

---

## Reingeniería de atención ciudadana en San Pedro Garza García, Nuevo León

Recibido: 2 octubre Aceptado: 13 noviembre 2025

Kristian Andrés Macías Fernández<sup>1</sup>

### Resumen

El presente Policy Paper busca presentar un análisis de la implementación del proyecto de Reingeniería de Atención Ciudadana como una buena práctica de participación ciudadana de baja intensidad para la optimización del uso de recursos públicos y la satisfacción ciudadana a nivel municipal. En México, los municipios cuentan con recursos sumamente limitados, lo que impacta en la capacidad de atención y proveeduría de los servicios públicos. El municipio de San Pedro Garza García, en el estado de Nuevo León, a pesar de contar con más recursos que el promedio, no cuenta con procesos y herramientas que aseguren una optimización de su uso, lo que impacta directamente en la satisfacción de la ciudadanía.

Para ello se realizó un diagnóstico procesal y operativo de la atención a los reportes de la ciudadanía a fin de identificar brechas y oportunidades para la mejora del flujo de la

operación del día a día. Una vez identificados los puntos críticos a atender, se diseñaron 14 mejoras para las diferentes etapas del proceso de atención. Durante un periodo de alrededor de dos años, estas mejoras se fueron implementando por parte de la Dirección de Atención Ciudadana en conjunto con la Secretaría de Servicios Públicos y la Dirección de Innovación. Por último, se realizó una evaluación integral de los resultados de la política de reingeniería a fin de confirmar la mejora tanto en la satisfacción de la ciudadanía como en el uso del recurso público.

**Palabras clave:** Reingeniería, Atención ciudadana, Participación ciudadana, Servicios públicos, Recursos públicos, Satisfacción ciudadana.

### Abstract

This Policy Paper seeks to present an analysis of the implementation of the Citizen Service Reengineering project as a good practice of low-intensity

---

<sup>1</sup> Egresado de Maestría en Gestión Públicas, Centro de Investigación y Docencia Económicas (CIDE), Mexicano, ORCID: <https://orcid.org/0009-0001-3097-8005> Correo-e: [k.macias.f@gmail.com](mailto:k.macias.f@gmail.com)

citizen participation for the optimisation of public resource use and citizen satisfaction at the municipal level. In Mexico, municipalities have extremely limited resources, which impacts their capacity to provide public services. The municipality of San Pedro Garza García, in the state of Nuevo León, despite having more resources than average, does not have processes and tools in place to ensure their optimal use, which directly impacts citizen satisfaction. To this end, a procedural and operational diagnosis of the handling of citizen reports was carried out in order to identify gaps and opportunities for improving the flow of day-to-day operations. Once the critical issues to be addressed had been identified, 14 improvements were designed for the different stages

of the service process. Over a period of approximately two years, these improvements were implemented by the Citizen Services Department in conjunction with the Public Services Secretariat and the Innovation Department. Finally, a comprehensive evaluation of the results of the reengineering policy was carried out to confirm the improvement in both citizen satisfaction and the use of public resources.

**Key words:** Reengineering, Citizen services, Citizen participation, Public services, Public resources, Citizen satisfaction.

## Contextualización

Los municipios en México tienen una carga de responsabilidad importante en la atención a la ciudadanía, no solo por ser el primer contacto con la misma, sino por las facultades que les confiere el artículo 115 de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos en su fracción III. El reto de proveer de manera adecuada las responsabilidades conferidas por la Constitución es algo que enfrentan todos los municipios. En el presente análisis vamos a enfocarnos en el estado de Nuevo León y, específicamente, en el municipio de San Pedro Garza García.

Para profundizar en la situación en la que se encuentra el municipio, es importante conocer el contexto de los municipios respecto a la proveeduría de los servicios públicos de los que son responsables. Para esto, se realizó una compilación de los datos de mayor relevancia disponibles en la Encuesta de Calidad e Impacto Gubernamental (ENCIG) 2023 del Instituto Nacional de Estadística y Geografía

(INEGI). A pesar de las mejoras a nivel nacional, los temas municipales, como las calles y avenidas (27.2%), los parques y jardines públicos (43.3%), el alumbrado público (43.4%), la red de drenaje y alcantarillado (45.4%), y el servicio de agua potable (50.7%), se encuentran debajo de la media nacional (50.0%) o apenas por encima en comparativa con el resto de los servicios estatales y federales analizados por la ENCIG. La percepción de los servicios provistos por el municipio son los de menor calidad y satisfacción para la ciudadanía con una calificación de 47.1% (ENCIG, 2024). En general, la población señala a los gobiernos municipales como los responsables de un servicio deficiente con muchas áreas de mejora.

A nivel estatal encontramos que Nuevo León se encuentra en el décimo lugar de satisfacción general por entidad federativa con 52.9%, apenas encima de la media y lejos del 61.6% que tiene Nayarit, que ocupa el primer lugar (ENCIG, 2024). Esto se tiene que analizar desde el entorno social y urbano complejo de la zona metropolitana de Monterrey, principalmente por la exigencia de atenciones y servicios por parte de una población con crecimiento exponencial en los municipios periféricos. Si bien Nuevo León es reconocido usualmente como un estado de vanguardia, inversión extranjera y empuje laboral, en el tema de proveeduría de servicios públicos básicos se encuentra lejos de los primeros lugares de acuerdo a la ENCIG. Estos mismos datos muestran una percepción de corrupción por falta de transparencia y comunicación directa con la ciudadanía así como una desconfianza importante en los gobiernos municipales.

Por último, a nivel municipal San Pedro Garza García tiene una población de solo 132 mil habitantes (INEGI, 2023), siendo el más pequeño de la zona metropolitana y, a pesar de esto, siempre ha destacado por su innovación y vinculación ciudadana, ambos factores determinantes resultantes de la atención y proveeduría de servicios públicos. Para su análisis se tomaron en consideración dos fuentes de información principales. La primera es la encuesta anual *Cómo Vamos Nuevo León* (CVNL), realizada por el Consejo Cívico en el año 2023 y la segunda fuente de información es la Encuesta del nivel de satisfacción de la atención y servicios de la administración pública de San Pedro Garza García, solicitada por la Dirección de Atención Ciudadana de la mano de la empresa encuestadora Poligrama, realizada en noviembre y diciembre de 2022.

A continuación, se muestran los principales resultados:

- De acuerdo con *Cómo Vamos Nuevo León* (2023), en San Pedro el 63.7% de los encuestados tuvieron problemas con el suministro de agua.

- 
- El flujo diario de personas que acuden al municipio a laborar cuadruplica la cantidad de personas circulando en el mismo (CVNL, 2023).
  - La ciudadanía percibe en diferentes niveles las problemáticas: entre más cercanas a su casa o colonia, la atención de los servicios públicos se vuelve más relevante (Poligrama, 2022).
  - El servicio de pavimentación y bacheo fue el peor evaluado, con 84% de satisfacción (Poligrama, 2022), a diferencia del resto de servicios públicos que tuvo un porcentaje de satisfacción mayor al 90%.
  - Solo el 24.7% reportó fallas en los servicios públicos (Poligrama, 2022). De este porcentaje de reportantes, el 79.8% mencionó que sí se atendió su reporte.
  - De las personas encuestadas, el 31% conocía de la existencia de un call center de Atención Ciudadana, pero solo el 12% lo usaba (Poligrama, 2022). y de igual forma, el 33% de los encuestados tenía conocimiento de Sam Petrino, chatbot de Atención Ciudadana para la generación de reportes, pero únicamente el 10% lo utilizaba (Poligrama, 2022).

Con los datos anteriores se identifica una brecha de satisfacción ciudadana por parte de las administraciones municipales para mejorar en la proveeduría de los servicios. Con el fin de mejorar la satisfacción de la ciudadanía una de las alternativas es el uso eficiente de los recursos, atender más en menos tiempo, para lograrlo es necesario contar con herramientas innovadoras. No sólo como algo nuevo sino como una herramienta que involucre a la ciudadanía, asegure la eficiencia en el uso de recursos y una toma de decisiones basada en datos. Para esto se estudia el caso de San Pedro Garza García en el uso de prácticas de participación de bajo impacto, como lo es el reporte, y el vínculo con la satisfacción de la ciudadanía y el uso eficiente de los recursos públicos respecto a la atención de sus solicitudes. Con esto se busca identificar herramientas y metodologías que impulsen una gestión pública de las administraciones municipales más cercanas a la ciudadanía y con un enfoque claro de eficiencia en el uso de recursos públicos.

