



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DEL ESTADO DE

**Instituto de Ciencias Sociales y
Humanidades**

**“Programa municipal de capacitación y formación
de los servidores públicos bajo el enfoque de la
orientación al ciudadano/cliente y la atención de
calidad en Tasquillo, Hidalgo”**

PROYECTO TERMINAL

**DE CARÁCTER PROFESIONAL QUE, PARA
OBTENER EL GRADO DE MAESTRO EN GOBIERNO
Y GESTIÓN LOCAL**

**PRESENTA:
LIC. URIEL LUNA LORENZO**

**DIRECTOR DE PROYECTO TERMINAL:
DR. BERNABÉ LUGO NERIA**

Pachuca de Soto, Hidalgo

Julio de 2018



ICSHU/MGGL/049/2018

MTRO. JULIO CÉSAR LEINES MEDÉCIGO
DIRECTOR DE ADMINISTRACIÓN ESCOLAR
PRESENTE:

Estimado Maestro:

Sirva este medio para saludarlo, al tiempo que nos permitimos comunicarle que una vez leído y analizado el proyecto de investigación titulado: "Programa municipal de capacitación y formación de los servidores públicos bajo el enfoque de la orientación al ciudadano/cliente y la atención de calidad en Tesquillo, Hidalgo", que para optar al grado de Maestro en Gobierno y Gestión Local presenta el **C. URIEL LUNA LORENZO**, matriculado en el programa de Maestría en Gobierno y Gestión Local, sexta generación, con número de cuenta: **261626**; consideramos que reúne las características e incluye los elementos necesarios de un proyecto terminal. Por lo que, en nuestra calidad de sinodales designados como jurado para el examen de grado, nos permitimos manifestar nuestra aprobación a dicho trabajo.

Por lo anterior, hacemos de su conocimiento que, al alumno mencionado, le otorgamos nuestra autorización para imprimir y empastar el trabajo de Tesis, así como continuar con los trámites correspondientes para sustentar el examen para obtener el grado.

ATENTAMENTE
"AMOR, ORDEN Y PROGRESO"
 Pachuca de Soto, Hgo., a 25 de Julio de 2018




 Dr. Alberto Severino Jaén Olivás
 Director del ICSHU


 Dr. Bernabé Hugo Neri
 Director de Tesis

Vo. Bo


 Dr. Robert González García
 Profesor Investigador


 Dr. Israel Cruz Badillo
 Profesor Investigador



Carretera Pachuca-Actopan Km. 4 s/n Colonia
 San Cayetano Pachuca de Soto, Hidalgo, México
 C.P. 42084
 Teléfono: 52 (771) 71 720 00 Ext. 4213
 quinogh05@hotmail.com



Agradecimiento a la Comisión Revisora

Dr. Bernabé Lugo Neria

Dr. Robert González García

Dr. Israel Cruz Badillo

Agradecimiento a la Coordinación de la Maestría en Gobierno y Gestión Local

Dr. Guillermo Eduardo Lizama Carrasco

Lic. Marcos David Bernal Ramírez

Agradecimiento a mi Familia

A mi Padre: Rogelio Luna Orozco

A mi Madre: María Lorenzo Ramírez

A mis Hermanos:

Diego Luna Lorenzo

Israel Luna Lorenzo



Índice

Resumen	1
Introducción.....	2
Antecedentes.....	5
Justificación	9
1. Fundamentación teórica	12
1. 1 Marco conceptual.....	12
1.1.1 La cultura buropatológica de la atención y el servicio	12
1.1.2 La cultura del servicio sustentada en el enfoque de la orientación al ciudadano/cliente y la atención de calidad.....	16
1.1.3 Resumen de paradigmas.....	23
1.2 Experiencias relevantes referentes al tema de estudio.....	24
1.2.1 La capacitación de altos funcionarios públicos en el Reino Unido.....	25
1.2.2 El Programa Carta Compromiso con el Ciudadano en Argentina	25
1.2.3 El Trámite de Más en Perú	26
1.2.4 EL Sistema Integrado de Información y Gestión de los Servicios Públicos de la República Dominicana	27
1.2.5 El Gobierno Centrado en el Ciudadano en la administración pública federal de México.....	28
1.2.6 La implantación de sistemas de gestión de la calidad en el municipio de Ecatepec de Morelos, Estado de México.....	29
1.2.7 Los premios nacionales a la calidad del sector público.....	30
2. Diagnóstico municipal	32
2. 1 Análisis del problema.....	33
2.2 Síntesis causal.....	45
2.3 Árbol de problemas.....	46

2.4 Alternativas de solución al problema	50
2.5 Análisis de actores involucrados.....	52
2.5.1 Autoridades político - administrativas	53
2.5.2 Población-objetivo.....	55
2.5.3 Posibles afectados.....	59
2.5.4 Beneficiarios finales y grupos terceros beneficiados.....	60
2.6 El enfoque de interculturalidad en los esquemas de atención y servicio para el municipio de Tasquillo.....	65
2.7 Análisis FODA	69
2.7.1 Descripción de los factores positivos que facilitan el logro del objetivo .	70
2.7.2 Descripción de los factores negativos que dificultan el logro del objetivo	72
3. Metodología de marco lógico.....	78
3.1 Objetivo general del programa.....	78
3.1.1 Objetivos específicos.....	78
3.2 Árbol de objetivos	79
3.3 Estructura Analítica del Proyecto (EAP)	80
3.4 Construcción de la Matriz de Marco Lógico (MML).....	81
3.4.1 Resumen narrativo.....	81
3.4.2 Matriz de Marco Lógico.....	82
4. Análisis de factibilidad	84
4.1 Factores legales.....	84
4.2 Factores presupuestales.....	89
4.2.1 Programación presupuestaria de la primer etapa anual	93
4.3 Factores políticos.....	97

4.4 Factores administrativos	99
5. Estrategia general de intervención	101
5.1 Ciclo de vida del programa	101
5.2 Planeación y acciones concretas a desarrollar	102
5.3 Estructura y contenido de las capacitaciones y talleres (Módulos)	109
5.4 Cronograma de ejecución	121
5.5 Monitoreo y evaluación	124
5.6 Transparencia y difusión	128
Consideraciones finales	129
Bibliografía.....	130
Legislación consultada.....	138
Fuente de datos	140
Anexos	142
1. Metodología utilizada en el diagnóstico municipal	142
2. Métodos de recolección de información.....	143
2.1 Observación.....	143
2.2 Entrevistas en profundidad	146
2.3 Estancia Profesional	151
3. Mensajes y protocolos de conducta para brindar atención y servicio a la ciudadanía, de cada una de las áreas que conforman la administración pública municipal de Tasquillo	154

Glosario de términos

Actividades: son aquellas que el ejecutor tiene que llevar a cabo para producir cada componente e implican la utilización de recursos (Ortegón, Pacheco & Prieto, 2005, p.24).

Afectados: grupos de personas a quienes la política impacta de manera negativa (Subirats, Knoepfel, Larrue y Varone, 2008, p.62).

Agente externo: personal externo calificado y especializado con conocimiento pleno del problema a resolver, así como de las acciones a ejecutar, además del contexto y la manera en que se efectuarán los talleres y las capacitaciones.

Agente interno: personal perteneciente al propio régimen administrativo del municipio.

Beneficiarios finales: son los actores que pueden beneficiarse, en menor o mayor grado y de acuerdo con los objetivos de la política en cuestión, de la modificación en la conducta de los grupos-objetivo (Subirats *et al*, 2008, p.62).

Buropatología: enfermedad de las administraciones latinoamericanas a consecuencia de procesos incompletos de implantación del modelo burocrático, ya que se caracterizan por planificación difusa o ausente, procesos de evaluación aislados, arbitrariedad en los procesos de decisión, opacidad, clientelismo, patrimonialismo, nepotismo (Merlo, 2015, p.7).

Calidad Total: filosofía de gestión dirigida a la obtención de un sistema integrado para desarrollar la organización, los medios tecnológicos y los recursos humanos (Guerrero, 2011, p.53).

Capacitación: proceso por medio del cual los individuos aprenden las habilidades, conocimientos, actitudes y conductas necesarias para cumplir con las responsabilidades de trabajo que se les asigna. Esta definición implica que la capacitación consiste en programas de aprendizaje formal diseñados y realizados

para servir a las necesidades y objetivos particulares de una administración municipal (INAFED, 2002, p.44).

Carácter formativo de la evaluación: establece medios que permiten el aprendizaje y realizar modificaciones durante el ciclo del proyecto. Se lleva a cabo para guiar el mejoramiento del proyecto. El énfasis es la retroalimentación para mejorar el producto final (Ortegón *et al*, 2005, p.48).

Carácter sumativo de la evaluación: se utiliza para recibir conclusiones sobre un proyecto y/o para mejorar futuros programas o proyectos. Se lleva a cabo para emitir juicios sumarios sobre aspectos críticos del proyecto (Ortegón *et al*, 2005, pp. 48 & 49).

Cero Defectos: es un estándar de calidad y desempeño con el cual una gerencia transmite a los empleados la necesidad de *hacer el trabajo bien, desde la primera vez*, basado en el hecho de que los errores son ocasionados por dos cosas: falta de conocimiento y falta de atención (Crosby, 1989).

Componentes: son las obras, estudios, servicios y capacitación específicos que se requiere produzca la gerencia del proyecto dentro del presupuesto que se le asigna (Ortegón *et al*, 2005, p.24).

El deber ser de los servidores públicos: se refiere a todos los principios, protocolos, valores y lineamientos sustentados en los ideales de la administración pública municipal, y con los que en teoría deberían de actuar y de interactuar con los demás.

El ser de los servidores públicos: se refiere a su forma de actuar y de interactuar con los demás, su comportamiento tal y como es; lo que hacen, lo que comunican, el cómo se desempeñan.

Estructura Analítica de Proyecto (EAP): es un esquema de la alternativa de solución más viable expresada en sus rasgos más generales a la manera de un árbol de objetivos y actividades, que resume la intervención en 4 niveles jerárquicos (fines, propósito, componentes y actividades) y da pie a la definición de

los elementos del Resumen Narrativo de la Matriz Lógica del Proyecto (Ortegón *et al*, 2005, p.20).

Evidencia empírica: información y datos sustentados en la experiencia y la aplicación de métodos de investigación.

Filtros de factibilidad: análisis legal, presupuestal, político y administrativo; el cual mide la probabilidad de la política pública de ser instrumentada en las circunstancias actuales de un particular entorno (Corzo, 2013, p.188).

Fines: representa un objetivo de desarrollo que generalmente obedece a un nivel estratégico (políticas de desarrollo), es decir, ayuda a establecer el contexto en el cual el proyecto encaja, y describe el impacto a largo plazo al cual el proyecto, se espera, va a contribuir (Ortegón *et al*, 2005, p.23).

Grupos terceros beneficiados: incluyen el conjunto de personas (físicas y jurídicas) y las organizaciones que representan los intereses de tales personas, quienes, sin que la política pública les esté directamente destinada, ven como su situación individual y/o colectiva puede modificarse de manera más o menos permanente (Subirats *et al*, 2008, p.62).

Indicadores: presentan información necesaria para determinar el progreso hacia el logro de los objetivos establecidos por el proyecto (Ortegón *et al*, 2005, p.25).

Matriz de Marco Lógico (MML): matriz que resume lo que el proyecto pretende hacer y cómo, cuáles son los supuestos claves y cómo los insumos y productos del proyecto serán monitoreados y evaluados (Ortegón *et al*, 2005, p.15).

Medios de verificación: fuentes existentes de información necesarias y suficientes para obtener los datos requeridos para el cálculo de los indicadores (Ortegón *et al*, 2005, p.26).

Mejora continua: proceso de reforma administrativa que involucra mecanismos de acomodación activa de las estructuras, de los enfoques o de los modos de

funcionamiento a una cambiante realidad social y económica (Zafrilla & Laencina, 2006-C, p.15).

Metodología de marco lógico: es una herramienta para facilitar el proceso de conceptualización, diseño, ejecución y evaluación de proyectos. Su énfasis está centrado en la orientación por objetivos, la orientación hacia grupos beneficiarios y el facilitar la participación y la comunicación entre las partes interesadas (Ortegón *et al*, 2005, p.13).

Norma ISO 9001: es una norma internacional elaborada por la Organización Internacional para la Estandarización (ISO) que se aplica a los Sistemas de Gestión de Calidad de organizaciones públicas y privadas, independientemente de su tamaño o actividad empresarial. Se trata de un método de trabajo excelente para la mejora de la calidad de los productos y servicios, así como de la satisfacción del cliente (ISOTools, 2017, p.3).

Perspectiva incrementalista: la información y el conocimiento se incrementan. Se toman marcos de referencia, se estudian antecedentes, pero requiere de la habilidad del analista para encontrar la información adecuada para los programas. (Navarrete, 2012, pp.20 & 22).

Población-objetivo: están compuestos por personas (físicas o jurídicas) y organizaciones que agrupan a tales personas, cuyo conducta se considera políticamente como la causa directa (o indirecta) del problema colectivo que la política pública intenta resolver (Subirats *et al*, 2008, p.62).

Propósito: describe el efecto directo (cambios de comportamiento) o resultado esperado al final del periodo de ejecución. Es el cambio que fomentará el proyecto (Ortegón *et al*, 2005, p.23).

Régimen administrativo del municipio: lo integran los funcionarios (Secretario del Ayuntamiento, Tesorero, Directores de Departamentos, Oficial Mayor, Comandante de la Policía, etc.) quienes son nombrados por el Ayuntamiento y son responsables de hacer operativos los acuerdos y decisiones del Ayuntamiento, y

los empleados (policías, secretarías, personal de intendencia, trabajadores, choferes, etc.), quienes ejecutan las órdenes de las autoridades y funcionarios. (INAFED, 2012, p.16).

Régimen político del municipio: lo integran las autoridades electas por votación popular directa y son: el Presidente o la Presidenta Municipal, el Síndico, y los Regidores. En conjunto conforman el Ayuntamiento, que es el órgano colegiado de gobierno, quien es responsable de la toma de decisiones políticas que conducen los destinos del municipio (INAFED, 2012, p.16).

Sistema de semaforización: conjunto de tablas para identificar el nivel de factibilidad de la política pública (Corzo, 2013, p.192).

Supuestos: riesgos que deben ser cumplidos para avanzar al nivel siguiente en la jerarquía de objetivos (Ortegón *et al*, 2005, p.27).

Técnica cliente misterioso (Mystery Shopper): es una técnica utilizada por las empresas para evaluar y medir la calidad en la atención al cliente o usuario. Los clientes misteriosos actúan como clientes comunes que realizan una compra o consumen un servicio, luego lo evalúan y entregan un informe acerca de su experiencia (Ugarte, 2015, pp. 64-65).

Tipo ideal: es un concepto o representación mental cuya descripción describe un estado de hechos lógicamente posible, pero que es difícil encontrar en el mundo real (De Donato, 2007, p.154).

Triángulo de actores: figura que constituye el *triángulo de base* de una política pública. Las autoridades político-administrativas (actores públicos), los grupos-objetivo y los beneficiarios finales (actores privados) constituyen los tres polos de este triángulo. Los actores privados a quienes la política pública impacta indirectamente (terceros afectados o beneficiados) se ubican en la periferia de esos tres polos (Subirats *et al*, 2008, p.63).

Utopía: plan, proyecto, doctrina o sistema deseables que parecen de muy difícil realización (RAE, 2017).

Voto de castigo: consiste en negar el apoyo electoral a quien se apoyó antes, para castigarlo por el descontento que ha producido su gestión, tratando de impedirle el acceso a una nueva representación política (Arnoletto, 2007).

Voto de recompensa: consiste en respaldar electoralmente a quien se apoyó antes, a causa de un desempeño considerado como satisfactorio, con el objeto de premiar su gestión, y de esta manera permitirle acceder nuevamente a una nueva representación política.

