

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE BAJA CALIFORNIA
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES Y POLÍTICAS
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN PÚBLICA



**ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS DE LA IMPLEMENTACIÓN DE LAS
POLÍTICAS DE PROFESIONALIZACIÓN DE LOS SERVIDORES PÚBLICOS DE
LA ADMINISTRACIÓN ESTATAL 2011-2013: CASO, RECAUDACIÓN DE
RENTAS DEL ESTADO**

Trabajo terminal que se presenta para obtener el grado de Maestra en
Administración Pública

Verónica Chantal Cañedo Rivera.
Sustentante

Dra. Adela Figueroa Reyes
Directora de Trabajo terminal

Mexicali, Baja California, México. 26 Septiembre 2016.

AGRADECIMIENTOS

A CONACYT, por el apoyo otorgado durante todos mis estudios de maestría

A la Universidad Autónoma de Baja California, Facultad de Ciencias Sociales y Políticas, que me ha formado

A mi directora de tesis, Dra. Adela Figueroa Reyes por su apoyo en la elaboración de este trabajo

Al Dr. Manuel Zavaleta Suarez y a la Mtra. Manuelys Márquez por su apoyo incondicional en la terminación del presente trabajo.

A los funcionarios públicos que aportaron su valiosa experiencia para este trabajo.

DEDICATORIAS

A la memoria de mi padre Álvaro Cañedo Meza y hermano Álvaro J. Cañedo

A mi madre Leonor Rivera y hermanos Julio y Dulce Cañedo

A Luis Gallo por su apoyo incondicional

A mi hijo Luis Dael

ÍNDICE

CAPÍTULO I	1
Planteamiento del Problema.	1
Preguntas de investigación.	5
Objetivo de investigación.....	5
Justificación	5
Hipótesis.....	7
CAPITULO II	8
MARCO TEORICO.....	8
Comportamiento humano en el trabajo.	8
Servidor Público.	9
Administración Pública.....	11
Nueva Gestión Pública.	13
Calidad.....	19
Planeación Estratégica.	21
Profesionalización.	22
Servicio Civil de Carrera.....	24
Evaluación del Desempeño.	26
Gestión para resultados.	28
Neo-institucionalismo.	30
CAPÍTULO III	33
Delimitación temporal y espacial del estudio.	33
Unidades de análisis.....	33
Delimitación temporal y espacial.....	34
Tipo de estudio.....	34
Limitaciones del estudio.....	35
CAPÍTULO IV.	37
Conclusiones y Sugerencias.....	51
REFERENCIAS.....	53
Anexo1	58
Anexo 2.....	60

INTRODUCCIÓN

El Estado se encuentra en constantes transformaciones; como el cambio en las relaciones internacionales, la propensión hacia la globalización de la economía, la formación de bloques comerciales interestatales, la disolución de varios sistemas políticos y el declive generalizado de los regímenes socialistas en el continente. Estos factores son los que propician el cambio en la administración pública.

El concepto de manejo público (public management) ha sido tradicionalmente una parte del ámbito conceptual de la administración pública, que a ha enriquecido y colaborado a extender el dominio de su argumentación científica (Guerrero, 2004).

Este fenómeno se fija a través de la administración privada ya que estas contemplan el beneficio y la economía propia de la institución, mientras que en la administración pública se busca el beneficio y la economía de la institución y del ciudadano. Es eje central para el cambio y la modernización de las administraciones públicas. Con esto se puede decir que la Nueva Gestión Pública (NGP) pretende romper el paradigma de la vieja burocracia, donde priman los procesos tardados, el mal funcionamiento del capital humano y de la economía; teniendo como resultado ineficacia e ineficiencia en la prestación del servicio público.

Con el objeto de reconocer la influencia que la NGP está teniendo, nos adentramos en los documentos y en la estructura de la administración pública del Estado en el tema sobre capacitación, para así crear un análisis particularmente en recaudación de rentas del Estado específicamente el trámite de licencias. Para llevar a cabo esta investigación se generaron dos preguntas las cuales son ¿De qué manera favoreció la capacitación en el desempeño de los servidores públicos? y ¿Cuáles son los beneficios que reciben los ciudadanos al tener servidores públicos capacitados?

Por lo tanto el contenido de este análisis se divide en cuatro capítulos en el primero se menciona la problemática que empuja a la Administración Pública

del Estado de Baja California, respecto a los resultados de la capacitación que se les brinda a los servidores públicos de Recaudación de Rentas del Estado particularmente en el trámite de licencia automovilística. Con el hecho de recabar información para dar a conocer si realmente persiguen la calidad en el servicio. Consiguiendo con las preguntas de investigación, objetivos, la justificación que va encaminada a tener servidores públicos idóneos y capacitados para poder tener una administración pública de calidad y por último la hipótesis.

Dentro del Marco teórico, el cual complementa el capítulo II se definieron variables independientes como la Nueva Gestión Pública y el Neo institucionalismo. Las variables dependientes que nos ayudan a explicar este análisis fueron el comportamiento humano en el trabajo, que es un servidor público, que es la administración pública, calidad, planeación estratégica, profesionalización, servicio civil de carrera, evaluación del desempeño y gestión para resultados.

El propósito del capítulo III es explicar la manera en que se logró llegar al conocimiento de las preguntas y objetivo de investigación establecida para el presente análisis. Aquí se explica la delimitación de la investigación en el tiempo y en el espacio, las principales limitaciones del estudio y por último se expone la selección de la muestra.

En este apartado se presentan los resultados de la investigación se realizaron dos entrevistas a actores claves y un cuestionario, detallando datos de identificación y preguntas en las cuales se tabula la información aplicando porcentajes para el manejo de los mismos, analizando e interpretando los resultados tomando como referencia el marco teórico. Y por último las conclusiones y sugerencias que se ofrecen para una mejora en la Administración pública.

CAPÍTULO I

En este apartado se tratara de explicar cuál es la problemática que se sitúa en la Administración Pública del Estado de Baja California, respecto a los resultados de la capacitación que se les brinda a los servidores públicos de Recaudación de Rentas del Estado particularmente en el trámite de Licencia Automovilística. Con el hecho de recabar información para dar a conocer si realmente persiguen la calidad en el servicio. Para esto se utilizó una encuesta dirigida a los ciudadanos y una entrevista a ciertos actores claves sobre el tema de capacitación.

Planteamiento del Problema.

El fenómeno de la Nueva Gestión Pública (en adelante NGP), o también referenciado como *New Public Management*, se inserta en un proceso global de transformación del Estado, difundiéndose enérgicamente a nivel mundial como eje central para el cambio y la modernización de las administraciones públicas. Con esto se puede decir que la NGP pretende romper el paradigma de la vieja burocracia, donde priman los procesos tardados, el mal funcionamiento del capital humano y de la economía; teniendo como resultado ineficacia e ineficiencia en la prestación del servicio público.

La NGP, es un modelo que tiene dentro de sus principales herramientas es la Gestión para Resultados dentro de esta existe varias herramientas las cuales son Planeación del Gasto Publico, Participación Ciudadana, Organización de la estructura, Actualización Jurídica, Ejecución de programas, presupuestos y proyectos, Monitoreo y evaluación de la gestión, Gestión Financiera, Planeación para el desarrollo (Márquez, 2016). Actualmente es uno de los requisitos para poder llegar a resultados favorables en el proceso administrativo. Anteriormente, la administración pública se basaba en el modelo burocrático de Max Weber, el cual planteaba la operatividad regulada de los servidores públicos, apego estrictamente a las normas, rutina y procedimientos estandarizados, jerarquía de autoridad. Dicho modelo se enmarcaba de dos

pilares: autoridad y sociedad estos factores son de gran importancia para la toma de decisiones ya que gobernaba el hereditario no importaba si eran capaces y responsables de tal jerarquía. Con los años, este modelo se agotó, debido a que propició que las rutinas cerradas laborales basadas en el apego a la ley como único medio para desarrollarse, fomentaban un ambiente de despotismo y hostilidad en los trabajadores el cual influía directamente en la prestación de servicios, catalogado como ineficaz, y lógicamente rechazado por los ciudadanos (Jaramillo, 2006).

Como ya es sabido, la administración pública latinoamericana, está viviendo momentos de cambio, dejando atrás el modelo anteriormente descrito, para adaptarse a las nuevas normatividades expresadas por la corriente neoliberal de la NGP. Lo anterior implica que los funcionarios laboren con altos niveles de calidad en los servicios que prestan; y es por ello que se hace hincapié en la constante capacitación de los mismos para alcanzar la profesionalización, en base a competencias laborales, institucionales y de gestión.

La profesionalización y el desarrollo de los servidores públicos, exige ejecutar actividades que permitan contar con bases sólidas, que brinden claridad, certidumbre y rumbo al quehacer gubernamental de cada uno de los servidores públicos que colaboran en el Poder Ejecutivo del Gobierno del Estado de Baja California. Por ende éste consciente de que su ciudadanía demanda cada vez más servicios y obras de mayor calidad, ha emprendido la tarea de impulsar y desarrollar a sus servidores públicos, con el fin de profesionalizarlos para alcanzar los objetivos propuestos, todo bajo la perspectiva de la Nueva Gestión Pública y su instrumento la Gestión por Resultados (en adelante GpR).

En tales condiciones, para la administración que encabezó el Mtro. José Guadalupe Osuna Millán, como Gobernador del Estado, el desempeño profesional de los servidores públicos resultó prioritario, motivo por el cual estableció como compromiso en el Plan Estatal de Desarrollo 2008-2013, en su

eje 6 titulado Gobierno al Servicio de la Gente: “Promover la profesionalización y el desarrollo de capacidades de los recursos humanos y, de igual forma, promover la cultura de evaluación del desempeño orientada al logro de resultados” (PED, 2008, 174).

Una importante estrategia para transformar las actividades del aparato administrativo, fue la creación del Centro de Profesionalización y Desarrollo del Capital Humano (en adelante CEPRODE), el cual es un espacio sustantivo para la capacitación y mejora de los empleados públicos en cuanto a sus capacidades técnicas y de gestión, significativas a efecto de poder brindar un servicio de mayor calidad y calidez.

Debido a lo anterior, es de suma importancia analizar el resultado que generó en la prestación de servicios públicos, la capacitación impartida por Oficialía Mayor a los funcionarios en Recaudación de Rentas del Estado en cuanto a calidad y calidez, en la atención al usuario para así, establecer como contribuyó a la mejora de la función sustantiva de gobierno y satisfacer las necesidades de la población bajacaliforniana. El citado Centro, es factor clave de este estudio, ya que su objetivo de creación es diseñar, implementar y evaluar la política de profesionalización de los servidores públicos, fortalece a los servidores públicos fundamentándose en la misión, funciones y competencias de los puestos específicos. Objetivo de mejorar la calidad de las funciones administrativas a través de la gestión estratégica de los recursos humanos, continuamos con el compromiso de actualizar y modernizar los Catálogos de Puestos Específicos de las diversas dependencias, así como también asesoramos y apoyamos a las entidades paraestatales (PED, 2014-2019). Y esta contiene los programas de capacitación que se llevan a cabo para mejorar la relación usuarios-funcionarios públicos.

La detección de errores en los procesos administrativos que implican la prestación de los servicios públicos, se determina definitivamente con la evaluación del desempeño. El fin de ésta es corregir tanto los detalles negativos del desarrollo de la gestión, así como la actuación de los servidores

para proporcionarles la respectiva capacitación, adecuándolos a los requerimientos institucionales y sociales (SRA, 1982).

El CENPRODE es el encargado de realizar las actividades referentes a la profesionalización de los servidores públicos y en él se capacita a los trabajadores de la Administración Estatal, de los siguientes niveles: mandos medios (Jefes de departamento), Profesionales, Técnicos y Operativo, siendo los últimos objeto de este estudio, específicamente los que laboran en Recaudación de Rentad del Gobierno del Estado de Baja California. Las capacitaciones que aquí se instrumentan para mandos de Orden superior (Secretario, Director), Mandos directivos (Administradores, Secretarios Particulares) se refieren solamente a la competencia de liderazgo, por lo tanto en nuestro estudio excluirémos a éstos servidores, aunque consideramos que la capacitación del servidor público debe abarcar toda la esfera pública ya que la relevancia de la capacitación del personal público de altos mandos es con el fin de crear una burocracia profesional, eficiente y efectiva.

Cabe destacar que entre los obstáculos para la renovación de la nómina estatal, está el hecho de que no existen suficientes recursos ni tiempo para remplazar a la totalidad de los servidores. Además, es probable que no exista la voluntad política para remover a los funcionarios que se desempeñan inadecuadamente, porque se pretende evitar algún conflicto sindical o porque los actuales funcionarios pertenecen a las redes políticas de los miembros del gobierno. En este sentido, la capacitación de los niveles superiores de la administración puede resultar un medio útil para cambiar los comportamientos, promover la adquisición de nuevas habilidades y mejorar a los servidores públicos inamovibles.

La misión que tiene la Secretaría de Planeación y Finanzas es la de Coordinar la planeación del desarrollo estatal, así como formular y aplicar la política hacendaria, crediticia y del gasto público del Gobierno del Estado. Proyectar y calcular los ingresos y egresos del Gobierno del Estado, tomando en cuenta las necesidades de recursos para la ejecución del Plan Estatal de

Desarrollo y sus programas... (SPF, 2016). De esa misma misión emana la Dirección de Recaudación de Rentas del Estado, en el cual, durante el periodo 2011 al 2016 los servidores públicos de esta dirección recibieron la siguiente (cuadro 1) cantidad de cursos en competencias de gestión ya que el CENPRODE se encarga solamente de estas, mientras que el Centro de Capacitación Fiscal imparte las competencias técnicas.

Cuadro 1. Capacitaciones impartidas a Recaudación de Rentas.

Capacitaciones impartidas a Recaudación de Rentas periodo 2011-2016						
2011	2012	2013	2014	2015	2016	Total
80	33	32	39	30	27	241
Elaboración propia. Fuente: CENPRODE						

Preguntas de investigación.

¿De qué manera favoreció la capacitación en el desempeño de los servidores públicos?

¿Cuáles son los beneficios que reciben los ciudadanos al tener servidores públicos capacitados?

Objetivo de investigación.

Analizar los resultados de la capacitación en el funcionamiento de la prestación de servicios públicos de Recaudación de Rentas del Estado particularmente trámite de licencia de conducir.