La metodología del presente documento busca realizar un análisis del impacto de la implementación del proyecto denominado Reingeniería de Atención Ciudadana. Inicialmente se realiza un análisis teórico de las herramientas de participación ciudadana y su vinculación con la satisfacción proveída de los servicios municipales para posteriormente complementar con una evaluación ex-post de la mano de los resultados presentados por parte de la Dirección de Atención Ciudadana y la

estadística de la base de sus reportes desde el 2012. Con esta evaluación se busca identificar el uso e importancia de las herramientas de participación y su incidencia en la satisfacción ciudadana respecto a los servicios públicos municipales.

Conceptualización de la participación

La participación ciudadana es uno de los principales valores democráticos que se han impulsado en las últimas décadas. De acuerdo con Fung (2006), hay tres dimensiones que se deben tomar en cuenta para identificar el tipo y nivel de participación ciudadana de acuerdo con las herramientas utilizadas. Estas dimensiones son: el rango de la participación, el tipo de comunicación y decisión que se realiza y la extensión en la que se involucra la autoridad. Con estas dimensiones podemos trazar e identificar si la herramienta o proceso de participación es más incluyente o excluyente para el involucramiento de la población, si es más o menos intensiva de acuerdo con el nivel de participación que llega a tener la población involucrada y si hay más o menos involucramiento por parte de la autoridad en estos procesos (Fung, 2006).

Adicionalmente, se analizó la conceptualización realizada en la compilación de Manuel Canto, donde se profundiza respecto a las características que determinan el tipo de participación ciudadana. Es así como Font, Blanco, Gomá y Jarque (2010) realizan una tipología de las diversas experiencias de participación ciudadana en gobiernos locales basándose en “tres criterios: el grado de representatividad de los participantes, su capacidad de legitimar a las instituciones y a las políticas definidas mediante procesos participativos y sus resultados reales (decisiones, costos...)” (2010, p. 58). Además de considerar estos criterios, se suman factores que determinan los tipos de participación que destacan la manera en que se implementan. A continuación, se muestra en la tabla 1, las fórmulas de participación anteriormente mencionadas.

Tabla 1. Fórmulas de participación: una tipología

Participación en diagnósticos y	PARTICIPACIÓN DE BASE ASOCIATIVA		PARTICIPACIÓN MIXTA	PARTICIPACIÓN DE BASE PERSONAL	
	De carácter sectorial	De carácter territorial		De tipo intensivo	De tipo extensivo
	Fóruns y mesas sectoriales	Consejos consultivos de entidades		Forums temáticos	Asambleas Audiencias
			Procesos participativos	Círculos de estudio	Teledemocracia local

formación de la agenda	de entidades	de escala de barrio o distrito	temáticos; A21L, PEC	Conferencia de consenso	
Participación en la formulación de políticas y en la adopción de decisiones	Consejos, comisiones y ponencias sectoriales de entidades	Consejos municipales de barrio o distrito con presencia asociativa Planes integrales	Consejos territoriales mixtos Jurados ciudadanos mixtos	Presupuesto participativo Jurados ciudadanos Páneles ciudadanos Encuestas deliberativas	Referéndum Consultas populares Teledemocracia local
Participación en la gestión	Gestión asociativa de servicios municipales	Gestión asociativa de centros cívicos y de barrio	Gestión compartida de servicios: entidades y voluntariado	Gestión por voluntariado de servicios y programas municipales	Coproducción personalizada de servicios

Fuente: Font, et al., 2010, p. 71

La búsqueda de un mayor involucramiento de la ciudadanía en las decisiones de gobierno se ha presentado constantemente en el ámbito académico, especialmente en la conceptualización de la provisión de los servicios públicos como una coproducción entre los usuarios y los proveedores (Needham, 2008). Esto se complementa con la importancia de un gobierno que actúe de acuerdo con las necesidades de la ciudadanía (Cooper, et al., 2006).

Con el fin de encontrar soluciones a las problemáticas públicas Ostrom (2010) realiza un análisis a profundidad de la complejidad de actores y procesos involucrados. Para esto propone una alternativa metodológica de gobernanza policéntrica que asegure el involucramiento de todos los actores en la atención a los problemas públicos. Si bien esta metodología fomenta una mayor rendición de cuentas y una innovación institucional, así como una mayor inclusión de usuarios, el reto es generar una arquitectura robusta e institucional para seguimiento y atención de estas problemáticas.

Uno de los mecanismos de participación que ha sido impulsado en los últimos años es el de la generación de reportes por parte de la ciudadanía a fin de señalar a la autoridad correspondiente las problemáticas urbanas y sociales de su ciudad. El nivel de participación de reporte, de acuerdo con las dimensiones presentadas por Fung (2015) en su cubo democrático, estaría en un nivel alto de inclusión, siendo que cualquier persona puede reportar, incluso aquellas que no son habitantes del territorio. En este mismo esquema de dimensiones de Fung en la dimensión de participación sería un nivel medio-bajo, ya que la ciudadanía

---

reportante solo señala la atención o solicitud que se busca atender, sin tener certidumbre de que el reporte será resuelto. Mientras que en el nivel de involucramiento de la autoridad vemos que la ciudadanía logra comunicar y expresar sus necesidades de manera clara. Es así como la participación ciudadana para la generación de reportes, si bien es limitada, deja en claro las preferencias, necesidades y prioridades que tiene la ciudadanía en general para su atención (Fung, 2015). La generación de reportes termina siendo una herramienta clara, sencilla y económica para establecer la ruta de acción que la administración debe tomar a fin de resolver lo que la población considera más importante y urgente. Fung lo deja claro: “no hay un diseño participativo que atienda los valores de legitimidad, justicia y efectividad de manera simultánea; los diseños van de acuerdo con objetivos particulares” (Fung, 2006, p. 74).

De igual manera, utilizando los conceptos compilados por Manuel Canto podemos identificar que el mecanismo de reporte contará como una “coproducción personalizada de servicios” (Font & Gomá, 1999), ubicado en un mecanismo que tiene como objetivo la gestión de la administración, así como una población usuaria pública pero personalizada en su operación. Con este mecanismo de participación contamos con las virtudes mencionadas por los autores en las diversas tipologías: legitimidad y representación que, en su conjunto, deberían fortalecer sus resultados al momento de su implementación.

Si bien la generación de reportes es un proceso participativo “ligero” o de bajo involucramiento, esto lleva a que este tipo de participación sea más fácil, rápido y sencillo de llevar a plataformas tecnológicas, a diferencia de otros procesos participativos más robustos que suelen consumir más tiempo para la ciudadanía y el gobierno (Leighninger, 2014).

De acuerdo con Sjoberg, et al. (2017), la participación a través de la generación de reportes puede tener efectos positivos en el impulso del uso de estas herramientas. El nivel de atención que se tenga por parte de la autoridad correspondiente por el reporte interpuesto por la ciudadanía será esencial para que esta sienta el nivel de injerencia que tiene en las decisiones de gobierno. En suma, “si reportar problemas de esta manera se vuelve común, puede reducir la necesidad de los gobiernos en invertir en monitoreo para poder enfocarse en los arreglos, mejorando los tiempos de atención, el desempeño y el costo” (Sjoberg, et al., 2017, p. 343).

---

A pesar de los claros beneficios del uso de estas herramientas, hay retos que superar para su implementación y uso común. Si bien el costo de participación en estas plataformas es sumamente bajo y tiene los beneficios claramente identificados, hay muy pocas personas que lo utilizan; “la abstención a su uso se puede explicar por una falta de conocimiento de la oportunidad de reportar problemas [...] o la falta de confianza respecto a la eficacia del gobierno para atender” (Sjoberg, et al., 2017, p. 349). Así mismo encontramos que el reporte es una herramienta básica que si bien puede acercarse a metodologías más robustas como la gobernanza policéntrica que plantea Ostrom (2010), en sí misma y sin un análisis a profundidad, no se vincula con las necesidades a largo plazo o en una visión estratégica de políticas públicas. Se identifican las problemáticas superficiales pero es necesario complementar con procesos como las encuestas deliberativas a fin de generar conocimiento y un mejor juicio ciudadano como lo analizan Luskin, Fishkin y Jowell (2002).

El diseño e impulso de este tipo de procesos participativos de baja intensidad, pero alta inclusión, trae amplios beneficios para las administraciones gubernamentales. Savoldelli y Codagnone (2013) dejan en claro la importancia y el valor de estos procesos que, gracias a la recopilación de información, terminan siendo robustos y verificables para el análisis de datos. Los principales beneficios que plantean son:

- Importante reducción del tiempo en la implementación del proceso de planificación;
- Aumento de la transparencia y la trazabilidad de la información y datos tratados durante las actividades de planificación;
- Reducción significativa del riesgo de fallo de proyectos individuales;
- Mejor asignación del recurso financiero con un mayor “valor social por el dinero”.