Índice de figuras y tablas

Figuras:

Figura 1: Foto de las exigencias de los habitantes de la localidad de la Vega al tomar la presidencia municipal de Tasquillo.....	38
Figura 2: Foto de las exigencias de los habitantes de la localidad de Calvario Bajo al tomar la presidencia municipal de Tasquillo	39
Figura 3: El diagrama de pescado.....	45
Figura 4: Árbol de problemas	46
Figura 5: Alternativas de solución al problema.....	50
Figura 6: Triángulo de actores del programa municipal.....	52
Figura 7: Estructura del Comité Técnico responsable de ejecutar el programa .	54
Figura 8: Ubicación de las comunidades indígenas del municipio de Tasquillo .	66
Figura 9: Porcentaje de población indígena y no indígena en el municipio de Tasquillo.....	68
Figura 10: Matriz FODA	69
Figura 11: Árbol de objetivos.....	79
Figura 12: Estructura Analítica del Proyecto (EAP).....	80
Figura 13: Ciclo de vida del programa.....	102
Figura 14: Beneficios de acuerdo con el grado de formalidad de los métodos de recolección de información.....	142

Tablas:

Tabla 1: Resumen de paradigmas	23
Tabla 2: Ayuntamiento de Tasquillo encargado de aprobar la conformación del Comité Técnico responsable de ejecutar el programa	53
Tabla 3: Recursos de las autoridades político – administrativas	54
Tabla 4: Áreas de adscripción de la población-objetivo.....	56
Tabla 5: Recursos de la población- objetivo	59
Tabla 6: Recursos de los posibles afectados	60
Tabla 7: Trámites y servicios que ofrece el municipio de Tasquillo	61
Tabla 8: Localidades de Tasquillo cuya representación es a través de su delegado	63
Tabla 9: Recursos de los beneficiarios finales	64
Tabla 10: Comunidades indígenas del municipio de Tasquillo	66
Tabla 11: Distribución según condición de habla indígena.....	67
Tabla 12: Resumen narrativo	81
Tabla 13: Matriz de Marco Lógico (MML)	82
Tabla 14: Marco normativo de referencia y de sustento para la intervención gubernamental	84
Tabla 15: Marco normativo presupuestal	89
Tabla 16: Programación presupuestaria (primer etapa anual)	93
Tabla 17: Resumen de la programación presupuestaria	96
Tabla 18: Factibilidad presupuestal	96
Tabla 19: Análisis de factibilidad política	97
Tabla 20: Factibilidad política	98

Tabla 21: Identificación de los recursos principales para operar la política pública	99
Tabla 22: Factibilidad administrativa	100
Tabla 23: Niveles de factibilidad del proyecto de intervención gubernamental	100
Tabla 24: Acciones concretas a desarrollar.....	104
Tabla 25: Módulo 1.....	111
Tabla 26: Módulo 2.....	112
Tabla 27: Módulo 3.....	113
Tabla 28: Módulo 4.....	114
Tabla 29: Módulo 5.....	115
Tabla 30: Módulo 6.....	116
Tabla 31: Módulo 7.....	117
Tabla 32: Módulo 8.....	118
Tabla 33: Módulo 9.....	119
Tabla 34: Módulo 10.....	120
Tabla 35: Cronograma de ejecución	121

Resumen

El presente proyecto terminal que se diseña y desarrolla a modo de programa municipal, tiene el objetivo de reconfigurar la cultura de la atención y el servicio en el municipio de Tasquillo, mediante el fortalecimiento de los conocimientos, las capacidades y las habilidades de los servidores públicos para el adecuado desempeño de sus funciones, privilegiando el enfoque de la orientación al ciudadano/cliente y la atención de calidad, como estrategia de un gobierno cercano, moderno y eficaz.

De esta manera, este documento se conforma de cinco apartados: 1. Fundamentación teórica, 2. Diagnóstico municipal, 3. Metodología de marco lógico, 4. Análisis de factibilidad, y 5. Estrategia general de intervención; los cuales en su conjunto identifican y proponen una solución a un problema concreto, además de conformar una propuesta innovadora en el ámbito de la administración pública municipal.

Abstract

The present terminal project that is designed and developed as a municipal program, aims to reconfigure the culture of care and service in the municipality of Tasquillo, through strengthening the knowledge, skills and abilities of public servants for the proper performance of their functions, privileging the approach of citizen / customer orientation and quality care, as a strategy of a close, modern and effective government.

In this way, this document is made up of five sections: 1. Theoretical foundation, 2. Municipal diagnosis, 3. Logical framework approach, 4. Feasibility analysis, and 5. General intervention strategy; which as a whole identify and propose a solution to a specific problem, in addition to forming an innovative proposal in the field of municipal public administration.

Introducción

El presente proyecto terminal versa sobre la importancia de la cultura de la atención y el servicio en la administración pública municipal de Tasquillo, el cual es un tema de sensible consideración, ya que se relaciona directamente con el desempeño de los servidores públicos, y por ende con el funcionamiento del engranaje administrativo y los niveles de legitimidad gubernamental. Por lo tanto, en el marco de la Nueva Gestión Pública (NGP), se ha decidido hacer uso del enfoque de la orientación al ciudadano/cliente y la atención de calidad, para fundamentar, diseñar y desarrollar una propuesta innovadora que a modo de programa municipal responde a las causas de la problemática identificada en el contexto de este municipio. Dicho lo anterior, el contenido del presente documento se estructura de la siguiente manera:

En el primer apartado se le presenta al lector el marco conceptual con el cual se fundamenta teóricamente el programa; es así que privilegiando la sencillez en la exposición de las ideas, se señalan los aspectos más importantes sobre la cultura buropatológica de la atención y el servicio que predomina a nivel municipal en México; para después confrontar este paradigma con la importancia de la modernización administrativa, así como del uso de las técnicas gerenciales de la NGP con énfasis en la orientación al ciudadano/cliente y la atención de calidad, a la par de que se explican los principales criterios que sustentan la necesidad que tienen las administraciones públicas municipales de implementar medidas de formación y capacitación para los servidores públicos. Así que no se deja de lado, el echar una mirada a algunas experiencias nacionales e internacionales que sustentan con mayor vigor el fundamento teórico y las particularidades del programa municipal que se propone.

Consecuentemente, en el segundo apartado se presenta un diagnóstico estratégico del municipio de Tasquillo con sustento en la evidencia empírica obtenida a través de los diferentes métodos cualitativos de estimación rápida que fueron utilizados (observación, entrevistas en profundidad y la realización de una estancia profesional). A partir de tal información, se analiza a cabalidad el

problema que se ha identificado, determinando sus causas y sus efectos, para después seleccionar una alternativa de solución óptima. Consecuentemente, se examinan y se caracterizan los recursos y la influencia de los actores involucrados en la formulación e implementación del presente programa desde la perspectiva integral del triángulo de actores propuesto por Subirats, Knoepfel, Larrue y Varone (2008).

Asimismo, no se deja de lado el carácter indígena y la muy particular idiosincrasia de la población de Tasquillo, y es por ello que se toma en cuenta el enfoque de interculturalidad; con el cual, se argumenta que necesariamente tales características tienen que ser tomadas en consideración y verse plasmadas en los esquemas de atención y servicio de la administración pública municipal. Por último se identifican las variables tanto internas como externas al programa y se presentan a modo de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas; siguiendo la metodología de la matriz FODA.

En el tercer apartado, se enuncia el objetivo general del programa así como los objetivos específicos que contribuirán a lograrlo, es por ello que siguiendo los preceptos de la metodología de marco lógico, se construye el árbol de objetivos que fundamenta las acciones del programa, y para ello se identifican con precisión los medios para abordar y solucionar la problemática identificada, así como los fines que se desean alcanzar. Como resultado, se le presenta al lector la Estructura Analítica del Proyecto (EAP) para la futura comprensión de la forma en que se construye la Matriz de Marco Lógico (MML). Es así que la EAP esquematiza la alternativa de solución del problema, y se resume su jerarquía vertical, empezando por las actividades a realizar y los componentes a obtener, hasta el propósito de los mismos y los fines a lograr.

En razón de lo anterior, se construye la MML, la cual es un requisito fundamental para la toma de decisiones y la asignación de presupuesto a programas como éste, ya que permite realizar una planeación lógica y efectiva, a la par de que se diseñan los mecanismos adecuados para su evaluación. Dicho lo anterior, y con base a la EAP, se realiza el resumen narrativo de los objetivos y las actividades, y

a partir de éstos se definen con precisión los indicadores, los medios de verificación y los supuestos que conforman la matriz.

En el cuarto apartado se realiza el análisis de factibilidad del programa desde los diferentes filtros relativos a su formulación e implementación de acuerdo a Julio Franco Corzo (2013); de esta manera se toman en consideración factores legales, presupuestales, políticos y administrativos, enunciando si en resumen cada uno de ellos tiene un alto, medio o bajo nivel de factibilidad, con el objeto de constatar si el escenario del municipio de Tasquillo es positivo o negativo para poner en marcha las acciones del programa.

Para el quinto apartado, se despliega la estrategia general de intervención, la cual define a detalle el ciclo de vida del programa, la planeación y las acciones concretas a desarrollar, así como la estructura y contenido de las capacitaciones y los talleres (módulos). Además de que se especifican elementos clave que complementan tales planteamientos, como los son el cronograma de ejecución, los mecanismos de monitoreo y evaluación, así como las premisas básicas de transparencia y difusión.

Finalmente, se enuncian una serie de breves consideraciones cuyo propósito es demostrar que el presente proyecto de intervención gubernamental se encuentra alineado a los objetivos particulares del *Programa de la Maestría en Gobierno y Gestión Local* (MGGL); y que por lo tanto reúne las características necesarias que validan su diseño, desarrollo y formulación.

Antecedentes

A fines del siglo pasado apareció a escala mundial un nuevo paradigma orientado a reformar el ámbito gubernamental, impulsando estrategias y principios gerenciales de modernización administrativa con el objeto de revitalizar las organizaciones públicas (Ramírez & Ramírez, 2002). Dicho paradigma denominado Nueva Gestión Pública (NGP) al englobar diferentes doctrinas administrativas, ha tenido un desarrollo dinámico que ha ido avanzando con base a la experiencia y el pragmatismo; generando casos de éxito y enfoques a seguir novedosos y relevantes, cuando ha sido bien entendida y aplicada su universalidad y neutralidad política.

Nuestro país no ha sido ajeno a estos procesos de reforma en el sector público, tal es el caso que “la nueva gerencia es una realidad en México, pues está impactando los distintos ámbitos gubernamentales, entre éstos las entidades federativas” (Martínez, 2005, p.13). No obstante, es fundamental dejar claro que para entender los aportes de la NGP, esta no tiene que ser vista como un traje para todo propósito y para todo momento (Hood, 1991); por ello es que no se debe de minimizar el contexto económico, político, social y cultural en el que estas estrategias y principios gerenciales se han implementado, así como los diferentes estilos de adopción y adaptación que cada nivel gubernamental ha tenido (Merino, 2006).

Es así, que de entre las estrategias y principios gerenciales de este paradigma, se desprende el enfoque de la orientación al ciudadano/cliente y la atención de calidad, el cual es de destacar, ya que ha sido considerado fuertemente en la alta esfera gubernamental, al ser incorporado y adaptado al *Modelo de Cultura Organizacional de Gobierno Centrado en el Ciudadano* de la administración pública federal.

Asimismo, los esfuerzos se han trasladado a los gobiernos estatales y en el caso de ocho entidades federativas (Baja California, Distrito Federal ahora Ciudad de México, Chiapas, Aguascalientes, Jalisco, Baja California Sur, Chihuahua y San

Luis Potosí), los estudios de José Martínez Vilchis (2009) señalan una alta intensidad en la aplicación de las características de la NGP; aunque con acciones generales y heterogéneas sustentadas principalmente en los siguientes rubros: visión del ciudadano como cliente, mayor utilización de tecnología de información, descentralización, rendición de cuentas, planeación y gestión estratégica, contratos, y transparencia. Respecto al Estado de Hidalgo, de acuerdo a este mismo autor, los resultados muestran una baja intensidad en la aplicación de las características de la NGP, por lo que en consecuencia las acciones que de forma particular se relacionan con el rubro “visión del ciudadano como cliente” han sido muy limitadas.

En este contexto, si se habla del enfoque de la orientación al ciudadano/cliente y la atención de calidad en relación a los municipios del Estado de Hidalgo, el único caso a destacar es el de Pachuca de Soto, pero principalmente durante el periodo 2000-2003 al establecer las primeras bases de este enfoque en sus sistemas de gestión de calidad. No obstante, a partir de ese periodo las premisas afines a este enfoque se han desvirtuado, ya que los siguientes presidentes en turno tan solo se han centrado en obtener certificaciones bajo la Norma ISO 9001, con el objeto de generar indicadores positivos y así enaltecer sus periodos de gobierno; Mendoza y Carbonell (2011) lo señalan:

“El respeto a la persona como filosofía administrativa”, nivel de cambio adoptado por la administración municipal 2000-2003 de Pachuca de Soto, se hizo patente mediante la armonización entre la atención de las prioridades ciudadanas y la motivación de los empleados principalmente por la culturización en la calidad. [...] Las administraciones subsecuentes no asumieron ningún nivel de cambio, solo masificaron las certificaciones de calidad para constituir un discurso de méritos políticos (p.28).

El resto de los municipios en la entidad han tomado como referente al municipio de Pachuca de Soto, y en sus acciones han seguido esta misma dinámica priorizando la obtención de certificaciones, no obstante este hecho ha derivado en generar una cultura de la atención y el servicio superficial periodo tras periodo gubernamental.

Al respecto, actualmente existe una preocupación latente sobre éste y otros temas por parte del gobierno estatal en relación a la formación y capacitación de los servidores públicos de los municipios, tal es el caso que el Instituto Hidalguense de Desarrollo Municipal (INDEMUN) ha implementado el Sistema Hidalguense de Profesionalización Municipal, con el que en coordinación con entidades certificadoras como el Consejo Nacional de Normalización y Certificación de Competencias Laborales (CONOCER) y el Tecnológico de Monterrey Campus Hidalgo, se han llevado a cabo procesos de certificación bajo estándares de competencia laboral, entre los que cabe destacar el 105 en “Atención al ciudadano en el sector público”.

Es así que en palabras del Director del INDEMUN, José Luis Guevara Muñoz en entrevista para Antonio Ortigoza (2/12/2016) “cuando un servidor público inicia este proceso, primero se le evalúa para identificar sus fortalezas y debilidades, después se le capacita en un proceso relativamente corto, de dos meses, y después se reevalúa, si en esa evaluación cumple con todos los requisitos que determina el estándar de competencia se le otorga la certificación”. El problema radica en que en primer instancia, estos procesos de certificación y capacitación tan solo están dirigidos a ocho servidores públicos municipales (Tesorero, Contralor, Secretario del Ayuntamiento, Titular de Obras Públicas, de Protección Civil, del Registro Civil, del Área de Planeación y la Instancia encargada de impulsar el Desarrollo de las Mujeres), que de acuerdo a este propio instituto son considerados clave en el quehacer administrativo. De ello, el Director del INDEMUN se encuentra consciente y reconoce que se deben de extender a otras áreas, pero a la vez ilusoriamente manifiesta que “lo importante es que quien está hasta arriba en un organigrama de área, tenga esta certificación y esperemos que pueda transmitirlo a quienes le apoyan en el desarrollo de sus encargos”.

En el caso específico de los gobiernos municipales de Tasquillo, por iniciativa propia y como parte de sus responsabilidades, no es posible encontrar precedentes de programas concretos u acciones realizadas claramente dirigidas a la cultura de la atención y el servicio, salvo las limitadas premisas básicas que se

plasman en sus documentos normativos (Código de Conducta, Manual de Procedimientos y Reglamento Interno de Trabajo), los cuales presentan lineamientos difusos que permanecen inertes en la mayoría de los casos, más que ser herramientas que se interioricen constantemente por parte de cada uno de los servidores públicos que conforman la administración pública municipal de Tasquillo.

Justificación

En la actualidad, la acción gubernamental por parte de las administraciones públicas municipales ha venido enfrentando una serie de cuestionamientos sobre su eficacia y sobre la manera en que ha adoptado procesos de modernización administrativa, lo cual se refleja claramente en la prestación de servicios públicos y en el trato directo que se tiene con la ciudadanía.

La importancia que se le ha dado a la cultura de la atención y el servicio de calidad es prácticamente superficial; se da por hecho que los servidores públicos tienen la responsabilidad de ofrecer servicios y atención de calidad por la simple razón de pertenecer a la administración pública municipal. Sin embargo, la problemática que impera y que no se toma en cuenta, es su falta de conocimientos, capacidades y habilidades en este tema, para así poder desempeñar adecuadamente sus funciones, desde el momento en que entran en contacto entre ellos mismos, pero principalmente con los ciudadanos; ya sea porque no tienen la estimulación correspondiente o porque sencillamente no todos tienen acceso a una capacitación adecuada y constante para tales efectos.

Es por ello, que ante tal escenario, los gobiernos municipales tienen la necesidad de dejar de lado sus antiguos esquemas burocráticos de soluciones simplistas, para abrirse paso a la innovación, reconceptualizando su forma de entender la complejidad de los problemas. Por lo tanto, de lo que se trata no es de implementar técnicas de modernización administrativa en los municipios solamente porque sí o porque esté de moda, “la cuestión es la inteligencia para enfrentar los problemas específicos y valerse de las herramientas adecuadas a las necesidades de transformación de los aparatos administrativos en hábitats como éste” (Arellano, 2002, p.14).

Y es en este punto en donde la NGP, aparece como una alternativa, como una caja de herramientas gerenciales que los gobiernos municipales tienen a su alcance para atender y dar respuesta a la ciudadanía. Es así, que bajo la premisa de que no hay recetas mágicas para todos los males, pero si alternativas de

solución particularmente viables; entre estas herramientas se encuentra el enfoque de la orientación al ciudadano/cliente y la atención de calidad, el cual destaca porque no solo fortalece el engranaje de la propia administración, sino que también estrecha los lazos entre el gobierno y los ciudadanos, ya que los servidores públicos adquieren una mayor responsabilidad sobre las operaciones y procesos gubernamentales que tienen a su cargo, mejorando su eficacia; a la par de que se configura en la mente del ciudadano la idea de un gobierno atento, sensible y con voluntad de ayudar, lo cual se traduce en el fortalecimiento de su legitimidad.

Para esto, la formación y la capacitación son una herramienta imprescindible para reformar al sector público, ya que de acuerdo a Sergio Reynaldo Gómez de León (2014) constituyen:

“un factor relevante para incrementar la productividad de cada empleado público y de la organización en su conjunto. Además, la formación no sólo contribuye a la mejor calidad del trabajo desarrollado, sino que sirve como instrumento de motivación y compromiso del personal, de transmisión de cultura y valores, de progreso personal, profesional y de transmisión y conservación del conocimiento. Todos estos elementos influyen de modo directo en el mejor desempeño y son uno de los signos distintivos de las organizaciones más avanzadas y eficientes. Por eso no deja de ser verdad la afirmación que la formación del recurso humano es una inversión, una de las mejores inversiones que puede hacer toda organización” (p.9).

