municipal para el cumplimiento de sus atribuciones tiene bajo su cargo una Subtesorería, y los siguientes Departamentos (ver figura 9):

- I.- Recaudación de Rentas;
- II.- Programación y Presupuesto;
- III.- Contabilidad; y,
- IV.- Inversión Pública.

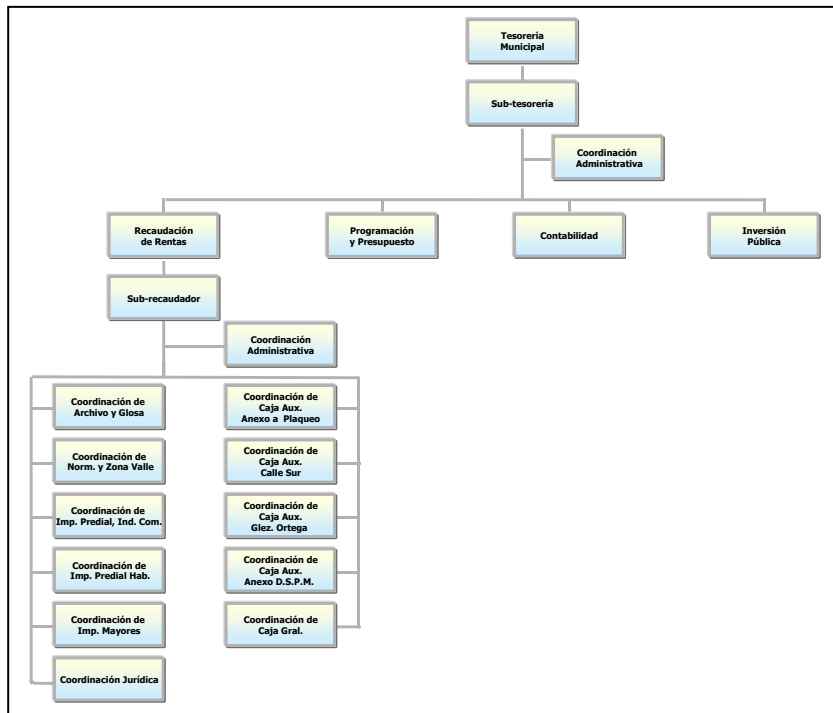


Figura 9. Organigrama de la Tesorería Municipal 2003

Fuente: Manual de Organización de Tesorería Municipal

Indicadores requeridos para verificar su redimensionamiento:

- Tiempo promedio por ciudadano para la recepción de pagos por impuestos, derechos, aprovechamientos y productos.
- Número de observaciones emitidas por el órgano superior de fiscalización.
- Porcentaje de recaudación por cada concepto de ingreso.
- % del presupuesto que se destina al pago de deuda pública.
- % de incremento anual por cada concepto recaudable.
- % que representan los ingresos propios del ingreso total.
- % que representa el gasto público con respecto a los ingresos totales.
- Forma de aprobación de la Ley de Ingresos y Presupuesto de Egresos.
- Encuesta de percepción hacia los usuarios del servicio.

La gran mayoría de esta información es factible de conseguirse, de tal forma que es posible conocer el desempeño de los servidores públicos que laboran en la Tesorería Municipal, dado que al fungir como el área responsable de la recaudación es fundamental su inclusión dentro de la administración municipal.

No obstante lo anterior, es posible redimensionar a un sub-recaudador, un jefe de departamento de inversión pública, un coordinador administrativo de la recaudación de rentas, así como evaluar algunas coordinaciones de área que de conformidad con sus rendimientos pueden llegar a suprimirse.

4.9.- Oficialía Mayor

A esta dependencia, le corresponde una importante responsabilidad adjetiva, que se señalan en el artículo 59 del Reglamento de la Administración Municipal.

- I. Conducir y administrar las relaciones laborales del personal de las dependencias.*
- II. Proponer al Presidente Municipal la emisión de normas administrativas relativas a la contratación y manejo de personal, así como las necesarias para asegurar el control y buen uso de los bienes y servicios asignados a las dependencias y entidades;*
- III. Emitir los nombramientos del personal de la Administración Pública Municipal, y sus medios de identificación;*
- IV. Emitir avisos de rescisión de relaciones laborales establecidas entre el Municipio y sus servidores públicos;*
- V. Orientar a las dependencias y entidades acerca de las normas y políticas en materia de administración y desarrollo de personal;*
- VI. Conducir la negociación de las condiciones generales de trabajo, presentarlas y ratificarlas ante la autoridad competente;*
- VII. Negociar y convenir con el sindicato con el que se hubieren celebrado las condiciones generales de trabajo, aspectos no previstos en las mismas;*

- VIII. Administrar los recursos materiales de la Administración Pública Municipal centralizada, para lo que podrá celebrar contratos de obra, de servicios, de arrendamiento y adquisiciones, así como modificaciones o adiciones a los mismos;*
- IX. Adquirir y suministrar los bienes y servicios que se requieran para el funcionamiento de las dependencias;*
- X. Conducir los procesos de convocatoria pública y licitación de obras, servicios y adquisiciones que se requieran, y celebrar los contratos respectivos;*
- XI. Recibir de las dependencias los bienes muebles que dejen de ser útiles, y tramitar su baja de los inventarios y la contabilidad;*
- XII. Promover la venta de bienes municipales, de acuerdo a los procedimientos correspondientes;*
- XIII. Asignar a las dependencias y entidades el uso y administración de los bienes inmuebles, o espacios dentro de los edificios municipales, que requieran para el ejercicio de sus atribuciones, indicándoles las responsabilidades que tendrán a su cargo;*
- XIV. Resguardar los bienes muebles e inmuebles municipales, de los que deberá mantener actualizado un inventario físico;*
- XIV. Prestar el servicio médico a cargo del gobierno municipal;*
- XVI. Mantener en buen estado de funcionamiento los vehículos y equipo de transporte con que cuenten las dependencias; y,*
- XIV. Prestar el servicio de grúas a las dependencias.*

La Oficialía Mayor para el cumplimiento de sus atribuciones cuenta con una coordinación administrativa, y tiene bajo su cargo los siguientes Departamentos: (Ver figura 10)

- I.- Recursos Humanos;
- II.- Recursos Materiales;
- III.- Servicios Médicos Municipales;

IV.- Talleres Municipales; y

V.- Grúas.

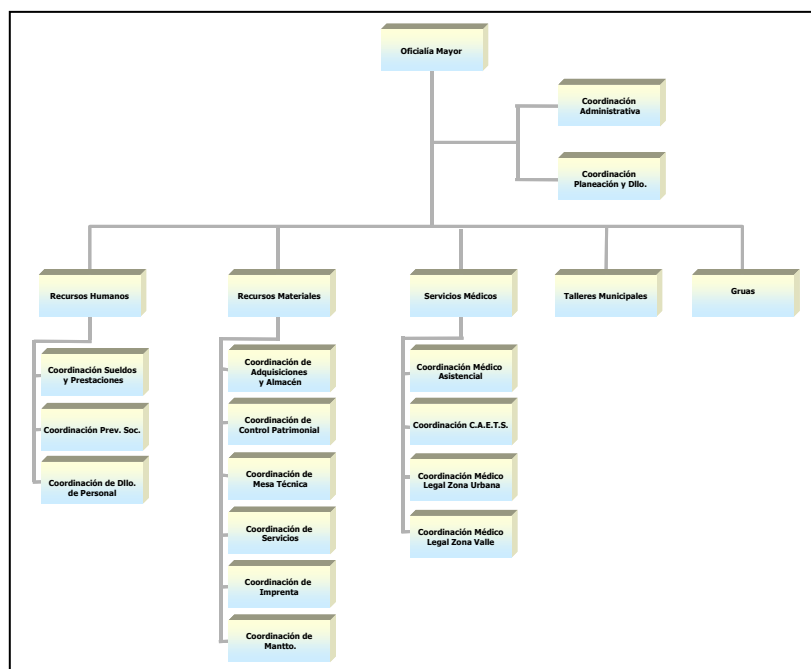


Figura 10. Organigrama de la Oficialía Mayor 2003

Fuente: Manual de Organización Oficialía Mayor

Indicadores requeridos para verificar su redimensionamiento:

- % de demandas resueltas a favor del ayuntamiento por conflictos laborales.
- % de bienes inmuebles que disponen de su acreditación de propiedad.
- % de adquisiciones y contratos de obra que cumplieron con las especificaciones requeridas.
- Egreso anual en términos reales por conceptos de egresos en servicios personales; no personales; materiales y suministros; y mobiliario y equipo.
- % de personal que cumple con el perfil de ingreso.
- % de personal que recibe capacitación anualmente.
- Tiempo promedio para realizar una adquisición.
- Tiempo promedio para otorgar consultas médicas.
- Tiempo promedio para reparar automóviles o realizar servicios de afinación.
- Número de vehículos que son regresados por continuar con fallas mecánicas.

- Número de quejas por daños sufridos a los vehículos situados en los depósitos vehiculares.
- Encuesta de percepción hacia los usuarios de los servicios.

Esta dependencia de igual manera su continuidad es trascendental, pero es requerido contar con el personal adecuado para cumplir su finalidad, en este sentido los indicadores propuestos permitirán contar con datos que señalen el desempeño de quienes laboran en esta dirección.

En materia de redimensionamiento, la Coordinación de Planeación y Desarrollo es un área que deberá reubicarse y rediseñarse para asumir las funciones de selección y reclutamiento que a la fecha no se realizan para incorporar personal, siendo un requerimiento fundamental para que la aplicación de este estudio conlleve a mejorar el funcionamiento de la administración municipal. Por otra parte el Departamento de Grúas deberá situarse en otra dependencia, puesto que sus características de servicio no encajan en esta dependencia.

4.10.- Dirección de Obras Públicas

Es una dependencia sustancial en la prestación de servicios públicos municipales, sus atribuciones se contemplan en el artículo 68 del reglamento citado.

Organizar, coordinar y prestar los servicios públicos de mantenimiento, conservación, construcción y reconstrucción de vialidades;

La Dirección de Obras Públicas para el cumplimiento de sus atribuciones dispone con el apoyo de una coordinación administrativa, una Subdirección de Obras Públicas y los siguientes departamentos: (Ver figura 11)

I.- Ejecución y Control de Obra; y,

II- Mantenimiento de Vialidades.

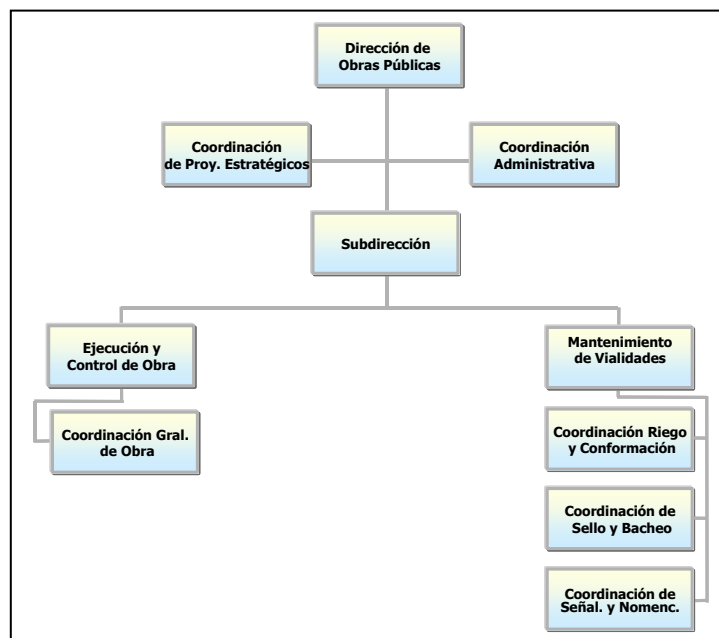


Figura 11. Organigrama de la Dirección de Obras Públicas 2003

Fuente: Manual de Organización Dirección de Obras Públicas

Indicadores requeridos para verificar su redimensionamiento:

- % de vialidades que se encuentran en buenas condiciones.
- % de obras que cumplieron con las especificaciones del proyecto de obra.
- Número de quejas recibidas por baches en vialidades.
- % de vialidades que no se les suministra servicio de riego y conformación.
- % de vialidades que no se les proporciona servicio de sello.
- % de vialidades que no disponen de señalización y nomenclatura.
- Relación costo beneficio de las obras.
- Rentabilidad económica, financiera y social de las obras.
- Encuesta de percepción hacia los beneficiarios de los servicios.