La herramienta de reporte cuenta con amplios beneficios como la amplia inclusión de usuarios para reportar, el bajo costo de reporte, así como una vinculación directa con las necesidades que la ciudadanía percibe. A pesar de esto se identifican brechas metodológicas que ayuden a profundizar en el análisis de las problemáticas públicas y que los mismos usuarios cuenten con más información que beneficie a la generación de soluciones integrales y políticas públicas que las atiendan de manera efectiva. Con esto en mente se busca identificar el nivel de impacto que tienen procesos de participación “ligeros” o de bajo nivel de intensidad respecto a la satisfacción ciudadana, ya sea negativa o positivamente,



---

contestando la pregunta si es de mayor utilidad emplear este tipo de procesos que aquellos de mayor inversión, involucramiento y seguimiento ciudadano.

## Caso de la atención ciudadana en San Pedro Garza García

### Problema Público

A pesar de que el Gobierno del Estado de Nuevo León (2023) se encuentra en segundo lugar a nivel nacional de presupuesto público per cápita con \$27,273.00 y que el Ayuntamiento de San Pedro Garza García (2023a) es la administración municipal a nivel nacional con el mayor presupuesto per cápita con \$44,540.00, esto no se ha reflejado en la satisfacción de la ciudadanía. Hay un ejercicio presupuestal que no está dando resultados en la satisfacción ciudadana a nivel estatal y municipal, hay que considerar los retos actuales que enfrenta la entidad. La sequía de 2022 tuvo un impacto importante en la proveeduría de agua y su calidad, como lo muestran los resultados de la ENCIG (2024). Además, el aumento poblacional en la entidad impacta directamente en San Pedro debido a la movilidad laboral, obligando al municipio a contar con capacidad suficiente para enfrentar una demanda de casi 3 veces más el tamaño de su población. Hay una urgente necesidad de contar con mecanismos de participación como el reporte, los cuales tienen que ser sumamente eficientes y determinantes para contar con las herramientas necesarias para atender de manera óptima las quejas, solicitudes y peticiones de la ciudadanía.

A nivel municipal encontramos que, en San Pedro, la vinculación a Atención Ciudadana se realizaba de manera limitada, donde el principal objetivo era la captura de los reportes para su atención. Este proceso mantenía una relación con la ciudadanía de manera directa y de una vía, por lo que no se daba pie a un proceso de evaluación y retroalimentación.

El sistema de Atención Ciudadana tiene registro electrónico desde diciembre de 2012; la información previa no se encuentra en sistema. A partir de este momento la atención en el municipio se daba a través del Centro Integral de Atención Ciudadana, conocido como CIAC. Con el cambio de administración del PAN (Partido Acción Nacional) a una administración independiente en 2018, se realizó un cambio en el enfoque de la atención a la ciudadanía. Como respuesta de la administración a la búsqueda de nuevas herramientas se desarrolló un chatbot de atención ciudadana conocido como Sam Petrino. El objetivo del chatbot era mejorar la atención a la ciudadanía mediante una herramienta de WhatsApp que hiciera la captura de reportes más sencilla y eficiente. Esta herramienta se diseñó durante

---

2019 y en febrero de 2020 se lanzó al público. Esto llevó a un aumento de 15,648 reportes en 2017 a 18,927 en 2019 (Secretaría de Innovación y Participación Ciudadana, 2023a), un aumento de 21%. A pesar del desarrollo de la herramienta de chatbot, la operación con las secretarías encargadas de la atención seguía en el mismo estatus, provocando una mayor carga de trabajo con los mismos recursos disponibles para la solución de reportes.

### Actores

Este proyecto involucra a diversos actores de la administración municipal ya que los reportes son canalizados a las secretarías correspondientes para su atención. La vinculación entre la dirección de Atención Ciudadana y el resto de las secretarías es esencial; el nivel de coordinación debe ser alto y eficiente a fin de asegurar que se está dando seguimiento a los reportes de la mejor manera posible. La mayoría de los reportes que se reciben son para la Secretaría de Servicios Públicos: en 2022 fueron el 55% del total (Secretaría de Innovación y Participación Ciudadana, 2023a), estos son los principales temas para los cuales la ciudadanía pide atención. Servicios públicos recibe los reportes generados y realiza una coordinación operativa con sus distintas cuadrillas a fin de atender cada reporte de acuerdo con su planeación.

La secretaría tiene un enfoque operativo, con 6 direcciones que atienden todos los reportes que reciben. Las direcciones están divididas de acuerdo con la similitud de procesos, maquinaria y herramienta que utilizan para la atención y mantenimiento de todos los ámbitos relacionados con servicios públicos del municipio. A continuación, se mencionan de manera general las responsabilidades de cada dirección de servicios públicos de acuerdo a su reglamentación vigente durante el proyecto (Ayuntamiento de San Pedro, 2023b):

- Dirección de Imagen Urbana: mantenimiento y atención de servicios de parques públicos.
- Dirección de Medio Ambiente: atención mediante el Centro de Bienestar Animal (atenciones relacionadas con extravío, esterilizaciones, capturas, etc.) y reportes de contaminación ambiental y acuífera.
- Dirección de Procesos y Calidad: gestiones ante las paraestatales Agua y Drenaje (AyD) y Comisión Federal de Electricidad (CFE), así como gestión de residuos.
- Dirección de Servicios Generales: mantenimientos generales a infraestructura deportiva, eléctrica, peatonal y de drenaje sanitario.

- 
- Dirección General de Vía Pública: instalación, mantenimiento, reparación y factibilidad de infraestructura de movilidad (semáforos, boyas, señalamientos, parabuses, etc.) y reparación de daño a la carpeta asfáltica.
  - Dirección Operativa: instalación, reparación y mantenimiento de alumbrado, barrido, limpieza y deshierbe de banquetas y áreas municipales, recolección de cacharros y ramas, y desazolve de pluviales y atención de registros abiertos (drenajes).

### Agenda

Con el fin de identificar las problemáticas a nivel municipal y la operación en la que se lleva a cabo el proceso de reporte, es necesario diseñar un proyecto robusto que asegure el cumplimiento del objetivo planteado. Se desarrolló una planeación contemplando las diversas etapas de diseño de política pública propuesto por Lasswell. Este proceso considera las etapas de establecimiento de agenda que identifica las problemáticas; posteriormente se generan propuestas de solución que atiendan esas problemáticas; se procede a una etapa de toma de decisiones a fin de determinar cómo se avanzaría seguida de otra etapa de implementación de tales propuestas de solución; por último, se realizan procesos de seguimiento y evaluación a las propuestas ya implementadas para, con esta información, retomar el proceso de establecimiento de agenda (Howlett, 2019).

En este proyecto inicialmente se desarrolla un proceso de diagnóstico a profundidad donde se analiza la estadística presentada en las diversas encuestas y a esto se le suma el desarrollo de entrevistas, grupos focales y mecanismos de experiencia de usuario a fin de contar con insumos en cada uno de los procesos operativos del reporte. Con la evidencia recopilada se identifican las principales problemáticas operativas y estratégicas, efectivamente estableciendo la agenda del proyecto. Con estos hallazgos se diseñan las propuestas de solución que cierran estas brechas en el proceso de reporte. Posteriormente, se procede a la implementación de cada una de estas propuestas generadas, dando un seguimiento puntual en su ejecución, así como espacios de retroalimentación, con soluciones adaptables a la realidad operativa. Gracias a los procesos de retroalimentación se generan datos del nivel de satisfacción de cada uno de los actores respecto a la implementación y la evaluación de los resultados del proyecto.

### Tomadores de decisión

Dentro de cada una de las instituciones contamos con actores con diversos perfiles que llevan el liderazgo, implementación y estrategia del proyecto. A continuación,

---

se mencionan los actores involucrados dentro del Ayuntamiento de San Pedro (2023b) durante el desarrollo de este, así como sus principales responsabilidades y roles. Las responsabilidades de cada uno de los actores involucrados en el proyecto dejaron claro el nivel de negociación y el proceso para la toma de decisiones.

- La Dirección de Atención Ciudadana funge el rol de liderazgo operativo, dando seguimiento a cada una de las etapas del proyecto.
- La Dirección de Innovación realiza el desarrollo tecnológico con los sistemas de Atención Ciudadana.
- La Secretaría de Servicios Públicos cumple con dos funciones, una operativa al implementar las mejoras de procesos de atención y dar seguimiento de estos, y otra estratégica respecto al análisis, aprobación y seguimiento a los resultados implementados.

### Objetivo

Analizar el impacto e identificar los beneficios del uso de mecanismos de participación de baja intensidad, alto nivel de alcance, representatividad y legitimidad como lo es el reporte en el caso de San Pedro Garza García y específicamente en la Dirección de Atención Ciudadana, mediante la implementación del proyecto de Reingeniería de Atención Ciudadana.