Por esta razón, es que los gobiernos municipales concebidos como todo un entramado organizacional, no tienen que dejar este tipo de temas solamente en manos de dependencias estatales, ya que sus esfuerzos de profesionalización, capacitación y certificación son bastante limitados; y de ahí es que a los gobiernos municipales, por iniciativa propia les sea pertinente diseñar y desarrollar propuestas innovadoras que en ámbito de sus facultades y de su contexto aporten soluciones concretas para problemáticas relacionadas con la cultura de la atención y el servicio, además de que “trabajar en el cambio de ideas, de mentalidad de las personas para poder influir en las actividades que desempeñan parece ser un

punto elemental antes de incorporar cambios drásticos, de lo contrario lo único que sucede es una combinación de nuevos enfoques con viejas prácticas” (León & Olvera, 2012, p.417).

1. Fundamentación teórica

1. 1 Marco conceptual

Es menester sustentar teóricamente los argumentos que se plantearán a lo largo de este documento, y de la misma forma delimitar el campo del conocimiento en el cual nos encontramos, por ello a continuación se explican y analizan una serie de conceptualizaciones, perspectivas teóricas y características generales que “se consideran válidas para el correcto encuadre” del programa (Rojas, 2001, p. 64).

Dicho lo anterior, en este apartado se le presenta al lector, de forma detallada los aspectos que involucra la cultura burocrática de la atención y el servicio, explicando las problemáticas que trae consigo dicho paradigma a nivel municipal. Consecuentemente, y en contraparte se exponen los aspectos sustanciales de la cultura del servicio sustentada en el enfoque de la orientación al ciudadano/cliente y la atención de calidad, haciendo énfasis en la modernización administrativa y en la importancia de la formación y la capacitación. Por lo que a raíz de tales planteamientos, se sintetizan las características más importantes de dichos paradigmas facilitando su comprensión a través de una tabla comparativa.

Por último, se hace hincapié en algunas experiencias relevantes a nivel nacional e internacional que de manera incremental, sirven como antecedente para sustentar el enfoque de la orientación al ciudadano/cliente y la atención de calidad que se busca implantar con el presente programa, abriendo paso así al diagnóstico municipal de Tasquillo que se plasma en el siguiente apartado.

1.1.1 La cultura burocrática de la atención y el servicio

En principio, es conveniente precisar que de manera general las administraciones públicas municipales en México no se encuentran ancladas a un *tipo ideal* de burocracia, tal y como lo concibió Max Weber (1964), es decir a un “tipo de organización administrativa capaz de lograr el más alto grado de eficiencia, y en este sentido como el medio formal más racional que se conoce para lograr un control efectivo sobre los seres humanos. Superior a cualquier otra forma en cuanto a precisión, estabilidad, disciplina y operabilidad”. Más bien, lo que aparece

en los escenarios municipales son estructuras administrativas arcaicas que se encuentran muy lejos de las características deseables de este modelo, lo cual nos lleva a afirmar que “muchos municipios en México son preburocráticos” (León & Meneses, 2016, p.367).

Dicho lo anterior, los elementos que por excelencia hacen de la burocracia un *tipo ideal*, se han implantado para el caso de las administraciones públicas municipales de una manera incipiente e incompleta, lo cual ha degenerado en patologías que afectan desde el carácter formal de las comunicaciones, pasando por la impersonalidad en las relaciones de trabajo, hasta las rutinas y procedimientos que se llevan a cabo frente a los ciudadanos que son considerados tan solo como sujetos administrados.

En este orden de ideas, y respecto a la relación con los ciudadanos, se reconoce la existencia de una cultura buropatológica en la atención y el servicio que brindan los servidores públicos; y para sustentar este argumento, de acuerdo a Erich Fromm (1992):

El burócrata, sintiéndose parte de la maquina burocrática, desea más que nada no tener responsabilidades, es decir, no tomar decisiones por las que pueda ser criticado. Trata por todos los medios de evitar tomar decisiones que no estén claramente formuladas por los reglamentos del caso y, si tiene dudas, remite a otro burócrata que a su vez hace lo mismo. Cualquiera que haya tratado con una organización burocrática conoce este proceso de ser enviado de un lado para otro, de un burócrata a otro, y algunas veces, después de mucho esfuerzo, de salir por la misma puerta que entro sin haber sido escuchado salvo en la manera peculiar en que los burócratas escuchan: a veces amablemente, a veces con impaciencia, pero casi siempre con una actitud que es una mezcla de su propio desamparo e irresponsabilidad y de su sentido de superioridad hacia el sujeto que hace peticiones (p.104).

Es así que respecto a la lógica de desempeño administrativo de los servidores públicos, bajo una cultura buropatológica de lo que se trata es de mostrar lealtad y de quedar bien con el presidente municipal, precisamente porque debido a la

preponderancia de la estructura jerárquica, al presidente es a quien se le debe el cargo de servidor público, es por ello que bajo estas condiciones todo gira en torno a él, a su aprobación; desvirtuándose así las razones que sustentan el quehacer público. Tal y como Mauricio Merino (1996) lo menciona:

El funcionario mexicano debe responderle tanto a los grupos sociales a quienes se dirige su actuación pública, como a los jefes a quienes les debe su nombramiento. Y no es excepcional que la evaluación real a la que debe someterse sea, precisamente, la que hacen sus jefes. De modo que lo fundamental no está en su capacidad de respuesta social, sino en los mecanismos de lealtad hacia sus superiores (p.12).

Como se puede dilucidar, las rutinas y los procedimientos en un aparato burocrático de tales características se encuentran enmarcadas en un contexto de rigidez y de resistencia al cambio. Precisamente porque el desempeño de los servidores públicos se encuentra mecanizado a las normas y a las reglas; todas las actividades y procedimientos siguen patrones que han sido estandarizados bajo la idea de volver previsible el funcionamiento administrativo. El resultado, es que los servidores públicos se vuelven inflexibles e incapaces de adaptarse a cualquier tipo de cambio, hecho que tiende a la ineficacia porque los deja sin capacidad de respuesta en situaciones impredecibles (Hirsch, 1996).

Dicho lo anterior, un municipio con servidores públicos profesionales es una utopía que solo se puede concebir en la literatura de la burocracia ideal de Max Weber. La problemática comienza desde el hecho de que los aparatos administrativos tienen una muy fuerte connotación política, es por ello que Sergio Reynaldo Gómez de León (2014) plantea que:

No se ubica a las personas según sus capacidades y según los perfiles de los puestos de la administración pública, sino según haya sido el trabajo y la inversión en la campaña electoral; quienes ingresan al servicio público carecen de capacidades, de competencias y esto provoca que los servicios que se brindan sean de baja calidad. Se genera por lo tanto un desgaste y

pérdida de credibilidad en el servicio público pues, no se responde pertinentemente a la ciudadanía (p.1).

Por lo tanto, con servidores públicos que ya pagaron su *derecho de piso*, lo que menos importa es emprender políticas de recursos humanos centradas en una capacitación y formación permanente, lo que hay para ellos son procesos estandarizados para interpretar y reinterpretar las normas y las reglas cuando se presenten conflictos entre sí y con la ciudadanía.

Es así que la administración pública, entendida de esta manera como un complejo aparato burocrático disfuncional, denota una marcada exigencia y rigurosidad de los procedimientos frente a los ciudadanos, los cuales se ven bastante afectados por todo lo que tienen que pasar, hasta por el solo hecho de conseguir una firma. Saben de antemano que la burocracia no es una estructura administrativa que se encuentra a su servicio; es por ello que Oscar Diego Bautista (2008) lo describe como un modelo desgastado en el que:

Para realizar una acción, se requería la autorización de diferentes áreas. Por una firma que faltara todo se detenía, sobre todo si quien debía firmar estaba ausente, se hacía el desentendido o simplemente se negaba a hacerlo. [...] Por otro lado, era tan escrupuloso que, en el momento de firmar, se aseguraba, hasta límites exagerados, de que lo que autorizaba estuviera de acuerdo con la norma. La administración era rígida, fría, en ocasiones los buenos modales estaban ausentes y el ciudadano podía ser en ocasiones maltratado al acudir a un servicio público. La sensación del usuario ante la realización de un trámite o servicio podía ser de incertidumbre o de temor, ocasionándose frecuentemente esperas interminables. Además, el ciudadano difícilmente tenía ante sí vías para quejarse del funcionario si recibía un trato inadecuado, y aunque lo hiciera, su reclamación solía caer en saco roto (p.5).

De esta manera, en cuanto a los esquemas de atención y servicio, bajo la cultura buropatológica, las personas se vuelven fichas, un turno más al que hay que atender, una persona genérica sin rasgos y características particulares. Y es que concebir a un ciudadano de esta manera es un hecho irresponsable “en el sentido

de que no se responde a las necesidades, los puntos de vista, los requisitos de un individuo. Esta irresponsabilidad se relaciona estrechamente con el carácter de caso de la persona que se vuelve un objeto de la burocracia” (Fromm, 1992, p.104).

En este orden de ideas, la política de relación y de servicio público es un requisito supeditado a la presencia física de los ciudadanos, es decir que los ciudadanos solo existen cuando se encuentran de frente con los servidores públicos, cuando están ahí *causándoles molestia*, haciéndoles peticiones o cuando quieren que se les resuelva un problema. En este punto, no importa la impresión que los ciudadanos se lleven de la calidad en la atención y el servicio, lo que importa es actuar conforme y rendirle tributo a las reglas y normas, muy a pesar de que se tenga que actuar en contra del sentido común y la eficacia administrativa. De ahí que bajo este paradigma disfuncional se justifique la lentitud en las respuestas, las demoras, las colas y el exceso de papeleos por solo citar algunos ejemplos.

Por lo tanto, en este contexto buropatológico, la búsqueda de eficacia a través de la racionalidad deja de ser el fin más importante que persigue la administración pública municipal, por lo que los objetivos se desvirtúan y ante lo que nos encontramos, es ante una cultura de la atención y el servicio basada en el exceso de formalismos y de devoción a los mecanismos estandarizados de control, es decir que en términos concretos, “las normas o reglas que son medios, se vuelven fines” (Centelles, 2006, p.83).

1.1.2 La cultura del servicio sustentada en el enfoque de la orientación al ciudadano/cliente y la atención de calidad

De acuerdo al grado de legitimidad que las administraciones tienen como resultado de sus acciones, y partiendo de la premisa de que “cualquier gran proyecto estratégico de gobierno municipal por mas impecablemente que se haya diseñado puede desvanecerse si no se cuida sistemáticamente el punto de interacción con los ciudadanos” (Cabrero, 2000, p.55); se debe de tener presente que uno de los principales problemas que provoca que a la administración pública municipal se le vea como una institución incapaz e ineficaz, es la falta de

responsabilidad, compromiso y capacidad de los recursos humanos que la integran. Se menosprecia así, el hecho de que “el mayor y mejor recurso para crear competencia y capacidad en la administración del gobierno local consiste en atender y mejorar sus recursos más importantes: las personas y sus formas de relacionarse para el cumplimiento de un objetivo” (Acosta, 2008, p.192).

Es así que, para poder entender la importancia de contar con servidores públicos debidamente preparados en el ámbito municipal, se debe partir de la premisa de que “la modernización de la administración pública sólo será exitosa si el potencial de los recursos humanos es aprovechado totalmente, o, en caso de que existan deficiencias, tendrá que ser mejorado” (Schröder, 2000, p.25).

Por lo tanto, los programas de desarrollo, actualización y mejora de los recursos humanos en los municipios deben estar plenamente dirigidos al perfil de los servidores públicos que la integran, así como a la configuración organizacional prevaleciente, si se desean conseguir resultados favorables. Además, se debe de ser cuidadoso para no plantear acciones radicales o coercitivas que terminen por desvirtuar los objetivos que se persiguen, es por ello que “la modernización de la administración pública municipal es menos una cuestión formal de cambios legales, fusiones de instituciones y mayores controles; y más un asunto de cambio de actitudes, valores y conductas, no sólo a nivel de personas sino de instituciones” (INAFED, 2004, p.45).

Ahora bien, la NGP aparece como una propuesta vanguardista de reforma administrativa que básicamente se centra en aplicar una “amplia variedad de técnicas gerenciales orientadas al cliente, procesos de privatización, así como una mayor aplicación de tecnologías de información y distintos mecanismos de mercado, como la competencia y los contratos” (Martínez, 2005, p.15). En razón de lo anterior, este nuevo modelo gerencial enfocado a la racionalidad administrativa tiene entre sus objetivos principales “la transformación de las relaciones interpersonales e interorganizacionales, lo cual se condensa en la cultura de las organizaciones” (Chica, 2011, p.60).

De esta manera, se plantea la necesidad de reconfigurar la cultura de la atención y el servicio desde una lógica gerencial, cuyos fines sean fortalecer el engranaje administrativo y la legitimidad gubernamental; y en este sentido “se considera que el gobierno puede ser efectivamente dirigido al cliente y orientado a servicios” (Martínez, 2005, p.16).

Dicho lo anterior, y con el objeto de no crear confusiones respecto al término ciudadano/ cliente, de acuerdo a la Agencia Estatal de Evaluación de las Políticas Públicas y la Calidad de los Servicios (2013) del gobierno de España, es menester precisar que:

La persona a la que un servicio se dirige debe de ser considerada como un ciudadano, un miembro de una sociedad democrática, con derechos y obligaciones. (Por ejemplo: un contribuyente o un agente político, etc.). La persona también tiene que ser considerada como un cliente, no solo en el contexto de la prestación de servicios, donde adopta el papel de beneficiario del servicio, sino también en un contexto donde tiene que cumplir con sus deberes (pago de impuestos o multas), y donde tiene derecho a ser tratado con equidad y cortesía. Como estas dos situaciones no pueden ser siempre claramente separadas, describiremos esta relación compleja como la relación ciudadano/cliente, entonces de manera concreta: los ciudadanos/clientes son los receptores o beneficiarios de las actividades, productos o servicios de la organización del sector público. Los ciudadanos/clientes necesitan ser definidos, pero no tienen por qué ser limitados a usuarios primarios de los servicios prestados (p.41).

Por lo tanto, una de las características centrales de este nuevo paradigma es replantear la visión que se tiene de los ciudadanos, los cuales también pueden ser entendidos como clientes; y ya sea de una u otra forma, los servicios que reciben y la atención que se les brinda, deben estar plenamente enfocados a lograr su satisfacción. Por ello es que la Carta Iberoamericana de Calidad en la Gestión Pública suscrita por México en la XVIII Cumbre Iberoamericana de Jefes de Estado y de Gobierno, establece que “toda gestión pública debe estar referenciada a la satisfacción del ciudadano, ya sea como usuario o beneficiario de servicios y

programas públicos, o como legítimo participante en el proceso formulación, ejecución y control de las políticas públicas bajo el principio de corresponsabilidad social” (Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo, 2008, p.5).

Y es que para entender este planteamiento, tomando como punto de partida las definiciones sobre gestión de calidad total en la administración pública de Delgado Godoy y Del Pino Matute, citados por Guerrero (2011), se debe de tener perfectamente claro que:

- La administración pública es una organización prestadora de servicios, cuyos clientes son todos los ciudadanos.
- La administración debe satisfacer las expectativas razonables de todos los ciudadanos.
- Las personas que trabajan en la administración pública deben involucrarse de forma activa en los procesos de mejora de los servicios públicos.
- La eficacia y la eficiencia son criterios clave para el funcionamiento de la administración pública.
- Es necesario tener en consideración el entorno burocrático, juricista y jerárquico en el que se desenvuelve la administración pública (p.32).

Es así que, la orientación al ciudadano/cliente como instrumento de la NGP establece que para tener una efectiva y legítima relación con la ciudadanía, se necesita de un gobierno con alta flexibilidad y adaptabilidad a los cambios, cuyos servidores públicos posean una profunda mentalidad de servicio en las rutinas y procedimientos que llevan a cabo. De esta manera Peter Schröder (2000) establece que como condición mínima se pongan en práctica las siguientes medidas:

- a) Informar amplia y activamente al cliente sobre los servicios ofrecidos, de tal manera que el cliente pueda evaluarlos y pueda decidir si los acepta o no.
- b) Accesibilidad en tiempo y lugar de los servicios, es decir, con ofertas descentralizadas y horarios accesibles para los ciudadanos.
- c) Capacitar al personal para que tenga una cordial relación con los clientes.
- d) Mejorar la calidad de contactos con los ciudadanos y las medidas de mercadotecnia, como pueden ser las encuestas sobre la satisfacción de los

clientes y la adaptación de las ofertas a las necesidades de los ciudadanos (p.25).

De este modo, la formación y la capacitación permanente aparecen como una medida esencial de la política de recursos humanos, con la cual se puede reconfigurar la cultura del servicio con sustento en el enfoque de la orientación al ciudadano/cliente y la atención de calidad. Y como bien se establece, “una manera permanente de estimular al personal, y de paso, mejorar su rendimiento es el uso de la capacitación. Todo municipio debiera determinar las necesidades de capacitación de su personal y realizar los esfuerzos necesarios para implementar un programa de formación permanente de sus recursos humanos” (INAFED, 2004, p. 63).