Esta dirección que realiza una de las funciones sustantivas de la administración municipal, es imprescindible contar con servidores públicos profesionales con la formación y cumplimiento del perfil ideal para el puesto, particularmente con visión estratégica para disminuir el rezago que se manifiestan en los indicadores señalados.

Por otra parte, es notorio realizar una reducción estructural para eliminar un subdirector y dos coordinaciones de área, -Coordinación de Proyectos Estratégicos y la Coordinación General de Obra-, por situarse fuera de los parámetros de la NGP.

4.11.- Dirección de Servicios Públicos

La dependencia con una de las más altas responsabilidades que le corresponde atender a la administración municipal tiene sus atribuciones establecidas en el artículo 71 del reglamento.

- I. Organizar, coordinar y prestar los servicios públicos de alumbrado público, semaforización, limpia, cementerios, áreas verdes y jardines, así como su mantenimiento y conservación;*
- II. Prestar el servicio de recolección domiciliaria de residuos y su confinamiento; y,*
- III. Aplicar las disposiciones reglamentarias relativas a la preservación del aseo público.*

La Dirección de Servicios Públicos para el cumplimiento de sus atribuciones dispone con el apoyo de una coordinación administrativa, una subdirección de Servicios Públicos y los siguientes departamentos: (ver figura 12)

- I. Limpia;
- II. Aseo Público;
- III. Transferencia y Confinamiento;
- IV. Áreas Verdes; y,
- V. Alumbrado Público y Semaforización.

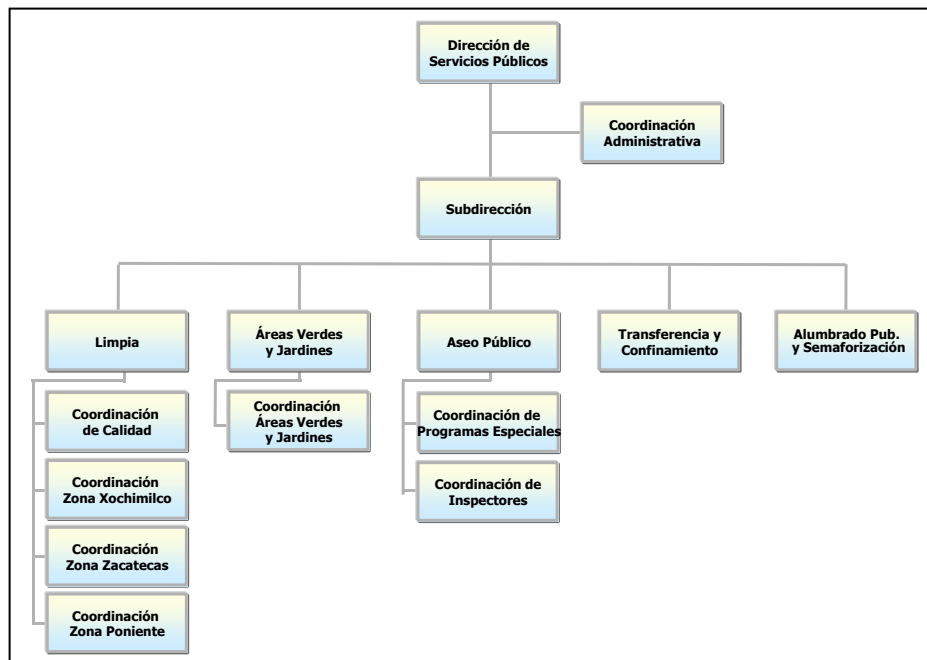


Figura 12. Organigrama de la Dirección de Servicios Públicos 2003

Fuente: Manual de Organización Dirección de Servicios Públicos

Indicadores requeridos para verificar su redimensionamiento:

- % de viviendas que cuentan con el servicio de recolección de basura.
- Número de quejas recibidas por el servicio de recolección de basura.
- % de espacios públicos que cuentan con áreas verdes.
- % áreas verdes con servicio automatizado.
- % de vialidades que disponen de aseo público.
- Número de días para retirar muebles y línea blanca en desuso reportados por la comunidad.
- Tiempo promedio de exposición al aire de los residuos domiciliarios en el relleno sanitario.
- Cumplimiento de las normas oficiales en materia de confinamiento.
- Costo promedio por cada servicio otorgado de forma anual y en términos reales.
- % de vialidades que requieren semáforo y no se cuenta con el servicio.

- Número de quejas emitidas por la comunidad en relación a los servicios suministrados.
- Número de luminarias de alumbrado público per cápita.
- Encuesta de percepción hacia los usuarios y beneficiarios de los servicios.

De conformidad con lo estipulado en el Artículo 115 Constitucional, estos son algunos de los servicios a los cuales el ayuntamiento está obligado proporcionar, de esta forma los indicadores permitirán conocer la eficacia del servicio, así como su eficiencia.

El redimensionamiento es aplicable para el subdirector de servicios públicos y para el coordinador de áreas verdes. Sin embargo, es de considerar que los coordinadores de aseo público y el del departamento de calidad del servicio deberán estar sujetos a una evaluación de rendimiento que justifique su permanencia.

4.12.- Dirección de Seguridad Pública

La dependencia constituida para cuidar el orden público, tiene sus atribuciones enmarcadas en el artículo 90 del reglamento, sin embargo al igual que en el caso de la secretaría del ayuntamiento las atribuciones se confieren al puesto.

- I.- Organizar la fuerza pública municipal para preservar en el Municipio en orden, la tranquilidad, la seguridad pública, y la armonía de la convivencia entre los habitantes;*
- II.- Prestar el servicio público de tránsito en las vías públicas de jurisdicción municipal, aplicando las disposiciones reglamentarias correspondientes;*
- III.- Observar y vigilar el cumplimiento de las disposiciones y normas establecidas en reglamentos y bandos que le confieran atribuciones;*
- IV.- Establecer las disposiciones, normas operativas y administrativas necesarias para la*

debida prestación de los servicios de tránsito y de seguridad pública;

- V.- Establecer las medidas necesarias a fin de mantener el orden y la tranquilidad públicas en el Municipio, previniendo la comisión de delitos y de faltas a los ordenamientos administrativos;*
- VI.- Vigilar que el desempeño de los agentes de la Dirección se apegue a los principios de actuación, deberes y normas disciplinarias contenidas en las leyes y reglamentos de la materia;*
- VII.- Implementar operativos especiales para el auxilio y vigilancia de la comunidad en días festivos y periodos vacacionales;*
- VIII.- Supervisar que se cumpla con las disposiciones de vigilancia, orden y protección de la ciudadanía;*
- IX.- Establecer los procedimientos necesarios para auxiliar al Ministerio Público, a las autoridades judiciales y administrativas en el ámbito de su competencia;*
- X.- Establecer las medidas necesarias para la observancia y el cumplimiento del Reglamento del Servicio de Seguridad Pública;*
- XI.- Procurar la coordinación eficaz con autoridades federales y estatales para el cumplimiento de la ley, y la preservación del orden y la seguridad pública, y*
- XII.- Informar trimestralmente al Ayuntamiento sobre las acciones realizadas por la dependencia.*

Para el cumplimiento de sus atribuciones cuenta con el apoyo de una Coordinación Jurídica y una Coordinación de Vinculación para la promoción de programas preventivos y de participación ciudadana, además tiene bajo su cargo:

I.- La Subdirección Administrativa, de la que dependen los siguientes Departamentos:

- a) Recursos Humanos;
- b) Recursos Materiales; y
- c) Estadísticas e Informática.

II.- La Subdirección de Policía y Tránsito, de la que depende la Comandancia de Policía.

III.- La Subdirección Académica, de la que depende los siguientes Departamentos:

- a) Evaluación Policiaca; y
- b) Formación y Desarrollo Policiaco.

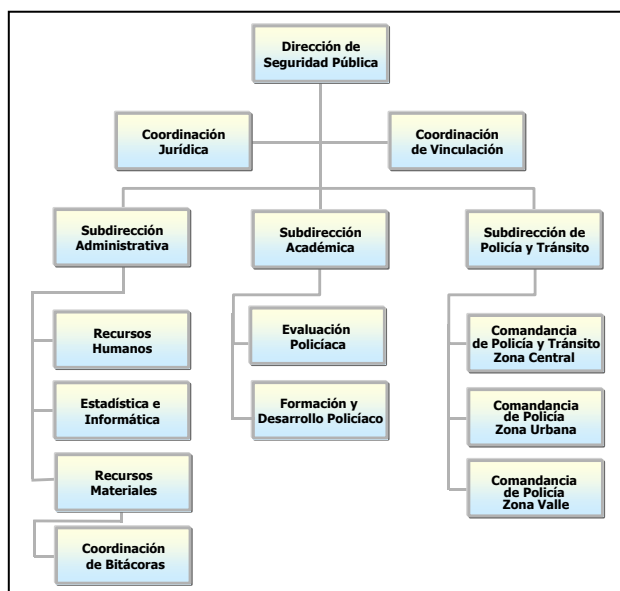


Figura 13. Organigrama de la Dirección de Seguridad Pública Municipal 2003

Fuente: Manual de Organización Dirección de Seguridad Pública

Indicadores requeridos para verificar su redimensionamiento:

- Número de delitos por tipo per cápita.
- Número de patrullas en servicio per cápita.
- Tiempo promedio de respuesta a llamados de emergencia, por zona.
- % de policías que asisten a capacitación de forma anual.
- Escolaridad promedio de los policías.
- Evaluaciones a policías sobre la capacidad de aplicación de normas, reglamentos y leyes.
- % de policías que disponen del equipamiento necesario para afrontar su labor.
- Número de quejas interpuestas por la comunidad por el servicio.

- Porcentaje de disminución de los índices delictivos.
- Número de policías acusados por abuso de autoridad o corrupción.
- Costo de forma anual y en términos reales del servicio.
- Encuesta de percepción hacia los usuarios y beneficiarios de los servicios.

Otro de los principales servicios contenidos en el Artículo 115 Constitucional, es el de seguridad pública, de tal forma que la integración de estos los indicadores facilitarían evaluar la eficacia y eficiencia del servicio.

La única área redimensionable es la coordinación de bitácoras, y posiblemente convertir el Departamento de Estadística e Informática en un Departamento de Inteligencia Policial, dado el grado de especialización que han llegado a asumir los delincuentes.

4.13.- Dirección de Bomberos y Protección Civil

La dependencia con la responsabilidad de salvaguardar a la comunidad por siniestros, tiene sus atribuciones en el artículo 101 del reglamento.

- I.- *Definir políticas, estrategias, lineamientos y procedimientos para establecer el Sistema Municipal de Protección Civil, y encargándose de su operación;*
- II.- *Vigilar el cumplimiento de la normatividad en relación con la seguridad civil y la prevención de incendios;*
- III.- *Implementar programas de inspección y revisión de edificaciones, a fin de verificar que cumplen con las disposiciones relativas a la seguridad civil y la prevención de incendios;*
- IV.- *Desarrollar programas para instruir a la comunidad en materia de prevención de incendios y protección civil;*
- V.- *Implementar acciones para el control y extinción de incendios, rescate de personas y bienes, así como salvamento a personas en peligro de perder la vida en casos de*

desastres o siniestros;

VI.- Desarrollar y coordinar la implementación de los planes de contingencia para la atención y control de eventualidades con riesgo de siniestros o desastres; y,

VII- Coordinar la solución de las emergencias mayores que se presenten en el inicio, aplicando los planes de contingencias.

Para el cumplimiento de sus atribuciones contará con el apoyo de una coordinación administrativa, asimismo, tiene bajo su cargo los siguientes departamentos:

I.- Técnico;

II.- Operativo; y,

III.- Protección Civil.