El concepto de reingeniería de procesos fue desarrollado alrededor de los años 80 como una metodología para realizar una reconfiguración operativa para aumentar la eficiencia, eficacia, productividad y efectividad (Hammer & Champy, 1993). Si bien el concepto surge con un enfoque para las empresas, esta base ha sido retomada para mejorar la función pública con diversas metodologías mediante proyectos de políticas públicas. En el caso del proyecto en San Pedro Garza García, se toma como referencia el concepto de la reingeniería y se complementa con la metodología de diseño de política pública de Lasswell a fin de generar soluciones operativas prácticas con un andamiaje teórico robusto que vaya más allá del diagnóstico superficial de las problemáticas.

Este proyecto consta de la mejora del proceso de reporte por parte de la Dirección de Atención Ciudadana del municipio de San Pedro Garza García, en Nuevo León. Para esto, se plantea el desarrollo de un diagnóstico operativo, procesal y documental a fin de identificar las brechas operativas que impulsen a una mayor rapidez, facilidad y calidad en la generación de reportes por parte de la ciudadanía, su atención y su evaluación.

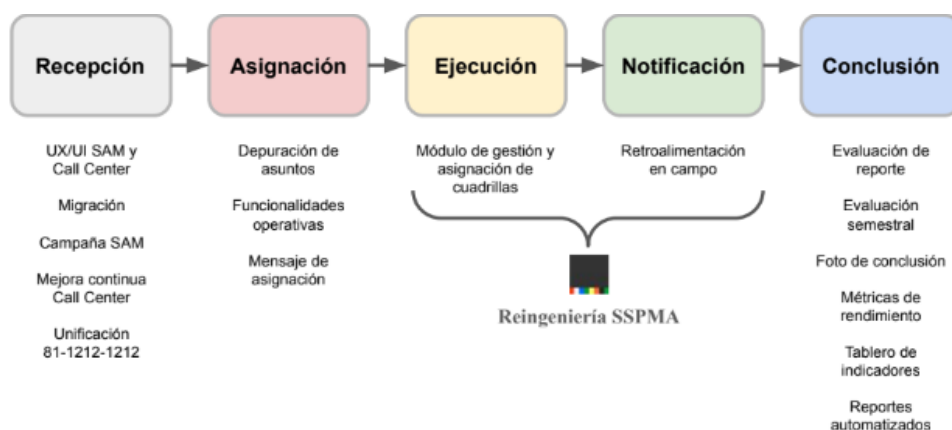
## Diagnóstico

Los reportes, solicitudes o peticiones que se generan por parte de la ciudadanía tienen todo tipo de connotaciones y dependen específicamente de las herramientas administrativas del gobierno, la manera en la que se da seguimiento y atención a estos. Si bien el tipo de solicitudes puede variar mucho, la mayor parte de los reportes son relativos a los servicios públicos. Al momento ya se cuenta con datos de muchos años respecto a la atención de los reportes y la satisfacción de la población.

La dirección cuenta con tres sistemas que operan paralelamente: el primero es un Citizen Relationship Manager (CRM) que registra todos los reportes y les da un folio para su seguimiento. El segundo sistema es un enrutador de llamadas que realiza la administración y asignación de llamadas entrantes y da seguimiento a los tiempos y la vinculación con el CRM. Y, por último, se cuenta con un chatbot llamado SAM, que es un bot de mensajería instantánea de WhatsApp en donde se da atención automatizada y personalizada para generar los reportes de una manera más rápida y sencilla. Estos tres sistemas están vinculados al teléfono 81-1212-1212, lo que simplifica la atención, siendo este el único canal para recibir todo tipo de solicitudes del municipio. Aquí se concentran todos los reportes de Servicios Públicos y el resto de las secretarías que tienen vinculación con la ciudadanía.

Dentro de la operación de la Dirección de Atención Ciudadana, el tratamiento y seguimiento a reportes es un proceso de 5 etapas:

**Figura 1.** Proceso de seguimiento a reportes



Fuente: Secretaría de Innovación y Participación Ciudadana, Ayuntamiento de San Pedro Garza García, 2023.

- 
- Recepción: etapa en la que se recibe un reporte. Hay más de 15 canales distintos que se vinculan al CRM y pueden recibirse reportes mediante correo, redes sociales, chatbot, teléfono y la aplicación de San Pedro, entre otros canales.
  - Asignación: etapa en la que personal de Atención Ciudadana analiza y canaliza el reporte generado de acuerdo con la petición que se está realizando por parte del ciudadano o ciudadana reportante.
  - Ejecución: etapa en la que la secretaría a la que se canalizó el reporte lo ejecuta, asegurando la atención adecuada a la petición ciudadana.
  - Notificación: una vez atendido el reporte por parte de la secretaría responsable, se remite el mismo a Atención Ciudadana a fin de validar la atención y avisar al ciudadano del cumplimiento de su reporte.
  - Conclusión: etapa final en la que el ciudadano recibe la conclusión de su reporte y evalúa la atención recibida, así como la rapidez de esta, señalando su nivel de satisfacción.

La operación actual ha demostrado ser útil y eficiente para la recepción de reportes, siendo que desde la introducción del chatbot SAM se ha dado un aumento de estos. La sistematización interna con la que cuenta Atención Ciudadana es el pilar de seguimiento y monitoreo de todo el proceso, asegurando que todos los reportes sean atendidos.

A partir del análisis de la información planteada se realizó un diagnóstico a profundidad de cada una de las etapas del proceso, así como de los actores involucrados. Se llevaron a cabo entrevistas, análisis de datos, procesos de retroalimentación, sesiones de trabajo y mesas de trabajo con la ciudadanía y servidores públicos a fin de profundizar en la situación actual de la operación de Atención Ciudadana y su vinculación con Servicios Públicos.

La primera etapa constó de un análisis de datos de toda la información operativa con la que cuenta Atención Ciudadana. Se descargó la base de datos con más de 250 mil reportes, con información desde 2012. Si bien la información a descargar cuenta con más de 40 indicadores, se concentró el análisis solo en aquellos considerados esenciales. Las variables analizadas fueron:

- Tipos de reportes: se analizaron todos los tipos de reportes o asuntos registrados en sistema para cada una de las dependencias.
- Tiempos de atención: cantidad de días que tardan en atenderse los reportes. El análisis fue por dependencia, departamento, y asunto.

- 
- Cantidad de reportes: totalidad de reportes recibidos a nivel municipal, secretaría, departamento y asunto con el fin de analizar tendencias de acuerdo con el mes, horario y proyectos vinculados.
  - Tiempos de llamadas: tiempo de llamada para la recepción y atención a la ciudadanía. El análisis se hizo con base tanto en las diversas etapas de las llamadas como en el ejecutivo que atendía. De la mano se realiza un análisis del tiempo total de llamadas por ejecutivo y tiempo de descanso, entre otros datos relevantes, del Call Center.

Canales de recepción: cuantificación del tipo de canal utilizado para la recepción de los reportes, así como las características de los reportantes de acuerdo con su preferencia. Hay más de 15 diversos tipos de ingreso, por lo que se analizaron también los horarios y la facilidad de reporte por cada uno de los canales.

Evaluación de reportes: análisis de la evaluación de la satisfacción de la ciudadanía reportante una vez que se concluía su reporte. El análisis fue a nivel municipal, por secretaría, departamento y tipo de asunto.

Reportes no atendidos: cuantificación de falsos positivos a fin de identificar la tasa de reportes que se marcaban como concluidos o atendidos sin que se hubiera efectuado alguna solución.

Efectividad de atención: análisis de la tasa de reportes con malas conclusiones por parte de la ciudadanía, así como aquellos que la ciudadanía volvía a reportar mencionando que no se había realizado nada para su atención.

Gracias al análisis de información se identificaron diversas problemáticas operativas en los procesos dentro del sistema, así como en los procesos involucrados con otras dependencias. Había una falta de claridad en los procesos al no estar homologados y tener diversas líneas operativas para la atención con diversas dependencias. Se encontró que el etiquetado de información de los asuntos de los reportes era excesivo al tener más de 700 asuntos activos, lo que provocaba la atomización de la información y una limitación para poder analizarse. No se identificaron protocolos de análisis operativo o de desempeño, por lo que no había un punto base o una variable que ayudara a identificar la efectividad de la operación, la satisfacción de la ciudadanía y el cumplimiento con la operación de la atención a reportes.