Justificación

Este estudio radica en la importancia que es tener servidores públicos idóneos y capacitados para poder tener una administración pública de calidad, ya que en México copiamos tal cual los procesos de otros países olvidándonos que las características de nuestro sistema es diferente ya que aquí aun reina la llamada burocracia o el llamado modelo Weberiano el cual sabemos que

predomina los procesos tardados, el mal trato a la ciudadanía, salarios bajos, jornadas de trabajo excesivas entre otras cosas.

La importancia que trae la NGP a nuestro Estado es esa la innovación en los procesos administrativos y tener una mente un poco más abierta a los procesos de profesionalización que imparte en este caso el Centro de Profesionalización y Desarrollo del Capital Humano para traer consigo una ola de beneficios para el recurso humano ya que ellos son el motor de las instituciones gubernamentales y tener con ello más competitividad para así tener a los correctos dentro del juego, todo esto se lograra siempre y cuando se mantengan al margen la política y lo administrativo ya que la política solo entorpece a la administración.

En la literatura de gestión pública destaca la política del Servicio Civil de Carrera (en adelante SC), dando por hecho que los gobiernos necesariamente deben contar con servidores públicos profesionalizados, y que parte de este proceso lo aporta la capacitación que debe implementar el Estado, a través del desarrollo pleno de sistemas meritocráticos; que regulen el ingreso, la promoción, el desarrollo, los incentivos, estabilidad y permanencia del personal.

La importancia de la capacitación radica en que el personal adquiera de forma paulatina y progresiva capacidades y habilidades para lograr, por un lado asegurar su permanencia dentro del gobierno, tener acceso a estímulos económicos y de escalafón que le permitan ascender profesionalmente dentro del sector público, y por el otro prestar un servicio público de calidad (Ruiz, 2010).

Como ya se mencionó con anterioridad, los tiempos cambian y la ciudadanía tiene un poco más de inmiscuidad con los asuntos públicos por lo tanto se da cuenta de que no siempre todos los procesos ni la atención son los adecuados al momento de ir a pedir un servicio. Este estudio es importante para la ciudadanía ya que se analizan los resultados que se obtuvieron del proceso de capacitación en recaudación de rentas del Estado y así conocer los

beneficios que se obtienen al tener servidores públicos capacitados. Y así la ciudadanía observe que el gobierno uno esfuerzos para cada día ser mejores y brindar más servicios de calidad.

Siguiendo con lo anterior se puede observar que este estudio no solo se contempla lo que CENPRODE menciona en sus estadísticas sino también lo que la ciudadanía percibe de sus servidores públicos ya que se toma una muestra representativa de ciudadanos para encuestar y así saber la percepción que tienen de la institución en este caso recaudación de rentas del Estado.

Es importante para la Universidad Autónoma de Baja California que es donde se realizó este estudio ya que no hay temas similares a lo que es la capacitación del servidor público por lo tanto innovador en materia de recurso humano. Lo que se espera con esta investigación es analizar la política de capacitación en los servidores públicos para deliberar por medio de un análisis que tanto aumento el nivel de calidad en el servicio que se les presta en a la sociedad en Recaudación de Rentas del Estado particularmente trámite de licencia de conducir.

Hipótesis

La capacitación que recibieron los servidores públicos de Recaudación de Rentas del Estado fortaleció la atención al usuario en cuanto a la prestación de servicios públicos de calidad.

CAPITULO II

En el presente capítulo se presenta los principales aportes teóricos y definiciones que sustentan el modelo de la Nueva Gestión Pública y el Neo-institucionalismo en el afán de mejorar las formas de gestionar y capacitar en el gobierno y así mejorar la calidad en el servicio. Se toman variables dependientes de la Nueva Gestión pública como la Calidad, Planeación Estratégica, Profesionalización, Servicio Civil de Carrera, Evaluación del desempeño. Para trabajar de manera conjunta y poder tener instituciones públicas eficientes.

MARCO TEORICO

Comportamiento humano en el trabajo.

Para comprender el tema sobre la capacitación en la Administración Pública comenzaremos dando una leve explicación sobre como el ser humano se comporta dentro de una institución, ya que esta se protege de dos elementos complejos como la ciencia y tecnología, pero una vez agregando personas esta se convierte en un sistema social verdaderamente complicado por lo tanto la humanidad debe de entenderlas y quererlas ya que ellas son el centro de nuestra sociedad.

El comportamiento organizacional se puede comprender como el estudio y la aplicación de conocimientos relativos a la manera en que las personas actúan dentro de las organizaciones. Se trata de una herramienta humana para beneficio de las personas y se aplica de un modo general a la conducta de personas en toda clase de organizaciones. El comportamiento organizacional tienen elementos claves como las personas ya que ellos son la parte fundamental de una organización porque constituyen un sistema social ya sean grupos chicos o grandes, la estructura es quien define la relación que se llevarán las personas dentro de ellas. Esta estructura se relaciona con el deber y el poder, la tecnología es para realizar trabajos en el menor tiempo posible, y mejorar los recursos físicos y económicos con los que trabajan las personas y

por último el medio ambiente ya que las organizaciones operan dentro de un ambiente exterior determinado (Davis, 1983).

Como es sabida la NGP llegó para quedarse ya que la teoría al momento de adoptarla trae consigo una infinidad de mejoras en la Administración pública. Para esta teoría el comportamiento humano es importantísimo ya que los servidores públicos son lo más elemental para la institución, para que funcione adecuadamente la institución pública el servidor público debe sentirse en un ambiente agradable para que así en cualquier situación donde él se sienta amenazado ya sea de manera interna o externa busque una solución a dicha problemática y no solo se excuse como era hace unos años.

Al momento que el servidor público se siente amenazado se torna rápidamente conservador e incrementalista y se apoya en el pasado para legitimar sus decisiones, en vez de buscar la solución a los nuevos problemas. También, para protegerse pide a la autoridad política central que establezca normas y determinaciones muy precisas, lo cual mata en el huevo, el dinamismo y la flexibilidad necesarios a un sistema descentralizado, mismo que en tales circunstancias, sirve de mampara a un poder político central que continua desempeñándose de manera autoritaria y al servicio de los intereses tradicionales (Poulin y Delgado, 1980).

Por lo tanto coincidimos en que el comportamiento humano dentro de las instituciones es parte fundamental de la NGP ya que busca el mejorar la calidad en los servidores públicos para así tener capital humano profesionalizado y colocado de manera estratégica para no entorpecer los procesos dentro de las instituciones.

Servidor Público.

“Es aquel que, independientemente de su denominación ya sea de funcionario o de servidor civil, está normado por un régimen de función pública bajo una ley específica de derecho público o mediante

disposiciones equivalentes, y asumen actividades enmarcadas en los intereses primordiales del Estado. No se trata de todos los empleados o trabajadores del Estado, sino solamente de aquellos que como funcionarios desempeñan las funciones esenciales que le atañen al Estado y que, en cada Estado extiende o restringe a su arbitrio.

...
... la mayoría de los países define como servidores públicos a quienes se desempeñan en el Poder Judicial, junto con los integrantes de la administración pública y los empleados administrativos del Poder Legislativo”¹

En la constitución del Estado en el artículo 91(2014) menciona que para los efectos de las responsabilidades a que alude este Título se reputarán como servidores públicos los representantes de elección popular, a los miembros del Poder Judicial, a los funcionarios y empleados, y, en general a toda persona que desempeñe un empleo, cargo o comisión de cualquier naturaleza en la Administración Pública Estatal o Municipal, quienes serán responsables por los actos u omisiones en que incurran en el desempeño de sus respectivas funciones.

De acuerdo al artículo 46 del título tercero de responsabilidad administrativa Capítulo I obligaciones y prohibiciones del servidor público Todo servidor público debe desempeñar su función, empleo, cargo o comisión observando siempre los principios de Legalidad, Honradez, Lealtad, Imparcialidad y Eficiencia, actuando dentro del orden jurídico, respetando en todo momento la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, la Constitución Política del Estado Libre y Soberano de Baja California y las Leyes, Decretos y Acuerdos que de una y otra emanen. (LFRASP, 2016).

Consiguiente se entiende que un servidor público es un individuo capaz de ocupar un cargo en el cual debe de tener vocación de servicio, ya que el puesto a ocupar es para bienestar de la sociedad.

¹ Guerrero, Omar, El Funcionario, el Diplomático y el Juez, Universidad de Guanajuato, INAP y otros, Plaza y Valdés Editores, Primera Edición, México, 1998, pág. 52-53.

Un servidor público debe ser eficiente ya que él toma decisiones de contratar, trasladar, o ascender y estas se deben basar en los conocimientos, habilidades, capacidades de los aspirantes y los empleados. Según la historia, el mérito se define por el modo en que desempeñan su trabajo los aspirantes y empleados; no por la lealtad a una afiliación política (Klingner, 2002).

Consecuentemente se mencionó que el servidor público debe servir a la sociedad. Por lo tanto en la vida diaria se observa lo contrario, por eso la importancia de que estos estén realmente profesionalizados para así crear valor público. Una vez explicado que es el comportamiento humano dentro de una institución y lo que es un servidor público conlleva a preguntarnos ¿Qué es la administración pública? ¿Quién se encarga de ella?

Administración Pública.

Por administración pública se entiende, generalmente aquélla parte del Poder Ejecutivo que tiene como cargo la responsabilidad de desarrollar la función administrativa. De esta manera, la Administración pública puede entenderse desde dos puntos de vista, uno orgánico, que se refiere al órgano o conjunto de órganos estatales que desarrollan la función administrativa y desde el punto de vista formal y según el cual debe entenderse como la actividad que desempeñan este órgano o conjunto de órganos.

La administración pública está caracterizada por atributos propiamente estatales. Dicha administración, por principio, es una cualidad del Estado y sólo se puede explicar a partir del Estado. La índole de esa cualidad del Estado es el movimiento, de modo que la administración pública consiste en la actividad del Estado. En lo esencial, la administración pública puede describirse como el proceso de aplicación de reglas; es decir, el proceso mediante el cual las reglas generales se convierten en decisiones específicas para casos individuales, como estructuras gubernamentales cuya función primordial es desempeñar las funciones descritas anteriormente (Peters, 1995).

Como se menciona en párrafos pasados la NGP llega para agilizar los procesos dentro de la administración pública, dentro de estas existe lo que conocemos como burocracia que según en términos de Weber es el problema de toda institución pública. Peters (1995) menciona que la burocracia se refiere a las organizaciones que tiene una estructura de administración piramidal, que aplican reglas universales e impersonales para mantener la estructura de autoridad, y que subrayan los aspectos no discrecionales de la administración.

La Administración pública moderna se ha constituido en un espacio de institucionalidad que tiene a su cargo la atención, dirección y solución de los asuntos que conciernen a la comunidad civil y policía, es por ello una institución con facultades amplias para intervenir de modo sistematizado y deliberado en la sociedad civil para que tenga a su alcance los elementos que le permiten pervivir y desarrollarse como un cuerpo activo y productivo. En este sentido, la Administración pública se encarga de dotar a la sociedad de las condiciones que favorecen el mejor desarrollo de lo individual y lo colectivo de manera positiva. Para tal efecto, la Administración pública se caracteriza por cuidar, estimular y desenvolver puntos vitales de los cuales depende la eficacia de la vida social y el despliegue público de la sociedad, hasta conformar un sistema de fuerzas constructivas que se encargan de potenciar el desempeño de la vida productiva con base en los elementos como son asuntos comunes, bienes públicos, res publica, corresponsabilidad, accesibilidad y visibilidad, servicios públicos y felicidad pública (Uvalle, 2007).

Es de vital importancia los elementos señalados para enfatizar como la Administración pública desempeña un papel trascendente en el desenvolvimiento de las fuerzas productivas, la economía de mercado y el logro de la calidad de vida, por eso es tan necesario estarla renovando para adaptarla a los cambios que hay día con día.

Nueva Gestión Pública.

Durante los años 50 y 60 la teoría organizativa se había instalado en el paradigma burocrático. La organización burocrática era entonces visualizada mayoritariamente, no como una opción organizativa más, sino como el modelo normativo de racionalidad organizativa, como la forma o configuración organizativa indudablemente superior en términos de eficacia y eficiencia. De este modo, el movimiento internacional de reforma administrativa resultó ser el intento de universalizar la racionalidad burocrática con finalidades de desarrollo. En los 70, las críticas siempre realizadas al modelo burocrático, apoyadas en el gran cambio de entorno organizativo que desde entonces se produce, generarán paradigmas organizativos alternativos al burocrático. Desde entonces la teoría organizativa se instalará en la contingencia estructural (Prats, 1995).

A decir del investigador Martínez Vilchis (2007), citando a Guerrero (2002) el origen de la nueva gerencia pública parte del siguiente diagnóstico: hacia finales de la década de 1980, crisis recurrentes en el espacio económico de dentro y fuera del Estado parecieron insalvables. Paralelamente las sociedades comenzaron a naufragar como víctimas de desarreglos institucionales, en tanto que la esfera política se descomponía al tenor de su incapacidad de aliviar los males de la sociedad. Entonces varios economistas se plantearon el retorno a la vida sencilla del intercambio mercantil.

Este enfoque surge en un conjunto de países desarrollados (Reino Unido, Australia, Nueva Zelanda, Canadá), que tienen una tradición administrativa diferente a la Latinoamericana. La NGP, sus ejes y énfasis están relacionados con la eficacia y eficiencia del sector público. Hay una preocupación genuina por los resultados y el uso de los recursos; si se hacen bien las cosas, la ciudadanía legitimará la acción pública y el gobierno asegurará estabilidad política (Oyarce, 2010). Cuadro 2.

La NGP se considera como un movimiento mundial hacia el mejoramiento de la eficacia y transparencia de la gobernación por medio de la aplicación de algunos principios clave subyacentes. Ha surgido en los últimos veinte años como resultado de las presiones dentro y fuera de cada país hacia el aumento de la capacidad gubernamental, medida en términos tales como la eficiencia, eficacia, y la sensibilidad política. Las presiones hacia la modernización y la democratización han estimulado cambios fundamentales en la estructura y funcionamiento del gobierno.

Este paradigma del viejo modelo burocrático se rompe a través de que se dan cuenta que la sociedad se encuentra en constante cambio en el cual los avances tecnológicos son cada vez más necesarios para brindar un mayor y mejor servicio de parte de las administraciones públicas y se dan cuenta que los procesos son tan tardados por la enorme pirámide jerarquizacional.