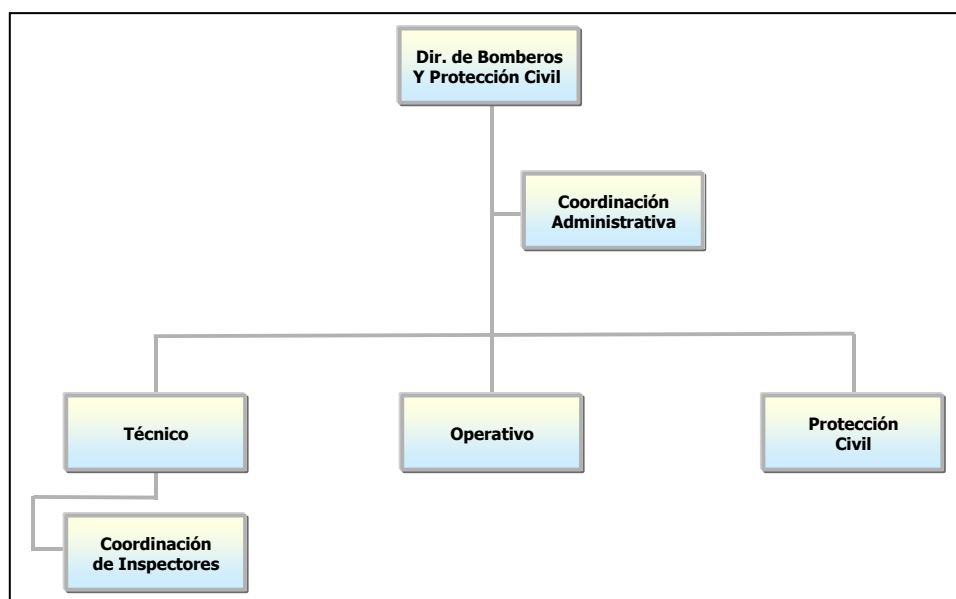


Figura 14. Organigrama de la Dirección de Bomberos y Protección Civil 2003

Fuente: Manual de Organización Dirección de Bomberos y Protección civil

Indicadores requeridos para verificar su redimensionamiento:

- Número de incendios por tipo per cápita.
- Número de bomberas en servicio per cápita.
- Tiempo promedio de respuesta a llamados de emergencia, por zona.

- % de bomberos que asisten a capacitación de forma anual.
- % de bomberos que disponen del equipamiento necesario para afrontar su labor.
- Número de quejas interpuestas por la comunidad por el servicio.
- Porcentaje de disminución de los incendios.
- % de instalaciones que han cumplido con las disposiciones de seguridad emitidas por el Departamento técnico.
- % de población capacitada contra siniestros.
- Costo de forma anual y en términos reales del servicio.
- Encuesta de percepción hacia los beneficiarios del servicios.

De igual forma la Dirección de Bomberos y Protección Civil es una dependencia sustantiva de la administración municipal y por consiguiente sus indicadores determinarán el grado de eficiencia y eficacia del servicio.

La Coordinación de inspectores aparece como el área susceptible de escindirse de conformidad con los principios de la NGP.

4.14.- Dirección de Ecología

La dependencia responsable de la protección ambiental en el ámbito municipal cuenta con sus atribuciones definidas en el artículo 85.

- I.- Las de orden ejecutivo que en materia de equilibrio ecológico le confieren las disposiciones legales al municipio;*
- II.- Determinar las políticas de utilización de uso del suelo para la preservación ecológica del municipio;*
- III.- Aplicar las normas y programas que se establezcan en el ámbito municipal, para la preservación y restauración del equilibrio ecológico y la protección al ambiente; y,*
- IV.- Promover con instancias u organizaciones públicas o privadas, nacionales o extranjeras,*

el intercambio, cooperación o elaboración de información, estudios o proyectos de interés o beneficio municipal, dentro de la rama del medio ambiente.

Para el cumplimiento de sus atribuciones cuenta con una coordinación administrativa y tiene bajo su cargo los siguientes departamentos:

I.- Planeación y Gestión Ambiental;

II.- Educación Ambiental; y,

III.- Asuntos Jurídicos e Inspectoría.

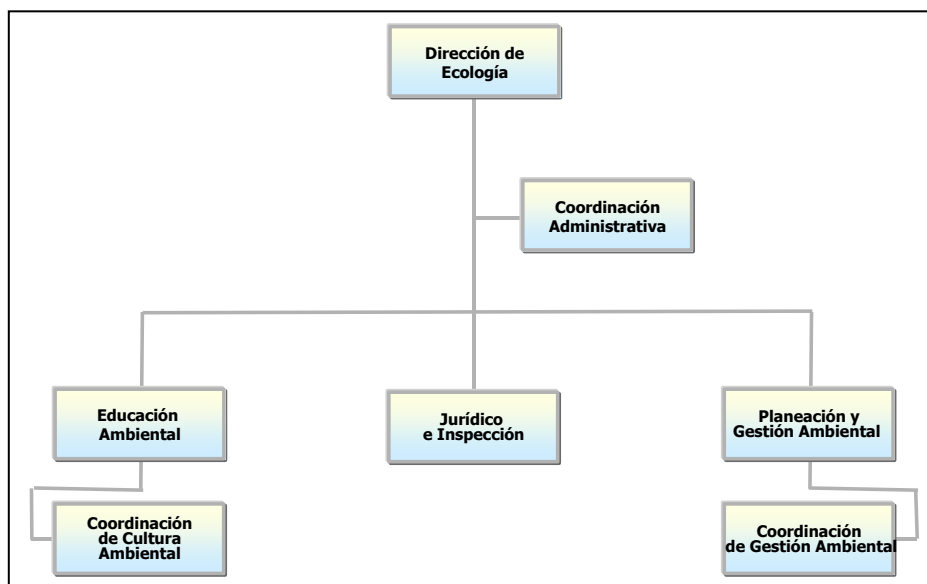


Figura 15. Organigrama de la Dirección de Ecología 2003

Fuente: Manual de Organización Dirección de Ecología

Indicadores requeridos para verificar su redimensionamiento:

- Medición del grado de contaminación del aire.
- Población que ha sido instruida en educación ambiental.
- % de establecimientos que han sido sancionados por incumplimiento de medidas ecológicas.

- Tiempo promedio para la expedición de licencias ambientales.
- Costo de forma anual y en términos reales del servicio.
- Encuesta de percepción hacia los usuarios y beneficiarios de los servicios.

Esta dependencia de reciente creación y de conformidad con sus características, es complicado determinar indicadores más precisos, sin embargo se pueden llegar a instituir parámetros adicionales de acuerdo al desarrollo de sus programas de trabajo.

En esta área se ubican prácticamente mandos medios con muy poco personal operativo, en este sentido el redimensionamiento de esta área consiste en la reducción de 2 coordinaciones de área una en cada departamento pero con la salvedad de utilizar estas plazas de coordinaciones con plazas de analistas o asistentes, es decir no se obtendrán ahorros en pago de personal por la supresión de dos plazas, puesto que se crearían 4 plazas ya que de lo contrario los jefes de departamento quedarían sin personal a su cargo.

Aun así, los rendimientos cualitativos del área están presentes para evaluar el desempeño de los servidores públicos responsables de las jefaturas de departamento, con el propósito de contar con información precisa del comportamiento de esta dependencia a través de indicadores.

4.15.- Dirección de Cultura

La institución municipal que tiene a su cargo la promoción de actividades artísticas, se basa en el artículo x del reglamento.

- I.- Impulsar la promoción y difusión de las tradiciones culturales e historia de la comunidad;*
- II.- Administrar los espacios culturales y bibliotecarios a cargo del gobierno municipal;*
- III.- Impulsar la participación de la comunidad en la práctica y conocimiento de conceptos*

culturales y artísticos;

- IV.- Promover la participación en eventos culturales, de las diferentes expresiones artísticas de la comunidad;
- V.- Promover el uso de los espacios culturales y bibliotecarios para la vinculación con actividades educativas, de consulta e investigación, que colaboren con el desarrollo de la comunidad;
- VI.- Promover el uso de espacios alternativos para la expresión y difusión de actividades culturales y artísticas de la comunidad; y,
- VII.- Administrar el Archivo Histórico del Municipio, de conformidad con el reglamento municipal de la materia.

Para el cumplimiento de sus atribuciones contará con una coordinación administrativa, y tendrá a su cargo los siguientes departamentos:

- I.- Cultura Popular;
- II.- Bibliotecas;
- III.- Desarrollo Cultural; y,
- IV.- Archivo Histórico.

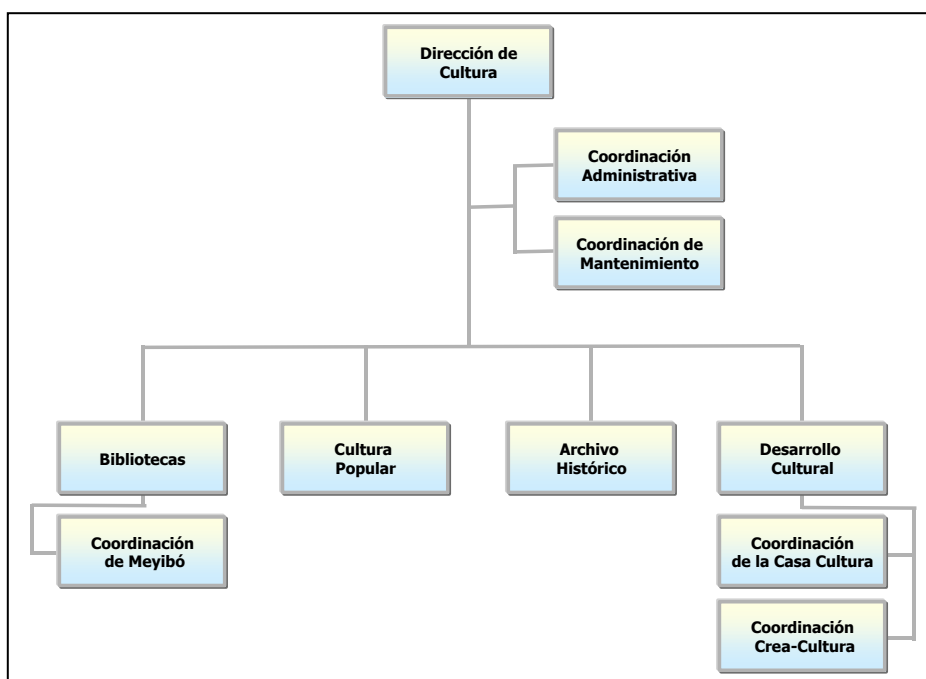


Figura 16. Organigrama de la Dirección de Cultura 2003

Fuente: Manual de Organización Dirección de Cultura

Indicadores requeridos para verificar su redimensionamiento:

- % de ocupación de las bibliotecas.
- Numero de asistentes promedio a las bibliotecas
- Asistencia promedio a los eventos culturales.
- Asistencia promedio a los talleres culturales.
- Número de asistentes promedio al archivo histórico y meyibó.
- Incremento anual de asistentes a eventos culturales.
- Encuesta de percepción hacia los usuarios y beneficiarios de los servicios.

La dirección de cultura es una dependencia cuyo impacto en la comunidad debe ser trascendental, de esta manera sus indicadores permitirán evaluar su comportamiento y realizar los ajustes necesarios para otorgar un servicio digno y de calidad.

Los departamentos deberán estar sujetos a una evaluación de resultados, para verificar su continuidad dentro de la administración municipal o en su defecto la incorporación de servidores públicos capaces de generar valor público en la actividad cultural.

4.16.- Dirección de Administración Urbana

Esta dependencia se encarga del orden urbano y tiene definidas sus atribuciones en el artículo 135 del reglamento.

- I. Las de orden ejecutivo que en materia de catastro, control urbano, e ingeniería de tránsito, confieren las disposiciones legales a la administración pública municipal; y,*
- II. Determinar las políticas de utilización de uso del suelo para el desarrollo urbano y la vivienda.*

Para el cumplimiento de sus atribuciones cuenta con una subdirección, una coordinación administrativa y una coordinación jurídica, y tiene bajo su cargo los siguientes departamentos:

- I. Catastro;
- II. Control Urbano; e
- III. Ingeniería de Tránsito.