Para la segunda etapa del diagnóstico se realizaron más de 15 entrevistas en las 6 direcciones operativas de Servicios Públicos. Las entrevistas tenían como objetivo

---

la identificación de brechas operativas, analizar el sentimiento del personal operativo respecto a su trabajo diario, la claridad de sus procesos, la coordinación entre equipos de servicios públicos, así como con Atención Ciudadana y comentarios generales que tuvieran respecto a la operación, atención de reportes y el contacto con la ciudadanía, en general, en campo. En este ejercicio se obtuvo información de valor gracias a los diversos comentarios respecto a la operación; se identificó una brecha análoga del proceso de atención. Una vez que los reportes llegaban al departamento correspondiente de Servicios Públicos, se dejaba de lado el sistema para entregar físicamente la asignación de reportes a la cuadrilla al inicio del turno. También se encontró que se trabajaba con diversos tipos de cuadrillas y horarios de operación, lo que complicaba la atención de los reportes. A esto se le sumaba que había dobles asignaciones de reportes o reportes ya atendidos a los cuales se enviaba una cuadrilla para seguimiento. Todo esto provocaba retrasos importantes en la atención.

La tercera etapa del diagnóstico consistió en el desarrollo de un mapa de experiencia de usuario en el uso del chatbot SAM. Al ser el principal canal de recepción de reportes, concentrando un 60% del total, era esencial conocer cómo los usuarios “viven” el proceso de atención a través de esta herramienta. Para esto, se realizó un Journey Map, el cual divide el proceso de la atención para identificar variables operativas clave a fin de separar la totalidad del proceso de atención en el chatbot y generar propuestas por etapas de acuerdo a esa parte específica. Con el fin de contar con diversos perfiles de usuario, se invitó a 6 ciudadanos con distintos conocimientos del chatbot.

El Journey Map contempló las siguientes etapas del proceso de atención a través del chatbot:

1.- Ignorancia: etapa de desconocimiento de la herramienta. Se buscaba conocer qué los llevó a usar el chatbot; 2.- Descubrimiento: cuáles eran sus principales impresiones al momento de conocer la herramienta; 3.- Registro: información inicial del chatbot, su claridad y aceptación de uso de plataforma para el registro de usuario; 4.- Reportar: proceso de inicio de reporte, información solicitada por el chatbot, orden de información, rapidez y claridad de esta; 5.- ¿Seguimos en SAM?: análisis de uso repetido de la plataforma; 6.- Evaluación: análisis de satisfacción del usuario por el uso de la plataforma; 7.- Finalización: análisis sobre si el usuario volviese a utilizar el servicio del chatbot para registrar un reporte; 8.- Seguimiento: proceso para revisar el estatus de un reporte ya con folio asignado y



---

tiempo de compromiso para su atención; y, 9.- Conclusión: asegurar al usuario que el reporte fue atendido adecuadamente.

Las principales sugerencias fueron respecto a que esta herramienta tenga un proceso simple y sencillo para reportar. En varias ocasiones quedó claro que los usuarios no realizan una lectura total de los mensajes del chatbot, ya sea por distracción o por querer terminar rápidamente el proceso. Los principales hallazgos con esta metodología ayudaron a tener claridad en las modificaciones que se generaron para el flujo de la conversación del chatbot con el objetivo de hacerlo más eficiente.

La cuarta y última etapa de diagnóstico fue un seguimiento y retroalimentación interna constante. Para asegurar la coordinación operativa y la atención a las problemáticas identificadas. Dentro de estas reuniones de monitoreo se profundizó en la brecha analógica identificada dentro de la atención en Servicios Públicos. Se realizó el análisis de los puntos operativos de mayor relevancia para el diseño de los módulos correspondientes dentro del sistema, asegurando que la operación y facilidad de uso estuvieran integradas en su desarrollo.

En el proceso de diagnóstico se obtuvo información de valor que identifica las principales problemáticas operativas, especialmente en los procesos que se desarrollan y las herramientas que se utilizan. A pesar de contar con información relevante caben destacar las limitantes de origen. Por parte de los reportes hay una fuerte dependencia a ser la fuente de mayor relevancia para la priorización de problemáticas, el análisis numérico puede ser engañoso al no considerar reportes repetidos o enviados varias veces por un mismo usuario, así mismo el proceso de reporte ha variado a través de los años de operación de las diversas herramientas por lo que la calidad de los datos no es la misma. En el caso de las entrevistas se identifica un sesgo operativo del personal, donde si bien son expertos en los procesos que actualmente se desarrollan, no hay un análisis a profundidad de los objetivos, metas e impacto de los procesos que ejecutan.

#### Propuestas de solución

Con el fin de profundizar en las problemáticas identificadas en el diagnóstico, se generó una Matriz Causa-Efecto que analiza cada una de las brechas estratégicas y operativas para generar propuestas de solución. A continuación, se describe el análisis realizado en cada una de las diversas etapas del proceso de atención con sus respectivas problemáticas identificadas, así como la solución propuesta para su atención:

**Tabla 2. Etapa: Asignación**

Problemática	Diagnóstico	Causa	Efecto	Solución
Exceso y repetición de asuntos en sistema para catalogar reportes	Entrevistas a personal operativo de la Dirección de Atención Ciudadana en fase de diagnóstico	CRM saturado con más de 700 asuntos para clasificar los reportes	No se cuenta con información clara y precisa para poder realizar un análisis operativo. Hay demasiada información que no es útil para la operación y solo hace más difícil la toma de decisiones operativa	Depuración de 700 asuntos a 170, concentrando etiquetas relacionadas y eliminando asuntos no utilizados que no aportan al análisis de las dependencias y atención a reportes
Flujo operativo en atención ciudadana repetitivo y discontinuo	Entrevistas a personal operativo de la Dirección de Atención Ciudadana en fase de diagnóstico	Los procesos que se desarrollan en Atención Ciudadana se replican en algunos flujos específicos como lo son el rechazo de reportes, la reasignación, los falsos positivos y las reaperturas de estos	La repetición de procesos dificulta una operación limpia y eficiente al no tener claridad en el flujo que se debe seguir en reasignación, reapertura o falso positivo. El personal de Atención Ciudadana no atiende con la misma calidad a la ciudadanía.	Generación de funcionalidades operativas dentro del sistema de Atención Ciudadana facilitando la reasignación, reapertura, rechazo para la administración y atención a reportes.
Desconocimiento de la ciudadanía de la etapa en la que se encuentra su reporte	Journey Map con 6 usuarios de diversos perfiles	Una vez que una persona reporta en Atención Ciudadana y se le genera un folio, no vuelve a conocer su estatus hasta que se le avisa de la conclusión del	La falta de claridad en el proceso de atención y el desconocimiento de la etapa en la que se encuentra su reporte hace que la confianza de la ciudadanía	Generación de mensaje de asignación al reportante al momento que ya se pasó su folio al departamento correspondiente y entregando

	reporte, generando un vacío de información y desconocimiento operativo para quien reporta	que reporta se vea afectada. Esto es provocado por la opacidad de la operación y el flujo de atención actual	fecha compromiso
--	---	--	------------------

Fuente: elaboración propia

Tabla 3. Etapa: Ejecución

PROBLEMÁTICA	DIAGNÓSTICO	CAUSA	EFEECTO	SOLUCIÓN
Proceso análogo de asignación de reportes a servicios públicos	Entrevistas a personal de la Secretaría de Servicios Públicos en fase de diagnóstico	Al no contar con procesos de asignación de reportes homologados, cada dirección realiza esto de diversas maneras. El proceso digital se cierra al llegar a Servicios Públicos, donde cada departamento entrega en físico el reporte impreso para que sea atendido por parte de los jefes de las cuadrillas correspondientes	Los procesos análogos provocan una atención lenta, específicamente por el flujo tradicional de la operación de la Secretaría, donde el intercambio de información clave se da solo al inicio y al final del turno por parte de las cuadrillas. No hay claridad en la operación y velocidad de atención por parte de estas, los tomadores de decisiones desconocen con precisión la ubicación de su cuadrilla, los tiempos de atención que tienen o la calidad con la	Desarrollo de módulos operativos en sistema de Atención Ciudadana para administración del personal de Servicios Públicos, generando cuadrillas operativas y facilitando la asignación de los asuntos de manera digital. Esto mantiene un registro dentro del sistema del folio asignado a qué cuadrilla y los tiempos de atención

	que están atendiendo los reportes que se les asignaron
--	---

Fuente: elaboración propia

Tabla 4. Etapa: Notificación

PROBLEMÁTICA	DIAGNÓSTICO	CAUSA	EFFECTO	SOLUCIÓN
Proceso análogo de retroalimentación en campo	Entrevistas a personal de la Secretaría de Servicios Públicos en fase de diagnóstico	El proceso para confirmar la atención de un reporte se da de manera análoga. Los trabajos se registran en la hoja impresa del reporte las condiciones para su atención o su reasignación. Hasta que se finaliza el turno, el jefe de cuadrilla entrega los reportes impresos con las anotaciones correspondientes para que se actualice su estatus en la plataforma	La entrega de información al cierre del turno por parte de las cuadrillas se ve afectada por los procesos operativos análogos, dependiendo de las hojas de los reportes para que se registre en sistema el trabajo realizado durante el turno. No se cuenta con información precisa del tiempo de atención de los reportes y la manera de comunicar el seguimiento a algún reporte complejo depende totalmente de los procesos operativos tradicionales. La única evidencia que se adjunta es el reporte	Desarrollo de vinculación del chatbot SAM con el módulo de cuadrillas del sistema a fin de que los jefes de cuadrilla tengan comunicación en tiempo real con el sistema para confirmar la asignación de reportes y la atención de estos, compartiendo foto de los inicios de atención, así como la solución generada