Cuadro 2. Principales características del enfoque de NGP

CARACTERÍSTICAS DEL ENFOQUE DE LA NUEVA GESTIÓN PÚBLICA
Basa su propuesta en el entendido de que la responsabilidad de las organizaciones está ligada a la eficacia y eficiencia de su gestión, y no sólo al cumplimiento de sus mandatos.
Pretende mejorar la capacidad de administrar de los gestores públicos, mejorando así la productividad y la eficiencia del gobierno.
Busca reemplazar la burocracia y autoridad tradicional del gobierno por competencia e incentivos impulsados por el mercado; lograr metas y resultados transparentes; y dar la suficiente flexibilidad a los administradores del gobierno para determinar cómo alcanzar estas metas.
Fuente: Oyarce, 2010

Barzelay (2001) definió la NGP en forma abstracta, como un campo de debate profesional y de políticas, de proyección internacional, acerca de temas concernientes a la gerencia pública, incluyendo políticas de gerencia pública, liderazgo ejecutivo, diseño de organizaciones programáticas y operaciones

gubernamentales. Es portador de una nueva generación de ideas o familia ampliada de ideas, sobre el modo de hacer productivas y explicables las operaciones del gobierno. De tal forma que el paradigma postburocrático sobre la base del burocrático y de su evolución presenta como suyas las siguientes ideas:

Cuadro 3. La evolución del paradigma Burocrático a Postburocrático.

EVOLUCIÓN DEL PARADIGMA BUROCRÁTICO A POSTBUROCRÁTICO	
PARADIGMA BUROCRÁTICO	PARADIGMA POSTBUROCRÁTICO
Interés público	Resultados que valoran los ciudadanos
Eficiencia	Calidad y valor
Administración	Producción
Control	Lograr el apego a las normas
Especificar funciones, autoridad y estructura	Identificar misión, servicios, clientes y resultados Entregar valor
Justificar costos	Construir la rendición de cuentas
Implantar responsabilidad	Fortalecer las relaciones de trabajo Entender y aplicar las normas
Seguir reglas y procedimientos	Identificar y resolver los problemas Mejorar continuamente los procesos Separar el servicio del control
Operar sistemas administrativos	Lograr apoyo para las normas Ampliar las opciones del cliente Alentar la acción colectiva Ofrecer incentivos Evaluar y analizar resultados Enriquecer la retroalimentación.
Fuente: Barzelay (1998),	

Martínez Poún cita a Keraudren y Mierlo (1998) el cual indica que la NGP va dirigida a mejorar la actuación de su gobierno y sus gerentes e implica poner un especial énfasis en la gestión por encima de las políticas; en organizar al gobierno en grupos de agencias y de departamentos, más que en

pirámides tradicionales y jerarquizadas, en adopción de toma de decisiones estratégicas y orientadas a la obtención de resultados y medidas de mejora de la calidad, en recortar los gastos en vez de crear nuevos, una mayor flexibilidad, una mejora de la eficiencia en la prestación de servicios públicos, la promoción de la competencia en el ámbito y entre organizaciones del sector público.

Una característica del tiempo actual es que la complejidad e interdependencia de los problemas públicos exige la revisión de capacidades de gestión que tiendan a ser no sólo más eficientes, sino también más responsables.

Al principio necesitamos distinguir entre la formación, la capacitación y el desarrollo de personal. La formación es la educación básica que mejora las habilidades y prepara a los empleados para nuevas responsabilidades y retos. La capacitación es el entrenamiento de los empleados para desempeñar los trabajos existentes de una manera más eficiente, efectiva y responsable. El desarrollo aplica a los empleados y a la organización entera. A los empleados, es la incrementación de las capacidades consistentes con los valores de la organización así como con los requisitos cambiantes; a la organización, es la incrementación de las capacidades de los empleados como equipos para enfrentar las situaciones indefinidas del futuro (Klingner, 2001).

Ramos (2011) menciona que el país enfrenta enormes retos económicos y sociales que en los últimos años se han agravado por efecto de la crisis económica internacional, lo cual ha impuesto severas restricciones financieras a los actores económicos, así como a los tres órdenes de gobierno. Ante la búsqueda de alternativas que permitan un uso eficiente del gasto, brindar mayor transparencia de la gestión pública y que de esta manera, los ciudadanos tengan mayor confianza en las instituciones.

México está actualmente en el medio de cambios básicos. Tras de setenta años del control mediante un sistema dominado por un partido político,

México se cambia hacia un sistema multipartido y un proceso político abierto, transparente, y desconcentrado. Los cambios básicos en el sistema político han impulsado etapas paralelas en su sistema de formación y capacitación de los empleados públicos.

La adecuación de la organización y estructura del poder público a los requerimientos del desarrollo nacional ha sido generalmente identificada con las necesidades de modernización, entendida esta como la constante adecuación de sus poderes, funciones, organización interna, procedimientos administrativos y operativos a las demandas de las comunidades, implica además, ampliar el proceso de decisiones e involucrar la participación ciudadana en el establecimientos de prioridades y distribución de los beneficios sociales. Visto así, la modernizaciones un proceso constante, dinámico y participativo, sujeto a responder a las cambiantes condiciones de orden social, económico, político y tecnológico que se susciten en el contexto (Añez y López, 2005).

En la retórica política y académica los motivos de la reforma administrativa contemporánea probablemente serán positivos, nobles y hasta superiores, vinculados a una idea grandiosa o responsable de la misión pública que el Estado protagoniza, pero en los hechos la reforma administrativa ha sido una obligada respuesta a los problemas crecientes de operación del gobierno, a los déficits fiscales de los estados sociales y a los tristes hechos de políticas económicas erróneas en los que el gobierno se ha exhibido como agente de desgobierno (Aguilar, 2004).

Es un modelo que tiene como objetivo principal la creación y desarrollo de una administración eficiente y eficaz, que satisfaga las necesidades reales de los ciudadanos. Implica y favorece: Planeación estratégica, Participación ciudadana, Control de la gestión, Evaluación, Resultados-creación de valor público, Transparencia y rendición de cuentas (Márquez, 2016).

Para introducir este nuevo paradigma se debió tener un punto de arranque el cual se complementa con una afirmación adicional que abre la puerta a la innovación tecnológica de la administración: la empresa y las administraciones públicas son organizaciones jerárquicas y piramidales donde se puede distinguir claramente entre los que toman las decisiones y los que las ejecutan. Bastara, por tanto, con trazar una línea divisoria entre unos y otros, entre los que deciden y los que ejecutan, para sentar las bases (Olías, 2001).

Una vez que se alcanza rebasar el viejo paradigma y comentado lo antes expuesto podemos darnos cuenta que la NGP lo que busca es maximizar los recursos haciendo más con menos, una administración menos rigurosa recordando siempre no salir de las reglas establecidas, es una teoría muy clara la cual trata de implementar procesos de la administración privada para hacer más eficientes y eficaces los gobiernos, dotar de mejores servicios a los usuarios que demandan sus necesidades y crear un gobierno más legítimo.

Como ya se mencionó con anterioridad la nueva gestión pública persigue la creación de una administración eficiente y eficaz, es decir, una administración que satisfaga las necesidades reales de los ciudadanos al menor coste posible, favoreciendo para ello la introducción de mecanismos de competencia que permitan la elección de los usuarios y a su vez promuevan el desarrollo de servicios de mayor calidad (CICAP, s.f.).

En el gobierno de Vicente Fox tenía como su segunda línea de acción en la Agenda Presidencial la profesionalización del sector público, obedeciendo a que antes no se contaba con un sistema de desarrollo integral de los funcionarios, lo que se evidenciaba en la falta de planeación estratégica del personal, poca capacitación y no enfocada a objetivos, falta de detección de necesidades, ausencia de vocación de servicio, sin actuación conforme a valores en amplios sectores y falta de un sistema solido remuneraciones y de incentivos para crecer. El ejercicio de la autoridad de caracterizaba por la ausencia de información, consulta y participación, lo que en muchas ocasiones generaba frustración (Muñoz, 2004). Por eso es la necesidad continuar con la

NGP pero si lo más importante es adaptarla a las necesidades de nuestro Estado para que su uso no sea en vano.

La NGP es una variable independiente para este estudio y dentro de esta existe ciertas variables que dependen de esta, como son la calidad, el Servicio Civil de Carrera, la Planeación Estratégica, la profesionalización, la Evaluación del desempeño y la Gestión para resultados; las cuales serán desarrolladas a continuación.

Calidad.

La calidad, según la Norma Internacional ISO (2005) es el grado en el que un conjunto de características de una entidad (actividad, producto, organización o persona) que le confieren la aptitud para satisfacer las necesidades establecidas y las implícitas.

Uno de los principales precursores de la capacitación es Deming, el cual no tiene una definición exacta ya que menciona que la calidad está en constante evolución, pero en su último libro afirmó que: *Un producto o servicio tiene calidad si ayuda a alguien y goza de un mercado sustentable, Un grado previsible de uniformidad y confiabilidad a bajo costo y adecuado para el mercado.* El propone un cambio cultural. Y así es como plantea sus famosos 14 puntos (Evans, 2005).

Cuadro 4. Los 14 puntos de Deming.

LOS 14 PUNTOS DE DEMING	
1.- Ser constantes en el propósito de mejorar el producto y el servicio con la finalidad de ser más competitivos, mantener la empresa y crear puestos de trabajo.	8.- Eliminar el miedo, de forma que todos puedan trabajar con eficacia
2.- Adoptar la nueva filosofía para afrontar el desafío de una nueva economía y liderar el cambio	9.- Borrar las barreras entre los departamentos. Abolir la competición y construir un sistema de cooperación basado en el mutuo beneficio que abarque toda la organización.
3.- Eliminar la dependencia en la inspección para conseguir calidad.	10.- Eliminar eslóganes, exhortaciones y metas pidiendo cero defectos o nuevos niveles de productividad. Estas exhortaciones y eslóganes lo único que crean son relaciones de rivalidad, además la principal causa de la baja calidad y la baja productividad se encuentra en el sistema y por eso esta va más allá del poder de la fuerza de trabajo. Es decir, dar libertad a las personas para que puedan crear sus propios slogans.
4.- Acabar con la práctica de comprar en base a solamente al precio. Minimizar el coste total en el largo plazo y reducir a un proveedor por elemento establecido una relación de lealtad y	11.- Eliminar cuotas numéricas y la gestión por objetivos. Esto se debe a que en muchas ocasiones las cuotas solo tienen en cuenta los datos numéricos y no la calidad.

confianza.	
5.- Mejorar constantemente y siempre el sistema. Esto mejorará la calidad y reducirá los costes.	12.- Remover barreras para apreciar la mano de obras y los elementos que privan a la gente de la alegría en su trabajo. Esto incluye eliminar las evaluaciones anuales o el sistema de méritos que dan rasgos a la gente y crean competición y conflictos. Los materiales o equipos defectuosos constituyen un impedimento en las organizaciones, por eso estas barreras debe eliminarse.
6.- Instituir el entrenamiento de habilidades	13.- Instituir un programa vigoroso de educación y auto mejora. Trabajadores y gerencia deberán estar preparados para nuevos métodos, como el trabajo en equipo.
7.- Adoptar e instituir el liderazgo para la dirección de personas, reconociendo sus diferencias, habilidades, capacidades y aspiraciones. El propósito del liderazgo es ayudar al equipo a mejorar su trabajo.	14.- Poner a todos en la compañía a trabajar para llevar a cabo la transformación.
Elaboración propia. (Evans, 2005).	

Mientras que Juran buscaba mejorar la calidad pero desde dentro del sistema donde los directivos estaban más familiarizados. La definición que dio Juran de la calidad sugiere que se debe considerar desde una perspectiva interna y externa; es decir, la calidad se relaciona con “(1) el desempeño del producto que da como resultado la satisfacción del cliente; (2) productos libres de las deficiencias, lo que evita la insatisfacción del cliente” (Evans, 2005).

El propósito de la teoría de Ishikawa es aportar a una manufactura de bajo costo y gran calidad. Dentro de su filosofía de calidad plantea que ésta debe ser una revolución desde la gerencia destinada a desarrollar, diseñar, manufacturar y mantener un producto de calidad (Reyes, 2009).

Estos gurús consideran que la calidad es sumamente importante para la competitividad y se considera a la alta dirección como una necesidad absoluta, también demuestran que la calidad es responsabilidad de la administración y no de los trabajadores pone hincapié a una mejora continua, también reconoce la importancia del cliente, las relaciones estrechas entre la administración y los trabajadores y así reconocer las necesidades de cambiar la cultura organizacional. En conclusión la calidad total busca tener clientes más satisfechos, reducir los tiempos, bajar costos de producción y proponer un

cambio cultural en el cual los trabajadores se sientan parte de la empresa. Es por eso que las Administraciones deben optar por esta variable ya que genera una credibilidad en los ciudadanos, reducir los procesos y ciudadanos conformes con su gobierno.

Planeación Estratégica.

La Planificación Estratégica, en adelante (PE), es una herramienta de gestión la cual permite apoyar la toma de decisiones dentro de las organizaciones en torno al quehacer actual y al camino que deben recorrer en el futuro para adecuarse a los cambios y a las demandas que les impone el entorno y lograr la mayor eficiencia, eficacia, calidad en los bienes y servicios que se proveen (Armijo, 2009).

La dirección estratégica o planeación estratégica se define como el arte y la ciencia de formular, implantar y evaluar las decisiones a través de las funciones que permitan a una empresa lograr sus objetivos. Esta definición menciona que la planeación estratégica se concentra en la combinación de la gerencia, mercadotecnia, finanzas, contabilidad, producción, operaciones, investigación, desarrollo y los sistemas de información por computadora para lograr el éxito de la empresa (Fred, 2003).

En lo que consiste la PE es formular y establecer objetivos de carácter prioritario, la principal característica es el establecimiento de los cursos de acción (estrategias) para alcanzar dichos objetivos. Es una herramienta clave para la toma de decisiones de las instituciones públicas.

Al mencionar Administración pública, te viene a la mente la burocracia, procesos verdaderamente ostentosos, un ambiente hostil, miedo al cambio, diferencias entre departamentos, incompetencia en los servidores públicos, falta de profesionalización etc. Para poder romper con este paradigma se necesita tener una planeación estratégica adecuada a las necesidades de cada institución para que el capital humano se sienta con la necesidad y responsabilidad de hacer su trabajo de acuerdo a la misión y visión que tiene la

institución para poder crear valor público y a su vez una banderilla política ya que la mayoría del tiempo se contrata o se visiona de acuerdo a las necesidades políticas es por eso que se menciona en los párrafos pasados que se debe de mantener separada la política de la administración.