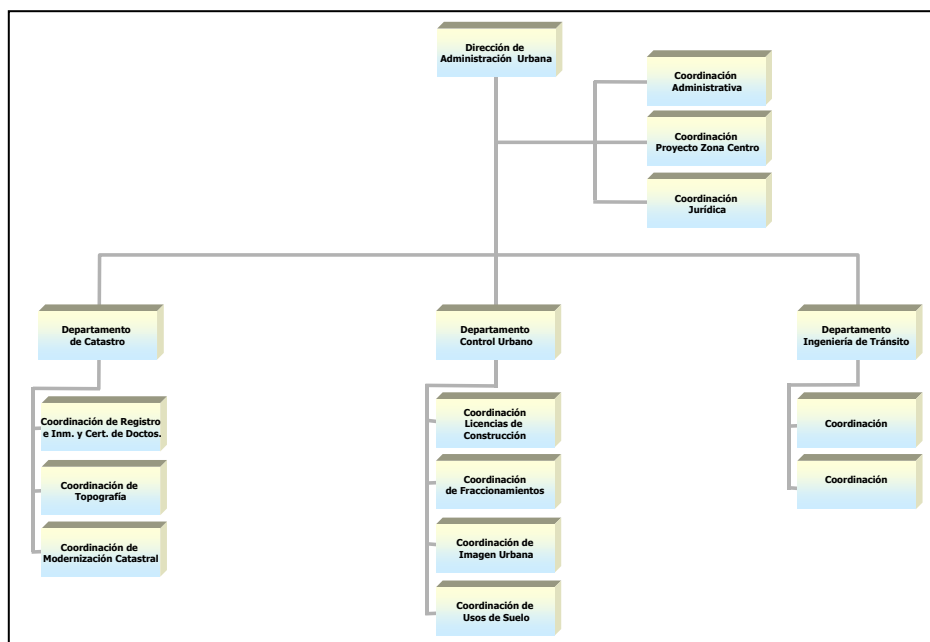


Figura 17. Organigrama de la Dirección de Administración Urbana 2003

Fuente: Manual de Organización Dirección de Administración Urbana

Indicadores requeridos para verificar su redimensionamiento:

- Tiempo promedio en la otorgación de servicios.
 - Licencias de construcción
 - Autorización de fraccionamientos
 - Deslindes
 - Licencia de espectacular
 - Traslación de dominio
 - etc
- % de viviendas con catastro actualizado.

- Número de estudios anuales de ingeniería de tránsito elaborados y aplicados.
- Número de licencias emitidas en relación a número de sanciones establecidas.
- % de demandas resueltas a favor de la Dirección de Administración Urbana.
- % de estudios aplicados en la zona centro.
- Encuesta de percepción hacia los usuarios de los servicios.

La dirección de administración urbana representa la dependencia responsable de la ordenación y crecimiento del municipio, por lo tanto sus indicadores están enfocados a evaluar el desempeño de los servidores públicos y sus procedimientos.

En esta dependencia se presentan las mismas circunstancias que la Dirección de Ecología donde existen dos coordinaciones de área dentro del Departamento de Ingeniería de Tránsito, es decir la supresión de estas plazas conllevará la creación de otras para reforzar las actividades que desarrolla esta unidad administrativa. Por otra parte la Coordinación Jurídica y la Coordinación de Zona Centro son áreas probables de escindirlas en función de sus rendimientos y en virtud del volumen de operaciones que realizan. Dado que existe un departamento jurídico dentro de la Secretaría del Ayuntamiento responsable de los asuntos legales de la administración municipal y además se halla un departamento encargado de generar proyectos estratégicos dentro de la siguiente dependencia a analizar.

4.17.- Dirección de Planeación Urbana

La dependencia con la responsabilidad de dirigir el crecimiento urbano del municipio, tiene sus atribuciones definidas en el artículo 130 del reglamento.

- I. Las de orden ejecutivo que en materia de planeación, investigación, elaboración de proyectos de equipamiento y paisaje urbano le confieren las disposiciones legales a la administración pública municipal.*

- II. Promover con instancias u organizaciones, públicas o privadas, nacionales o extranjeras, el intercambio, cooperación o elaboración, estudios o proyectos de interés o beneficio municipal, dentro de la rama del desarrollo urbano.

Para el cumplimiento de sus atribuciones contará con una coordinación administrativa, y tendrá bajo su cargo los siguientes departamentos:

- I. Planes y Programas Urbanos;
- II. Estudios y Proyectos Estratégicos; y,
- III. Proyectos de Equipamiento y Paisaje Urbano.

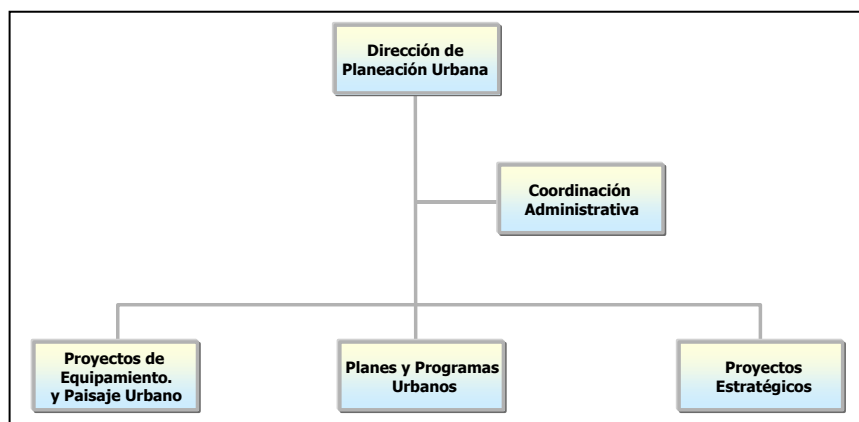


Figura 18. Organigrama de la Dirección de Planeación Urbana 2003

Fuente: Manual de Organización Dirección de Planeación Urbana

Indicadores requeridos para verificar su redimensionamiento:

- % de estudios realizados en relación a estudios aplicados.
- % del municipio que dispone de programas parciales de desarrollo urbano
- % de proyectos estratégicos realizados y aplicados.
- % de estudios elaborados y que participación otras instituciones en su aplicación.
- Encuesta de percepción hacia los usuarios y beneficiarios de los servicios.

Esta dependencia presenta una circunstancia especial al ser actualmente considerada para convertirse en un organismo descentralizado, por consiguiente el planteamiento de su redimensionamiento en este estudio es irrelevante.

4.18.- Dirección de Relaciones Públicas

La dependencia responsable de la organización de eventos y su logística se establecen en el artículo 107 del reglamento.

- I.- Organizar los actos públicos, oficiales y protocolarios del gobierno municipal y aquellos en los que participe el Presidente Municipal. Entre dichos actos se consideran, los cívicos que corresponda organizar al gobierno municipal, las sesiones de cabildo, la recepción de visitantes distinguidos, la entrega de reconocimientos, la inauguración de obras, actividades o programas, y los demás similares;
- II.- Definir en coordinación con las dependencias y entidades involucradas, el formato de los eventos públicos del gobierno municipal, y realizar las actividades necesarias para que éstos se lleven a cabo;
- III.- Coordinarse con la Oficialía Mayor, la Tesorería Municipal, así como las demás dependencias y entidades relacionadas con el evento a llevarse a cabo, a fin de para el mismo se cuente con los espacios, acciones, recursos, mobiliario, personal y demás materiales necesarios para su cabal realización;
- IV.- Apoyar a las dependencias y entidades, en el diseño de estrategias para la realización de eventos públicos;
- V.- Realizar las funciones de enlace institucional del gobierno municipal, como contacto inicial, operativo y logístico, con los representantes de otras instituciones, así como definir el proceso, en los actos protocolarios en los que participe el Presidente Municipal;
- VI.- Promover e incrementar las relaciones entre el Municipio, con otros nacionales o extranjeros, particularmente con las denominadas Ciudades Hermanas; y,

- VII.- Propiciar y promover la participación directa, o los donativos de instituciones públicas o privadas, en la implementación de acciones conjuntas o de colaboración con el gobierno municipal.

Su estructura es informal, al no contemplarse una departamentalización al respecto.

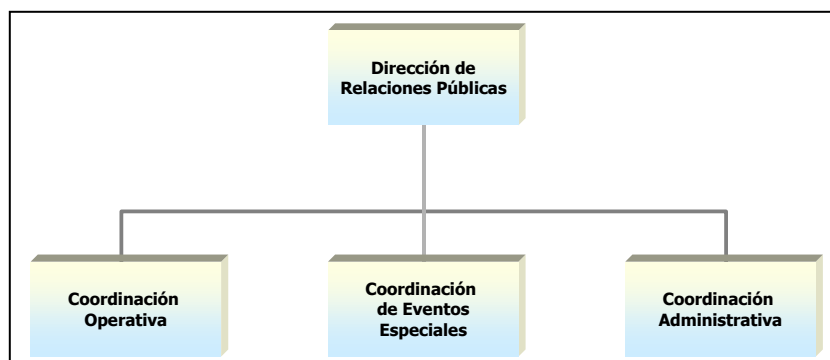


Figura 19. Organigrama de la Dirección de Relaciones Públicas 2003

Fuente: Manual de Organización Dirección de Relaciones Públicas

Esta dirección prácticamente por sus funciones es intrascendente su continuidad como tal, pero si es importante ubicarla como una coordinación de área dentro de la Secretaría Particular, asumiendo las facultades que le establece la fracción V del artículo 33 del RAPM.

4.19.- Dirección de Comunicación Social

Esta dependencia, representa un vínculo del gobierno con la comunidad, en la difusión de sus actividades, obras, etc. Sus atribuciones se plasman en el artículo 106 del Reglamento en análisis.

- I. *Diseñar, programar y ejecutar los mecanismos, las políticas y las estrategias de comunicación social que se requieran para el cumplimiento de las atribuciones y programas del gobierno municipal;*
- II. *Recopilar información que se genere en los medios de comunicación relacionada con acciones que competan al gobierno municipal, o que puedan tener una repercusión sobre la actuación de éste, y darla a conocer a las dependencias y entidades que corresponda;*

- III. Mantener informada a la comunidad y a los medios de comunicación sobre las actividades que desempeña el gobierno municipal;
- IV. Recabar y analizar la información que generan las dependencias y entidades, tener un archivo de la misma;
- V. Proporcionar apoyo a las dependencias y entidades, en la difusión de las actividades que realizan;
- VI. Elaborar y organizar programas de difusión sobre las actividades y acuerdos del Ayuntamiento;
- VII. Informar a la comunidad sobre las modificaciones que se realicen en la prestación de los servicios públicos municipales que afecten a los usuarios;
- VIII. Diseñar y ejecutar campañas de comunicación para efecto de promover programas y actividades del gobierno municipal; y,
- IX. Realizar análisis de opinión pública sobre las acciones del gobierno municipal.

La estructura de la dependencia comprende, una dirección y 2 coordinaciones de área. (ver figura 20)

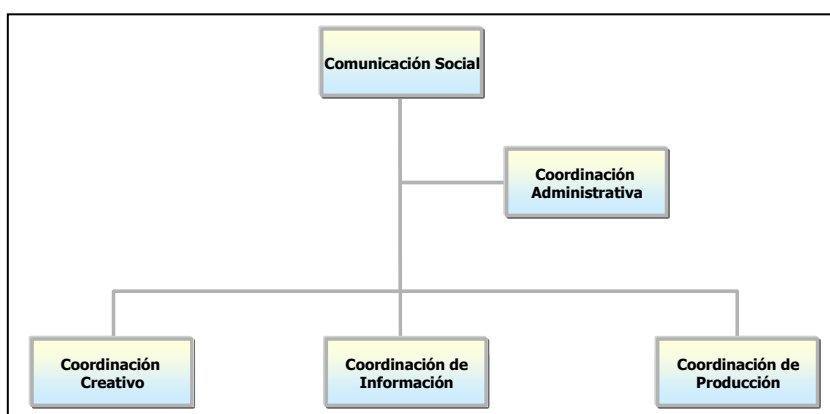


Figura 20. Organigrama de la Dirección de Comunicación Social 2003

Fuente: Manual de Organización Dirección de Comunicación Social

De igual manera la Nueva Gestión Pública manifiesta su rechazo total a las áreas de difusión que en demasía incurren en gastos de imagen, de tal forma que la Dirección de Comunicación Social establecida como una dependencia dentro de la estructura de la

administración municipal es incongruente con los fundamentos de la corriente en estudio, por lo tanto sus funciones pueden ser absorbidas dentro de la Secretaría Particular como una coordinación de área.