impreso con las  
anotaciones

Fuente: elaboración propia

Tabla 5. Etapa: Conclusión

PROBLEMÁTICA	DIAGNÓSTICO	CAUSA	EFEECTO	SOLUCIÓN
Ciudadanía sin capacidad de evaluar reportes atendidos	Journey Map con 6 usuarios de diversos perfiles	No se cuenta con retroalimentación integrada a las herramientas de Atención Ciudadana. No hay registro del nivel de satisfacción del reporte, así como comentarios de relevancia para mejorar el servicio	Insatisfacción ciudadana por no poder comentar la calidad y eficiencia con la que se le atendió, especialmente cuando no se generó una solución adecuada al reporte	Desarrollo de evaluación opcional del reporte en el chatbot SAM para que la ciudadanía retroalimente, con una calificación o comentarios
Falta de proceso de análisis y mejora periódica	Entrevistas a personal operativo de la Dirección de Atención Ciudadana en fase de diagnóstico	No se cuenta con procesos de análisis de indicadores de operación y desempeño que dejen en claro las áreas de oportunidad a atender y una mejora continua de la Dirección	La falta de información en Atención Ciudadana provoca desconocimiento operativo, limitando la identificación de brechas y la generación de soluciones para asegurar una atención de calidad a la ciudadanía	Generación de evaluación semestral mediante encuesta aleatoria a usuarios del chatbot SAM que profundice en mejoras y recomendaciones
Ciudadanía sin capacidad de verificar que se atendió su reporte	Journey Map con 6 usuarios de diversos perfiles	En ocasiones no se realizó la atención de manera adecuada, por lo que hay posibilidad en el flujo operativo	No se cuenta con evidencia respecto a la atención realizada del reporte, esto provoca incertidumbre	Envío de foto de conclusión de reporte atendido al usuario que generó el folio con el objetivo de dar certidumbre

		donde el ciudadano pueda solicitar una reapertura a fin de que sí se atienda correctamente el reporte generado	respecto al trabajo realizado por las cuadrillas. El ciudadano verifica la atención y si no se cumplió adecuadamente se ve obligado a generar otro reporte	del trabajo realizado
Indicadores y métricas de evaluación y desempeño inexistentes	Entrevistas a personal de la Dirección de Atención Ciudadana en fase diagnóstica	No se cuenta con indicadores que den claridad a la operación en los diversos sistemas de Atención Ciudadana como son el Call Center, el chatbot y el uso del CRM	No se cuenta con métricas claras de evaluación en la atención y cumplimiento de reportes. No hay reuniones que impulsen la coordinación, dificultando una mejora en la calidad y trabajo más eficiente por parte del personal operativo	Establecimiento de variables e indicadores de rendimiento operativo del personal de Atención Ciudadana, así como de la atención de reportes
Opacidad en la operación de atención y cumplimiento de reportes	Journey Map con 6 usuarios de diversos perfiles	En la página pública de Atención Ciudadana, la visualización de la información no es clara. Los datos geográficos generales, así como algunas gráficas de la operación contienen información limitada para conocer la operación y	La falta de información pública limita el conocimiento operativo de la Dirección de Atención Ciudadana y el resto de las dependencias. No hay protocolos formales de análisis periódico de la información ni reuniones que	Desarrollo de la página de indicadores.sanpedro.gob.mx en la cual se comparten a la ciudadanía las principales estadísticas de los reportes generados, transparentando la actuación y dando certidumbre del trabajo realizado

	atención a la ciudadanía ayuden a mejorar la operación y atención de los reportes			
<b>DEPENDENCIAS DESCONOCEN SU OPERACIÓN Y CAPACIDAD DE ATENCIÓN DE REPORTES</b>	Entrevistas a personal de la Dirección de Atención Ciudadana en fase de diagnóstico	Las dependencias vinculadas con el CRM de Atención Ciudadana no cuentan con protocolos de análisis de información operativa y de desempeño. Tampoco se tiene conocimiento de la capacidad operativa con la que actualmente están atendiendo	No se cuenta con una coordinación adecuada entre las dependencias y la Dirección de Atención Ciudadana. Esto limita la capacidad de incidencia operativa, lo que restringe la generación de acuerdos operativos y propuestas de solución	Desarrollo de reportes automatizados para las dependencias vinculadas al sistema de Atención Ciudadana para identificar áreas de oportunidad y problemáticas y generar soluciones

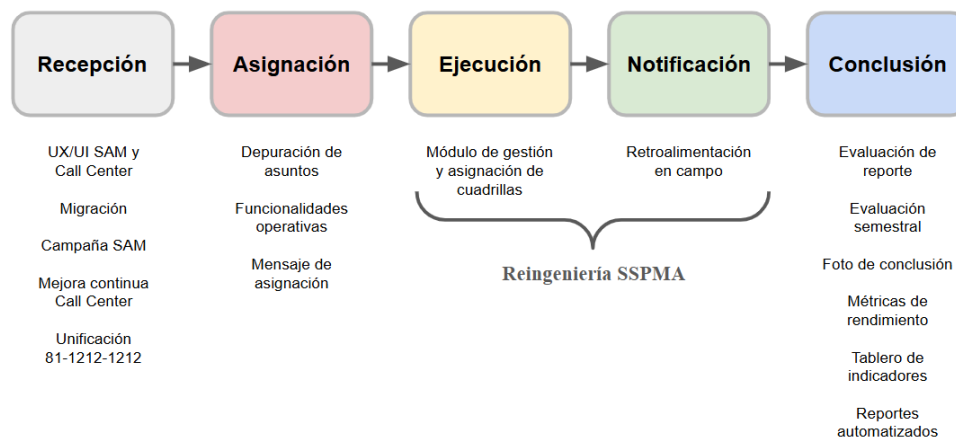
Fuente: elaboración propia

Implementación de propuestas de solución

La puesta en marcha de las 16 propuestas de solución se dio en dos momentos distintos. Inicialmente, se dio la implementación de todas las propuestas dentro del ámbito operativo y estratégico de Atención Ciudadana, es decir, las soluciones relativas a las etapas de Recepción, Asignación y Conclusión. Posteriormente, se implementaron las soluciones de las etapas de Ejecución y Notificación, las cuales se encuentran en el ámbito operativo de Servicios Públicos.

A continuación, se comparten las principales características de la implementación y los resultados que arrojó cada una de las soluciones propuestas. Para esto, se presenta un diagrama del proceso operativo de atención y las respectivas propuestas de solución implementadas para cada etapa.

**Figura 2.** Diagrama del proceso operativo de atención y las respectivas propuestas de solución implementadas para cada etapa



Fuente: Secretaría de Innovación y Participación Ciudadana, Ayuntamiento de San Pedro Garza García, 2023

Con el objetivo de complementar la implementación de soluciones internas de Atención Ciudadana, y como parte de una reingeniería integral del proceso de atención, se pasó a un segundo momento el desarrollo de la implementación de las mejoras en las etapas de Ejecución y Notificación. Se inició el desarrollo de un módulo de cuadrillas y un módulo de retroalimentación, cada uno correspondiente a las etapas de ejecución y notificación, respectivamente.

Con los acuerdos operativos generados se capacitó al personal, realizándose más de 120 capacitaciones para todo el personal operativo de la Secretaría, recopilando dudas, comentarios y observaciones del proyecto, del diseño del sistema y de la operación del día a día. Esta información fue la base para generar modificaciones a los módulos ya diseñados a fin de que se adaptaran de mejor manera a la realidad operativa de las cuadrillas. Por último, se consolidó una etapa de acompañamiento constante a fin de que los jefes de cuadrilla tuvieran el apoyo requerido para el uso del sistema.

**Módulo de Cuadrillas.** Se diseñó un apartado dentro del sistema que permitía la creación de cuadrillas de servicios públicos para su asignación a su departamento operativo correspondiente y la asignación de folios recibidos para la atención por parte de las cuadrillas creadas. Con esto se eliminó la brecha analógica del proceso para tener uno completamente digital y dentro del mismo sistema de atención, en el cual se tuviera una trazabilidad de la asignación y ejecución del folio.