Es así, que en este sentido, haciendo énfasis en su base normativa, la formación y la capacitación pueden ser vistas como un derecho del servidor público o bien como una obligación del Ayuntamiento. El INAFED (1995) señala esta distinción y establece los aspectos que involucran estas dos perspectivas:

- Como Derecho del Servidor Público: toda persona que preste sus servicios en el ayuntamiento tiene derecho a recibir las facilidades necesarias para instruirse, para actualizar sus conocimientos y capacitarse en materias relacionadas con su trabajo y también en aquellas que sirvan para adquirir nociones generales de otras especialidades que contribuyan a mejorar su nivel cultural y social.
- Como Obligación del Ayuntamiento: la autoridad municipal tiene la responsabilidad de proporcionar a sus servidores los medios para su capacitación y actualización, dichos medios pueden ser: cursos, seminarios, talleres, conferencias, pláticas, ejercicios, películas, grabaciones, entre otros. La responsabilidad del ayuntamiento consiste en apoyar el desarrollo individual y colectivo del personal, para lo cual la ley obliga a realizar sus propios programas y en su caso promover ante diversas instancias del estado y la federación, los apoyos técnicos y asesorías en materia de capacitación, tales como: programas, cursos, material didáctico, instructores y conferencistas. El cumplimiento de la capacitación contribuye a la integración armónica del

personal en su trabajo y el mejoramiento del mismo, así como de una adecuada colaboración con las autoridades municipales que convierte la relación laboral en el propósito común de servir mejor a la comunidad (pp.3-4).

De ahí, que bajo esta perspectiva los programas municipales de formación y capacitación para los servidores públicos no sean solo un capricho o un intento más por modernizar la administración pública con herramientas gerenciales que se escuchan bien en el papel; sino que más bien sea la estrategia idónea para mejorar las prácticas administrativas con sustento en las condiciones, características y potencialidades de cada municipio.

Es por ello que, tomar en cuenta los rasgos y el carácter propio de los habitantes de cada municipio es “un aspecto de sensible consideración para emprender un proceso de cambio en las administración pública” (López, 2002, p.24). Por lo tanto, para poder desempeñarse adecuadamente, los servidores públicos deben de conocer a cabalidad las particularidades y la realidad económica, política, cultural y social que viven los ciudadanos/clientes; y para ello necesitan contar con esquemas de servicio y de atención basados en su idiosincrasia; solo así la capacitación y la formación no se convertirán en un intento fallido más que solo se queda en las buenas intenciones.

Además, como parte de la orientación al ciudadano/cliente, los servidores públicos deben de reconocer plenamente la necesidad de servir y brindar atención de calidad a sus clientes; “es importante que las áreas y el personal en contacto con la ciudadanía tengan claras las políticas de relación y de servicio público que el gobierno municipal quiere transmitir” (Cabrero, 2000, p.55); y en este sentido, deben de tener la capacidad de identificar con claridad los llamados *momentos de verdad*, es decir “los episodios en los cuales los clientes entran en contacto con cualquier aspecto de la organización y tienen una impresión sobre la calidad de su servicio” (Mesías, 2010, p.9). Para el caso municipal, desde esta perspectiva cada área administrativa tiene sus propios momentos de verdad en su actividad diaria, y estos se pueden presentar desde la pre-llegada del ciudadano/cliente, pasando por su llegada, su estancia, su despedida y hasta su post-estancia.

Asimismo, cuando la lógica de desempeño administrativo hace de los servidores públicos estar conscientes de las necesidades, las demandas y las preocupaciones de los ciudadanos, el mensaje que transmiten en su interacción con ellos, es el de su compromiso como sujetos responsables, tal y como lo concibe Gustavo Ernesto Emmerich (2004):

Responsable es aquel que atiende con prudencia y diligencia las responsabilidades a él encomendadas, que sopesa las consecuencias de sus actos, que ocupa un cargo electivo más por los servicios que desde él pueda prestar que por los beneficios que éste le suele proporcionar; responsable es, además, quien se hace cargo de las consecuencias de sus actos y omisiones (p.75).

De este modo, como otra vertiente del concepto de ciudadano/cliente, éste no solo hace referencia a la población (clientes externos), sino que también a los propios servidores públicos que pertenecen a la misma o a otras áreas administrativas (clientes internos). Es por ello que al implantar una cultura de la atención y el servicio bajo este enfoque, se fortalece el engranaje interno debido a que la administración pública municipal es y ha de ser vista como un conjunto de áreas que interactúan y que dependen la una de la otra para llevar a cabo las funciones del municipio frente al ciudadano.

De esta manera, y en contraparte si la cultura de la atención y el servicio se encuentra fuertemente arraigada a esquemas buropatológicos resultado del “estricto cumplimiento por empleados de las normas prescritas” (Riggs, 1979, p.629), las posibilidades de generar redes de interacción efectivas entre los propios servidores públicos son prácticamente nulas. Y como consecuencia de la complejidad de los procesos internos, el ciudadano en calidad de cliente externo se verá afectado por tales circunstancias.

1.1.3 Resumen de paradigmas

Ahora bien, para sintetizar y clarificar las diferencias entre los paradigmas que se han planteado, la siguiente tabla identifica los aspectos generales de cada uno de ellos, buscando orientar la reflexión y el análisis de todo lo que se ha escrito, más que emitir planteamientos estrictos y descontextualizados.

Tabla 1: Resumen de paradigmas		
Aspectos generales	Cultura buropatológica de la atención y el servicio	Cultura del servicio sustentada en el enfoque de la orientación al ciudadano/cliente y la atención de calidad
Dirigida a:	Ciudadanos administrados.	Ciudadanos/clientes internos y externos.
Lógica de desempeño administrativo	Lealtad individual y disciplina a jefes superiores.	Responsabilidad pública.
Rutinas y procedimientos enmarcados en un contexto de:	Rigidez y resistencia al cambio.	Flexibilidad y adaptabilidad.
Política de recursos humanos	Procesos estandarizados para interpretar y reinterpretar las normas y las reglas cuando se presenten conflictos entre sí y con la ciudadanía.	Formación y capacitación permanente para aprovechar su potencial y mejorar sus deficiencias.
La modernización de la administración pública entendida como:	Una cuestión formal de cambios legales, fusiones de instituciones y mayores controles.	Un asunto de cambio de actitudes, valores y conductas, no sólo a nivel de personas sino de instituciones.
La administración pública referenciada a:	La exigencia y rigurosidad de los procedimientos frente al ciudadano.	La satisfacción del ciudadano/cliente.

Esquemas de atención y servicio basados en:	Los ciudadanos como personas genéricas sin rasgos y características particulares.	Las necesidades y la idiosincrasia de la ciudadanía.
Política de relación y de servicio público	Como requisito supeditado a la presencia física de los ciudadanos.	Fundamentada en momentos de verdad (pre-llegada, llegada, estancia, despedida y post-estancia del ciudadano/cliente).
Fines	El cumplimiento de las normas y las reglas.	Fortalecimiento del engranaje administrativo y la legitimidad gubernamental.

Fuente: Elaboración propia.

Como se puede apreciar, las diferencias entre un paradigma y otro son sustanciales y evidentemente que sería lógico para un gobierno municipal desarrollar una cultura del servicio sustentada en el enfoque de la orientación al ciudadano/cliente y la atención de calidad por todas las características que ya se han descrito. Sin embargo, también es necesario conocer de buenas prácticas nacionales e internacionales que hagan referencia a este tema, y de eso es de lo que se trata en las siguientes líneas.

1.2 Experiencias relevantes referentes al tema de estudio

Desde una perspectiva incrementalista, el objetivo ahora es echar una mirada a algunas experiencias relevantes sobre el tema de estudio, que si bien es cierto no podemos encuadrar de una manera exhaustiva al enfoque de orientación al ciudadano/cliente y la atención de calidad que hasta este momento se ha planteado, si nos pueden servir como referentes en algunos aspectos afines para sustentar con mayor vigor el fundamento teórico y las particularidades del programa municipal que se propone.

Sirva advertir, que a pesar de que conocer tales escenarios pueda ser de utilidad, no se debe de dejar de lado el contexto económico, político, social y cultural de cada uno de los casos que se plantean, así como el nivel de gobierno al que se

hace referencia, ya que el diseño y la formulación de cualquier proyecto de intervención gubernamental debe de tomar en consideración dichos elementos. Es así, que bajo la premisa de ser concretos y puntuales en los aspectos que se desean resaltar, a continuación se describen cada uno de estos casos.

1.2.1 La capacitación de altos funcionarios públicos en el Reino Unido

El primer caso pertenece al Reino Unido, país que desde a finales del siglo XX ha incorporado impetuosamente los principios y las técnicas de la NGP. Es por ello que el *Gabinete* conformado por los ministros más importantes del Reino Unido, ya hacía referencia desde 1999 al enfoque orientado al ciudadano/cliente y a brindar servicios con calidad y eficiencia. Y aunque se trata de un caso perteneciente a la alta gerencia pública de aquel país, vale la pena citarlo por el hecho de que se han emprendido múltiples reformas, además de que cuentan con un Colegio de Servicio Civil (CSC), que entre sus funciones se encarga de implementar programas y realizar capacitaciones sobre éste y otros temas referentes a desarrollo estratégico, organizativo y de liderazgo.

Sirva mencionar el *Top Management Programme*, que se encarga de reunir a líderes de la iniciativa privada, la sociedad civil organizada y el servicio civil para que a manera de cursos y módulos compartan sus experiencias y sus buenas prácticas. Tales han sido los resultados de programas como éste que “la capacitación de altos funcionarios públicos en el Reino Unido ha evolucionado de ser una actividad marginal, principalmente concentrada en las áreas de alta especialización técnica dentro de los departamentos, a ser una preocupación central en la gestión de los grados superiores del Servicio Civil” (Velasco, 2006, pp. 337-338).

1.2.2 El Programa Carta Compromiso con el Ciudadano en Argentina

El segundo caso pertenece a Argentina, país que igualmente ha buscado modernizar su administración pública por medio de reformas gerenciales utilizando este paradigma. Se ha hecho énfasis en la orientación al ciudadano/cliente, para que la administración pública sea capaz de responder satisfactoriamente a las

demandas de los ciudadanos a la par de que se brinden servicios y atención de calidad. Y sobre este punto es conveniente hacer mención del *Programa Carta Compromiso con el Ciudadano* que desde el año 2000 hasta la actualidad, se ha encargado de “desarrollar los medios que dispone la Administración para aumentar su receptividad y mejorar la relación con los clientes/ciudadanos, especialmente en lo vinculado con el modo en que se realiza la prestación de los servicios y con la forma de organizar del punto de contacto” (Blasco, 2003, p.8).

Dicho programa, que se orienta a Organismos de la Administración Pública Nacional, así como a gobiernos provinciales, municipales y de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, se concibe a sí mismo como una herramienta de mejora continua que consiste elaborar un documento rector con el cual:

Se deberá lograr una mayor receptividad y mejor respuesta del Estado a las necesidades y prioridades de los ciudadanos en lo referente a la prestación de los servicios a su cargo, estableciendo los principios y criterios generales que propendan a la mejora de la calidad de los mismos y reafirmando los derechos de los que goza el ciudadano frente a la Administración Pública (Decreto 229, 2000. Artículo 3).

Vale la pena destacar que a lo largo de las diferentes etapas de su implementación en uno u otro organismo, de acuerdo al Ministerio de Modernización (2017) de aquel país, “se realiza una intensa sensibilización y capacitación de todas las áreas” con el objeto de reconfigurar la cultura organizacional.

1.2.3 El Trámite de Más en Perú

El tercer caso pertenece a Perú, país que en los últimos años se ha declarado en un proceso de modernización administrativa, y en el que a través de su Secretaría de Gestión Pública (SGP) ha desarrollado una estrategia de *Modernización de la Gestión Pública y Simplificación Administrativa del Gobierno*, con el objeto de tener un gobierno al servicio del ciudadano.

Vale la pena destacar el concurso denominado *El Trámite de Más* organizado a nivel nacional en 2013 por la propia SGP para “detectar, a través de la participación ciudadana, aquellos procedimientos engorrosos o complejos que deben ser eliminados o corregidos”, premiando así a aquellas iniciativas que no solo identificaban ese tipo de trámites, sino que a su vez proponían soluciones factibles, sencillas e innovadoras. El resultado es que de todos los trámites que se señalaron, el 42% tenía que ver con la mala calidad en la atención a la ciudadanía, por lo que con dicho concurso, aquel país llegó a la conclusión de que “hoy en día se hace necesario en Administración Pública, un enfoque gerencial aplicado a la Calidad de los Servicios que se brindan al ciudadano” (Cisneros, 2015, p.3).

1.2.4 EL Sistema Integrado de Información y Gestión de los Servicios Públicos de la República Dominicana

El cuarto caso pertenece a la República Dominicana, país que con el comienzo del siglo XXI, a través de su Ministerio de Administración Pública (MAP) ha hecho énfasis en la implantación de un sistema de gestión de la calidad en el sector público, bajo la premisa de que “una de las formas más idóneas de legitimar la acción gubernamental es ofreciendo servicios de calidad y satisfaciendo las expectativas y necesidades de los ciudadanos/clientes” (Lugo & Peña, 2012, p.53).

De esta manera ha desarrollado un *Sistema Integrado de Información y Gestión de los Servicios Públicos* que tiene como sustento el Modelo CAF (Common Assessment Framework). Lo interesante es que dicho modelo es reconocido internacionalmente como “la primer herramienta Europea de gestión de la calidad, especialmente diseñada y desarrollada por el propio sector público, sencilla, accesible y fácil de usar” (Agencia Estatal de Evaluación de las Políticas Públicas y la Calidad de los Servicios, 2013, p.7), y que además considera la orientación al ciudadano/cliente como un principio de excelencia, el cual es necesario implementar en todo tipo de organización.

1.2.5 El Gobierno Centrado en el Ciudadano en la administración pública federal de México

El quinto caso pertenece a México, país pionero en implementar desde 2011 los compromisos de la Alianza del Gobierno Abierto (AGA), que a escala mundial se integra por más de 60 países y que en términos generales es “un esfuerzo global para mejorar los gobiernos. Los ciudadanos desean gobiernos más transparentes, efectivos y que rindan cuentas, con instituciones que robustezcan la participación de la sociedad y respondan a sus necesidades y aspiraciones” (Secretaría de la Función Pública, 2015-A, p.270).

Y en este punto vale la pena destacar los planes de acción que se han desprendido de dicha alianza, pero particularmente el Plan de Acción 2013-2015, el cual, de acuerdo a Melissa Chaidez (2016):

Ha sido muy aplaudido en la escena internacional debido al proceso de su elaboración, pues en éste se contempló la presencia de comités integrados por representantes de organizaciones de la sociedad civil. [...] y estaba integrado por un total de 26 compromisos que respondían a cinco ejes estratégicos:

1. Gobierno centrado en la ciudadanía
2. Presupuesto abierto y participativo
3. Datos abiertos para el desarrollo
4. Empoderamiento y participación ciudadana
5. Gobernanza de recursos naturales (p.13).

Es así que, respecto al tema que nos atañe, con el *eje 1: Gobierno centrado en la ciudadanía* (resultado de plan de acción derivado de la AGA y de las estrategias transversales del Plan Nacional de Desarrollo 2013-2018), fue como nació el *Modelo de Cultura Organizacional de Gobierno Centrado en el Ciudadano* (2015-B), el cual “busca impactar positivamente la actitud de servicio y compromiso de los servidores públicos y por ende mejorar la gestión pública federal y en particular las consultas/trámites/gestiones/servicios que se brindan al Ciudadano”. Para esto, dicho modelo detalla de una manera minuciosa los valores, las conductas y

el desempeño que han de tener los servidores públicos, así como los ejes estratégicos y las líneas de acción para su implementación. Además de que se especifican los mecanismos de evaluación para cada uno de los ejes planteados. Resulta interesante hacer mención y resaltar que el mismo modelo en su marco teórico establece que *cliente* es a quien se le denomina como ciudadano.

No obstante, aunque el modelo luce bien en el papel, sirva hacer mención que solo se encuentra dirigido a las instituciones de la Administración Pública Federal y a los servidores públicos que la integran, además de que proyecta tener una duración de entre 3 a 6 años de acuerdo al número de plazas con que cuente cada institución en que se implemente. Por lo que sus resultados están aún por evaluarse, sin embargo se ha decidido hacer mención de él, con el objeto de señalar la relevancia que este tipo de acciones gubernamentales orientadas al ciudadano/cliente, han adquirido en la alta esfera pública de un país como México.

1.2.6 La implantación de sistemas de gestión de la calidad en el municipio de Ecatepec de Morelos, Estado de México.

El sexto caso pertenece a Ecatepec de Morelos, durante su periodo 2003-2006. Municipio metropolitano del Estado de México que se veía inmerso en una serie de problemáticas ligadas directamente con los servidores públicos. En principio, se reconocía su nula capacitación y profesionalización a la par de que se diagnosticó que éstos se encontraban carentes de motivación; lo cual, traía como consecuencia deficiencias administrativas que se veían reflejadas en su integración y en el trato que tenían con la ciudadanía. Basta decir que los rasgos de una cultura burocrática de la atención y el servicio eran más que evidentes, por lo que “se decidió adoptar la gestión basada en la calidad total, en diversas áreas de la administración pública municipal de Ecatepec de Morelos, debido a que era necesario cambiar la cultura laboral y adoptar un enfoque administrativo centrado en la ciudadanía” (Aguilar, 2008, p.10).