4.20.- Coordinaciones Administrativas

Esta cada dependencia de la administración pública municipal, de conformidad con el artículo 29 del RAMP, contará con una coordinación administrativa que se constituyen como áreas de vinculación y apoyo para la administración de recursos humanos, materiales y financieros, teniendo a su cargo las siguientes funciones.

- I.- Administrar los recursos humanos de la dependencia con base en las políticas establecidas para la Administración Pública Municipal;*
- II.- Evaluar las necesidades de personal de las distintas áreas de la dependencia;*
- III.- Coordinar el análisis y evaluación de desempeño del personal de la dependencia;*
- IV.- Tramitar las adquisiciones de bienes y la contratación de servicios requeridos por los diferentes departamentos de la dependencia, para la realización de sus funciones. Así mismo, las adquisiciones, almacenamiento, conservación, arrendamiento y enajenación de todo tipo de bienes, así como la contratación de obras y de servicios de cualquier naturaleza, que se realicen por parte de las dependencias o entidades de la administración pública municipal, se adjudicarán o llevarán a cabo mediante licitaciones públicas y convocatorias públicas de conformidad con lo que establece esta Ley y el Reglamento correspondiente;*
- V.- Aplicar las políticas establecidas para el control y manejo de recursos materiales;*
- VI.- Coordinar el correcto ejercicio del Presupuesto de Egresos del Municipio, en las partidas asignadas a la dependencia;*
- VII.- Coordinar la elaboración de informes de avances de programas de acciones de la dependencia;*

VIII.- Auxiliar a la Oficialía Mayor en el resguardo de los bienes asignados a la dependencia, así como la realización de inventarios físicos a éstos, y supervisiones de su uso y mantenimiento;

IX.- Apoyar la elaboración de los manuales administrativos para la dependencia;

X.- Supervisar y mantener en buen estado de funcionalidad los bienes muebles e inmuebles asignados a la dependencia; y

Estas áreas constituidas especialmente para la función operativa en la administración de los recursos que disponen las dependencias representan actualmente una elemental función adjetiva, por lo tanto el redimensionamiento en estas áreas consistirá en generar una transformación orientada hacia la aplicación de los lineamientos de la Nueva Gestión Pública.

No obstante lo anterior existen funciones administrativas que deberán continuar y estar sujetas a una evaluación de eficacia y eficiencia, para lo cual se enuncian los indicadores necesarios para identificar los rendimientos de estas coordinaciones.

Indicadores requeridos para verificar su redimensionamiento:

- Evaluación promedio de los servidores públicos.
- % de personal que cumple con el perfil del puesto.
- % de cumplimiento de los programas de trabajo.
- % del presupuesto ejercido.
- % de requisiciones suministradas a los departamentos o coordinaciones.
- % de recurso administrado destinado a obras o servicios.
- Encuesta de percepción hacia los usuarios de los servicios.

Esta información coadyuvará a verificar el funcionamiento de las funciones adjetivas que son responsabilidad las coordinaciones administrativas.

Resultados

Una vez realizado el análisis estructural y funcional de cada dependencia, así como el establecimiento de indicadores que permitirán evaluar el rendimiento organizacional y contar con la información necesaria para tomar medidas de escisión o continuidad en las diversas áreas contempladas. Ahora en este apartado, se presenta una perspectiva de la nueva estructura funcional de aquellas áreas que exhiben una reestructuración dentro de la administración pública del Municipio de Mexicali; así como el monto considerado a ahorrarse producto exclusivamente de las percepciones directas que reciben tanto los directores, subdirectores, jefes de departamento y coordinadores de área sujetos a escindirse por no cumplir con los supuestos estipulados en la Nueva Gestión Pública. Por lo tanto existen otros servidores públicos tales como analistas, secretarías y demás personal operativo que tendrá que reubicarse de conformidad a su régimen laboral. De igual forma con el redimensionamiento de estas áreas concurren ahorros por conceptos del uso de servicios, materiales, artículos, etc, que consecuentemente generarán mayores recursos que pueden destinarse a la construcción de infraestructura que en este estudio no son contemplados.

Secretaría Particular

Esta dependencia presenta importantes cambios al incorporar dentro de su estructura 3 dependencias que actualmente figuran en el organigrama. De esta forma la Coordinación de Atención Ciudadana, la Dirección de Comunicación Social y la Dirección de Relaciones Públicas pasan a formar parte de esta dependencia, permitiendo tener mayor agilidad en las funciones que realizan, así como un ahorro sustancial en 3 directores (ver esquema 1).

Esquema 1

$$Ah = (spd + Agpd + Anpd) n$$

$$Ah = (360,000 + 60,000 + 15,000) 3$$
$$Ah = 1'305,000$$

Ah= Ahorro anual

spd = Sueldo promedio director anual

Agpd = Aguinaldo promedio director

Anpd = Prima de antigüedad promedio director

n= Número de plazas susceptibles de escindir

Fuente: Elaboración propia a partir de datos proporcionados por el Departamento de Recursos Humanos de Oficialía Mayor.

Por consiguiente la nueva estructura propuesta para la secretaría particular estaría conformada por 3 coordinadores de área.

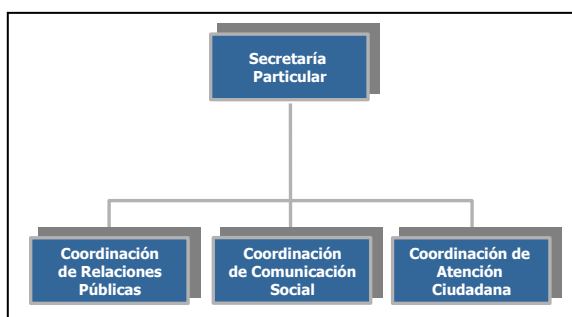


Figura 21. Propuesta de organigrama Secretaría Particular

✚ Coordinación de Direcciones

Esta dependencia tal y como se mencionó en el apartado anterior su continuidad es intrascendente, su estructura interna conformada por un director y 2 coordinadores de área son susceptibles de obtener ahorros por conceptos de erogación en sueldos (ver esquema 2)

Esquema 2

$$Ah = (spd + Agpd + Anpd) n$$

$$Ah = (360,000 + 60,000 + 15,000) 1$$
$$Ah = 435,000$$

$$Ah = (spc + Agpc + Anpc) n$$

$$Ah = (168,000 + 28,000 + 7,000) 2$$
$$Ah = 406,000$$

Ah= Ahorro anual

spd = Sueldo promedio director anual

Agpd = Aguinaldo promedio director

Anpd = Prima de antigüedad promedio director

n= Número de plazas susceptibles de escindir

spc = Sueldo promedio coordinador de área anual

Agpc = Aguinaldo promedio coordinador de área

Anpc = Prima de antigüedad promedio coordinador de área

Fuente: Elaboración propia a partir de datos proporcionados por el Departamento de Recursos Humanos de Oficialía Mayor.

Secretaría del Ayuntamiento

Esta área tiene dispone de varios puestos intermedios susceptibles de disminuirse, así como 3 coordinadores de área que fueron analizados (ver esquema 3). El demás personal es sujeto a evaluaciones de rendimiento de conformidad con los indicadores preestablecidos.

Esquema 3

$$Ah = (spss + Agpss + Anpss) n$$

$$Ah = (336,000 + 56,000 + 14,000) 1$$

$$Ah = 406,000$$

$$Ah = (spsd + Agpsd + Anpsd) n$$

$$Ah = (276,000 + 46,000 + 11,500) 2$$

$$Ah = 667,000$$

$$Ah = (spc + Agpc + Anpc) n$$

$$Ah = (168,000 + 28,000 + 7,000) 3$$

$$Ah = 609,000$$

Ah= Ahorro anual

spsd = Sueldo promedio subdirector anual

Agpss = Aguinaldo promedio subsecretario

Agpc = Aguinaldo promedio coordinador de área

Anpsd = Prima de antigüedad promedio subdirector

n= Número de plazas susceptibles de escindir

Spss = Sueldo promedio subsecretario anual

spc = Sueldo promedio coordinador de área anual

Agpsd = Aguinaldo promedio subdirector

Anpss = Prima de antigüedad promedio subsecretario

Anpc = Prima de antigüedad promedio coordinador de área

Fuente: Elaboración propia a partir de datos proporcionados por el Departamento de Recursos Humanos de Oficialía Mayor.

De tal forma que la estructura organizacional de la dependencia quedaría de la siguiente manera:

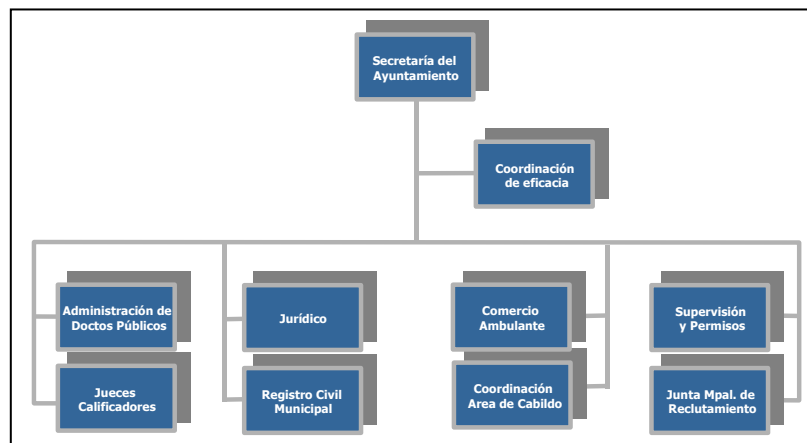


Figura 22. Propuesta de organigrama Secretaría del Ayuntamiento.

Tesorería Municipal

Esta dependencia de igual manera presenta reducción en dos áreas intermedias, como es el subtesorero, subrecaudador, un jefe de departamento y un coordinador administrativo(ver esquema 4). Existen a su vez coordinaciones de área sometidas a indicadores de eficacia y eficiencia para determinar su continuidad.

Esquema 4

$$\text{Ah} = (\text{spst} + \text{Agpst} + \text{Anpst}) \text{ n} \qquad \text{Ah} = (336,000 + 56,000 + 14,000) \text{ 1}$$
$$\text{Ah} = 406,000$$

$$\text{Ah} = (\text{spsr} + \text{Agpsr} + \text{Anpsr}) \text{ n} \qquad \text{Ah} = (192,000 + 32,000 + 8,000) \text{ 1}$$
$$\text{Ah} = 232,000$$

$$\text{Ah} = (\text{spjd} + \text{Agpjd} + \text{Anpjd}) \text{ n} \qquad \text{Ah} = (192,000 + 32,000 + 8,000) \text{ 1}$$
$$\text{Ah} = 232,000$$

$$\text{Ah} = (\text{spc} + \text{Agpc} + \text{Anpc}) \text{ n} \qquad \text{Ah} = (168,000 + 28,000 + 7,000) \text{ 1}$$
$$\text{Ah} = 203,000$$

Ah= Ahorro anual

spst = Sueldo promedio subtesorero anual

spjd = Sueldo promedio Jefe de Depto. anual

Agpst = Aguinaldo promedio subtesorero

Agpc = Aguinaldo promedio coordinador de área

Anpsr = Prima de antigüedad promedio subrecaudador

Anpjd = Prima de antigüedad promedio Jefe de Departamento.

Spsr = Sueldo promedio subrecaudador anual

spc = Sueldo promedio coordinador de área anual

Agpsr = Aguinaldo promedio subrecaudador

Agpjd = Aguinaldo promedio Jefe de Departamento.