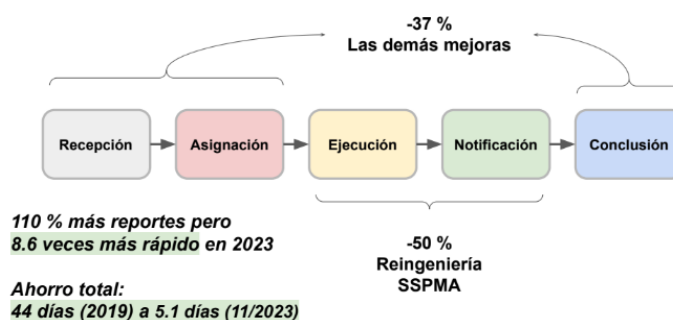
Módulo de Retroalimentación. Una vez que el reporte era atendido por parte de la cuadrilla, el jefe operativo tomaba la foto de conclusión a fin de confirmar los trabajos realizados. Este registro era posteriormente recibido en Atención Ciudadana a fin de compartir con el vecino la atención a su folio.

## Resultados

La integralidad de la Reingeniería de Atención Ciudadana fue clave para tener un impacto positivo en la operación de la atención a los servicios públicos. Como ya se mencionó, fue esencial generar soluciones a cada etapa del proceso de atención, lo que tuvo beneficios directos en la satisfacción ciudadana, especialmente en los momentos de mayor contacto con los usuarios de las plataformas de atención del municipio. A continuación, se destacan los principales resultados de la implementación de este proyecto.

Con la implementación de las 16 propuestas de solución se tuvo un total de eficiencia del proceso en un 87%. En los procesos de Recepción, Asignación y Conclusión se redujo el tiempo de atención en 37%, mientras que la implementación de los módulos en las etapas de Ejecución y Notificación dio una reducción de 50%.

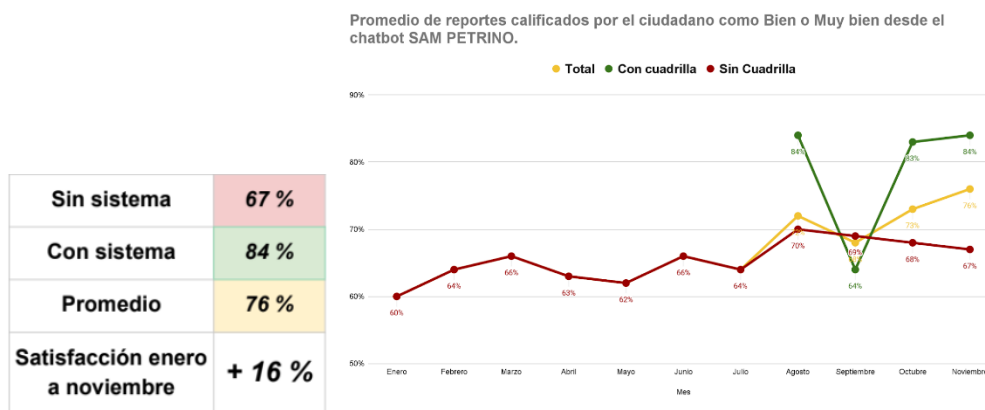
**Figura 3.** Módulos en las etapas de Ejecución y Notificación dio una reducción de 50%



Fuente: Secretaría de Innovación y Participación Ciudadana, Ayuntamiento de San Pedro Garza García, 2023

La satisfacción ciudadana de la atención a reportes aumentó de 67% a 84%. Desde que se tiene registro del sistema de atención, a inicios de 2012, no se había logrado una satisfacción mayor al 80%.

**Figura 4.** Promedio de reportes calificados por el ciudadano como Bien o Muy bien desde el chatbot SAM PETRINO



Fuente: Secretaría de Innovación y Participación Ciudadana, Ayuntamiento de San Pedro Garza García, 2023

Con la implementación del módulo de cuadrillas y el uso de celulares por parte de los jefes operativos se logró que el tiempo de atención de direcciones operativas se redujera en más de 50%.

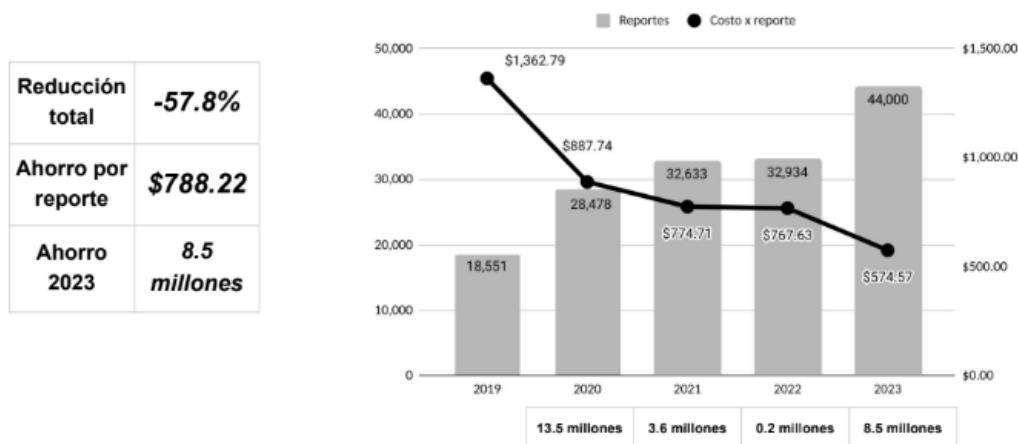
**Tabla 6.** Total de mejora de tiempo

Dirección	Tiempo
Dirección de Imagen Urbana	-42 %
Dirección de Medio Ambiente	-35 %
Dirección de Procesos y Calidad	-62 %
Dirección de Servicios Generales	-28 %
Dirección General de Vía Pública	-60 %
Dirección Operativa	-39 %
<b>Total de mejora en tiempo (departamental)</b>	<b>-50 %</b>

Fuente: Secretaría de Innovación y Participación Ciudadana, Ayuntamiento de San Pedro Garza García, 2023

Gracias al aumento de capacidad operativa por la reducción de tiempos y eficiencia del personal, se redujo el costo de atención por reporte de \$1,362.00 en 2019 a \$575.00 en 2023 (Ayuntamiento de San Pedro Garza García, 2023a). En conjunto, gracias al proyecto se tuvo un ahorro operativo de 8.5 millones de pesos en 2023.

**Figura 5. Ahorro por reporte**



Fuente: Secretaría de Innovación y Participación Ciudadana, Ayuntamiento de San Pedro Garza García, 2023

Si bien el proyecto no estuvo vinculado de manera directa a indicadores y al proceso de Presupuesto Basado en Resultados que se aplica por parte del municipio, los indicadores de la Dirección de Atención Ciudadana implementados en los Planes Operativos Anuales (POA) se vieron beneficiados gracias a su implementación (Ayuntamiento de San Pedro Garza García, 2023). Es así como la reducción de tiempos de atención y la satisfacción ciudadana se ven reflejados en los indicadores municipales que tienen un impacto directo en la asignación presupuestal de la Dirección (Ayuntamiento de San Pedro Garza García, 2023a).

La implementación de la reingeniería se dio durante el segundo trienio de la administración municipal (2021-2024), años en los que se realizaron cambios importantes en la cantidad de personal enfocado en la atención de reportes mientras el presupuesto operativo se mantuvo. Es así que a pesar de tener una inversión pública nula específica a la reingeniería, los resultados son tangibles en la satisfacción, reducción de tiempos de atención y ahorro en costos operativos, atendiendo más reportes con los mismos recursos.

La metodología utilizada para el diseño, desarrollo e implementación de política pública de la reingeniería se mostró especialmente robusto para un proceso de diagnóstico profundo a fin de identificar claramente las problemáticas operativas de la administración. Si bien esto es un avance importante, el sesgo inherente al proceso de entrevistas, análisis de reportes y seguimiento en campo enfocado en las actividades operativas limita el alcance en el diseño de las soluciones

---

implementadas. Se recomienda ampliar la investigación a fin de contar con esfuerzos que tengan un impacto estratégico en las metas y objetivos de la administración, más allá de la solución de retos operativos más superficiales.

Con la implementación de la reingeniería también se identificaron aprendizajes desde la Secretaría de Servicios Públicos que aseguraron, desde su operación, un seguimiento puntual al proyecto. Al impulsar la toma de decisiones basadas en datos, gracias a la información recopilada en campo, se generaron beneficios colaterales para la mejora operativa. Esto logró que algunos departamentos -como Limpia-, que habían enfrentado problemas operativos, generaran estrategias para atender estas áreas de oportunidad. La generación de información operativa también aseguró contar con una trazabilidad total de la operación en campo, lo que hizo “destapar” la “caja negra” de los procesos de atención de los departamentos de Servicios Públicos. Fue así como, al momento de mantener un registro de cuándo y cómo se atendían los reportes por parte de las cuadrillas, se tuvieron datos respecto a la operación de cada una y el cumplimiento de sus objetivos.