La PE es imaginar de qué manera una institución puede cumplir con todos las metas planeadas y combinar todos los departamentos para así llegar a acuerdos donde los únicos beneficiados sean los ciudadanos al tener servicios públicos eficientes y eficaces.

Profesionalización.

En 1965, se creó la Comisión de Administración Pública cuyos objetivos eran, entre otros, lograr la mejor preparación del personal gubernamental. En 1983 se crean la Dirección General de Servicio Civil que determinó políticas sobre relaciones laborales y ordenó actividades de los mandos, y la Comisión Intersecretarial del Servicio Civil, que promovió programas de servicio civil de carrera. 1995-2000: La profesionalización de los recursos humanos se vuelve un eje fundamental de la modernización administrativa (PROMAP, 2005).

El PROMAP, integra un subprograma sobre profesionalización en el que entre sus objetivos está el de contar con un servicio profesional de carrera en la administración pública que garantice la adecuada selección, desarrollo profesional con una nueva cultura de servicio que favorezca los valores éticos de honestidad, eficiencia y dignidad y que fortalezca los principios de responsabilidad (INAP, 1998).

En 2003, se aprueba la Ley del Servicio Profesional de Carrera en la Administración Pública Federal la profesionalización de los recursos humanos reconoce su importancia estratégica en el desarrollo del país dada la capacidad de movilización de los recursos que tienen las organizaciones públicas (Osuna, 2013).

Profesionalizar al servidor público, apunta a la constante búsqueda de la idoneidad entre las funciones deseables y quienes las llevan a cabo. Esto

conlleva, no solo a la transformación y apertura en los criterios de incorporación al sector público, sino principalmente el garantizar una permanencia y promoción de los mejores en capacidad, compromiso y experiencia (Mejía, 1998).

La concepción de la profesionalización y las metodologías utilizadas se orientan fundamentalmente al desarrollo del individuo y del grupo, así como el plan de carrera, en la medida en que son justamente las personas quienes sostienen y proyectan a la organización en su conjunto. Así, el sistema de profesionalización debe contemplar aspectos esenciales sobre principios, valores, códigos de conducta, estrategias, enfoques y herramientas de mejoramiento de calidad, productividad, competitividad, superación profesionalización y superación individual (Muñoz, 2004. P 180).

Se profesionaliza a los servidores públicos para lograr soluciones apropiadas a las situaciones problemáticas de nuestras sociedades y ofrecer adecuados servicios públicos, requiere como elemento fundamental, personal realmente preparado y capaz de tomar decisiones en situaciones complejas, las cuales lleven al éxito. Una vez capacitados dichos servidores se mantiene a personal creativos profesionales dedicados y en armonía.

El objetivo o lo primordial de un proceso de profesionalización es contribuir al mejoramiento de la administración pública, este proceso se toma para tener mejores decisiones y a su vez se instrumentan mejores situaciones sociales. Estos profesionalizados están en constante capacitación en la cual reciben un tipo de estímulo o remunerante. Por lo tanto la profesionalización del servicio público no es solo la integración de herramientas e instrumentos técnicos para tomar decisiones, es el fortalecimiento de las habilidades, capacidades, aptitudes y actitudes de los servidores públicos para hacerlos cambiar y así ganarle a los escasos recursos que se disponen.

Servicio Civil de Carrera.

Quiroga Leos (s.f.) menciona que el servicio civil de carrera aparece ligado a la formación del Estado moderno. Un buen funcionamiento de la administración pública necesita una clara separación entre administradores y políticos. El acuerdo con Wilson y Goodnow el primero sugiere que “la administración se halla fuera de la esfera política”. Mientras que Goodnow era partidario de la división política- administración, identificando a la política como la voluntad del Estado y a la administración con la ejecución de dicha voluntad. El objetivo primordial de la reforma del servicio civil ha sido ocupar el cargo conforme al mérito el nombramiento para cada puesto público del candidato mejor calificado para desempeñarlo.

La reciente aprobación por parte del Poder Legislativo de la Ley del Servicio Profesional de Carrera en México es un paso esencial en la profesionalización del servicio público y la reforma del Estado en nuestro país. Con esta aprobación culmina un debate en el que se reflejaron posiciones encontradas sobre la conveniencia de implementar un sistema de servicio civil profesional. Los argumentos en favor de los servicios profesionales de carrera sostienen que entre sus principales beneficios se encuentran: un sistema objetivo con reglas claras y transparentes; provisión de servidores públicos idóneos para el puesto y la función que desempeñan; eliminación de sistemas clientelistas, nepotismo, compadrazgo y patronazgo; continuidad de las políticas y programas de gobierno; y una nueva cultura laboral con filosofía de servicio (Mascott, s.f).

Gazier indica dos concepciones opuestas cuadro 3: servicio civil de estructura abierta el cual indica una flexibilidad (se puede trabajar en el sector público como en el privado) y la rentabilidad (se emplea solo la gente que se necesita y por otra parte conocen su especialidad, pues son reclutados exactamente para el puesto que se necesita). Y servicio civil de estructura cerrada (este proporciona servidores públicos adaptados a la administración pública, con espíritu de servicio público) otra ventaja de este sistema es que los

servidores públicos son formados desde la entrada y capacitados para tener calificación y competencia más elevada (Quiroga, s.f.).

Cuadro 5. Tipos de Servicio Civil

Servicio civil de estructura abierta	El servicio civil de estructura cerrada
Se realiza un inventario y descripción de los puestos necesarios en la administración pública	Estatuto o ley: existen reglas particulares para el servicio civil y que los servidores públicos no son empleados privados, si no empleados de derecho público. Tienen derechos y obligaciones que no son iguales a los que tienen otros empleados.
El reclutamiento y selección es en base a los requerimientos del puesto (empleo) y la especialización	Carrera administrativa: esto significa que la entrada al servicio del estado no se basa en un reclutamiento para ocupar un puesto determinado, sino en la promesa de que el servidor público ocupe una serie de puestos organizados y jerarquizados. Lo más común es que se entre al sector público de joven 20-25 años y se permanece hasta los 60-65 años, ocupando puestos más importantes y con mayor responsabilidad
La persona es titular del puesto, si este desaparece o se modifica es afectada y no entra en una carrera con derechos, prestaciones, ascensos, retiro	
No implica esfuerzos de formación de los servidores públicos por parte de la administración pública	
Elaboración propia. (Quiroga, s.f).	

El servicio civil de carrera es una forma de gestionar los recursos humanos de la administración pública para formar servidores públicos cuyo compromiso sea con el interés común, sin consideraciones políticas de grupo o partido, basada en el mérito, la imparcialidad y la igualdad de oportunidades. Los elementos comunes que se desprenden de la mayor parte de las definiciones giran alrededor de la necesidad de introducir en la función pública tanto fundamentos éticos para lograr una actitud y comportamiento honorable por parte de los funcionarios, como un conjunto de reglas que administren y desarrollen al personal para que la administración pública responda con eficiencia y eficacia a las demandas que la sociedad plantea (Pardo, s.f.).

El servicio civil de carrera se consolidó en el año 2003 es ahí cuando se emite la Ley de servicio profesional de carrera el cual provoca una tensión en las prácticas de la administración pública logrando así que los funcionarios públicos logren una movilización por ser profesionalizados. Se incluye también

una evaluación. Todo esto para lograr una mejora en los procesos administrativos ya que entre más capacitados estén los servidores públicos existirá una Administración eficiente.

Lo anteriormente descrito lo podemos entender al servicio civil de carrera como parte fundamental de la nueva gestión pública. Ya que para lo que fue diseñado es en cierta parte ver a la administración pública separada o sea lo administrativo de la política para que se cree un buen servicio que los servidores públicos sean verdaderamente aptos para las funciones a desempeñar.

Se puede decir que dicho servicio no se lleva a cabo adecuadamente ya que no se expone o no se da a conocer cuántos servidores públicos ingresan de dicho sistema a un existiendo una Ley que lo rija esto nos arroja que en la actualidad sigue siendo la administración pública politizada, es decir, siguen priorizando a la política cuando debería de ser al contrario primeramente la administración para lograr alcanzar las metas y objetivos planteados.

Evaluación del Desempeño.

La evaluación del desempeño o rendimiento es realmente importante en el progreso de los empleados ya que con este se dan cuenta de que rumbo está llevando la organización y ellos mismos, si realmente están cumpliendo con las expectativas del puesto en turno o si les hace falta cierto conocimiento en algún proceso. Sin olvidar que una evaluación del rendimiento lleva decisiones muy complejas y dificultosas ya que estas son sobre salarios y ascensos pues implica una rígida averiguación legal en busca de violaciones de derechos civiles ya que los empleados pedirán una explicación del porque se tomó esa decisión.

Klingner (2002) nos indica que la evaluación del rendimiento se fundamenta en las metas técnicas y las de administración; pero es raro que se base en las aspiraciones de los empleados ya que la parte técnica se enfoca

en el desarrollo de un instrumento que mida el rendimiento de cada individuo con preciso para identificar sus habilidades y debilidades, y para diferenciar entre los empleados. La administración tiende a lograr varios objetivos mediante el proceso de evaluación del rendimiento los cuales son: comunicar con sus metas y los objetivos de los empleados, motivar a los empleados para mejorar su rendimiento, distribuir con equidad los premios de la organización, como los incrementos salariales y los ascensos en el escalafón, realizar indagaciones en la administración de personal público.

Parte fundamental del buen rumbo de la Administración pública es contar con una gobernanza eficaz, en el sentido de promover una mayor calidad y atención en el servicio público, de esta manera, contribuir al correcto diseño e implementación de políticas públicas que sean el factor primordial para el desarrollo del Estado. El objetivo primordial de la evaluación es conocer la eficacia y eficiencia de la gestión y de los programas y políticas implantadas. Su finalidad es identificar si cumplen sus propósitos de política y si lo que están efectuando tiene un verdadero sentido (Villalobos, 2009).

La Secretaría de Hacienda y Crédito Público ha impulsado el Sistema de Evaluación del Desempeño (SED) como elemento fundamental de este profundo cambio en la administración pública. El SED es el modelo principal de la actual administración federal y se incorpora como uno de los principales componentes del Presupuesto basado en Resultados (PbR). No sólo es un importante vínculo entre el proceso presupuestario y la planeación del desarrollo, sino que además es el instrumento fundamental para orientar la ejecución y evaluación de políticas y programas de la administración pública (Ramos, 2011).

El Sistema Estatal de Evaluación del Desempeño (SEDED), es la herramienta para el seguimiento y la evaluación de los programas y políticas del Poder Ejecutivo del Estado, vinculando los resultados obtenidos al logro de los objetivos y estrategias del Plan Estatal de Desarrollo (SEI, 2008).

La evaluación es un método para identificar los alcances, logros, obstáculos y limitaciones que se presentan, así también; proponer acciones correctivas para modificar, reestructurar y/o reorientar los rumbos del propio proceso. Mediante la evaluación se pretenden determinar los cambios que se deben buscar y por qué, cómo y en qué medida se producen los cambios deseados, el grado en que se alcanzan los objetivos que se han propuesto, la necesidad de modificar las acciones propuestas, la eficacia del programa y/o proyecto en qué forma se deberá de modificar si es que lo requiere. Por lo tanto la Administración pública necesita estar en constante evaluación para saber qué programas y que servidores públicos son los que necesitan hacer cambios o mejorar su sistema de trabajo.

Gestión para resultados.

La Gestión para Resultados (GpR) en la Administración pública es generar capacidades dentro de sus organizaciones para que logren, mediante la gestión del proceso de creación de valor público, los resultados consignados en los objetivos del programa de gobierno. Los directivos realmente se responsabilizan por los resultados obtenidos, los componentes de la gestión se interconectan para optimizar el funcionamiento y se hace énfasis en los resultados y no en los procesos y procedimientos.

A partir de la adopción del modelo de GpR en México, y a partir de las visiones de organismos multilaterales promotores de buena parte de las innovaciones: quedan reconocidos los esfuerzos del gobierno federal por mejorar la Administración pública en nuestro país (Ramos, & Acosta, 2011) la GpR debe ser entendida como una estrategia que usa información del desempeño de las políticas para mejorar la toma de decisiones, que incluye herramientas de planeación estratégica, uso de modelos lógicos, monitoreo y evaluación de los resultados, de manera que el modelo organizacional que propone da especial énfasis en los resultados de la gestión y no es sus procedimientos (SEI, 2008).

La GpR tiene la función de facilitar a las organizaciones públicas la dirección efectiva e integrada de su proceso de creación de valor público², a fin de optimizarlo, asegurando la máxima eficacia y eficiencia en su desempeño, la consecución de los objetivos de gobierno y la mejora continua de sus instituciones (CLAD y BID, 2007).

La GpR es un marco conceptual cuya función es la de facilitar a las organizaciones públicas la dirección efectiva e integrada de su proceso de creación de valor público, a fin de optimizarlo asegurando la máxima eficacia, eficiencia y efectividad de su desempeño, la consecución de los objetivos de gobierno y la mejora continua de sus instituciones (CLAD,2007).

En continuación los componentes del ciclo de gestión pública necesarios para la obtención de resultados, se distinguen cuatro áreas principales 1) planificación, 2) presupuesto, 3) diseño y ejecución de programas y proyectos y 4) monitoreo y evaluación. Estas áreas deben de estar coordinadas de esta manera, la planificación y el presupuesto deben verse como un proceso continuo y complementario, ya que no se puede planificar sin conocer los recursos con los que se cuentan ni se debe presupuestar sin el referente básico de la planificación. Mas sin embargo, en la práctica es frecuente que las instituciones que se encargan de estas funciones no se coordinen adecuadamente. Así que el reto consiste en alinear todos los elementos del ciclo para que actúen de forma coordinada y complementaria y puedan así contribuir al logro de los resultados, pero para poder llegar a esto se necesita estar profesionalizados desde los altos mandos hasta los mandos medios.

² El valor público para Moore (1998), nace de la idea de que así como el gerente de una empresa crea valor (ganancias), el gerente público crea valor (bienestar social), a partir de esta idea, el valor público está en los impactos positivos que generan las políticas públicas que el gobierno implementa.

Neo-institucionalismo.

El neo-institucionalismo se analiza por el hecho del surgimiento de las instituciones, para saber cómo se regían según algunos autores y cuál era la principal función de estas. Y en qué manera puede intervenir la NGP para que todo este modelo anteriormente descrito se elimine y tengamos instituciones verdaderamente democráticas y profesionalizadas.