Tal fue el caso, que con los sistemas de gestión de la calidad implantados como parte de la política de modernización administrativa, el municipio llegó a tener el mayor número de certificaciones bajo la norma ISO 9001:2000 en toda la

República Mexicana, siendo este uno de sus logros más destacados. Además de que se elaboraron manuales de procedimiento y se sentó el primer precedente en la elaboración de los catálogos de puestos de la estructura administrativa de aquel municipio.

Otro aspecto relevante fue que se reconfiguró la cultura organizacional, para que la gestión pública se centrará en el ciudadano y se consiguiera mayor eficacia y legitimidad en las acciones gubernamentales. De esta manera Israel Aguilar (2008) plantea de manera puntual que:

En el municipio de Ecatepec de Morelos uno de los indicios más claros de un tránsito real hacia una cultura de servicio bajo enfoques de calidad fue el constante señalamiento de que las actividades de todo servidor público deben estar enfocadas en la satisfacción de las necesidades de los clientes (sean internos o externos), principio que de forma gradual se asimila e interioriza. La implantación de sistemas de gestión de la calidad buscó, principalmente, un mejor servicio a la ciudadanía. Uno de los avances más significativos fue reducción de tiempos de espera o respuesta en la prestación de los servicios o al llevar a cabo trámites (p.12).

1.2.7 Los premios nacionales a la calidad del sector público

De manera breve y solo como referencia, hay que poner a consideración del lector, el hecho de que el enfoque de orientación al ciudadano/cliente se ha convertido en un requisito sustancial en América Latina para reconocer aquellas buenas prácticas del sector público que tienden a implementar procesos de modernización administrativa. Tal es el caso que Alejandro Medina (2005) plantea que:

Los premios nacionales a la calidad del sector público en México, Brasil, Argentina y Chile otorgan, en sus criterios de evaluación, un puntaje alto a la gestión orientada a la satisfacción de clientes, lo que implica planificar y formular sobre la base de las demandas de los beneficiarios, así como de su participación en la priorización de actividades, involucrarles también en el seguimiento y la evaluación de programas y proyectos (p.67).

Es así que para concluir este apartado, sirva hacer mención que el marco conceptual y la minuciosa selección de experiencias que se han presentado, no pretenden ser en su conjunto un compendio académico extenso y prolongado, para así evitar caer en vagas descripciones y presentar información irrelevante que termine por desvirtuar el sentido de su análisis. Más bien, lo que se ha privilegiado es el hecho de construir bases teóricas concretas, y presentar el prudente número de casos referentes al tema de estudio de una manera sistemática, certera e ilustrativa.

Aunado a esto, tal fundamentación es el punto de partida para entrelazar la teoría con la realidad, y de este modo realizar el diagnóstico del municipio de Tasquillo con el conocimiento suficiente sobre el tema en cuestión.

2. Diagnóstico municipal

Una vez que ya se cuenta con un marco teórico sólido y válido para orientar el análisis e interpretar la realidad, resultado del apartado anterior, ahora es necesario mencionar que “surge un problema cuando se constata la diferencia entre la situación actual y lo que sería la situación deseable” (Subirats *et al*, 2008, p.44); es por ello que el siguiente paso es centrar nuestra atención en el municipio de Tasquillo a fin de diagnosticar con precisión la problemática objeto de nuestro estudio, es decir aquella “situación que produce una insatisfacción a la ciudadanía y que requiere de una solución por parte del gobierno” (Franco, 2013, p.128).

Dicho lo anterior, el presente apartado parte precisamente del análisis de las causas del problema identificado, para después presentar sus efectos por medio de la construcción de un árbol de problemas en el que es posible visualizar integralmente la situación negativa existente. De ahí, es que se identifican tres posibles alternativas de solución de las cuales se descartan dos por el factor político prevaleciente en la administración pública municipal, y se opta por desarrollar la alternativa relativa al presente proyecto de intervención gubernamental, cuyo título sirva volver a mencionar: *Programa municipal de capacitación y formación de los servidores públicos bajo el enfoque de la orientación al ciudadano/cliente y la atención de calidad.*

Consecuentemente, siguiendo las claves del análisis de políticas públicas de Subirats *et al* (2008), aplicadas al contexto del municipio de Tasquillo, se presenta el triángulo de actores cuyas acciones y decisiones afectarán directamente la formulación y la implementación del presente programa, describiendo el papel que éstos juegan y los recursos con los que cuentan. Consiguientemente, se argumenta la necesidad de incorporar el enfoque de interculturalidad a los esquemas de atención y de servicio en el municipio de Tasquillo, dado el carácter indígena y la muy particular idiosincrasia de prácticamente la tercera parte de la población.

Finalmente para terminar este apartado se utiliza la metodología del análisis FODA con el objeto de ubicar el espacio de posibilidades reales para sustentar la intervención gubernamental en el escenario municipal de Tasquillo, por lo que se identifican los factores positivos y negativos que facilitan y dificultan el logro de los objetivos del presente proyecto de intervención gubernamental.

Ahora bien, respecto a la metodología utilizada para la elaboración del presente diagnóstico municipal (Ver anexo 1, pág. 142), sirva señalar que cada uno de los subapartados y elementos siguientes, tienen como sustento la evidencia empírica que se obtuvo a partir de la observación directa de los hechos, la realización de entrevistas en profundidad a actores clave, la realización de una estancia profesional y la investigación en fuentes de información oficial referentes al municipio; ya que fue la naturaleza del problema identificado lo que determinó los instrumentos que fue necesario utilizar (Wildavsky, 1979).

2. 1 Análisis del problema

Tal y como lo menciona Subirats *et al* (2008), “son los síntomas de un problema social los que habitualmente constituyen el punto de partida de la toma de conciencia y del debate sobre la necesidad de una política pública” (p.33). Por lo tanto, es necesario definir puntualmente el problema que se ha identificado para así poder analizar las causas que lo originan. Dicho lo anterior, el problema central objeto del presente proyecto de intervención gubernamental para el municipio de Tasquillo se refiere al *inadecuado desempeño de los servidores públicos como resultado de la cultura buropatológica de la atención y el servicio*.

Es así, que con base a la experiencia, a la observación de los hechos y el cuestionamiento a los ciudadanos y a los propios servidores públicos, se han logrado identificar cuatro causas principales que desagregadas a su vez en subcausas, dan sustento a la definición del problema que se ha establecido. A continuación se describe cada una de ellas:

La primer causa del problema tiene que ver con las prácticas buropatológicas arraigadas, y es que cuando se les entrevista y se le hacen preguntas empíricas a

los ciudadanos para hablar de la administración pública municipal de Tasquillo, la sensación de ineficacia se hace presente para ellos; debido a que lo que se entiende teóricamente como una cultura buropatológica de la atención y el servicio, a nivel administrativo y organizacional no ha hecho más que poner en evidencia la falta de calidad en el trato y la poca efectividad de los servicios prestados. Todo ello se fundamenta en una serie de prácticas que se han arraigado en *el ser* de los servidores públicos, y que los ciudadanos identifican muy bien, a la vez que efectivamente se validaron con el día a día de la estancia profesional (Ver anexo 2.3, pág.151); como lo es la lentitud, la falta de respuesta, la mal orientación, la poca disposición por atender, el papeleo innecesario, el comportamiento impropio, o lo complejo de los trámites y gestiones, por solo mencionar algunas de las prácticas más comunes que se manifiestan y que se abordarán más adelante.

La subcausa de esto es que las técnicas gerenciales de la NGP como alternativa de modernización administrativa, son ignoradas, y es evidente cuando se le pregunta sobre este enfoque a los servidores públicos quienes no logran articular una respuesta congruente, demostrando así pleno desconocimiento del tema. Y es que la idea de que un gobierno más eficaz y eficiente “se administra de una manera más parecida a la forma en que lo hacen las organizaciones privadas” (Arellano, 2004, p.13), puede resultar un enfoque demasiado complejo para los servidores públicos que integran la administración pública municipal de Tasquillo, pero las nuevas exigencias y la dinámica del entorno estatal y federal así lo requieren.

Además, las deficiencias en el servicio y la reprochable calidad en la atención que se les brinda a los ciudadanos de Tasquillo, son consecuencia de la cultura buropatológica que prevalece, la cual a su vez tiene como subcausa la incapacidad de la administración pública municipal para promover nuevas técnicas y acciones de modernización que impacten principalmente en la capacitación y formación de sus servidores públicos. De este modo, simplemente no se puede ser ajeno a esta realidad, más aún cuando la administración del municipio tiene

estas carencias y la intervención gubernamental se encuentra debidamente justificada, ya que “el servicio al cliente no es una moda sino la esencia del gobierno, su razón de ser y de existir” (Olaya, 2015, p.7).

La segunda causa del problema se refiere básicamente al desconocimiento de buenas prácticas aplicables a la atención y el servicio de calidad, especialmente al hecho de que los servidores públicos se encuentran nulamente cualificados en temas de este tipo, y como ya se mencionó, menos aún tienen conocimiento del enfoque orientado al ciudadano/cliente.

Y en este punto, es necesario establecer que la subcausa de esto, es la falta de capacitación y formación permanente bajo este tipo de enfoque. No basta solo con capacitaciones introductorias a inicios de la gestión, donde de modo general se les explica solamente la estructura del municipio, las normas legales que lo rigen, su vinculación estatal y federal, así como solo algunas aproximaciones de lo que conlleva ser servidor público. Es por ello que en palabras de Miguel Beltrán (1997):

Para que la administración pública pueda servir de manera eficaz a una realidad social en permanente cambio y evolución, debe de diseñar instrumentos y sistemas que permitan la continua actualización de los recursos humanos disponibles incorporando las nuevas tecnologías, las modernas técnicas gerenciales y de dirección, aplicadas con éxito en el sector privado y creando de manera original aquellas adecuadas a la especificidad de la administración pública (p.53).

La tercer causa del problema trata sobre la falta de compromiso y responsabilidad pública, y es que es bien sabido por los ciudadanos que una persona no llega a ser parte de la administración pública municipal por su vocación de servicio o por el mérito de haber presentado un examen de oposición, ya que ni siquiera existen. Los puestos se ganan principalmente por lealtad personal, por lo que se hace en periodo electoral y por recomendación.

De esta manera los servidores públicos se encuentran en la administración pública municipal por las relaciones políticas que tienen, y esto les implica tener un buen

trabajo durante el periodo de gobierno de cuatro años, el cual es bastante bien remunerado a cambio de la poca exigencia en las funciones que desempeñan, así como por los horarios cómodos y la flexibilidad de permisos que las autoridades políticas les brindan. Además de que pertenecer a la administración pública municipal les garantiza tener prestaciones y bondades que ningún otro empleo privado les puede ofrecer dentro del mismo municipio. Es así que en vez de que se considere que la administración se encuentra al servicio de los ciudadanos, la opinión pública nos dice que son los propios servidores públicos quienes se sirven del municipio.

Como subcausa, por falta de estímulos y de motivación que contrarreste tal situación, todo esto se traduce en que *el deber ser* de los servidores públicos se encuentra totalmente desvirtuado, denotando su falta de compromiso y responsabilidad, ya que solo se limitan a hacer aquello que les sea mínimamente suficiente para cumplir con los procedimientos que tienen a su cargo sin importarles si lo que hacen realmente les es de utilidad a los ciudadanos e inclusive a sus propios compañeros de trabajo (Indicativo de la patología “No es mi trabajo” Ver pág. 117). El resultado es que el desempeño de los servidores públicos desde la mirada de la sociedad es negativo, y motivo de preocupación en un municipio cuya población es capaz de hacer valer sus inquietudes llegando incluso a la violencia y a la toma de la presidencia cuando sienten que son ignorados y que los servidores públicos rehúyen a atenderlos y darles solución a sus asuntos (Indicativo de la patología “Otra vez... dile que no estoy” Ver pág. 119).

Y a propósito de dicho argumento, a continuación se presentan las localidades, cuyos habitantes han llegado a tomar la presidencia para hacer valer sus reclamos y exigir soluciones a sus problemáticas; solo como muestra de las tensiones y la decadente relación entre el gobierno municipal y la ciudadanía durante los últimos años.

- Localidad de Arbolado (1 de abril de 2016): la presidencia de Tasquillo fue tomada a causa de que los habitantes de la localidad de Arbolado exigían

tener una mesa de diálogo con el presidente municipal, misma que no les era concedida. Ellos denunciaban un desvío de recursos por más de siete millones de pesos, con los cuales se construiría una planta tratadora de aguas residuales que beneficiaría a su localidad. Además, se denunciaba el hecho de que los recursos ya habían sido liberados a nivel estatal y estos habían sido utilizados por el municipio con fines electorales; lo cual fue suficiente para enardecer a la gente a tal punto de que dicha problemática fue difundida por todo el municipio. Al cabo de tres días la presidencia fue liberada tras difíciles procesos de negociación.

- Localidad de la Vega (11 de abril 2016): aunque el origen del problema se debe a un conflicto particular con tintes de violencia entre las localidades de Juchitlan y la vecina localidad de la Vega, a causa de la venta del predio donde se ubica el sistema de agua potable que había abastecido a ésta última localidad durante 30 años; los habitantes temerosos de perder el agua, decidieron tomar la presidencia, ya que ante tal situación las autoridades municipales no intervenían para orientar a las partes y darle solución a la problemática, tan solo se mantenían a la expectativa sin saber qué hacer (Indicativo de la patología “El miedo escénico” Ver pág.116).

Y es que la exigencia de los habitantes de la localidad de la Vega, era que se entablarán mesas de diálogo entre las dos localidades con la participación de autoridades municipales, regionales y de la Comisión Nacional de Agua (CONAGUA). Cuatro días en los que se tuvo tomada la presidencia fueron necesarios para que las autoridades municipales se comprometieran a atender y encauzar el caso ante las instancias correspondientes. Aquí la evidencia de ello:

Figura 1: Foto de las exigencias de los habitantes de la localidad de la Vega al tomar la presidencia municipal de Tasquillo.



Fuente: Gutiérrez: Criterio Hidalgo, 13/04/2016.

- Localidad de Calvario Bajo (16 de abril de 2017): La problemática se origina a partir de que la policía estatal en coordinación con la municipal, intervinieron para rescatar a cuatro delincuentes acusados de robo que serían linchados por una masa enardecida de habitantes de Tasquillo. Ante tal tumulto los policías intervinieron con gas lacrimógeno y se les acusó de golpear a un habitante de la localidad de Calvario Bajo, el cual presentaba fuertes moretones; por lo cual se llevó el caso hasta la Comisión de Derechos Humanos del Estado de Hidalgo.

El hecho es que ante tales circunstancias, las autoridades municipales omitieron dar explicaciones a la población a pesar de que a algunos miembros del departamento de seguridad pública municipal se les señaló como los principales incitadores de violencia (Indicativo de las patologías “¿Quién ha sido?” y “Acumular atención” Ver págs. 118 & 119). Esto fue suficiente para que la presidencia fuese tomada por más de cinco días, quedando sin ninguna actividad hasta que la misma presidenta municipal apareció para dar una explicación y ceder ante las exigencias de la

ciudadanía, y así destituir a los policías involucrados. Aquí la evidencia de ello:

Figura 2: Foto de las exigencias de los habitantes de la localidad de Calvario Bajo al tomar la presidencia municipal de Tasquillo.



Fuente: Observación directa de los hechos, 18/04/2017.

Finalmente la última y cuarta causa del problema se relaciona con los esquemas de servicio y de atención obsoletos, debido en gran medida a que se encuentran desarticulados e incompletos, a la par de su ambigüedad y de considerar a la ciudadanía de una manera genérica. Por lo que respecto a este punto, es necesario analizar el contenido del *Código de Conducta*, el *Manual de Procedimientos* y el *Reglamento Interno de Trabajo* del municipio de Tasquillo 2016-2020.

El *Código de Conducta* conformado por 26 artículos, parte por mencionar una larga lista de principios y valores (honestidad, legalidad, honradez, lealtad, imparcialidad, objetividad, eficiencia, prudencia, compromiso, responsabilidad, dignidad, decoro, transparencia, discreción, justicia, igualdad, respeto, integridad, tolerancia, idoneidad, equidad de género, colaboración, obediencia, obligación de denunciar, puntualidad y uso adecuado de los bienes y recursos, entorno cultural y ecológico); los cuales sin ningún tipo de referencia fueron tomados íntegramente

del Código de Ética, Principios y Valores del Poder Ejecutivo del Estado de Hidalgo (2011); y aunque en teoría guían el actuar del gobierno municipal de Tasquillo, el problema es que éstos ni siquiera se fundamentan o mínimo se menciona en donde se pueden consultar a fondo, por lo que las implicaciones de su debida aplicación en el quehacer administrativo por parte de los servidores públicos para con la ciudadanía, quedan en el total y pleno desconocimiento.

Consecuentemente se habla del trato entre compañeros, y además del respeto con el que se deben de conducir, tan solo se establece que “habrá un ambiente de colaboración entre las diferentes áreas para una mejor atención a la ciudadanía y lograr un objetivo en común, cuidando de no afectar el trabajo y tiempo de los departamentos involucrados” (Artículo 7).