Anpst = Prima de antigüedad promedio subtesorero

Anpc = Prima de antigüedad promedio coordinador de área

n= Número de plazas susceptibles de escindir

Fuente: Elaboración propia a partir de datos proporcionados por el Departamento de Recursos Humanos de Oficialía Mayor.

La estructura considerada consistiría en una organización más sencilla y con menores niveles intermedios (ver figura 23).

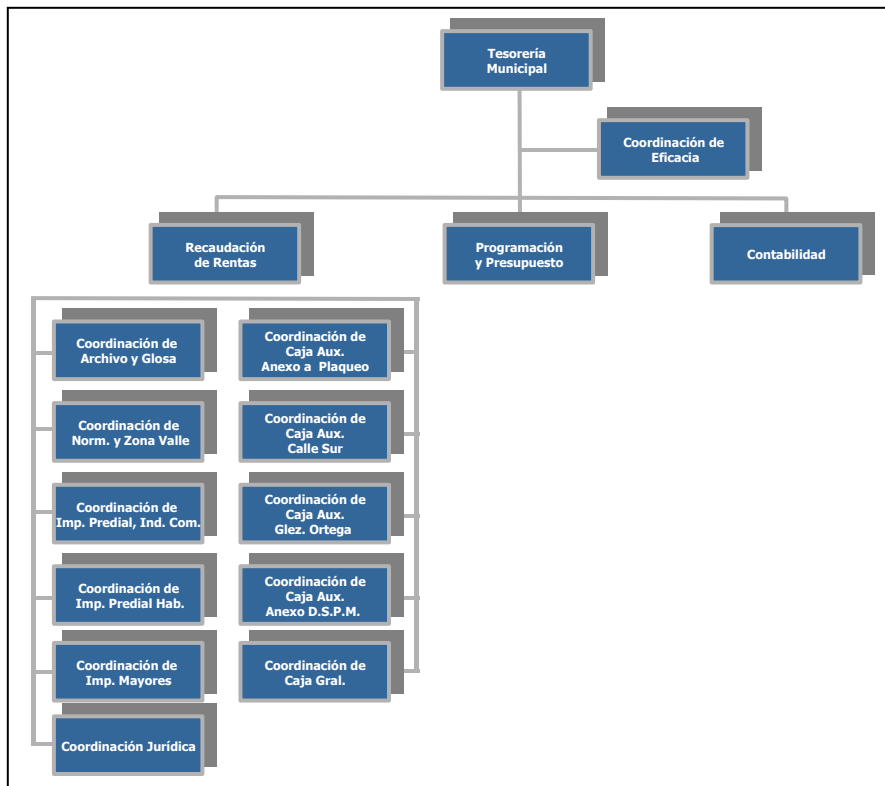


Figura 23. Propuesta de organigrama Tesorería Municipal

🚦 Oficialía Mayor

En materia de reducción de áreas esta dependencia no presenta tal circunstancia, sin embargo se tendrán que rediseñar dos coordinaciones, la de eficacia mencionada con anterioridad y la habilitación de la coordinación de selección y reclutamiento en sustitución de la coordinación de planeación y desarrollo.

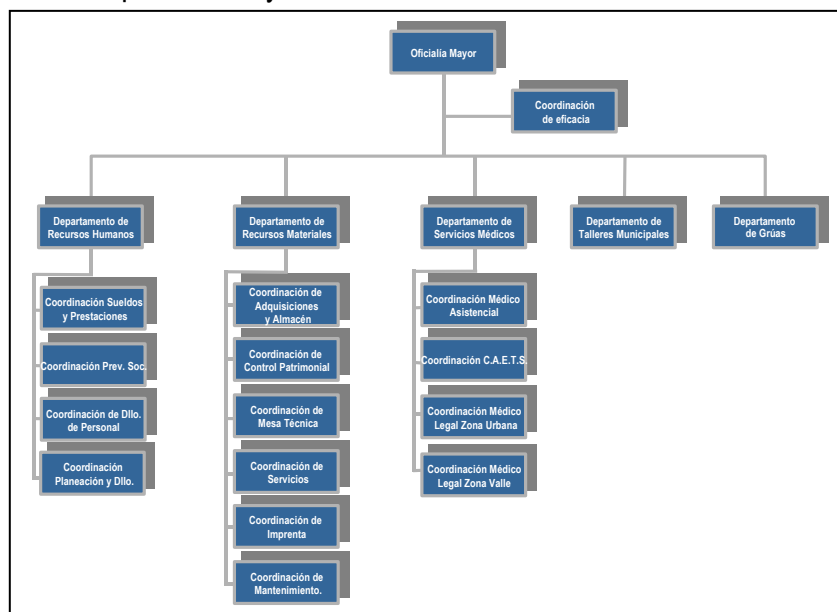


Figura 24. Propuesta de organigrama Oficialía Mayor

Dirección de Obras Públicas

Esta dirección también representa disminuciones en su estructura orgánica, por conceptos de un subdirector y dos coordinadores de área (ver esquema 5). En los departamentos restantes la evaluación de rendimiento se enfoca al desempeño de quienes laboran en la institución.

Esquema 5

$$Ah = (\text{spsd} + \text{Agpsd} + \text{Anpsd}) n$$

$$Ah = (276,000 + 46,000 + 11,500) 1$$

$$Ah = 333,500$$

$$Ah = (\text{spc} + \text{Agpc} + \text{Anpc}) n$$

$$Ah = (168,000 + 28,000 + 7,000) 2$$

$$Ah = 406,000$$

Ah= Ahorro anual

spsd = Sueldo promedio subdirector anual

Agpsd = Aguinaldo promedio subdirector

Anpsd = Prima de antigüedad promedio subdirector

n= Número de plazas susceptibles de escindir

spc = Sueldo promedio coordinador de área anual

Agpc = Aguinaldo promedio coordinador de área

Anpc = Prima de antigüedad promedio coordinador de área

Fuente: Elaboración propia a partir de datos proporcionados por el Departamento de Recursos Humanos de Oficialía Mayor.

Resultando una dependencia más plana en su estructura organizacional y con un mayor grado de comunicación directo (ver figura 25).

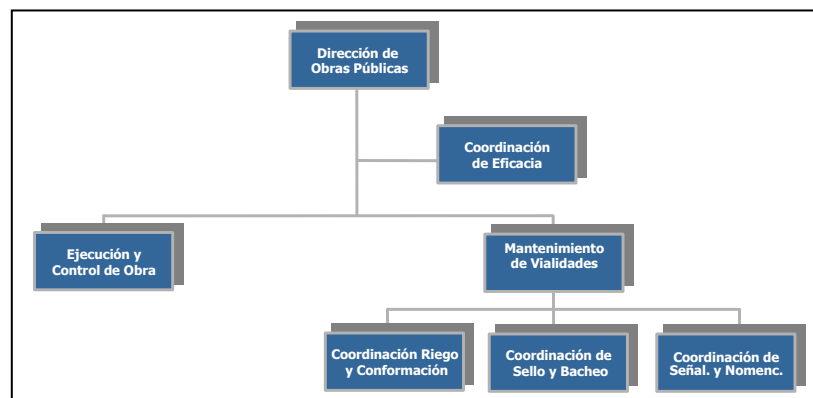


Figura 25. Propuesta de organigrama Dirección de Obras Públicas

🚧 Dirección de Servicios Públicos

Esta dirección a pesar de su magnitud, dado que alberga cerca de 800 empleados, su disminución en términos organizacionales es mínima, dado que los servicios públicos y las unidades administrativas que se crearon para dar cumplimiento a sus atribuciones son las necesarias, su eficiencia y eficacia dependen de los servidores públicos en funciones. Por consiguiente la reducción es de un subdirector y una coordinación de área.

Esquema 6

$$Ah = (spsd + Agpsd + Anpsd) n \quad Ah = (276,000 + 46,000 + 11,500) 1$$

$$Ah = 333,500$$

$$Ah = (spc + Agpc + Anpc) n \quad Ah = (168,000 + 28,000 + 7,000) 2$$

$$Ah = 406,000$$

Ah= Ahorro anual

spsd = Sueldo promedio subdirector anual

Agpsd = Aguinaldo promedio subdirector

Anpsd = Prima de antigüedad promedio subdirector

n= Número de plazas susceptibles de escindir

spc = Sueldo promedio coordinador de área anual

Agpc = Aguinaldo promedio coordinador de área

Anpc = Prima de antigüedad promedio coordinador de área

Fuente: Elaboración propia a partir de datos proporcionados por el Departamento de Recursos Humanos de Oficialía Mayor.

De la disminución estructural y modificaciones organizacionales la dependencia quedaría conformada de la siguiente manera:

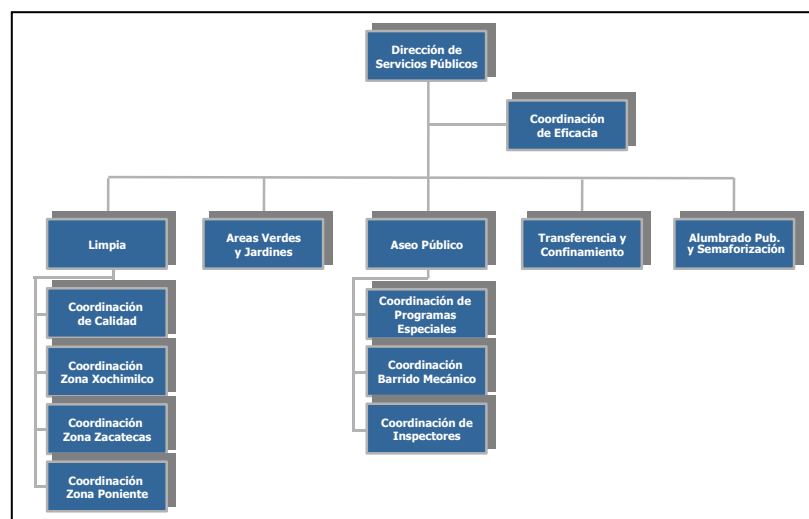


Figura 26. Propuesta de organigrama Dirección de Servicios Públicos

🚦 Dirección de Seguridad Pública

En esta dependencia que registra más de 1,300 empleados existen 3 subdirectores que por la magnitud de la misma, no se proponen modificaciones en materia de disminución de unidades administrativas, salvo el caso particular de una coordinación de bitácoras. Por otra parte si habrá que hacer modificaciones hacia la orientación de algunas áreas como es el caso de la subdirección administrativa y el departamento de informática, constituyéndolas ahora en la subdirección de eficacia y el departamento de inteligencia policial respectivamente. (ver figura 27).

Esquema 7

$$Ah = (spc + Agpc + Anpc) n$$

$$Ah = (168,000 + 28,000 + 7,000) 1$$

$$Ah = 203,000$$

Ah= Ahorro anual

spsd = Sueldo promedio subdirector anual

Agpc = Aguinaldo promedio coordinador de área

n= Número de plazas susceptibles de escindir

spc = Sueldo promedio coordinador de área anual

Anpc = Prima de antigüedad promedio coordinador de área

Fuente: Elaboración propia a partir de datos proporcionados por el Departamento de Recursos Humanos de Oficialía Mayor.

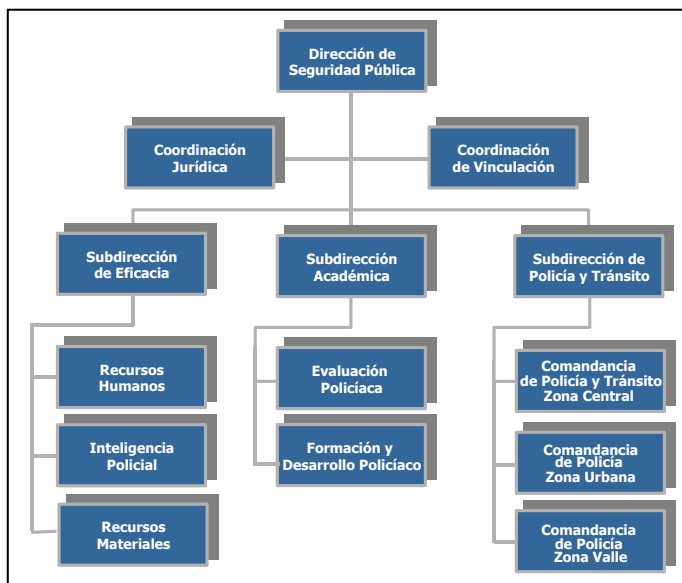


Figura 27. Propuesta de organigrama Dirección de Seguridad Pública Municipal

🚒 Dirección de Bomberos y Protección Civil

Esta dependencia prácticamente dispone de una estructura organizacional limitada, no obstante el redimensionamiento se efectuará en una coordinación aislada que se encuentra ubicada dentro del departamento técnico (nuevamente ver esquema 7). Los departamentos existentes están sujetos a una evaluación cualitativa de sus resultados.