## **Conclusiones**

El proyecto de reingeniería es un claro ejemplo del uso de metodología de política pública para optimizar y hacer un uso eficiente de los recursos de la mano de políticas de participación ciudadana que sean abiertas, públicas y transparentes. El proceso integral de la atención se vio ampliamente optimizado casi hasta en dos terceras partes en su totalidad, asegurando un uso eficiente de los recursos públicos.

Esto no hubiera sido posible sin una precisa innovación en los procesos y herramientas tecnológicas desarrolladas de la mano de los usuarios finales en cada una de las etapas. Este diseño en conjunto con el usuario llevó a la superación de una brecha digital para la implementación de las herramientas en campo. El seguimiento en campo con el personal operativo abonó a tener resultados rápidamente, registrando una mejora marcada en tiempos y atenciones, lo que derivó en un aumento en la satisfacción de la ciudadanía. Esto no hubiera sido posible sin un análisis constante de la información y los datos recopilados diariamente para realizar una mejor toma de decisiones durante cada etapa del proyecto.

El desarrollo del proyecto de reingeniería es un caso positivo de cómo impulsar políticas de participación ciudadana de baja intensidad mediante un proceso

metodológico de política pública. Gracias al desarrollo de un diagnóstico, diseño e implementación de mejoras, se logró aumentar la satisfacción de la ciudadanía en la atención a sus reportes, a pesar de estar en un contexto complejo con actores operativos y estratégicos en sus diversas etapas y áreas de responsabilidad. La principal barrera a vencer es asegurar la continuidad del mismo, especialmente por los cambios de administración municipales que llevan a desechar el trabajo realizado, independientemente de los resultados.

Las herramientas de participación ciudadana de baja intensidad son fácilmente replicables y pueden ser desarrolladas de manera sencilla por parte de las administraciones municipales. Si bien la inversión requerida es mínima es necesario contar con voluntad política para su implementación de manera integral, a esto se le suma la necesidad de tener personal especializado en desarrollo tecnológico así como profesionistas con experiencia en el desarrollo de políticas públicas que aseguren una implementación exitosa.

El caso de San Pedro Garza García da pie a seguir investigando el uso de herramientas que promuevan la participación ciudadana y la rendición de cuentas de manera innovadora, esto especialmente en contextos de mayor impacto como lo sería un gobierno estatal o federal. Así mismo sería recomendable realizar una comparativa de la satisfacción ciudadana para el siguiente trienio del municipio de San Pedro (2024-2027) y validar los resultados que esta investigación arrojó.

## Referencias

- Ayuntamiento de San Pedro Garza García. (2023). Metas y Objetivos, Plan Operativo Anual.  
<https://transparencia.sanpedro.gob.mx/transparencia/descFraccion.aspx?articuloid=1&fraccionid=4&area=5318&idDireccion=0&inc=False>
- Ayuntamiento de San Pedro Garza García. (2023a). Presupuesto de Egresos 2023.  
<https://aplicativos.sanpedro.gob.mx/transparencia/Archivos2023/PDF/DETALLE%20PERIODICO%20OFICIAL%20PTO%20EGRESOS%202023.pdf>
- Ayuntamiento de San Pedro Garza García. (2023b) Reglamento Orgánico de la Administración Pública Municipal, Municipio de San Pedro Garza García, N.L.  
<https://sanpedro.gob.mx/reglamentos>
- Cómo Vamos, Nuevo León (2024). Evaluación Mayo 2024, San Pedro Garza García.  
<https://comovamosnl.org/evaluacion/san-pedro-garza-garcia/>

- 
- Cooper, T. L., Bryer, T. A., & Meek, J. W. (Diciembre, 2006). Citizen-Centered Collaborative Public Management. *Public Administration Review*, 66, 76-88. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6210.2006.00668.x>
- Cutter, S. L., Golledge, R., & Graf, W. L. (2002). The Big Questions in Geography. *The Professional Geographer*, 54(3), 305-317. <https://doi.org/10.1111/0033-0124.00332>
- Encuesta Nacional de Calidad e Impacto Gubernamental (ENCIG) 2023. Principales Resultados de Nuevo León. (2024) Instituto Nacional de Estadística y Geografía. <https://www.inegi.org.mx/programas/encig/2023/>
- Font, J., Blanco, I., Gomá, R. & Jarque, M. (2012). Mecanismos de participación ciudadana en la toma de decisiones locales: Una visión panorámica. *Participación ciudadana en las políticas públicas*, 04, 56-104.
- Fung, A. (25 de febrero de 2015). Putting the Public Back into Governance: The Challenges of Citizen Participation and Its Future. *Public Administration Review*, 75(4), 513-522. <https://doi.org/10.1111/puar.12361>
- Fung, A. (9 de noviembre de 2006). Varieties of Participation in Complex Governance. *Public Administration Review*, 66, 66-75. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6210.2006.00667.x>
- Gobierno del Estado de Nuevo León. (2023) Presupuesto de Egresos 2023. [https://www.hcnl.gob.mx/trabajo\\_legislativo/leyes/pdf/LEY%20DE%20EGRESOS%20DEL%20ESTADO%20DE%20NUEVO%20LEON%20PARA%20EL%20EJERCICIO%20FISCAL%202023.pdf?2023-01-11](https://www.hcnl.gob.mx/trabajo_legislativo/leyes/pdf/LEY%20DE%20EGRESOS%20DEL%20ESTADO%20DE%20NUEVO%20LEON%20PARA%20EL%20EJERCICIO%20FISCAL%202023.pdf?2023-01-11)
- Hagget, P. (2001). *Geography: A Global Synthesis* (4a ed.). Pearson Hall.
- Hammer, M. & Champy, J. (1993). *Reingeniería de la empresa: un manifiesto para la revolución empresarial*. Harper Business.
- Leighninger, M. (2014). What We’re Talking about When We Talk about the “Civic Field” (And Why We Should Clarify What We Mean). *Journal of Public Deliberation* 10 (1): Article 8.
- Luskin, R. C., Fishkin, J. S., & Jowell, R. (2002). Considered Opinions: Deliberative Polling in Britain. *British Journal of Political Science*, 32(3), 455-487.
- Merino, M. & Cejudo, G. (2010). *Problemas, decisiones y soluciones. Enfoques de políticas públicas*. CIDE-Fondo de Cultura Económica.

- 
- Needham, C. (2008). Realising the Potential of Co-production: Negotiating Improvements in Public Services. *Social Policy and Society*, 7(2), 221-231. doi:10.1017/S1474746407004174
- Ostrom, E. (2010). Beyond Markets and States: Polycentric Governance of Complex Economic Systems. *American Economic Review*, 100(3), 641-672.
- Peixoto, T. & Fox, J. (2016). When Does ICT-Enabled Citizen Voice Lead to Government Responsiveness? Institute of Development Studies. *IDS Bulletin* 47 (1), 23-39.
- Poligrama. (2023). Encuesta del nivel de satisfacción de la atención y servicios de la administración pública de San Pedro Garza García. Dirección de Atención Ciudadana, San Pedro Garza García.
- Principales resultados del Censo de Población y Vivienda 2020. (2023). Instituto Nacional de Estadística y Geografía. [https://www.inegi.org.mx/contenidos/productos/prod\\_serv/contenidos/espanol/bvinegi/productos/nueva\\_estruc/702825198251.pdf](https://www.inegi.org.mx/contenidos/productos/prod_serv/contenidos/espanol/bvinegi/productos/nueva_estruc/702825198251.pdf)
- Savoldelli, A., Codagnone, C. & Misuraca, G. (Abril, 2013). Assessing the impacts of ICT-enabled services in the public sector: a participatory evaluation process to overcome the eGovernment paradox. Conference: 2nd International Eiburs-Taips Conference on: Innovation in the Public Sector and the Development of eServices, Urbino, Italia. <https://www.researchgate.net/publication/322008913>
- Secretaría de Innovación y Participación Ciudadana, Ayuntamiento de San Pedro Garza García. (Diciembre, 2023). Reingeniería de Atención Ciudadana Evento de presentación de resultados. San Pedro Garza García, Nuevo León.
- Secretaría de Innovación y Participación Ciudadana, Ayuntamiento de San Pedro Garza García. (2023a) Estadística de reportes 2012-2023. <https://indicadores.sanpedro.gob.mx/>
- Sjoberg, F. M., Mellon, J., & Peixoto, T. (2017). The Effect of Bureaucratic Responsiveness on Citizen Participation. *Public Administration Review*, 77(3), 340-351. <https://doi.org/10.1111/puar.12697>