Y específicamente sobre el trato con la ciudadanía tan solo se menciona que “se debe evitar los excesos, manteniendo una conducta acorde con las normas jurídicas y buenas costumbres socialmente establecidas” (Artículo 17), “se deberá atender a la ciudadanía con respeto y con un lenguaje correcto” (Artículo 21), “no se deberá tener preferencia alguna con la ciudadanía evitando conductas discriminatorias” (Artículo 23), “se deberá ser puntual a las citas programadas” (Artículo 24), “se atenderá a la ciudadanía con amabilidad, tolerancia y actitud de servicio” (Artículo 25), y “cuando se atiende a la ciudadanía se deberán evitar las acciones siguientes”:

- a) Llamadas telefónicas.
- b) Pláticas entre compañeros.
- c) Realizar bromas.
- d) Utilizar un lenguaje inapropiado.
- e) Arreglo personal.
- f) Uso de equipo de cómputo.
- g) Ingesta de alimentos (Artículo 26).

Ahora bien, respecto al *Manual de Procedimientos de la Presidencia Municipal de Tasquillo* que contiene el conjunto de actividades que realiza cada una de las

áreas que conforman la administración pública municipal, nos encontramos ante eso, un extenso documento que enlista un gran número de procedimientos; y en donde es importante considerar que la mayoría de las áreas parte por dar un mensaje acerca de la manera en que se han de brindar servicios y atención a la ciudadanía. Además, de que algunas de ellas presentan breves protocolos de conducta a seguir frente al ciudadano.

No obstante, el problema radica en lo ambiguo y superficial que resultan ser esos mensajes, ya que tan solo se limitan a enunciar premisas básicas sobre la manera en que cualquier administración tiene que tener contacto con la ciudadanía e incluso de forma incipiente y heterogénea entre unas áreas y otras. Además otro problema es que hay áreas que ni siquiera plantean tal mensaje, limitándose tan solo a presentar los procedimientos que llevan a cabo a pesar de tener contacto directo con la población, como lo son las áreas de seguridad pública, tesorería y el conciliador municipal por tan solo citar algunos ejemplos.

Asimismo, si bien es cierto que hay áreas que establecen breves protocolos de conducta a seguir frente al ciudadano, no todas lo hacen e incluso los casos son mínimos; peor aún, cuando se visitan tales áreas para constatar que efectivamente se lleven a cabo, nos encontramos ante escenarios y maneras de proceder totalmente desvirtuadas de lo que se plasma en el manual.

Otro aspecto importante a destacar, es el hecho de que el mismo manual de procedimientos tiene plagios, puntualmente para el área de Turismo, que plagia parte de su mensaje de un documento académico ecuatoriano; así como la Biblioteca Pública Municipal que plagia la totalidad de su mensaje y de su protocolo de una publicación normativa venezolana; ambos sin hacer ninguna referencia y justificar sus fuentes. Lo cual deja entrever que este tipo de párrafos plasmados dentro del manual solamente se hicieron para cumplir con dicho requisito que en su momento la contraloría les solicitó; y en caso de que así no fuese, con ese operar se estaría dejando de lado el contexto, la realidad y la manera de actuar de los habitantes de Tasquillo, al copiar sin justificación, modificación y adaptación alguna los protocolos que se siguen en otros países.

Sirva presentar íntegra tal información en el anexo 3 (Ver pág. 154), para que el lector ratifique los argumentos que se han planteado sobre este manual, así como la visión simplista con la que en teoría se tendrían que manejar las áreas de la administración pública municipal de Tasquillo.

Finalmente, en cuanto al *Reglamento Interno de Trabajo*, se señala básicamente lo concerniente al carácter con el que se contrata a los trabajadores, sus derechos, sus obligaciones, las jornadas de trabajo y los descansos, los riegos de trabajo, los salarios, las medidas disciplinarias, las suspensiones y la terminación de las relaciones laborales. Es así que dentro de los 69 artículos que conforman este reglamento, sobre lo que de manera forzada se podría encuadrar en el desarrollo de redes de interacción efectiva entre servidores públicos, solo se menciona que éstos tienen derecho a “ser tratados con la debida consideración, sin malos tratos de palabra u obra” (Artículo 12, inciso III), y a ser “tratados en forma atenta y respetuosa por sus superiores, iguales o subalternos” (Artículo 21).

Ahora bien, sobre desempeñarse adecuadamente, solo se establece que los servidores públicos tienen la obligación de: “desempeñar con eficacia y responsabilidad las labores que le fueron encomendadas, así como utilizar el tiempo laborable sólo en actividades propias del servicio encomendado” (Artículo 25, inciso IV), “conducirse con probidad y honradez en el desempeño de sus labores” (Artículo 25, inciso V), “cumplir con las normas o procedimientos de trabajo” (Artículo 25, inciso XIV), y “desempeñar sus labores con la intensidad, calidad, cuidado y esmero apropiados, sujetándose a las instrucciones de sus superiores jerárquicos y a lo dispuesto por las leyes y reglamentos respectivos” (Artículo 31).

Y relativo al trato y la atención con la ciudadanía, solamente se hace mención de que los servidores públicos tienen la obligación de: “no incurrir en actos de violencia, amago, injurias o malos tratos en contra de otros trabajadores o demás personas que ocurran al lugar donde prestan sus servicios” (artículo 25, inciso VI), “observar buena conducta dentro y fuera del servicio” (artículo 25, inciso XV), y se establece que:

Los funcionarios y trabajadores del H. Ayuntamiento del municipio de Tasquillo, Hidalgo que tengan trato directo con el público en general, lo harán con cortesía, oportunidad, claridad y exactitud en la información que deban proporcionarle al solicitante, además de observar una presentación adecuada y una vestimenta decorosa apropiada al cargo de funcionario público que se desempeña (artículo 26).

De esta manera como se puede constatar, los esquemas en los que se sustenta la cultura de la atención y el servicio presentan notables carencias y descripciones arcaicas, ya que tan solo se establecen aspectos básicos, limitados y superficiales de relación con la ciudadanía y entre servidores públicos.

Y si bien es cierto que aunque incompletos, dichos aspectos son parte de lo que una cultura de la atención y el servicio de calidad requiere, el problema es que toda esta información ni siquiera se articula de una forma congruente en un mismo documento para el servidor público, o bien en un mismo capítulo; de este modo la información aparece dispersa y resulta realmente complejo poder consultarla. Ahora bien, si a eso le sumamos que este tipo de reglamentos, manuales de procedimiento y códigos de conducta permanecen guardados en una carpeta más de archivos, evidentemente que los esquemas de servicio y de atención se vuelven obsoletos.

La subcausa de este problema, tiene que ver directamente con el hecho de que el municipio de Tasquillo no cuenta con un manual especialmente diseñado para brindar un servicio y una atención de calidad, que se base en buenas prácticas, que reconozca la idiosincrasia de la población, que responda a las aspiraciones y necesidades de los ciudadanos buscando su satisfacción, que fortalezca el engranaje administrativo, que maneje adecuadamente las objeciones, quejas, reclamaciones y dudas de los clientes internos y externos, y que incentive el desarrollo de actitudes y habilidades para un adecuado desempeño administrativo, por solo mencionar algunos elementos clave.

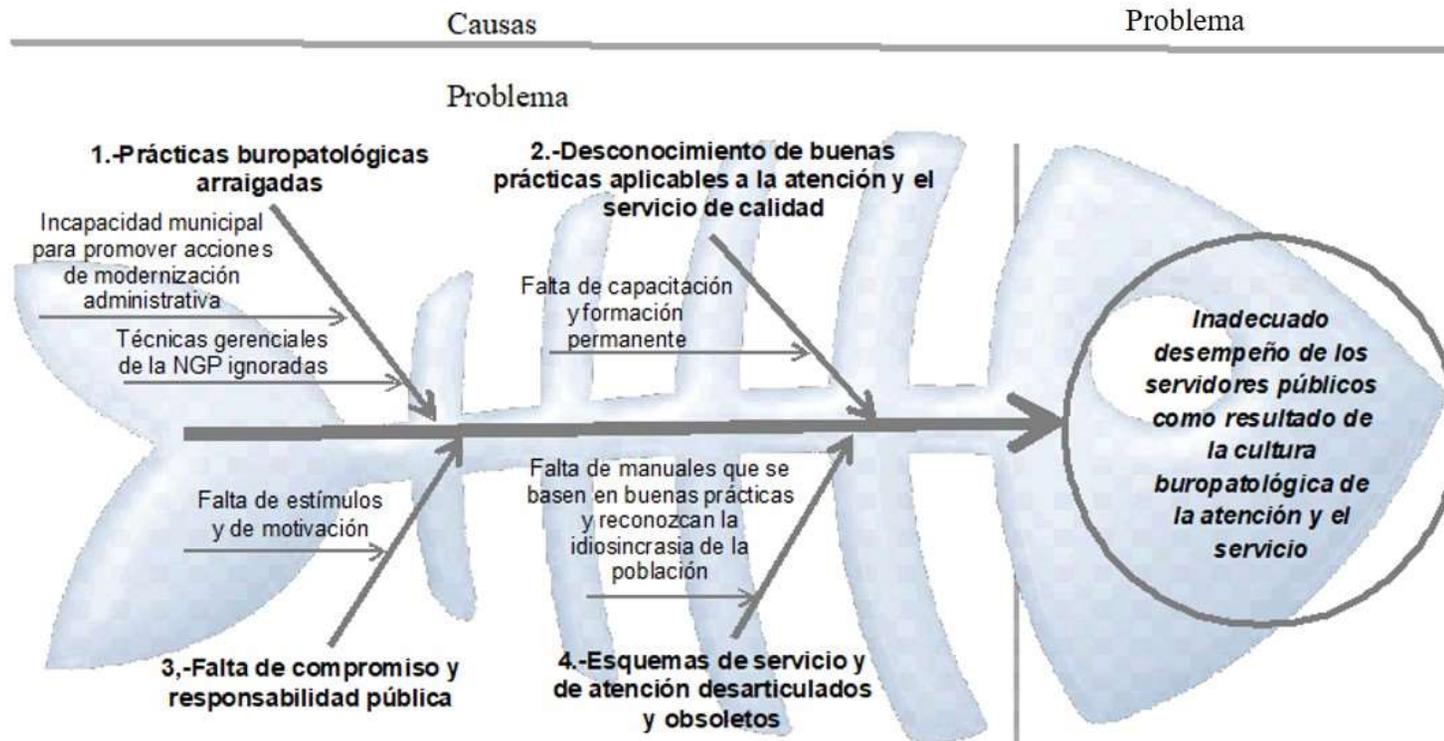
No obstante, a pesar de que se pueda diseñar y elaborar un manual con tales características, la formación y la capacitación permanente van de la mano, ya que

al igual que el Código de Conducta, el Manual de Procedimientos y el Reglamento Interno de Trabajo, si se guarda como un archivo más en una carpeta, su contenido sería letra muerta.

2.2 Síntesis causal

Bajo la lógica gerencial de la NGP, para poder definir con precisión la problemática que se ha expuesto y a la vez examinar correctamente las causas que la originan, es necesario simplificar la realidad y resulta pertinente utilizar el diagrama de pescado diseñado por el ingeniero japonés Dr. Kaoru Ishikawa, ya que esta es una importante herramienta “para facilitar el análisis de problemas y sus soluciones en esferas como la calidad de los procesos, los productos y los servicios” (Franco, 2013, p.146).

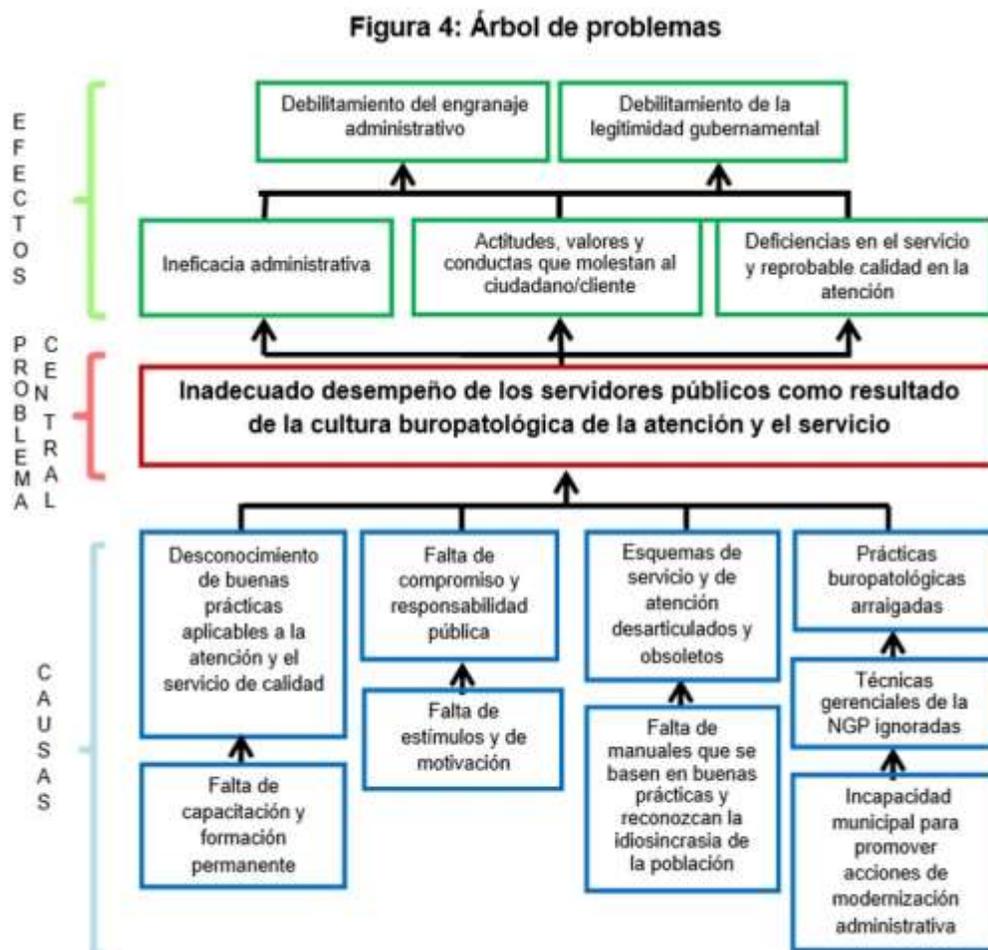
Figura 3: El diagrama de pescado



Fuente: Elaboración propia con base al inciso 2.1 Análisis del problema, pág.33.

2.3 Árbol de problemas

Como complemento del diagrama de pescado, hay que recordar que es necesario establecer “las bases de una intervención operativa y, para eso, el árbol de problemas resulta una herramienta sumamente potente” (Camacho, Cámara, Cascante & Sainz, 2001, p.28). Por lo que a continuación se visualiza integralmente la situación negativa existente con los efectos que provoca.



Fuente: Elaboración propia con base en la metodología utilizada en el diagnóstico municipal (Anexo 1, pág.142).

Como se puede observar, a diferencia del diagrama de pescado, en el árbol de problemas se presentan los efectos y/o las consecuencias inmediatas que provoca la problemática central que se ha identificado; es por ello que con base al

conocimiento empírico adquirido, a continuación se describen cada uno de éstos, aunque es necesario advertir que de una u otra forma estos efectos inmediatos se relacionan entre sí, por lo tanto, se necesita tratar este punto con flexibilidad para establecer sus diferenciaciones, y sobre todo hacer hincapié en que en su conjunto contribuyen a agravar los efectos finales, los cuales son el debilitamiento del engranaje administrativo y la legitimidad gubernamental.

Es así que de izquierda a derecha, el primer efecto inmediato que se señala es el de la ineficacia administrativa, es decir a la falta de cumplimiento en tiempo y forma de las tareas y actividades que se le encomiendan a los servidores públicos, a no lograr los objetivos planteados respecto a los planes, programas y proyectos, y a no articular efectivamente el quehacer administrativo entre compañeros adscritos en una misma área y entre diferentes áreas municipales. Y es que como Ricardo Uvalle (2002) lo apunta “la eficacia es parte crucial de la legitimidad” y “es un valor que se relaciona con los beneficios y costos públicos que impactan la vida de los ciudadanos” (pp. 9 & 18).

De este modo, en el contexto del presente programa, al hacer referencia a los criterios para el diagnóstico de eficacia en la administración pública municipal, necesariamente se tiene que vincular este concepto al grado de formalización de la estructura organizacional con relación a la ciudadanía; y referente a ello, Enrique Cabrero (2000) plantea que “las tendencias son claras a la necesidad de facilitar y simplificar los mecanismos de interacción. Cada vez es más importante diseñar estructuras amigables de relación con ciudadanos que tienden a comportarse como clientes-usuarios” (p. 52).