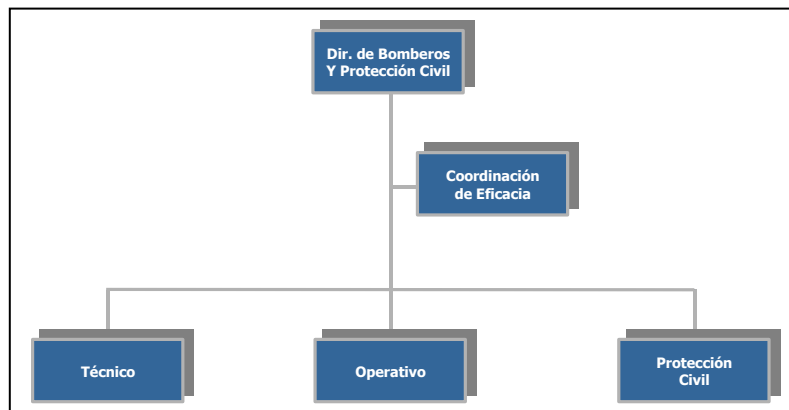


Figura 28. Propuesta de organigrama Dirección de Bomberos y Protección Civil

🚒 Coordinaciones administrativas

Comprenden el punto neurálgico de implantar la Nueva Gestión Pública dentro del gobierno municipal, en razón de que estas áreas deberán asumir la responsabilidad de asegurar la eficacia y eficiencia del accionar de los departamentos y coordinaciones que apoyan. De esta manera, esta área representa el punto de partida de inicio en el redimensionamiento municipal puesto que constituye el elemento generador de obtener la información necesaria para integrar los indicadores que manifiesten el rendimiento de la dependencia. Para esta situación es imprescindible reformar el Reglamento de la Administración Pública Municipal en su artículo 29, denominándolas ahora como “Coordinaciones de Gestión Pública” y anexando además a sus funciones adjetivas, las siguientes facultades.

- XI. *Evaluar la calidad, oportunidad y cantidad de los servicios que proporciona la dependencia.*

XII. Llevar el registro de información y control de indicadores que reflejen los rendimientos en materia de eficiencia y eficacia de la dependencia.

XIII. Implementar las políticas del servicio profesional de carrera en la dependencia.

XIV. Realizar encuestas de percepción del servicio hacia los usuarios y beneficiarios de los servicios que proporciona la dependencia.

Es por consiguiente que la implementación del servicio profesional de carrera deberá iniciar con estas coordinaciones, con el propósito de especializarlas en su operación y se asegure el éxito de los lineamientos de la Nueva Gestión Pública.

De tal forma que con el redimensionamiento propuesto en esta primera etapa la estructura de la administración pública centralizada quedaría conformada por 4 áreas de apoyo a presidencia y 11 direcciones, es decir la reducción de 4 dependencias, así como de las subdirecciones, algunas coordinaciones de área y la transformación de las coordinaciones administrativas en áreas responsabilizadas del rendimiento organizacional (ver figura 29). Para consecuentemente en una segunda etapa evaluar la rentabilidad productiva de otras dependencias de conformidad con los indicadores propuestos y de esta manera determinar su viabilidad operativa.

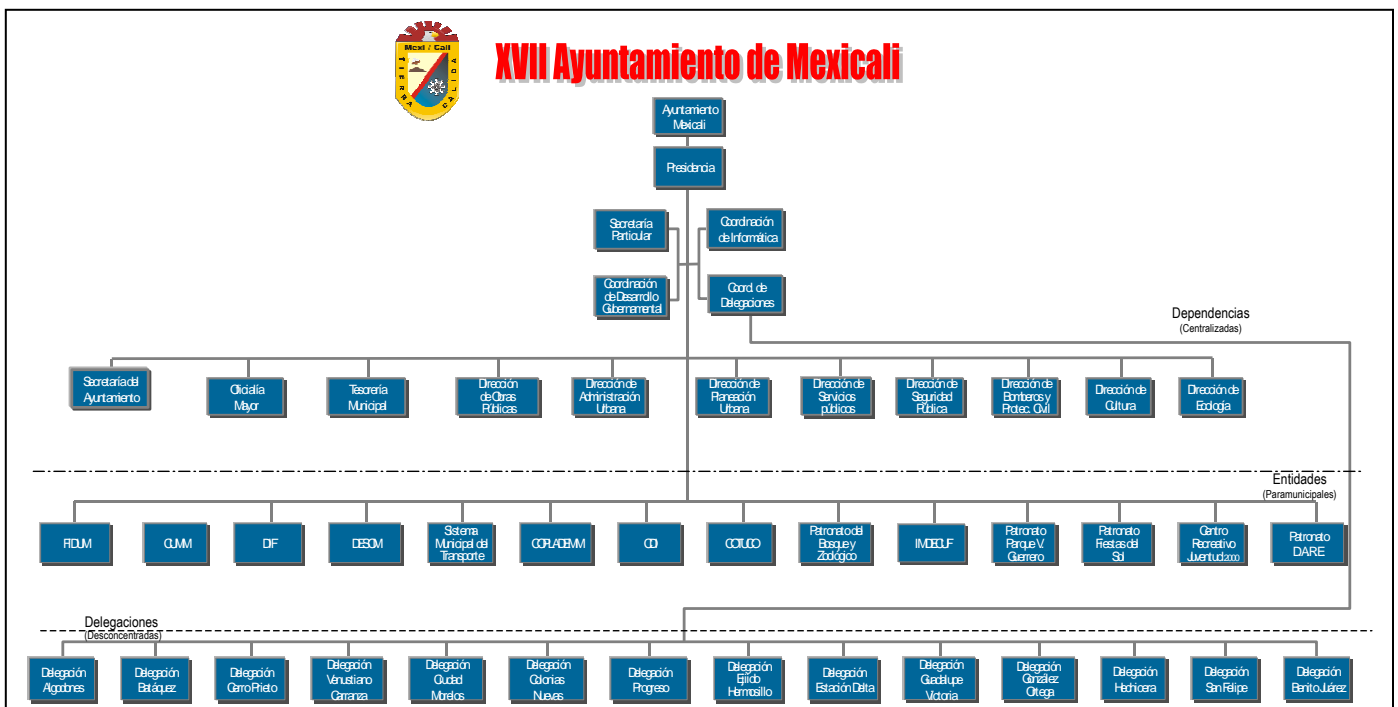


Figura 29. Propuesta de organigrama XVII Ayuntamiento de Mexicali

Conclusiones

Una vez analizado el tema se puede afirmar que producto de una duplicidad de funciones, creación de unidades administrativas que contribuyen al engrosamiento de plantilla, insuficiencia de información que permita evaluar el rendimiento organizacional, la falta de lineamientos estructurales para conformar dependencias, la incorporación de personal que no cuenta con el perfil requerido para el puesto o en su defecto la experiencia necesaria, han propiciado un incremento considerable en el gasto corriente de la administración municipal, y por consiguiente al detrimento de la imagen del ciudadano hacia sus autoridades.

Es decir únicamente con la supresión de 4 directores, un subsecretario, 5 subdirectores, un jefe de departamento y 13 coordinadores de área el ahorro en erogación por pago de sueltos asciende a una cantidad cercana a los 7'000,000.00 de pesos anuales, sin considerar el consumo de servicios, materiales y suministros que utilizan, así como el personal a su disposición. Por otra parte habrá además que evaluar el rendimiento de las áreas que por su naturaleza son sujetas a legitimarse por rendimientos para asegurar su continuidad dentro de la administración municipal. De esta forma se concluye que actualmente existen en febrero del 2004 unidades administrativas innecesarias en la estructura gubernamental del Ayuntamiento de Mexicali.

La información estadística procesada a través de indicadores de gestión que reflejen el comportamiento de la prestación de los servicios públicos es un elemento imprescindible para determinar el grado de rendimiento de las unidades administrativas y de los servidores públicos que están laborando en ellas. En este sentido se pudo apreciar en el estudio que se carecen de estos elementos y por consiguiente se elaboró una propuesta de parámetros encaminados a evaluar tanto la eficacia y eficiencia de los servicios. Por lo tanto se asume

que la administración pública del Municipio de Mexicali no cuenta con los instrumentos necesarios para identificar las deficiencias o beneficios que producen las áreas que la componen.

El personal que labora dentro del gobierno municipal no es garantía de éxito en su desempeño, dado que en promedio dura en su encargo 2.4 años y para ingresar a cualquier área de alguna dependencia no existen criterio de selección o reclutamiento puesto que no opera un área administrativa responsable de tal función. De esta situación se señala que para implementar los lineamientos de la Nueva Gestión Pública (NGP), primeramente debemos contar con el personal capaz y con la continuidad de su labor en razón de su desempeño, además de conocer las políticas de aplicación de esta corriente teórica, acontecimientos que distan lejanamente de convertirse en realidad, hasta que se realicen una serie de reformas a los instrumentos legales y disponer del apoyo incondicionado de las autoridades gubernamentales.

No obstante lo anterior, es importante señalar que el redimensionamiento de la administración pública no debe ser considerado por si solo, un paso encaminado únicamente a reducir la estructura organizacional, sino que para conseguir eficiencia, eficacia y sobre todo efectividad en el sector público municipal debe basarse fundamentalmente en la implementación de una gestión estratégica, generación de valor público, instauración del control de gestión y lograr legitimidad por rendimientos. Estos cuatro conceptos implican una correlación importante para una reestructuración municipal exitosa, primeramente la gestión estratégica estará fundamentada en conseguir la aprobación política y social de adecuar las estructuras organizacionales en vísperas de generar valor público, que implica romper paradigmas institucionales y radicados por años en el sector gubernamental, es decir estamos ante la presencia de cambios estructurales que las dependencias deberán sufrir para adaptarse al entorno actual, así como importantes reformas a las leyes estatales de régimen municipal; presupuesto, contabilidad y gasto público; servicio civil; planeación; y la

creación del Reglamento de profesionalización del servidor público, que constituyen el marco jurídico que rige el principio de legalidad de la administración pública municipal.

El conseguir valor público en el sector gubernamental es el objetivo del estudio, de nada servirá disponer de una definición conceptual idónea de la organización del gobierno sino es efectiva, por tanto el funcionario público deberá ser capacitado, adiestrado o en su defecto reclutado con un perfil de puesto de creativo, innovador, gestor de acuerdos políticos y sobre todo con pensamiento estratégico hacia la implementación de una gerencia pública y social.

En materia de control de gestión, la redefinición de la administración tendrá indiscutiblemente que medir los resultados en términos de eficiencia, eficacia y efectividad, por lo tanto estructuralmente es viable rediseñar las coordinaciones administrativas -que actualmente figuran en cada dependencia- en **Coordinaciones de Gestión Pública** como las áreas responsables de instaurar indicadores y evaluar en base a técnicas tales como: coste – beneficio, coste – utilidad, satisfacción del cliente, entre otras.

De esta manera el gobierno municipal logrará identificar si esta en el camino de obtener una legitimidad por rendimientos al disponer de datos e información precisa que refleje su desempeño por el cumplimiento de indicadores y la transparencia demostrada que conlleve a erradicar del ciudadano la percepción de un gobierno meramente improductivo.