Comenzamos dando una pequeña introducción de los orígenes del neo-institucionalismo dejando en claro que según Lagares (2009) A mediados de los años 80 se produce un redescubrimiento del Estado, que se asocia con lo que se han dado en llamar neo institucionalismo; es decir, se produce una revalorización de los elementos institucionalistas del Estado, recuperando al Estado como telón de fondo. Esta línea de estudio, supone un resurgimiento del estudio de las instituciones olvidado durante décadas.

El Instituto Internacional de Gobernabilidad (1998) menciona que North ha formulado la distinción entre instituciones y organizaciones como el supuesto conceptual básico para la comprensión de la historia económica y, consiguientemente, para la formulación de una teoría del desarrollo históricamente fundada. Las instituciones son, para él, las reglas del juego o las constricciones convencionalmente construidas para enmarcar la interacción humana en una sociedad determinada. Las instituciones son normas, pero no son la "legislación". North se limita a diferenciar las instituciones formales de las informales, insistiendo en la importancia idéntica de unas y otras, pues lo que cuenta, al final, no son las "leyes" formalmente vigentes, sino las pautas de comportamiento interiorizadas por los individuos en su proceso de adaptación al orden social.

Tijerina (2008) hace una exposición crítica hacia el neo-institucionalismo de Douglass North, encuentra que las instituciones son fruto de individuos emprendedores que trabajan dentro de organizaciones, brindando las reglas generales para los intercambios humanos y definiendo las oportunidades en unión con las preferencias y posibilidades de producción, así como los

incentivos. Vincula las instituciones con las decisiones bajo incertidumbre, recalcando que las instituciones proveen normas culturales (informales) y legales (formales), que ayudan a reducir las deficiencias en la información y comprensión de la realidad.

Metodológicamente podemos decir que el neo-institucionalismo menciona que la sociedad es un sistema y que este sistema se conforma con un conjunto de elementos institucionales que interactúan entre sí. Las instituciones que se mencionan no se refieren necesariamente a una forma determinada de aparato institucional, sino más bien a las reglas para normar la interacción entre las sociedades.

Entonces las instituciones se pueden entender como las reglas del juego social, las instituciones forman las interacciones sociales, intercambios el comportamiento o la conducta de los seres humanos y dichas instituciones se desarrollan tras dos vertientes como son las reglas formales e informales, las formales podemos decir que son las regulaciones, la Constitución Política del Estado, reglamentos, estatutos entre otros y las informales se consideran como las costumbres, tradiciones, el convencionalismo y la cultura. Con estas reglas se va a jugar limpio o sucio. Con el modelo neo-institucionalismo existe una intervención del Estado, la competencia de mercado es imperfecta, información incompleta, las instituciones son endógenas y costos de transacción positivos. Estado falla – Mercado falla (Suarez, 2015). Martin Suárez en clase de maestría

Buchanan (s.f) menciona que el subsistema político contiene a las instituciones del Estado y la sociedad. Este subsistema organiza, regula y articula las relaciones entre el Estado y la sociedad y fija el marco jurídico y las reglas de operación de los regímenes políticos, sociales y de su relación con otros subsistemas. En él se relaciona el Estado, la política, la sociedad (mediante sus instrumentos) y la economía (mercado). En este subsistema los individuos y grupos participan en la toma de decisiones, defienden sus intereses y proyectan sus valores y preferencias ideológicas.

Con este subsistema el comportamiento y las acciones de la sociedad no responden solo a las cuestiones económicas, políticas o sociales. Buchanan (s.f.) utiliza un ejemplo el cual menciona que el comportamiento económico modifica los procesos políticos y sociales y los fenómenos políticos en el mercado y la sociedad. Las instituciones económicas y políticas explican los resultados sociales sobre el desempeño económico, la asignación de recursos y las políticas públicas. Esto genera un: Desempeño democrático, desempeño económico, Estado de derecho

Al igual que North comparto su idea de que las instituciones se entienden como los reglamentos organizativos de la actividad humana de tal manera que ordenan la realidad y les da un significado. Este enfoque del neo-institucionalismo parte de las estructuras administrativas simplifican la toma de decisiones de los individuos en las organizaciones ya que como se mencionó anteriormente ofrecen un sistema de valores y reglas que son las que guían la toma de decisiones. Ya que las instituciones son un sistema muy complejo que indican cómo se generan, desarrollan y fortalecen de acuerdo al contexto de la sociedad. En otras palabras el neo-institucionalismo son las reglas del juego las cuales estarán en constante movimiento de acuerdo a los cambios que ocurran en la política, económica y la sociedad.

Una vez que ya son fundadas las instituciones se puede decir que inicia el clásico modelo Weberiano el cual explica que los funcionarios públicos se piensa que son personas individualistas que se incorporan a la administración pública. Una vez dentro no hacen más nada que lo que las atribuciones y obligaciones son señaladas en la norma jurídica, solo se refieren a su ámbito profesional y al tiempo que dedican a desarrollar sus funciones que, en todo caso es distinto al que ocupa para ejercer su libertad como persona humana, por lo tanto se trata de romper con ese viejo paradigma y llevar a cabo lo que se llama Nueva Gestión Pública.

CAPÍTULO III

El presente capítulo tiene el propósito de explicar la manera en que se logró llegar al conocimiento de las preguntas y objetivo de investigación establecida para el presente análisis. Aquí se explica la delimitación de la investigación en el tiempo y en el espacio, las principales limitaciones del estudio y por último se expone la selección de la muestra y que programa fue utilizado para validar estas respuestas.

Delimitación temporal y espacial del estudio.

A continuación, el objeto de estudio a investigar es analizar los resultados de la implementación de las políticas de profesionalización de los servidores públicos de la Administración Estatal 2011-2013: el caso de Recaudación de Rentas del Estado. En el cual se plantea las siguientes preguntas: ¿De qué manera favoreció la capacitación en el desempeño de los servidores públicos? y ¿Cuáles son los beneficios que reciben los ciudadanos al tener servidores públicos capacitados? La respuesta tentativa a esta problemática es, la capacitación que recibieron los servidores públicos de Recaudación de Rentas del Estado fortaleció la atención al usuario en cuanto a la prestación de servicios públicos de calidad. La importancia de conocer la importancia de la capacitación en los servidores públicos, es para saber los avances que se han logrado partir de la adopción de la NGP, por otro lado también conocer cuáles son los desafíos que enfrenta la profesionalización en la Administración pública.

Unidades de análisis

Para la presente investigación se utilizaron como unidades de análisis independientes el modelo de la Nueva Gestión Pública y el Neo-institucionalismo, dentro de la NGP se utilizaron como variables dependientes: calidad, planeación estratégica, profesionalización, servicio civil de carrera, evaluación del desempeño y gestión para resultados.

Delimitación temporal y espacial

Siguiendo con lo anterior, el presente análisis se realizó en Recaudación de Rentas del Estado: particularmente el trámite de licencia automovilística, la cual es responsable de emitir dichas licencia. Esta dependencia tiene su sede en Mexicali. Por otra parte este estudio está realizado durante el periodo 2011 a partir de que el Gobernador Osuna Millán crea un órgano desconcentrado denominado Centro de Profesionalización y Desarrollo del Capital Humano (CENPRODE) hasta el 2016, esto con el fin de conocer los avances en materia de profesionalización del capital humano.

Tipo de estudio

Este análisis se basó en la metodología de Roberto Hernández Sampieri (2002). Será aplicada, descriptiva y de corte mixta, con una muestra por cuotas cubriendo la parte cuantitativa y una muestra de casos tipos para la parte cualitativa.

Aplicada: Ya que se generó conocimiento con una aplicación directa a los problemas de la sociedad y se buscó especificar propiedades, características y rasgos importantes de un fenómeno.

Hernández Sampieri y otros, citando a Danhke (1989) menciona que los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades, las características y los perfiles importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis. Ya que estos miden, evalúan o recolectan datos sobre diversos aspectos, dimensiones o componentes del fenómeno a investigar.

Descriptiva: Ya que comprende la descripción, análisis e interpretación de los procesos y nuestro enfoque se hizo sobre los resultados de las capacitaciones que se les impartió a los servidores públicos de recaudación de rentas del Estado.

Mixto: es un modelo metodológico que fusiona las técnicas cualitativas y cuantitativas. Este ofrece una visión más general de las situaciones y un aporte rico en resultados, para esto se requiere destrezas específicas para obtener

una interpretación puntual de datos complejos. De un manejo completo de los dos enfoques y una mentalidad abierta. Por lo tanto se realizaron encuestas y entrevistas para comprobar la teoría desarrollada. La parte cualitativa se llevó a cabo con la revisión a profundidad de los elementos teóricos indispensable como son la Nueva Gestión Pública y el Neoinstitucionalismo. Mientras que el método cuantitativo se desarrolló por medio de una encuesta ciudadana y dos entrevista presencial. Ya que a través de este se recaba información verídica y pertinente sobre la problemática que nos ocupa (Dietrich, 2001).

De acuerdo con García Ferrando (1986), una encuesta es una investigación realizada sobre una muestra de sujetos representativa de un colectivo más amplio, que se lleva a cabo en el contexto de la vida cotidiana, utilizando procedimientos estandarizados de interrogación, con el fin de obtener mediciones cuantitativas de una gran variedad de características objetivas y subjetivas de la población.

Terrones (2009), señala que las fuentes para un estudio de caso se conforman por los individuos, documentos y los materiales los cuales sirvan para obtener datos que le permitan aprobar o rechazar una hipótesis en busca de la solución al problema planteado.

Limitaciones del estudio.

Se utilizó la muestra por cuotas, cuestionando a cincuenta personas para que nos dieran su opinión acerca de la prestación del servicio en Recaudación de Rentas, manejando un instrumento conformado con un folio, nombre de la investigación, objetivo, preguntas de identificación siguiendo con doce preguntas en escala de Likert. Este instrumento se validó a través del marco teórico bajo las corrientes que se mencionaron arriba (ver anexo 1). Como se puede observar el estudio tiene limitaciones de origen, uno de ellos es el tamaño de la muestra, ya que son muchos los ciudadanos que emiten su licencia automovilística.

La muestra de casos tipos de realizo a dos servidores públicos claves, expertos en el tema sobre la capacitación, uno de ellos fue Ex Director del Centro de Profesionalización y Desarrollo del Capital Humano y al Sub Auxiliar de Rentas. Por otra parte, se aplicó un cuestionario (ver anexo 2) para cada uno de estos funcionarios, el cual permitió determinar los avances técnicos y prácticos en la implementación de la capacitación a servidores públicos. Las fuentes teóricas que se manejaron fueron libros, portales, artículos y libros electrónicos con temas como la NGP, fuentes jurídicas y Neo-institucionalismo. El cuestionario se basó a través de estas mismas premisas. Por medio de este cuestionario se puede conocer cuáles son las fortalezas o debilidades que tienen los servidores públicos al brindarnos el servicio y a su vez conocer las de ellos.

Se utilizó el Software SSPS Statistics para realizar las pruebas correspondientes como son la descripción de frecuencias, el cruce de variables y la correlación a través de la Chi Cuadrada.

En conclusión este estudio de caso tiene una estrategia metodológica mixta ya que se confronta lo cualitativo con dos entrevistas de muestra de casos tipo la cual según Hernández Sampieri(2002) el objetivo está en la riqueza, profundidad y calidad de la información que nos proporcione el Director de Recaudación de Rentas y un experto en profesionalización del capital humano. Mientras que la parte cuantitativa se desarrollara por medio de la muestra de cuotas la cual se utiliza mediante cuestionarios donde se desarrolla la opinión de los cincuenta ciudadanos seleccionados para medir el tipo de calidad de la prestación del servicio en el trámite de licencia automovilística.

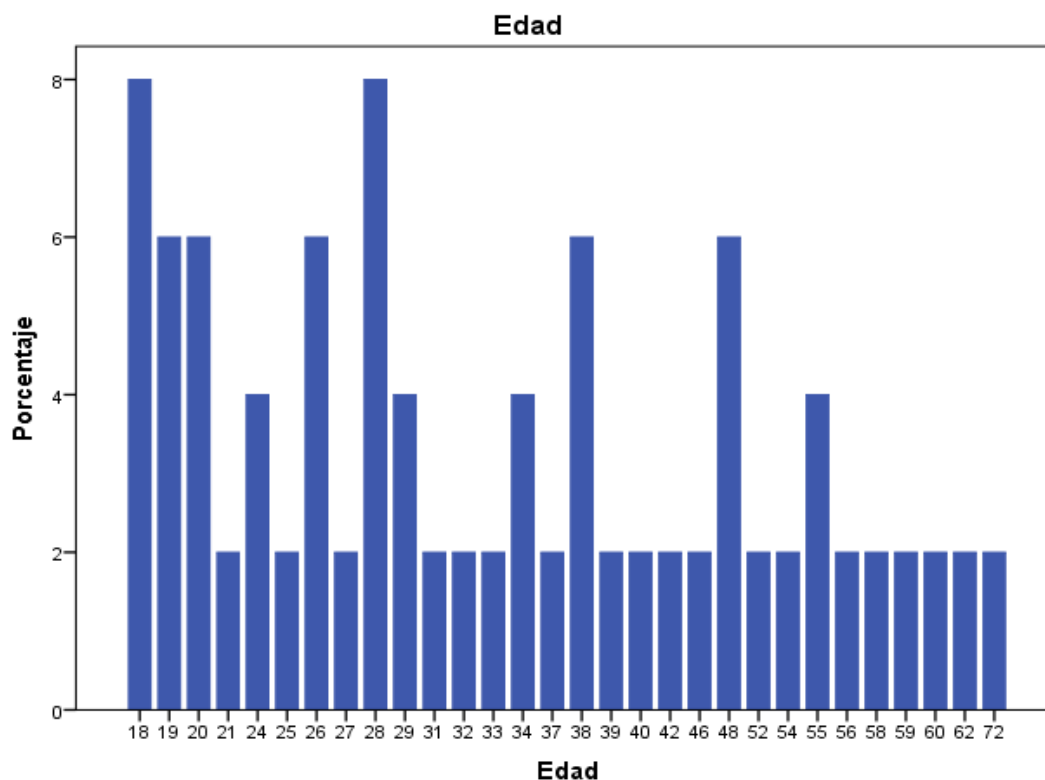
CAPÍTULO IV.

En este apartado se presentan los resultados de la investigación realizada en la Dirección de Recaudación de Rentas del Estado específicamente el trámite de licencias automovilística de Mexicali, Baja California el cual fue sujeto de estudio. Esta se realizó a través de dos entrevistas a actores claves y un cuestionario, detallando datos de identificación y preguntas en las cuales se tabula la información aplicando porcentajes para el manejo de los mismos, analizando e interpretando los resultados tomando como referencia el marco teórico.