Ahora bien, en cuanto a los testimonios vertidos por los ciudadanos (Ver anexo 2.2, pág.146) y que en consecuencia se validaron con la observación directa de los hechos (Ver anexo 2.1, pág. 143) y la realización de una estancia profesional (Ver anexo 2.3, pág.151), encontramos que, con sustento en *la tipología de pecados en el servicio* de Karl Albrecht (2004), entre las actitudes, valores y conductas que molestan a los ciudadanos, y que recurrentemente se hacen

presentes por parte de los servidores públicos del municipio de Tasquillo, se encuentran las siguientes:

- *Tratar a los ciudadanos con apatía:* se manifiesta cuando los servidores públicos denotan un marcado desinterés que se va acrecentando en el desempeño de sus funciones frente al ciudadano (Indicativo del “Síndrome de recargo de contacto” Ver pág. 116).
- *Desairar a los ciudadanos:* lo que buscan los servidores públicos, es deshacerse a toda costa de los ciudadanos que están atendiendo, ya que es preferible no hacer nada a ofrecer la atención y el servicio correspondiente; o bien valerse de su puesto para darle largas a aquellos ciudadanos que perciben como molestos (Indicativo de la patología “El lobo del cuento de caperucita roja” Ver pág.116).
- *Ser frío con los ciudadanos:* un comportamiento de este tipo crea una situación de desconfianza e inseguridad, provocando que los ciudadanos eviten la interacción con los servidores públicos, aun así tengan y se queden con dudas de lo que solicitan.
- *Tratar a los ciudadanos con aire de superioridad:* sucede cuando los servidores públicos tienen la idea de que por pertenecer a la administración pública municipal y ocupar un cargo en el que se perciben dominantes, pueden tratar a los ciudadanos de la manera como ellos quieren, descalificando sus comentarios, opiniones o dudas sin importarles si les levantan la voz o los tratan de una manera despectiva (Indicativo de la patología “Que sabrás tú” Ver pág. 118).
- *Dar evasivas a los ciudadanos:* sucede cuando los servidores públicos tratan de evitar atender a los ciudadanos por el propio desconocimiento de las funciones que tienen encomendadas, esperando que se cansen o que otro compañero u otra área lo haga (Indicativo de la patología “No es mi trabajo” Ver pág. 117).
- *Exceso de confianza:* es el trato impropio que brindan los servidores públicos cuando no saben cómo comportarse y en su afán por ser

amistosos tratan de una forma irrespetuosa a los ciudadanos, hablándoles por ejemplo con diminutivos o tuteándolos.

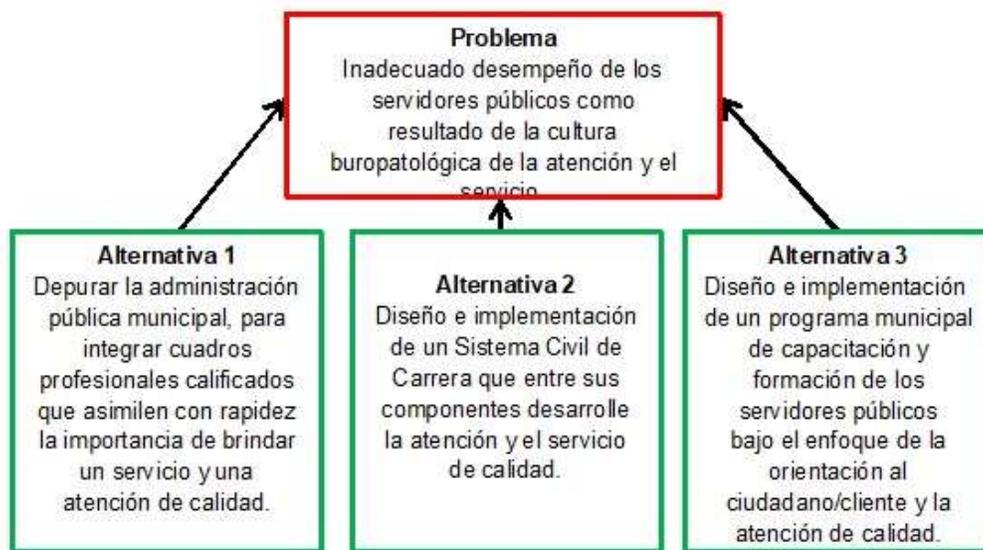
Siguiendo tal tipología, el último efecto inmediato es el de las deficiencias en el servicio y la reprobable calidad en la atención, lo cual básicamente se hace presente con base a los siguientes puntos:

- *Ceñirse a los reglamentos*: es cuando el servidor público se apega de una forma irracional a un protocolo o a lo que se encuentra textualmente escrito en un reglamento, aun cuando dependa de él mismo resolver una situación que se encuentra en sus manos.
- *Incumplimiento*: sucede cuando sin ninguna justificación el servidor público no ha realizado el trabajo que le corresponde en el día y la hora que le ha indicado al ciudadano (Indicativo de la patología “Soledad aparente” Ver pág.116); y le es más fácil decir *vuelva usted mañana*, para ganar tiempo.
- *Desorden*: se presenta cuando a causa de la propia desorganización del servidor público, éste olvida u extravía documentación de los ciudadanos, volviéndola a requerir bajo la justificación de que nuevamente hace falta.
- *Pérdida de tiempo*: se manifiesta cuando los servidores públicos se encuentran ansiosos previo al consumo de alimentos o se encuentran más preocupados por terminar sus horas laborales que por atender a los ciudadanos/clientes (Indicativo del “Síndrome horario” Ver pág.117). Asimismo se presenta cuando no les importa si los hacen esperar o se tardan el tiempo que quieran en el desempeño de sus funciones, bajo la justificación de que *si les interesa tienen que esperar*.

2.4 Alternativas de solución al problema

Al momento de analizar el problema que aborda el presente proyecto de intervención gubernamental, se tomaron en consideración una serie de alternativas de solución que de acuerdo a los principios teóricos de modernización administrativa referentes a este tema, se concluyó que serían los medios más factibles en términos económicos, técnicos y legales para contrarrestar tal problemática. En la siguiente figura se muestran cada una de estas alternativas:

Figura 5: Alternativas de solución al problema.



Fuente: Elaboración propia.

No obstante, en el estudio del contexto municipal de Tasquillo se encontraron limitantes principalmente políticas que impedirían el desarrollo de la primera y segunda alternativa, por lo cual y como se ha visto, se optó por seleccionar y desarrollar la tercer alternativa, la cual es una estrategia aplicable a la intervención gubernamental, y que además es pertinente, eficiente y eficaz (Ortegón, Pacheco & Prieto, 2005). A continuación se describe brevemente, la situación de cada una de las alternativas presentadas con anterioridad:

- Alternativa 1.- Depurar la administración pública municipal, para integrar cuadros profesionales calificados que asimilen con rapidez la importancia

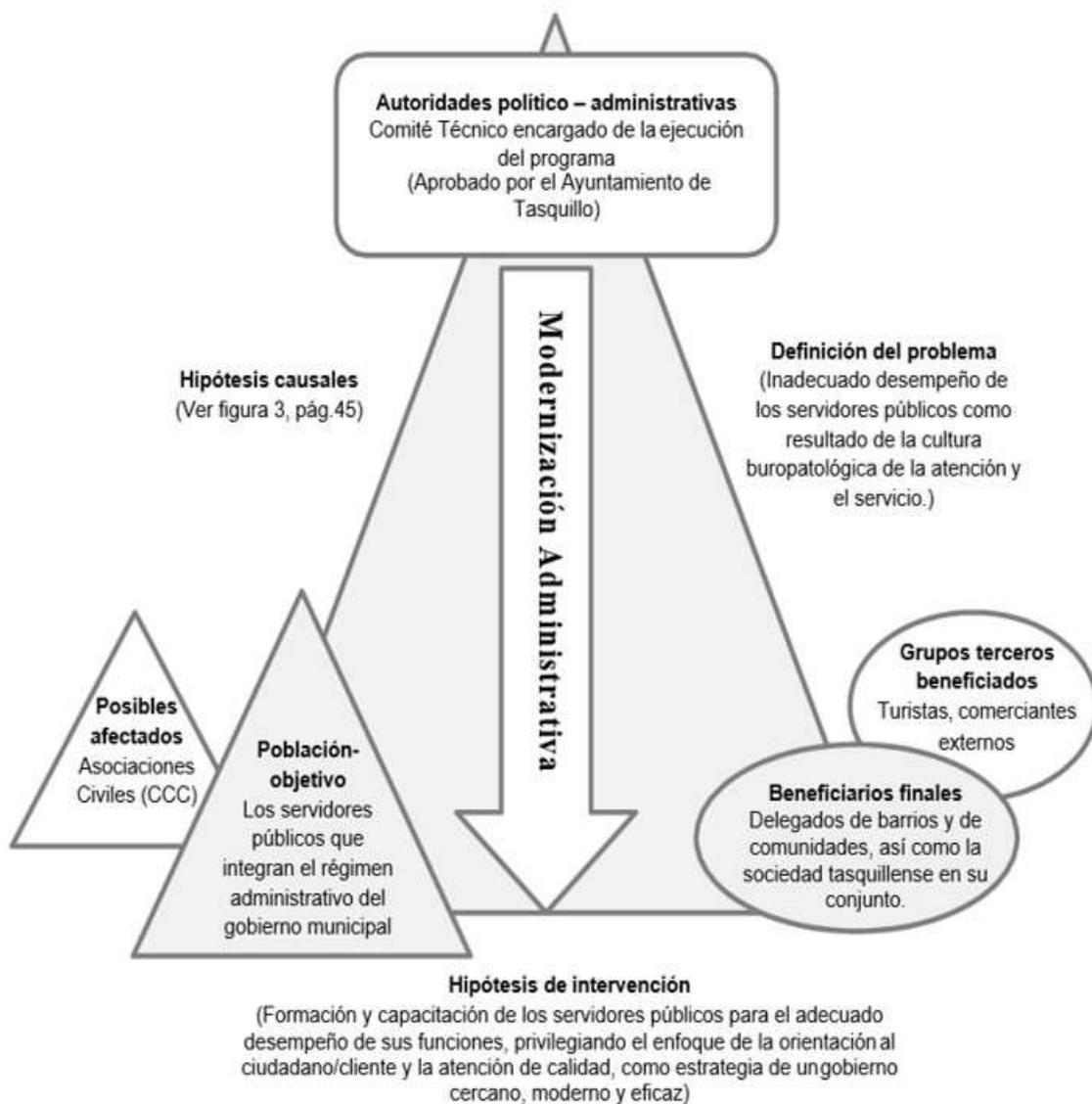
de brindar un servicio y una atención de calidad: en Tasquillo, la facultad de designar y remover servidores públicos recae en la presidenta municipal Miriam Ramírez Mendoza, quien adquirió durante periodo electoral compromisos políticos con gran parte del personal que ahora tiene a su servicio, por lo que removerlos para integrar solo a personal con un alto nivel académico, desde el vamos es una alternativa políticamente inviable.

- Alternativa 2.-Diseño e implementación de un Sistema Civil de Carrera que entre sus componentes desarrolle la atención y el servicio de calidad: en este caso los procesos de selección y reclutamiento para el acceso a la función pública con base en el mérito, encontrarían un fuerte impedimento, igual que la alternativa anterior, en el factor político; en el sistema de botín que prevalece en el municipio de Tasquillo, y el cual “le otorga al vencedor de las elecciones el derecho a nombrar todos los cargos de designación en razón de la confianza política otorgada en las urnas” (Merino, 2006, pp.4-5). Y si a esto le sumamos el hecho de que en Tasquillo administrativamente “se mantienen estructuras verticales y autoritarias” (Acosta, 2008, p.203); un proyecto de estas características simplemente pasaría a engrosar los archivos de propuestas rechazadas.
- Alternativa 3.- Diseño e implementación de un programa municipal de capacitación y formación de los servidores públicos bajo el enfoque de la orientación al ciudadano/cliente y la atención de calidad: para empezar es necesario mencionar que los procesos de capacitación y formación no se contraponen al factor político que se mencionó en las alternativas anteriores, e inclusive los servidores públicos han asistido a capacitaciones y certificaciones de diferente naturaleza, que les imparten principalmente dependencias estatales. Además, las autoridades políticas tienen conciencia de que “la capacitación consiste en programas de aprendizaje formal diseñados y realizados para servir a las necesidades y objetivos particulares de una administración municipal” (Acosta, 2008, p.196).

2.5 Análisis de actores involucrados

Debido a que en el análisis y resolución del problema municipal que se ha expuesto, inherentemente se involucran una serie de actores públicos y privados, cuyas acciones y decisiones afectan directamente la formulación y la implementación del presente programa, es necesario identificar e ilustrar la posición que estos ocupan y la relación que tienen entre sí:

Figura 6: Triángulo de actores del programa municipal



Fuente: Elaboración propia.

2.5.1 Autoridades político - administrativas

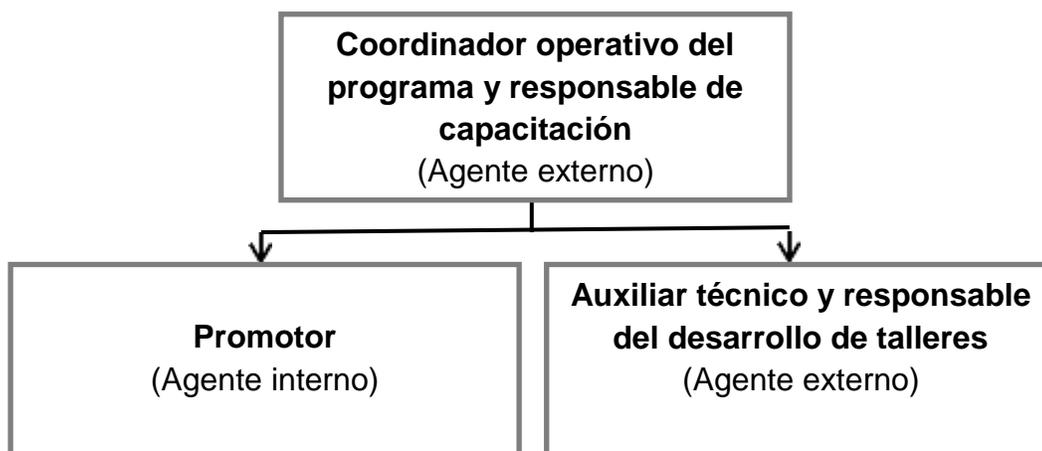
En el vértice superior del triángulo de actores se encuentran las autoridades político – administrativas, y para que la intervención gubernamental sea exitosa, Philip B. Crosby (1989), creador del *Concepto y Programa Cero Defectos*, señala que uno de los pasos cruciales es el establecimiento de un Comité Técnico *ad hoc* para llevar a cabo un programa de estas características. La conformación de este comité sería aprobado por el Ayuntamiento de Tasquillo con sustento en sus atribuciones como órgano colegiado de carácter democrático. A continuación se presenta la manera en que el Ayuntamiento se encuentra integrado:

Tabla 2: Ayuntamiento de Tasquillo, encargado de aprobar la conformación del Comité Técnico responsable de ejecutar el programa		
<u>Cargo</u>	<u>Nombre</u>	<u>Partido Político</u>
Presidenta Municipal	Miriam Ramírez Mendoza	Partido de la Revolución Democrática (PRD)
Sindico	Emigdio Elías Martínez González	
Regidora	Nely Gutiérrez García	
Regidor	Ángel Barrera Trejo	
Regidora	Alicia Toribio Bojay	
Regidor	Guillermo Ramírez Ortiz	
Regidora	Niria Isabel Martínez García	
Regidora	Mayra Chávez Cruz	
Regidor	Noé Carlos Cuevas Castilla	Regidor Independiente
Regidor	Roberto Labastida Chávez	
Regidora	Ariadna Mauricio Martínez	Partido Morena

Fuente: IEEH, integración de ayuntamientos del proceso electoral 2015-2016.

De esta manera, el Comité Técnico se encontrará subordinado al régimen político del municipio y recaerá sobre él, la responsabilidad de llevar a cabo la estrategia general de intervención planteada por el programa. Por lo tanto, la estructura del Comité Técnico que se proyecta es la siguiente:

Figura 7: Estructura del Comité Técnico responsable de ejecutar el programa



Fuente: Elaboración propia.

Es así, que bajo dichas consideraciones, los recursos con los que dispondrá el Comité Técnico para llevar a cabo sus acciones, se enlistan a continuación:

Tabla 3: Recursos de las autoridades político – administrativas Comité Técnico encargado de la ejecución del programa (Aprobado por el Ayuntamiento de Tasquillo)	
Recursos Jurídicos	Con fundamento en las facultades legales y reglamentarias del municipio de Tasquillo, así como por las disposiciones de orden federal y estatal, es como el Comité Técnico ejecutará la estrategia general de intervención.
Recursos Humanos	Además de agentes externos, el personal encargado de conformar el Comité Técnico, integrará agentes internos de la propia administración pública municipal que servirán de apoyo en la promoción del programa.
Recursos Económicos	Para ejecutar las acciones del programa, el Comité Técnico se sujetará a la programación presupuestaria aprobada por el Ayuntamiento de Tasquillo.
Recursos Cognitivos	Por el carácter del programa, el Comité Técnico integrará personal externo calificado y especializado que tenga conocimiento pleno del problema a resolver, así como de las acciones a efectuar, además del contexto y la manera en que se efectuarán los talleres y las capacitaciones.