La materialización importante de este estudio, primeramente será la gestión estratégica de un servidor público para convencer de los beneficios de la Nueva Gestión Pública a las autoridades municipales; como segunda piedra angular implica la voluntad política y compromiso de su implementación; consiguientemente la reforma y aprobación del Ayuntamiento del Reglamento de la Administración Pública Municipal, así como la creación del proyecto de Profesionalización del Servidor Público. Finalmente el reclutamiento, capacitación y motivación del personal hacia el nuevo enfoque del servicio público. Estos

instrumentos legales y administrativos son la base para rediseñar un gobierno tendiente a generar valor público.

Este es un punto central de la Reforma Gerencial del Estado, en este sentido, la Nueva Gestión Pública plantea que los gobiernos deberán montar sólidos sistemas de evaluación del desempeño en un periodo relativamente corto, lo anterior es clave si realmente se espera transformar las actuales estructuras de la administración pública.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

1. Aguilar Villanueva, Luis F. (2001), "La Nueva Gestión Pública", México: Gerencia Pública.
2. Aguilera, Hintelholher Rina (2001). Ensayo "Reflexiones sobre la Profesionalización del Servicio Público en el Ambito Municipal". México: Facultad de Ciencias Políticas y Sociales de la Universidad Autónoma de México.
3. Aguirre, Bernal Celso (1990). "Compendio Histórico Biográfico de Mexicali". México.
4. Alanis, Boyso Javier (1998). "Desconcentración y modernización en el sector público municipal". México: Gaceta Mexicana de la Administración Pública Estatal y Municipal num. 60.
5. Bañón, R. (1997), "Los enfoques para el estudio de la Administración Pública: Orígenes y tendencias actuales", en R. Bañón y E. Carrillo (comps.) España: La Nueva Administración Pública, Alianza Universidad Textos.
6. Biasca, E. Rodolfo (1998). Resizing. Argentina: Ediciones Macchi.
7. Bresser, Luiz Carlos (1998), "Entre el Estado y el Mercado: lo público, no gubernamental", en lo público no gubernamental en la Reforma del Estado, Luiz Carlos Bresser Pereira y Nuria Cunill Grau. Argentina: Paidós
8. Caballero, Romeo Flores (1983), "Administración Pública en México". México: INAP.
9. Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo (CLAD) (1998), "Una Nueva gestión Publica para América Latina". Argentina: Publicaciones CLAD Octubre.
10. Comité de Planeación para el Desarrollo del Municipio de Mexicali (COPLADEMM) (2001). "Anuario Estadístico Municipal". México: XVI Ayuntamiento de Mexicali.
11. Congreso del Estado de Baja California. (1954). "Constitución Política del Estado Libre y Soberano de Baja California". México: Periódico Oficial del Gobierno del Estado.
12. Congreso del Estado de Baja California. (1989). "Ley del Servicio Civil de los Trabajadores al Servicio del Estado de Baja California". México: Periódico Oficial del Gobierno del Estado.
13. Congreso del Estado de Baja California. (2001). "Ley de Régimen Municipal del Estado de Baja California". México: Periódico Oficial del Gobierno del Estado.

14. Congreso de la Unión (1972). "Ley Federal de los Trabajadores al Servicio del Estado". México: Diario Oficial de la Federación 28 de Diciembre de 1972.
15. Coordinación de Desarrollo Gubernamental (2002). "Proyecto de Norma Técnica para la Eficiencia de las Estructuras Organizacionales". México: XVII Ayuntamiento de Mexicali.
16. Cunill, Nuria (1997), "Repensando lo público a través de la sociedad". España: Editorial Nueva Sociedad.
17. Crozier, Michel (1967), "Le Phénomène Bureaucratique", Francia: Editions du Seuil.
18. Décimo Sexto Ayuntamiento de Mexicali. (1998). "Bando de policía y buen gobierno del Municipio de Mexicali". México: Periódico Oficial del Gobierno del Estado.
19. Décimo Sexto Ayuntamiento de Mexicali. (2001). "Manual de organización de la Dirección de Administración Urbana". México: Coordinación de Desarrollo Gubernamental.
20. Décimo Sexto Ayuntamiento de Mexicali. (2001). "Manual de organización de la Dirección de Bomberos y Protección Civil". México: Coordinación de Desarrollo Gubernamental.
21. Décimo Sexto Ayuntamiento de Mexicali. (2001). "Manual de organización de la Dirección de Cultura". México: Coordinación de Desarrollo Gubernamental.
22. Décimo Sexto Ayuntamiento de Mexicali. (2001). "Manual de organización de la Dirección de Seguridad Pública Municipal". México: Coordinación de Desarrollo Gubernamental.
23. Décimo Sexto Ayuntamiento de Mexicali. (2001). "Manual de organización de la Oficialía Mayor". México: Coordinación de Desarrollo Organizacional.
24. Décimo Sexto Ayuntamiento de Mexicali. (2001). "Manual de Organización de la Tesorería Municipal". México: Coordinación de Desarrollo Gubernamental.
25. Décimo Sexto Ayuntamiento de Mexicali. (2001). "Manual de organización de la Secretaría del Ayuntamiento". México: Coordinación de Desarrollo Organizacional.
26. Décimo Séptimo Ayuntamiento de Mexicali. (2001). "Manual de organización de la Coordinación de Atención Ciudadana". México: Coordinación de Desarrollo Gubernamental.
27. Décimo Séptimo Ayuntamiento de Mexicali. (2003). "Manual de organización de la Coordinación de Delegaciones". México: Coordinación de Desarrollo Gubernamental.

28. Décimo Séptimo Ayuntamiento de Mexicali. (2002). "Manual de organización de la Coordinación de Desarrollo Gubernamental". México: Coordinación de Desarrollo Gubernamental.
29. Décimo Séptimo Ayuntamiento de Mexicali. (2002). "Manual de organización de la Coordinación de Informática". México: Coordinación de Desarrollo Gubernamental.
30. Décimo Séptimo Ayuntamiento de Mexicali. (2003). "Manual de organización de la Dirección de Comunicación Social". México: Coordinación de Desarrollo Organizacional.
31. Décimo Séptimo Ayuntamiento de Mexicali. (2003). "Manual de organización de la Dirección de Ecología". México: Coordinación de Desarrollo Gubernamental.
32. Décimo Séptimo Ayuntamiento de Mexicali. (2003). "Manual de organización de la Dirección de Planeación Urbana". México: Coordinación de Desarrollo Gubernamental.
33. Décimo Séptimo Ayuntamiento de Mexicali. (2003). "Manual de organización de la Dirección de Relaciones Públicas". México: Coordinación de Desarrollo Gubernamental.
34. Décimo Séptimo Ayuntamiento de Mexicali. (2001). "Reglamento de la Administración Pública Municipal". México: Periódico Oficial del Gobierno del Estado del 14 de Diciembre del 2001.
35. Décimo Séptimo Ayuntamiento de Mexicali. (2001). "Reglamento Interior del Ayuntamiento de Mexicali". México: Periódico Oficial del Gobierno del Estado del 14 de Diciembre del 2001
36. Dessler, Gary (2001). "Administración de Personal". México: Editorial Prentice Hall
37. Doring H. Erika (2001). "La profesionalización del sector público". México: Revista prospectiva núm. 11.
38. Ediciones de administración urbana. (1994) "Guía práctica para administración de las ciudades". México: División editorial de Aguilar Narváez y Asociados, S.C.
39. Galindo, Manuel (2000). "Teoría de la Administración Pública". México: Editorial Porrúa.
40. Gómez, Alonso Jaime (1999). "Habilidades Directivas". México: Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey, Universidad Virtual.
41. Halligan, John (1997). "El sistema del servicio civil australiano". Civil service system in comparative perspective, Estados Unidos: Indiana University.
42. Hernández, Sampieri Roberto. Fernández Collado Carlos., Baptista Lucio, Pilar. (2000) "Metodología de la Investigación". México: Editorial Mc Graw Hill

43. Ibáñez, Brambila Berenice. (1991) "Manual para la elaboración de tesis". México: Trillas
44. López, Cruz Angel (2001). Ensayo "La Profesionalización de la Gestión Pública Municipal". México: Agrupación Política Nueva.
45. Lucio, E. (1998). "Índice sociométrico de interacción en el grupo". México: Serie científico tecnológica.
46. Mintzberg, Hery (1996), "Managing Government, Governing Management", Estados Unidos: Harvard Businnes Review.
47. Meade, Monteverde Daniel (1999). "Calidad Total". México: Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey, Universidad Virtual.
48. Moore, Mark H. (1998), "Gestión estratégica y creación de valor en el sector público". España: Paidós, pp.19- 36 y 59-273.
49. Morales, Sánchez María Elena (2001). Ensayo "El servicio publico de carrera: ¿Propósito Firme o Buenas Intenciones?". México: Secretaría de la Contraloría del Gobierno del Estado de Guanajuato
50. Muñoz, Virgilio (1979). "Elementos jurídico – históricos del Municipio en México". México: Universidad Autónoma de México.
51. Ochoa, Moisés (1987). "El Municipio y su evolución institucional". México: Dirección de Administración de BANOBRAS.
52. Olías de Lima, Blanca (2001), "Evolución de la gestión pública: La Nueva Gestión Pública", en Olías de Lima, Blanca, La Nueva Gestión Pública, España: Prentice Hall, , pp. 1-34
53. Orozco, Fernando Linares (1996). "Gobernantes de México". México: Panorama Editorial.
54. Osborne, David (1992), "Reinventing Government: How the entrepreneurial spirit transforming the public sector", Estados Unidos: Penguin.
55. Pardo, María del Carmen (2001). Ensayo "El Redimensionamiento del Estado y el Servicio Civil de Carrera". México: El Colegio de México
56. Parrado-Diez, Salvador (1997). "Spain transition". Civil service system in comparative perspective, Estados Unidos: Indiana University.
57. Pauchard, Héctor (2001). "Desarrollo Organizacional sus ventajas y procedimientos". Colombia: Relaciones humanas.

58. Poder Legislativo Federal. (1917). "Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos". México: Diario Oficial de la Federación.
59. Prats, Joan (1995), "Derecho y management en las administraciones públicas", Reforma y democracia. Argentina: Revista del Comité Latinoamericano de Administración Pública, No. 3.
60. Prud'homme, Remy (1995), "The Dangers of Decentralization", Estados Unidos: World Bank Research Observer, pag. 218
61. Przeworski, Adam (1998), "Sobre o desenho do Estado uma perspectiva agent principal", en Reforma do Estado e Administracao Publica Gerencial, Luiz Carlos Bresser Pereira. Brasil: Fundacao Getúlio Vargas.
62. Quiroga, Leos (1997), "Organización y Métodos". México: Editorial Limusa.
63. Rangel, González Oscar (1997). "El servicio civil en la administración municipal". México: Instituto de Administración Pública del Estado de Queretaro.
64. Ranson, Stewart (1994), "Managenent for the Publica Domain Enabling the learning Society", Estados Unidos: St. Martin's Press.
65. Rosales, Ortega Mario (2000). "Los Secretos del Buen Alcalde". México: Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey, Universidad Virtual.
66. Ruano de la Fuente, José M. (2001), "El control de la gestión en las organizaciones públicas", en Olías de Lima, Blanca, *La Nueva Gestión Pública*, España: Prentice Hall, , pp 201-222.
66. Shaow, Stephen (1980) "Estadística para economistas y administradores". México: Editorial Mc Graw Hill.
67. Sánchez, Flores Alfredo (2001). Ensayo "Hacia el Servicio Público de Carrera". México: Secretaría de la Contraloría General del Estado de México.
68. Sánchez, Gabriel (1991), "Técnicas para el análisis de sistemas" México: Editorial Limusa.
69. Schiavo, Salvatore (1996), "La Reforma del Servicio Público". Estados Unidos: Finanzas y desenvolvimiento, Banco Mundial.
70. Tonen, Theo (1997). "Public sector reform in western Europe". Civil service system in comparative perspective, Estados Unidos: Indiana University.
71. Uvaller, Berrones Ricardo (1999). "La profesionalización del servicio público en México". México: Visión Multidimensional del servicio público profesionalizado
72. Van Gigch, John P. (1990). "Teoría General de Sistemas". México: Editorial Trillas