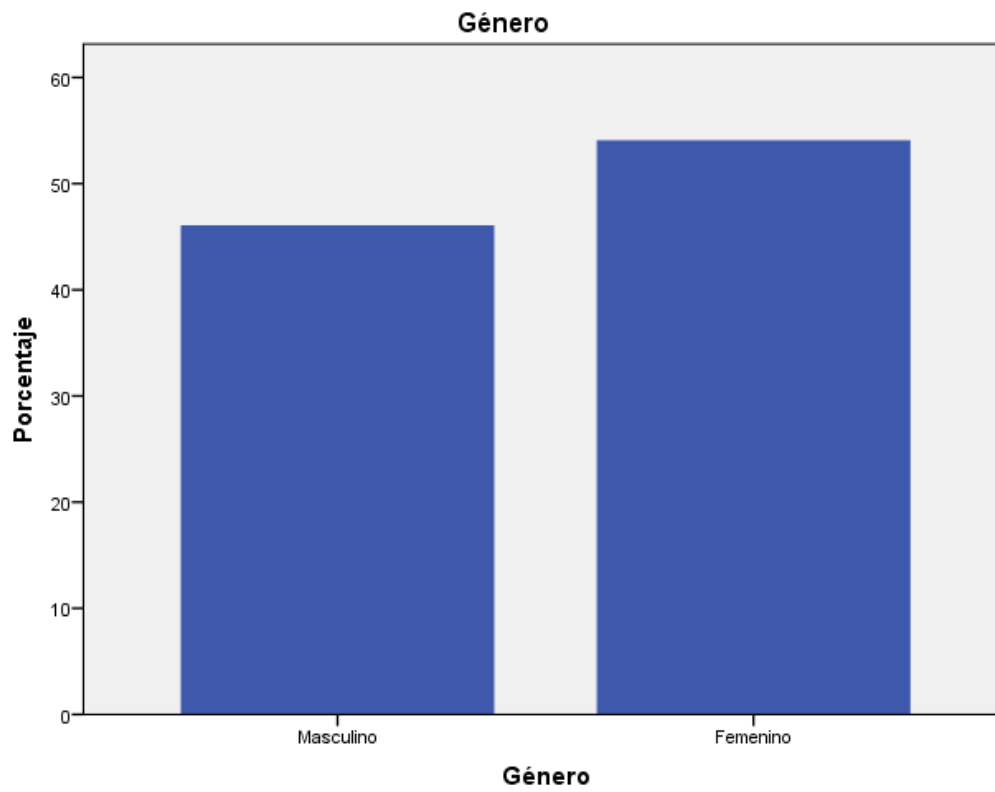
Tabulación de los resultados obtenidos del instrumento que se dirigió a los ciudadanos.

Datos de identificación.

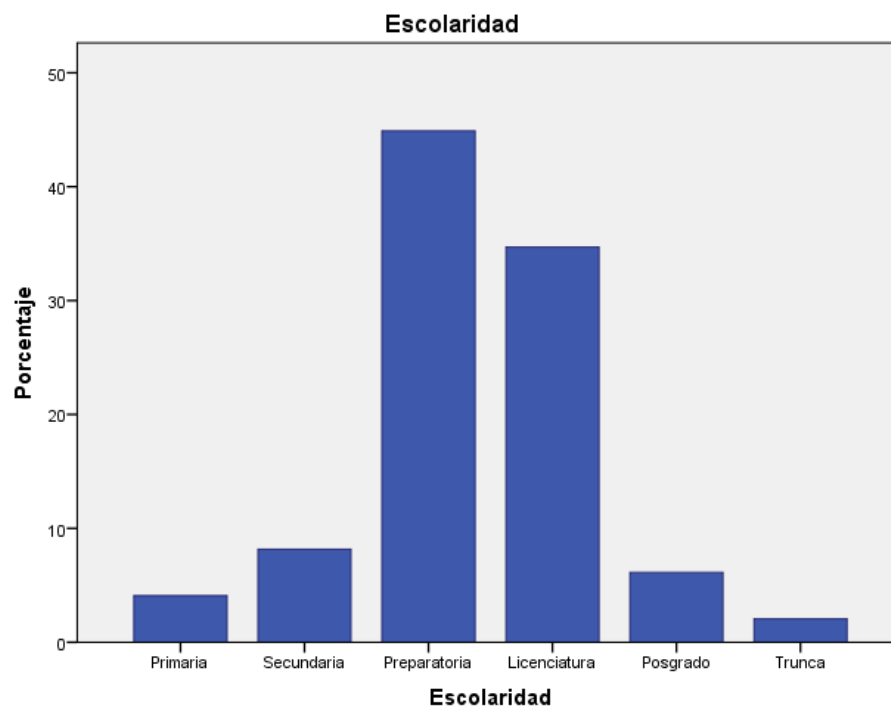
1) Edad de los encuestados



2) Género de los encuestados



3) Escolaridad de los encuestados



Análisis e Interpretación:

Los datos de identificación aquí señalados ocupan la primera sección del cuestionario (anónimo) y se relacionan con información básica como fue la edad, género y escolaridad. Se aprecia en la numeración pasada los siguientes resultados.

La mayoría de los encuestados que tramitan licencia de automovilista son jóvenes de 18 y 28 años.

El 54% de los ciudadanos encuestados son del sexo femenino, mientras que el sexo masculino representa un 46% de la población que acude a tramitar su licencia automovilística.

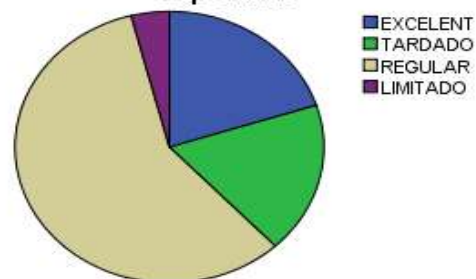
Se observa que la mayoría de quienes tramitan la licencia automovilística son jóvenes de bachiller obteniendo el 44% mientras que el otro 34% son con nivel licenciatura.

Preguntas de Encuesta Ciudadana.

1.- ¿Considera que el tiempo de espera fue?

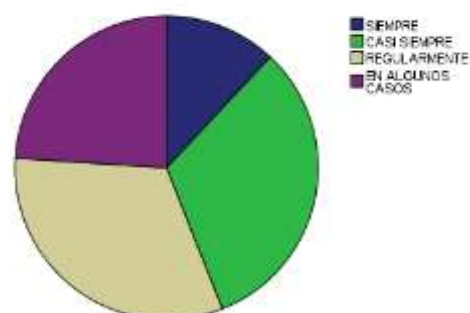
		Frecuencia	Porcentaje
Válidos	EXCELENTE	10	20.0
	TARDADO	9	18.0
	REGULAR	29	58.0
	LIMITADO	2	4.0
	Total	50	100.0

¿Considera que el tiempo de espera fue



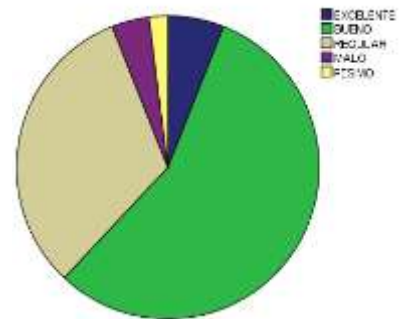
2.- ¿Cuándo acude a la dependencia a realizar el trámite de licencia automovilística se le atiende con amabilidad al proporcionar el servicio?

		Frecuencia	Porcentaje
Válidos	SIEMPRE	6	12.0
	CASI SIEMPRE	16	32.0
	REGULARMENTE	16	32.0
	EN ALGUNOS CASOS	12	24.0
	Total	50	100.0



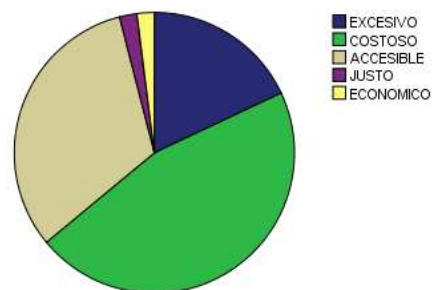
3.- ¿Qué le pareció el servicio que recibió?

		Frecuencia	Porcentaje
Válidos	EXCELENTE	3	6.0
	BUENO	28	56.0
	REGULAR	16	32.0
	MALO	2	4.0
	PESIMO	1	2.0
	Total	50	100.0



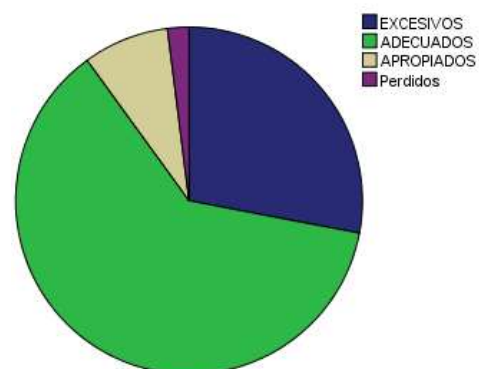
4.- Considera que el precio por el trámite de la licencia para conducir es

		Frecuencia	Porcentaje
Válidos	EXCESIVO	9	18.0
	COSTOSO	23	46.0
	ACCESIBLE	16	32.0
	JUSTO	1	2.0
	ECONOMICO	1	2.0
	Total	50	100.0



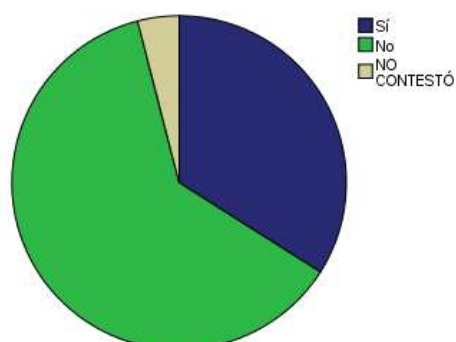
5.- Los requisitos para tramitar la licencia automovilística le parecen...

		Frecuencia	Porcentaje
Válidos	EXCESIVOS	14	28.0
	ADECUADOS	31	62.0
	APROPIADOS	4	8.0
	Total	49	98.0
Perdidos	Sistema	1	2.0
Total		50	100.0



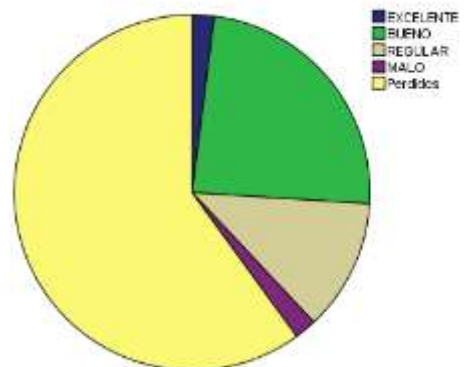
6.- ¿Conoce la existencia de un buzón y sistema electrónico de quejas y sugerencias?

		Frecuencia	Porcentaje
Válidos	Sí	17	34.0
	No	31	62.0
	NO CONTESTÓ	2	4.0
	Total	50	100.0



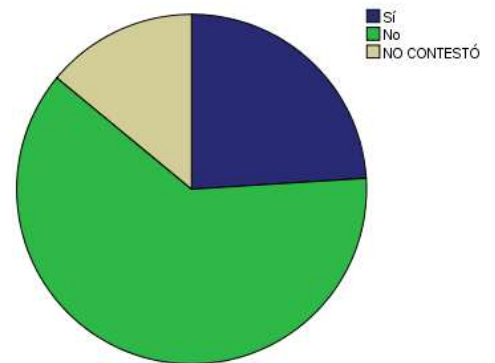
6.1.- Si la respuesta es sí ¿Cómo la califica?

		Frecuencia	Porcentaje
	EXCELENTE	1	2.0
	BUENO	12	24.0
Válidos	REGULAR	6	12.0
	MALO	1	2.0
	Total	20	40.0
Perdidos	Sistema	30	60.0
Total		50	100.0



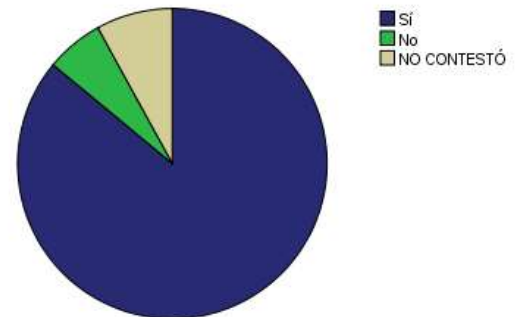
7.- ¿Conoce el manual de servicios públicos o guías de usuario?

		Frecuencia	Porcentaje
	Sí	43	86.0
Válidos	No	3	6.0
	NO CONTESTÓ	4	8.0
	Total	50	100.0



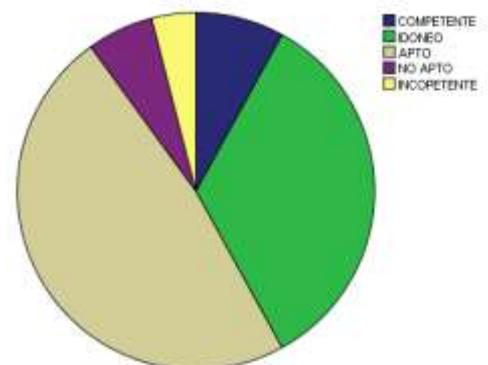
8.- ¿Considera que la dependencia debe tener una certificación de servicio?

	Frecuencia	Porcentaje
Sí	12	24.0
No	31	62.0
NO CONTESTÓ	7	14.0
Total	50	100.0



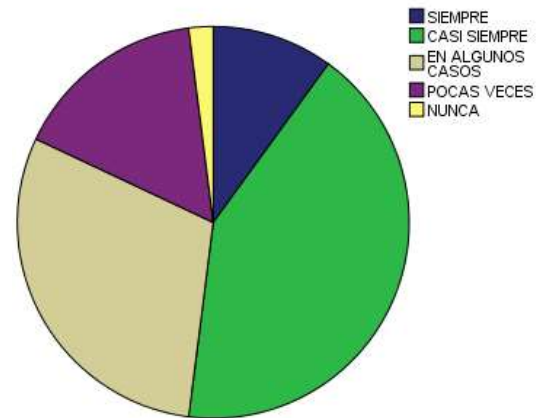
9.- ¿Cómo considera al servidor público que lo atendió para el trámite de licencia automovilística?

	Frecuencia	Porcentaje
COMPETENTE	4	8.0
IDONEO	17	34.0
APTO	24	48.0
NO APTO	3	6.0
INCOPETENTE	2	4.0
Total	50	100.0



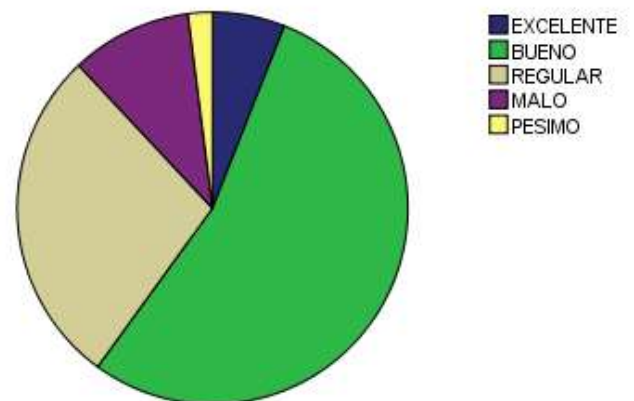
10.- ¿Considera eficiente y eficaz el servicio de la dependencia...

	Frecuencia	Porcentaje
Válidos	SIEMPRE	5 10.0
	CASI SIEMPRE	21 42.0
	EN ALGUNOS CASOS	15 30.0
	POCAS VECES	8 16.0
	NUNCA	1 2.0
	Total	50 100.0



11.- ¿Cómo considera las instalaciones de la dependencia para realizar el proceso de trámite de licencias automovilística?

	Frecuencia	Porcentaje
Válidos	EXCELENTE	3 6.0
	BUENO	27 54.0
	REGULAR	14 28.0
	MALO	5 10.0
	PESIMO	1 2.0
	Total	50 100.0



Como podemos observar estas once preguntas fueron dirigidas a cincuenta ciudadanos que tramitaron su licencia automovilística en recaudación de rentas, se escogió esta muestra para conocer la opinión que tienen los usuarios a cerca del servicio prestado por los servidores públicos de esta dependencia.

Este instrumento está basado a través de la NGP, ya que el objetivo de esta investigación es conocer los resultados de la capacitación en el funcionamiento de la prestación de servicios públicos de Recaudación de Rentas del Estado particularmente trámite de licencia de conducir. Por lo tanto la interpretación de cada una de estas tablas y graficas son las siguientes.

- El 58% de los ciudadanos consideran que el período de espera es regular, por lo tanto pudiese entenderse que no les parece de cierta forma bien el tiempo para realizar el trámite de licencia automovilística.
- El 64% de los ciudadanos encuestados coinciden en que el servidor público los atiende con amabilidad al proporcionarle el servicio de trámite de licencia automovilística.
- El 56% de los ciudadanos están conformes con el servicio brindado
- De acuerdo a la encuesta realizada a los ciudadanos de B.C consideran que el costo de la licencia de conducir es costoso como se aprecia en el diagrama
- Los ciudadanos encuestados coinciden en un 60% que los requisitos son los adecuados para adquirir la licencia automovilística.
- Este diagrama nos muestra que el 62% de los ciudadanos encuestados desconocen sobre el sistema electrónico de quejas.
- El 24% de los ciudadanos califican este sistema como bueno, lo cual quiere decir que posiblemente falta un poco más de difusión
- Del 100% de las encuestas el 62% no tiene conocimiento de conocer el manual de servicios ni guías de usuario.
- Mientras que el 43% coinciden que debe de certificarse la dependencia.

- A través de la profesionalización que se imparte en esta dirección los ciudadanos consideran 48% aptos a los servidores públicos para su área de trabajo.
- Este 42% nos sirve como prueba de que la profesionalización trae consigo muchos beneficios uno de ellos es que los ciudadanos consideren eficiente los servicios. **Análisis de correlación.**

Las preguntas que se desarrollaron en este instrumento fueron emanadas de variables que se tomaron para la realización de esta investigación, tales como: calidad, planeación estratégica y profesionalización. La correlación que arrojó el programa SSPS fue la siguiente (Cuadro 6). En la cual el cruce de variables será positivo siempre que el valor de chi-cuadrado sea mayor a 0.05. Las variables que se relacionan son consideradas como significativas para poder explicar el fenómeno.

Cuadro 6. Análisis de Correlación

Análisis de Correlación			
Variable Calidad			
PREGUNTAS	EDAD	GÉNERO	ESCOLARIDAD
¿Considera que el tiempo de espera fue...	.005	.883	.046
¿Qué le pareció el servicio que recibió?	.012	.191	.306
Los requisitos para tramitar la licencia automovilística le parecen...	.482	.948	.651
¿Cuándo acude a la dependencia a realizar el trámite de licencia automovilística se le atiende con amabilidad al proporcionar el servicio?	.264	.896	.460
Variable Planeación Estratégica			
PREGUNTAS	EDAD	GÉNERO	ESCOLARIDAD
Considera que el precio por el trámite de la licencia para conducir es...	.261	.583	.648
¿Conoce la existencia de un buzón y sistema electrónico de quejas y sugerencias?	.104	.410	.057
Si la respuesta es sí ¿Cómo la califica?	.461	.392	.243
¿Conoce el manual de servicios públicos o guías de usuario?	.865	.192	.677
Variable Profesionalización			
PREGUNTAS	EDAD	GÉNERO	ESCOLARIDAD
¿Considera que la dependencia debe tener una certificación de servicio?	.817	.131	.433
¿Cómo considera al servidor público que le atendió para el trámite de licencias automovilística	.344	.375	.183
Considera eficiente y eficaz el servicio de la dependencia	.012	.847	.005

En el cuadro se puede observar como la administración pública, en este caso recaudación de Rentas del Estado está en constante profesionalización para poder otorgar más y mejores servicios a los ciudadanos. Ya que ciertas variables se acercan un poco a afirmar la hipótesis que se señaló con anterioridad. Esto es bueno ya que al tener servidores públicos capacitados los ciudadanos de Mexicali están conformes con el trámite de licencias.

También se observa que la institución está evolucionando porque ahora los tiempos de esperas no son tan largos, los requisitos para tramitar la licencia no son tan engorrosos, los servidores públicos te atienden con vocación de servicio, modernización tecnológica y sobre todo evaluaciones periódicas para conocer las fallas y debilidades de los servidores públicos y poder ser mejores día con día.

Se realizaron dos entrevistas una de ellas fue para el Ex Director del Centro de Profesionalización y Desarrollo del Capital Humano (CENPRODE) Dr. Alejandro Rosales Sotelo en la cual nos menciona que particularmente en esta dependencia se profesionaliza al personal en competencias de gestión ya que el CENCAFI se encarga de las competencias técnicas. Las competencias de gestión se categorizan en tres apartados como lo son las institucionales, dentro de estas están los cursos como, enfoque a la calidad, enfoque a resultados, organización y optimización de recursos, apego a normas, ética pública y vocación de servicios. Mientras que las funcionales se encuentran análisis de problemas, control administrativo, planeación funcional, pensamiento innovador, dominio del estrés, comunicación efectiva, apertura al cambio y trabajo en equipo. Y por último las directivas que son aptitud de liderazgo, pensamiento estratégico, delegación de autoridad, capacidad negociadora y toma de decisiones. El CENPRODE tiene dos insumos para elaborar su plan estratégico el primero es el Programa Anual de Capacitación (PAC), en el cual se emite un formato que es llenado por el jefe de cada dependencia llamado Detención de Necesidades de Capacitación (DNC) y de acuerdo a lo que él contesta y utilizando el segundo insumo que es de acuerdo a los resultados que arroja la evaluación del desempeño y así el centro trata de aplicar cursos para fortalecer las capacidades de los servidores públicos.

La segunda entrevista fue para el Sub-auxiliar de Recaudación de Rentas del Estado Lic. Cristian Adrián Soto Castillo, el cual menciona que reciben capacitaciones de gestión a través del CENPRODE y estos son evaluados a través de un portal web, quienes participan en esta evaluación son los mandos operativos y quienes los evalúan son los mandos medios y los mismos compañeros y a través de esos resultados compiten con cada área y luego sacan al mejor de cada dependencia, escogen al mejor evaluado y les dan un incentivo monetario para que sigan capacitándose.

Con estos dos testimonios y con la percepción de los ciudadanos nos podemos dar cuenta que la capacitación y la profesionalización de los servidores públicos funciona. Con esto se contribuye a tener una Administración Pública eficiente y eficaz en la prestación de los servicios públicos.

Conclusiones y Sugerencias.

A lo largo del presente trabajo se pudo evidenciar los principales avances que han dado en la implementación de la NGP en Recaudación de Rentas del Estado se puede observar que este modelo ha pasado de la etapa de implementación a una etapa de desarrollo en base a los criterios de cada dependencia, aun no funciona en todas las dependencias pero podemos identificar como en esta dependencia ya se dio el paso más importante que es aceptar esta profesionalización y competir por ser el mejor servidor publico .

Uno de los aspectos que requiere fortalecimiento son las capacidades de los funcionarios, para que puedan diseñar indicadores de impacto, calidad y de eficiencia, acerca de las acciones planteadas en los planes y programas, se requiere una estrategia de capacitación técnica y operativa más consistente, especializada y asertiva uno de los entrevistados coincide con esta idea, menciona que muchos de los administrativos no saben cómo establecer objetivos y resultados de impacto, tampoco saben cómo diseñar indicadores. Por ejemplo esto se puede mejorar estableciendo de una manera formal y jurídica el Servicio Civil de Carrera ya que los administradores públicos tienen el conocimiento de cómo realizarse y posiblemente de esta forma se ahorrarían los costos tan grandes que se utilizan para contratar externos para impartir estos cursos, además de que son muy apresurados y no se les da seguimiento para corroborar que se aplican de manera correcta.

Otro avance importante es el modelo de evaluación del desempeño al cual le falta destacar cuáles son sus fortalezas y debilidades. Ya que la evaluación puede ser un poco subjetiva ya que los que evalúan son los mismos jefes que casi siempre son los que meten políticamente, considero correcto que la evaluación se haga internamente pero también debe de tomarse en cuenta al ciudadano ya que a ellos son los que reciben el servicio y que esta evaluación tenga cierto porcentaje para poder permanecer en el cargo, y así existiría un poco más de competitividad.

Adicionalmente un aspecto que debe de considerarse son los incentivos y castigos para las dependencias responsables de los programas que se evalúan, como mencione con anterioridad existe un sistema de premios al buen desempeño de los funcionarios públicos, el mejor evaluado por sus compañeros recibe un incentivo económico o en especie, de los cinco municipios y por dependencia. Esto obviamente alienta a tener un mejor desempeño de sus labores, pero solo llega a los niveles operativos y al nivel intermedio, pero no a los altos mandos comenzando del director hasta los más altos mandos.

En conclusión sugiero que se les tome en cuenta a los ciudadanos como parte fundamental en la evaluación del desempeño, que se establezca de manera formal y jurídica el servicio profesional de carrera y que concursen todas las plazas dentro de este, se revise de manera detallada cada cedula de puesto para así poder tener a cargo las personas idóneas para puesto específicos. Todo esto con el fin de tener una Administración pública de calidad y profesional y de esa manera no sigan rigiendo las reglas informales como se menciona anteriormente en el neo-institucionalismo (compadrazgo, las amistades, cargos políticos etc).

REFERENCIAS

- Aguilar Villanueva, Luis. (2004). Políticas Públicas. Nueva Gestión Pública. Editorial PORRÚA. México. Recuperado de:
<https://sociologiadeluniversidad.files.wordpress.com/2011/09/villanuevae.pdf>
- Añez Hernández, C. López Valladare, M. (2005): Reflexión sobre la Política de capacitación de los servidores públicos. Disponible en:
<http://redalyc.uaemex.mx/pdf/904/90450206.pdf>
- Armijo, Marianela. (2009). Manual de Planificación Estratégica e Indicadores de Desempeño en el Sector Público. Recuperado de:
http://www.cepal.org/ilpes/noticias/paginas/3/38453/manual_planificacion_estrategica.pdf
- Barzelay, Michael. (2001). La nueva gerencia pública. Un ensayo bibliográfico para estudiosos latinoamericanos. Revista del CLAD. La Reforma del Estado y de la Administración Pública. Núm. 19. Caracas. Recuperado de:
http://www.admonpublica.org/page/images/Documentos/Otros_Admon_Publica/nueva_gerencia_publica_michael_barzelay.pdf
- Barzelay, Michael. (1998) Atravesando la burocracia, Ed. Fondo de Cultura Económica. México 1998. Recuperado de:
http://www.admonpublica.org/page/images/Documentos/Otros_Admon_Publica/nueva_gerencia_publica_michael_barzelay.pdf
- Buchanan, (s.f). Los enfoques Neoinstitucionalista y sistémico sobre el Estado. Recuperado de:
<http://biblio.juridicas.unam.mx/libros/3/1197/5.pdf>
- Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos. Artículo 91. (2016).
- CLAD. (2008). Carta iberoamericana de calidad en la gestión pública. San Salvador: CLAD.
- CLAD y BID. (2007). Modelo abierto de gestión para resultados en el Sector Público. Venezuela: CLAD.
- Donald Klingner (2002): Formación y capacitación de los funcionarios como parte del proceso de profesionalización y la nueva gestión pública: el caso mexicano, 1996-2002. Recuperado de:
<http://unpan1.un.org/intradoc/groups/public/documents/clad/clad0043303.pdf>
- Davis, Keith. (1983). El comportamiento humano en el trabajo. Mc Graw-Hill. México.
- Evans James, Lindsay William. (2005). Universidad Nacional Autónoma de Honduras. Centro Universitario Regional del Litoral Atlántico. Administración y control de la calidad. Recuperado de:
<https://jorriveraunah.files.wordpress.com/2011/06/capitulo-3-filosofias-y-marcos-de-referencia-de-la-calidad.pdf>
- Evans James, Lindsay William. (2005). Universidad Nacional Autónoma de Honduras. Centro Universitario Regional del Litoral Atlántico. Administración y control de la calidad. Pág.10. Recuperado de:
<https://jorriveraunah.files.wordpress.com/2011/06/capitulo-3-filosofias-y-marcos-de-referencia-de-la-calidad.pdf>

Fred R, David. (2003). Conceptos de administración estratégica. Ciudad de México. México. PEARSON EDUCACION. Recuperado de:

<http://app.ute.edu.ec/content/3936-367-1-1-4-1/CON-ESTRATEGICA%20FRED%20DAVID.pdf>

Guy Peters, B. (1995). La Política de la burocracia. Estudio introductorio de José Luis Méndez. Colegio Nacional de Ciencias Políticas y Administración Pública, A.C. Fondo de cultura Económica. México.

_____. (1995). La política de la burocracia. Estudio introductorio de José Luis Méndez. Colegio Nacional de Ciencias Políticas y Administración Pública, A.C. Fondo de cultura Económica. México.

Guerrero, Omar. (2004). La nueva gerencia pública. Neoliberalismo en administración pública. Distribuciones Fontamara. México.

Hernández Sampieri y otros, (2002). Metodología de la investigación. México. Mc Graw-Hill Interamericana.

Heinz, Dietrich, (2001). Nueva guía para la investigación científica. México. Ariel.

Instituto Internacional de Gobernabilidad. (1998). Douglass C. North: La teoría económica neo-institucionalista y el desarrollo latinoamericano. Barcelona. Recuperado de:

http://www.javeriana.edu.co/personales/jramirez/PDF/North-teoria_neo-institucionalista.pdf

Instituto Nacional de Administración Pública. (1998). Los Sistemas Estatales de Control y Evaluación Gubernamental. Gaceta Mexicana de Administración Pública Estatal y Municipal. Volumen 61. México.

Instituto Nacional de Administración Pública. (1998). Profesionalización de servidores públicos locales en México. Tomo I. México. recuperado de:

<http://www.culturadelalegalidad.org.mx/recursos/Contenidos/ServicioPblicoYAdministracinPblica/documentos/Profesionalizacion%20de%20Servidores%20Publicos%20Locales%20en%20Mexico%20I%20-%20INAP%201999.pdf>

Klingner, Donald E. (2002). La administración del personal en el sector público. Contextos y estrategias. Mc Graw-Hill. México.

Ley Federal de Responsabilidades Administrativas de los Servidores Públicos. Artículo 46. Capítulo I. (2016).

Lagares, Nieves, (2009). El Neoinstitucionalismo. Recuperado de

<http://utopiaydesarrollo.blogspot.mx/2009/05/el-neoinstitucionalismo.html>

Martínez, Puón, R. (2003). La profesionalización de la Administración Pública en México. Dilemas y Perspectivas. Ministerio de Administraciones Públicas. INAP. Madrid. Recuperado de:

<http://www.iapgroo.org.mx/website/biblioteca/LA%20PROFESIONALIZACION%20DE%20LA%20ADMINISTRACION%20PUBLICA%20EN%20MEXICO.pdf>

Mascott, Sánchez, María de los Ángeles. (s.f.). Sistemas de Servicio Civil: Una comparación internacional. Centro de Estudios Sociales y de Opinión Pública. Cámara de Diputados. VIII Legislatura. Recuperado de:

<http://www.serviciocivil.gob.cl/sites/default/files/documentacionyestudios/serviciocivil.pdf>

Mejía Lira, José. (1998) Profesionalización de los servidores públicos. INAP. IV Encuentro Nacional De Institutos Estatales de Administración Pública San Luis Potosí recuperado de:

<http://biblio.juridicas.unam.mx/libros/4/1676/19.pdf>

Muñoz Gutiérrez, Ramón. (2004). Innovación gubernamental. El paradigma del buen gobierno en la administración del Presidente Vicente Fox. Fondo de cultura económica. México.

_____. Innovación gubernamental. El paradigma del buen gobierno en la administración del Presidente Vicente Fox. Pág. 180. Fondo de cultura económica. México.

Martínez Vilchis. José. (2007). Nueva gerencia pública. Un análisis comparativo de la administración estatal en México. Miguel Ángel Porrúa. México.

Márquez, Manuelys. (2016). Herramientas “gestión para resultados”. Foros de consulta y reuniones de trabajo sobre los temas de mayor importancia estratégica para Mexicali. México.

_____. (2016). Herramientas “gestión para resultados”. Foros de consulta y reuniones de trabajo sobre los temas de mayor importancia estratégica para Mexicali. Pág. 66. México.

Norma Internacional ISO 9000, (2005). Sistemas de gestión de la calidad — Fundamentos y vocabulario. Recuperado de:

http://www.congresoson.gob.mx/ISO/normas/ISO-9000-2005_Fundamentos_y_Vocabulario.pdf

Osuna Gómez, C. (2013). Retos y perspectivas de la profesionalización en la administración pública federal. Secretaria de la Función Pública. Recuperado de:

http://www.profesionalizacion.org.mx/descargables/foro_oaxaca/RYP.pdf

Oyarce, Héctor. (2010). Gestión Pública. Panorama de los Sistemas de Recursos Humanos en América Latina y el Caribe. CLAD. Santiago de Chile. Recuperado de: http://www.cepal.org/ilpes/panorama/documentos/informe_hector_oyarce.pdf

Olías de Lima, (2003). Gestión de Recursos Humanos en las Administraciones Públicas. Complétense. (Material inédito para clase de Maestría).

Pardo, María del Carmen. (s.f.). El servicio Civil de Carrera para un mejor desempeño de la Gestión Pública. Cultura de la rendición de cuentas. Recuperado de: http://www.asf.gob.mx/uploads/63_Serie_de_Rendicion_de_Cuentas/Rc8.pdf

Prats, Joan. (1995). Reinventar la Burocracia y Construir la Nueva Gerencia Pública. Del instituto Internacional de Gobernabilidad. Recuperado de:

<http://licenciaturaap.files.wordpress.com/2012/03/39514892-05-reinventar-la-burocracia-joan-prats.pdf>

Poulin, Francois. Delgado, Raúl. (1980). El administrador público y su perfeccionamiento. Instituto Nacional de Administración y la Coordinación General de Estudios Administrativos de la Presidencia de la Republica. México.

Policroniades, Alejandro. (2013). Avances y retos en la implementación del modelo de “Gestión para Resultados” en el Gobierno del Estado de Baja California, 2009-2012. (Tesis de maestría inédita). Universidad Autónoma de Baja California. México.

Plan Estatal de Desarrollo. (2008). XIX Legislatura. Gobierno al Servicio de la Gente. (eje 6). Pág. 174. Baja California, México.

Plan Estatal de Desarrollo. (2014). XXII Legislatura. Baja California. México.

Programa de Modernización de la Administración Pública. (2005). Programa de Modernización de la Administración Pública 1995-2000. Recuperado de: http://www.profesionalizacion.org.mx/descargables/foro_oaxaca/RYP.pdf

Quiroga Leos, Gustavo.(s.f.) El servicio civil de carrera. Gaceta Mexicana de administración Pública Estatal y Municipal. Recuperado de: <http://www.juridicas.unam.mx/publica/librev/rev/gac/cont/14/doc/doc15.pdf>

Ramos, José María. (2011). La evaluación de políticas públicas en México. Recuperado de

<http://www.inap.mx/portal/images/RAP/evaluacion%20politicasy%20publicas.pdf>

Reyes Lobos, J. (2009). Universidad de Playa Ancha. : Kaoru Ishikawa y la Gestión de la Calidad Total, (Tesis Doctorado en Políticas y Gestión Educativa). Recuperado de: <http://genesismex.org/ACTIDOCE/CURSOS/CHILECO/alumnos/autores/Ishikawa.pdf>

Suárez, Martín. (2015). Clase de Ciencia Política para el grado de maestría. Universidad Autónoma de Baja California. México.

Secretaría de la Reforma Agraria. (1982). El Proceso de la Capacitación Investigación, Programación y Evaluación. Recuperado de:

http://www.sra.gob.mx/sraweb/datastore/programas/2013/promusag/InformeFinalEvaluacionProcesosPROMUSAG_2012.pdf

Secretaría de Planeación y Finanzas. (2016). Gobierno del Estado de Baja California. Mexicali. Recuperado de:

<http://www.bajacalifornia.gob.mx/portal/gobierno/dependencias/spf.jsp>

Sistema Estatal de Indicadores. (2008). Sistema Estatal de Indicadores. Sistema Estatal de Evaluación del Desempeño. Recuperado de:

<http://indicadores.bajacalifornia.gob.mx/index3.jsp>

Terrones, Eudoro. (2009). Las fuentes Informativas en la Investigación Científica. Recuperado de

<http://eudoroterrones.blogspot.mx/2009/03/las-fuentes-informativas-en-la.html>

Uvalle Berrones, Ricardo. (2007). *Perspectiva de la Administración Pública Contemporánea*. Instituto de Administración Pública del Estado de México. iapem. México.

Villalobos, Alberto. (2009). *El sistema de evaluación (SED) en México: una propuesta para los gobiernos locales*. INAP. México. Recuperado de:
<http://biblio.juridicas.unam.mx/libros/7/3378/6.pdf>



Análisis de los resultados de la implementación de las políticas de profesionalización de los servidores públicos de la Administración Estatal 2011-2013: el caso de Recaudación de Rentas del Estado



Objetivo: Este instrumento es para conocer la opinión que tiene los servidores públicos respecto a la calidad en el servicio que brindan a los ciudadanos en la Administración Pública del Estado. Esta información será fundamental para la realización de una investigación la cual será presentada en la facultad de Ciencias Sociales y Políticas de la Universidad Autónoma de Baja California, los datos aquí expresados serán estrictamente confidenciales y solo se utilizarán para fines académicos.

Dependencia:

Nombre:

Cargo:

Entrevista:

1.- ¿Cuál es el objetivo del centro?

2.- ¿Tienen un plan estratégico?

SI___ NO___

2.1.- ¿Cómo se lleva a cabo el plan estratégico de la dependencia?

3.- ¿Cuáles son los planes a corto y largo plazo?

4.- ¿Cuáles son las oportunidades y amenazas para completar los objetivos de la dependencia?

5.- ¿Cree usted que las estrategias que se implementan son las adecuadas?

- 6.- ¿Cómo considera el proceso de reclutamiento en la Administración pública del Estado?
- 7.- ¿Qué es el Servicio Civil de Carrera?
- 8.- El CENPRODE implementa el Servicio Civil de Carrera?
SI___ NO___ ¿Por qué?
- 9.- ¿Cómo considera el proceso de reclutamiento a través del Servicio Civil de Carrera?
- 10.- ¿Cree usted que dicho proceso es el mejor o más idóneo para el proceso de reclutamiento?
- 11.- ¿Por qué no se selecciona por medio de este programa?
- 12.- ¿Qué es la profesionalización?
- 13.- ¿Considera que las capacitaciones que se imparten a los servidores públicos los hacen idóneos para el puesto en función? ¿Por qué?
- 14.- ¿Considera viable o acertada la constante capacitación?
- 15.- ¿Cree usted que la profesionalización es contribuir al mejoramiento de la Administración Pública?
- 16.- ¿Cómo es el proceso que utilizan para detectar las necesidades de capacitación en las dependencias?
- 17.- ¿Considera eficaz la gestión de la Administración Pública?
- 18.- ¿Qué es para usted una gobernanza eficaz?
- 19.- ¿Qué es la evaluación del desempeño?
- 20.- ¿Cómo se evalúan a los servidores públicos?
- 21.- ¿Cree usted que la evaluación del desempeño identifica las habilidades y debilidades de la Administración Pública?
- 22.- ¿Existe una puntuación requerida en la evaluación del desempeño para permanecer en el cargo?
- 23.- ¿En qué consiste la Evaluación del Desempeño basada en Resultados?
- 24.- ¿En qué consiste la Evaluación del Desempeño basada en Competencias?
- 25.- ¿Considera que el neo-institucionalismo (reglas informales) sigue rigiendo en nuestra administración pública?



Análisis de los resultados de la implementación de la política de profesionalización de los servidores públicos de la Administración Estatal: caso de Recaudación de Rentas del Estado



Objetivo: Conocer la opinión del ciudadano respecto a la calidad en el servicio que prestan los servidores públicos en Recaudación de Rentas del Estado. Esta información será fundamental para la realización de un Estudio de Caso, el cual será presentado en la Facultad de Ciencias Sociales y Políticas de la Universidad Autónoma de Baja California. Los datos aquí expresados serán estrictamente confidenciales y solo se utilizaran para fines académicos.

Edad _____
 Sexo _____
 Escolaridad _____
 Tipo de servicio _____

Instrucciones: Favor de contestar cada una de las preguntas que a continuación se presentan, seleccionado la opción que más se apegue según su apreciación.

1. ¿Considera que el tiempo de espera fue...

EXCELENTE	TARDADO	REGULAR	LIMITADO	MINIMO
-----------	---------	---------	----------	--------

2. ¿Cuándo acude a la dependencia a realizar el trámite de licencia automovilística se le atiende con amabilidad al proporcionar el servicio?

SIEMPRE	CASI SIEMPRE	REGULARMENTE	EN ALGUNOS CASOS	NUNCA
---------	--------------	--------------	------------------	-------

3. ¿Qué le pareció el servicio que recibió?

EXCELENTE	BUENO	REGULAR	MALO	PESIMO
-----------	-------	---------	------	--------

4. Considera que el precio por el trámite de la licencia para conducir es...

EXCESIVO	COSTOSO	ACCESIBLE	JUSTO	ECONOMICO
----------	---------	-----------	-------	-----------

5. Los requisitos para tramitar la licencia automovilística le parecen...

EXCESIVOS	ADECUADOS	APROPIADOS
-----------	-----------	------------

6. ¿Conoce la existencia de un buzón y sistema electrónico de quejas y sugerencias?
Sí___ NO___ NO CONTESTÓ___

6.1 Si la respuesta es sí ¿Cómo la califica?

EXCELENTE	BUENO	REGULAR	MALO	PESIMO
-----------	-------	---------	------	--------

7. ¿Conoce el manual de servicios públicos o guías de usuario?

Sí___ NO___ NO CONTESTÓ___

8. ¿Considera que la dependencia debe tener una certificación de servicio?

Sí___ NO___ NO CONTESTÓ___

9. ¿Cómo considera al servidor público QUE LE ATENDIÓ para el trámite de licencias automovilísticas?

COMPETENTE	IDONEO	APTO	NO APTO	INCOPELENTE
------------	--------	------	---------	-------------

10. ¿Considera eficiente y eficaz el servicio de la dependencia...

SIEMPRE	CASI SIEMPRE	EN ALGUNOS CASOS	POCAS VECES	NUNCA
---------	--------------	------------------	-------------	-------

11. ¿Cómo considera las instalaciones de la dependencia para realizar el proceso de trámite de licencias automovilística?

EXCELENTES	BUENAS	REGULARES	MALAS	PESIMAS
------------	--------	-----------	-------	---------

12. ¿Qué sugiere para mejorar el servicio del trámite de licencia de conducir?