Recursos Interactivos (Organización)	El Comité Técnico será responsable de promover la adecuada organización y orientación de las redes de interacción entre los servidores públicos del municipio, bajo la premisa de crear un clima de confianza y convicción.
Recurso de Confianza (Consenso)	Debido a que el grupo-objetivo pertenece a la propia administración pública del municipio de Tasquillo, el Comité Técnico tendrá una estrategia de comunicación abierta, directa y persuasiva para lograr el consenso que se requiere, esto con el fin de evitar resistencia y conflictos en la ejecución del programa.
Recursos Cronológicos	De acuerdo a sus etapas y su cronograma, se establecerá el lapso de tiempo en que operará el programa y los plazos que el Comité Técnico tiene para cumplir con las acciones concretas a desarrollar.
Infraestructura	Dado que el programa involucra actividades de persuasión y de comunicación explicativa, el municipio de Tasquillo cuenta con un auditorio y una sala de cabildo, ideales para llevar a cabo las capacitaciones y los talleres programados.
Recursos de Mayoría (Apoyo político)	Como resultado de que la mayoría del Ayuntamiento se encuentre de acuerdo con la implementación del programa, se le dotará al Comité Técnico de las herramientas que generen los incentivos adecuados para incitar la participación efectiva de los servidores públicos.

Fuente: Elaboración propia con base a la tipología de recursos de Subirats *et al*, 2008.

2.5.2 Población-objetivo

Para continuar, en el vértice inferior izquierdo del triángulo de actores se encuentra la población- objetivo, cuyo comportamiento es considerado la causa directa del problema. Por lo tanto, el programa se dirige a los servidores públicos que integran *el régimen administrativo* del municipio, el cual se conforma por los funcionarios que han sido nombrados por el Ayuntamiento, así como por los empleados que acatan disposiciones y ejecutan órdenes. En la siguiente tabla se enlistan las áreas administrativas y el número de servidores públicos que se encuentran adscritos en cada una de ellas.

Tabla 4: Áreas de adscripción de la población-objetivo			
Servidores públicos que integran el régimen administrativo del gobierno municipal			
#	Área de adscripción	Denominación del cargo	Número de cargos
1	Atención ciudadana	Responsable de atención ciudadana	1
2	Bibliotecas	Bibliotecaria	2
		Director (a)	1
		Encargada de biblioteca	2
		Encargada de módulo	2
3	Casa de la cultura	Auxiliar	1
		Director (a)	1
4	Comunicación social	Auxiliar administrativo	1
		Director (a)	1
5	Conciliador municipal	Auxiliar	1
		Juez conciliador	1
		Secretario (a)	1
6	Contraloría	Auxiliar administrativo	1
		Contralor	1
7	Correos	Auxiliar administrativo	1
		Responsable de correos	1
8	Deportes	Auxiliar de deportes	4
9	Desarrollo económico	Auxiliar administrativo	3
		Director (a)	1
10	Desarrollo social	Auxiliar administrativo	1
		Coordinador programas sociales	1
		Director (a)	1
		Secretario (a)	1
11	DIF	Asesor jurídico familiar	1
		Auxiliar	1
		Auxiliar administrativo	1
		Chofer	2
		Cocinera	25
		Desayunos fríos	1
		Nutrición y orientación	1
		Presidenta y directora DIF municipal	1
		Psicóloga	1
		Recepcionista	1
Responsable de espacios	1		

		Responsable de Pamar	1
		Responsable de Comunidad Diferente	1
		Terapia de lenguaje	1
		Terapia ocupacional	1
		Titular terapia física	1
		Trabajo social jornadas	1
		Velador	1
12	Ecología	Auxiliar	1
		Director (a)	1
13	Informática	Director (a)	1
14	Instituto de la mujer	Auxiliar administrativo	2
		Director (a)	1
15	Instituto del deporte	Director (a)	1
16	Juventud	Auxiliar administrativo	1
		Director (a)	1
17	Obras públicas	Auxiliar administrativo	1
		Auxiliar técnico	1
		Director (a)	1
		Responsable de catastro	1
		Secretario (a)	1
		Supervisor de obra	5
18	Oficialía de registro familiar	Director (a)	1
		Secretario (a)	3
19	Presidencia	Recepcionista	1
		Secretario (a)	1
		Secretario particular	1
20	Protección civil	Auxiliar de protección civil	1
		Director de protección civil	1
21	Recaudación de rentas	Auxiliar administrativo	1
		Director (a)	1
22	Reglamentos y espectáculos	Auxiliar	1
		Director (a)	1
23	Secretaría municipal	Asesor jurídico	1
		Secretario (a)	1
		Secretario general municipal	1
24	Seguridad pública	Director de seguridad pública	1
		Jefe de grupo	2
		Oficial	13
		Subdirector de seguridad pública	1

25	Servicios municipales	Auxiliar	1
		Auxiliar de limpieza	1
		Conductor camión compactador	2
		Director (a)	1
		Encargado limpieza jardín municipal	2
		Encargado mtto y alumbrado público	1
		Encargado de personal	1
		Relleno sanitario	2
		Intendencia	6
		Intendencia auditorio	1
		Mantenimiento de parques y jardines	3
		Operador de maquina	1
		Recolector de basura	10
		Secretaria agua de riego	1
		Secretario (a)	1
26	Sistema de agua potable	Director (a)	1
		Encargado de bomba	3
		Encargado de fontaneros	1
		Fontanero	2
		Secretario (a)	1
27	Tesorería	Comprobación	1
		Enlace de obra	1
		Responsable de fondo y nomina	1
		Responsable de fondo	3
		Tesorera municipal	1
28	Turismo	Auxiliar administrativo	1
		Director (a)	1
29	Ubr	Adulto mayor	1
		Auxiliar terapia física	1
		Director Ubr	1
		Doctor	2
		Doctor comunidades	1
		Estimulación temprana	1
30	Unidad de transparencia	Director (a)	1
		Total	185

Fuente: elaboración propia con base a la tabla de remuneración de servidores públicos, Tesorería Municipal de Tasquillo, 2017.

Es así que ante la intervención municipal, la población-objetivo conformada por los servidores públicos ya mencionados, pero principalmente los sindicalizados, disponen de los siguientes recursos para tratar de influir en la puesta en marcha del programa:

Tabla 5: Recursos de la población- objetivo	
Servidores públicos que integran el régimen administrativo del gobierno municipal	
Recursos Cognitivos	Con base a sus conocimientos técnicos, sociales, económicos y políticos, los servidores públicos podrán fortalecer o poner en entredicho las acciones del programa.
Recursos Interactivos (Organización)	El apego o desapego a las reglas organizacionales por parte de los servidores públicos determinará la capacidad del programa para crear estructuras asociativas de orden interno.
Recurso de Confianza (Consenso)	Ante un posible escenario de falta de consenso y resistencia al cambio, los servidores públicos pueden ejercer presión y tratar de obstruir la implementación del programa.
Recursos de Mayoría (Apoyo político)	Los servidores públicos pueden incidir en las decisiones tomadas por el Ayuntamiento de Tasquillo, manifestando su aprobación o rechazo al programa de acuerdo a cómo lo interioricen.

Fuente: Elaboración propia con base a la tipología de recursos de Subirats *et al*, 2008.

2.5.3 Posibles afectados

En el vértice inferior izquierdo del triángulo, pero en un segundo plano encontramos a una serie de actores que podrían llegar a ser afectados, ya que si con el programa propuesto no perciben resultados a mediano plazo, argumentarían que éste incide indirecta y negativamente sobre ellos. Y es en este punto en donde aparecen asociaciones civiles como la Central Campesina Cardenista (CCC), la cual en el municipio de Tasquillo es capaz de movilizar a localidades como la de San Miguel para oponerse a las acciones del gobierno municipal. Su justificación se podría centrar en que los recursos económicos que se destinan a este programa podrían destinarse a otro tipo de acciones municipales en las que sus agremiados puedan resultar beneficiados. Es por ello

que de no percibir resultados y estar en desacuerdo, los recursos con los que cuentan son los siguientes:

Tabla 6: Recursos de los posibles afectados Asociaciones civiles con capacidad de movilización La Central Campesina Cardenista (CCC)	
Recursos Humanos	La CCC es la asociación civil que en el municipio de Tasquillo cuenta con la mayor cantidad de agremiados, los cuales son frecuentemente movilizados para exigir y realizar manifestaciones ante instancias federales, estatales y municipales, con el objeto de obtener beneficios como pueden ser proyectos productivos, viviendas e inclusive obras.
Recursos Interactivos (Organización)	Al actuar bajo las figuras de líderes locales, la CCC es capaz de organizar a sus agremiados con relativa facilidad si de un momento a otro ve afectados sus intereses como asociación o si el gobierno municipal no da respuesta a sus demandas.
Recurso de Confianza (Consenso)	La CCC puede estar en desacuerdo con los resultados del programa si percibe que no son los esperados y considera que los recursos económicos que se le destinan, están siendo desperdiciados o bien, podrían ser utilizados para beneficiar a sus agremiados.
Recursos de Mayoría (Apoyo político)	Es común que las asociaciones civiles como la CCC utilicen a sus agremiados para apoyar a los partidos políticos que llegan al poder, es por ello que muchas veces el gobierno municipal trata de <i>quedar bien</i> ante ellas a cambio de no perder su respaldo.

Fuente: Elaboración propia con base a la tipología de recursos de Subirats *et al*, 2008.

2.5.4 Beneficiarios finales y grupos terceros beneficiados

Por otra parte, en el vértice inferior derecho del triángulo de actores se ubican los beneficiarios finales, que son quienes son afectados directamente por el problema, y se refiere a la sociedad tasquillense en su conjunto, la cual tiene una población de 16,403 habitantes de acuerdo a cifras de la encuesta intercensal del Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI, 2015). Y es que el grueso de la

población se ve directa e indirectamente vinculada con la administración pública municipal, ya sea para realizar trámites, hacer gestiones, solicitar servicios municipales, o bien, para participar en alguno de los programas o eventos públicos que se llevan a cabo.

Sirva de ejemplo, poner a consideración del lector, el listado de los 49 trámites y servicios que el municipio de Tasquillo ofrece, y el supuesto tiempo de respuesta para cada uno de ellos de acuerdo a la propia administración pública municipal:

Tabla 7: Trámites y servicios que ofrece el municipio de Tasquillo		
#	Nombre del trámite o servicio	Tiempo de respuesta
1	Acta de Conformidad de Reparación de Daños	De acuerdo a la Agenda.
2	Acta de Conformidad de Respeto Mutuo.	1 hora
3	Acta de conformidad de separación, pensión alimenticia y cuidado de sus hijos menores	60 Minutos para la elaboración del convenio.
4	Acta Informativa de Abandono de Hogar	30 Minutos.
5	Acta Informativa de Extravió de Documentos.	30 Minutos.
6	Acta Informativa de Manifestación de Hechos.	30 Minutos.
7	Asesoría Jurídica en Materia Familiar	Variable
8	Autorización para poda y/o derribe de arboles	3 días hábiles
9	Avaluó Catastral	3-5 días hábiles.
10	Carta Autorización para que un menor viaje fuera del País	30 Minutos.
11	Carta Autorización.	30 Minutos.
12	Carta o Constancia de Buena Conducta	3 días hábiles
13	Carta Poder.	30 Minutos.
14	Constancia de Dependencia Económica	10 Minutos
15	Constancia de Identidad	10 Minutos
16	Constancia de Ingresos	10 Minutos
17	Constancia de Posesión	10 Minutos
18	Constancia de Productor Pecuario	15 Minutos
19	Constancia de Radicación	10 Minutos
20	Contrato de Agua Potable	1 Día
21	Desayunos Escolares Fríos	Disposición de raciones por parte del Sistema DIF Hidalgo
22	Expedición de Actas (nacimientos, defunciones, matrimonios, divorcios, adopciones, reconocimientos).	10 Minutos

23	Expedición de cartillas del servicio militar	60 Minutos
24	Expedición de constancias (inexistencia de registro de nacimiento, inexistencia de matrimonio, registro extemporáneo).	10 Minutos
25	Expedición de copias fiel del libro certificadas de nacimiento, reconocimiento, matrimonio y defunción	10 Minutos
26	Expedición de Credencial de INAPAM	Inmediata
27	Expediente técnico	Conforme al proyecto
28	Gestión de Proyectos Productivos “Hacia una Vida Mejor”	Variable
29	Gestión o Compras de Ayudas Funcionales	Variable
30	Inscripción de Defunción	40 Minutos
31	Inscripción de Divorcio	5 Días
32	Inscripción de Extranjería	Dependiendo de la dificultad del formato
33	Inscripción de Matrimonio	1 hora
34	Inscripción de Nacimiento	40 Minutos
35	Inscripción de sentencias de juicio de identidad de persona	5 Días
36	Licencia de construcción	3-5 Días hábiles
37	Número oficial	3-5 Días hábiles
38	Obra Prioritaria	No aplica
39	Oficio de no afectación	3-5 Días hábiles
40	Programa 3x1 para migrantes de SEDESOL	4 meses aprox.
41	Programa de Becas Municipales Mi BK	10 días
42	Programa de Becas Municipales Mi BK Universitaria	18 días
43	Programa de Empleo Temporal de SEDESOL	4 meses aproximadamente
44	Programa de Piso Firme de SEDESOL	4 meses aprox.
45	Programa de Vivienda Digna de SEDATU	4 meses aprox.
46	Promoción de Calidad de Vida y atención del Adulto Mayor	Inmediata
47	Promoción de Calidad de Vida y atención del Adulto Mayor	Inmediata
48	Reconocimiento de hijo	40 minutos
49	Solicitud de arboles	1 semana dependiendo la existencia de planta en el vivero.

Fuente: Contraloría Municipal de Tasquillo, 2017.

Es así que, a pesar de que toda la ciudadanía mantiene contacto directo o indirecto con la administración pública municipal, ya sea por una inscripción de nacimiento o por una de defunción; los principales actores que tienen vínculos con el gobierno municipal son los delegados de los barrios y de las localidades que forman parte del municipio, ya que son ellos quienes mantienen un diálogo constante con las autoridades municipales para aplicar los recursos que se les asignan del presupuesto anual. En la siguiente tabla se presentan las 41 localidades que forman parte del municipio.

Tabla 8: Localidades de Tasquillo cuya representación es a través de su delegado

Arbolado	El Llano	Ojo de Agua (Mothe)
Balneario el Bidho	El Porvenir del Epazote	Portezuelo
Balneario Tzindejeh	El Puerto de la Palma	Puente de Fierro
Bondhi	Frente al Vivero	Quitandejhe
Caltimacan	Huizachez	Remedios
Calvario Alto	Jorge Torres Torres	Rinconada
Calvario Bajo	Juchitlan	San Antonio Caltimacan
Campamento Puente Taxquillo	La Florida	San Isidro
Candelaria	La Loma	San Miguel
Cerró Blanco	La Vega	San Nicolás
Cuauhtémoc	Motho	San Pedro
Danghu	Muntzi	Santiago Ixtlahuaca
El Durazno	Noxthey	Tetzhu
El Epazote	Nuevo Arenal	

Fuente: Elaboración propia con base al Catálogo de Localidades de la Sedesol, 2017.

Es así que la sociedad en su conjunto, organizada a través de los delegados de los barrios y de las comunidades, tiene la capacidad de incidir en el programa y para ello cuentan con los siguientes recursos:

Tabla 9: Recursos de los beneficiarios finales	
La población tasquillense en su conjunto, organizada a través de los delegados de los barrios y de las comunidades	
Recursos Interactivos (Organización)	De acuerdo a los resultados del programa y a su respectiva difusión, la sociedad tasquillense puede manifestar su conformidad con el mismo, dejándolo continuar si perciben que realmente impacta sobre ellos, o bien, organizarse y manifestar su inconformidad llegando incluso a tomar la presidencia para echar abajo el desarrollo de su implementación.
Recurso de Confianza (Consenso)	Ya que los beneficiarios finales esperan una eventual mejoría en la atención y el servicio que reciben, hay confianza para lograr consenso con los otros actores respecto a la implementación del programa.
Recursos de Mayoría (Apoyo político)	La valoración social que puede tener el programa es muy alta, ya que los beneficiarios finales concuerdan en que los servicios y la atención que reciben no son los adecuados, por ende, solo cuestionarían al programa si éste no genera resultados positivos.

Fuente: Elaboración propia con base a la tipología de recursos de Subirats *et al*, 2008.

Además, en el vértice inferior derecho del triángulo de actores, se pueden visualizar en un segundo plano a los *grupos terceros beneficiados*, quienes son todo tipo de personas provenientes de otras localidades y municipios; y que tienen contacto con los servidores públicos de Tasquillo. Por ejemplo, los turistas que se acercan a los oficiales a pedir información, los comerciantes externos que se acercan a la presidencia para solicitar un permiso o los propios servidores públicos de otros municipios e instancias estatales y federales con los que la presidencia de Tasquillo tiene coordinación, por solo mencionar algunos casos en particular.

2.6 El enfoque de interculturalidad en los esquemas de atención y servicio para el municipio de Tasquillo

Como se mencionó en la fundamentación teórica, los esquemas de atención y servicio no pueden considerar que en un municipio la ciudadanía se compone de personas genéricas sin rasgos y características particulares, pues esto traería como consecuencia interacciones sociales conflictivas que pondrían en evidencia la estructura burocrática impersonal, rígida y arbitraria del municipio; es por ello que Vicente González-Haba (1991) plantea que:

La administración, para no verse crecientemente rechazada por la sociedad, habrá de tomarse más humana y deberá empezar a ver en cada uno de nosotros no un número, ni una ficha, ni una tarjeta, sino un sujeto personalizado e individualizado al que es preciso atender según sus intransferibles cualidades y condiciones (p. 46).

En este sentido, la evidencia empírica demuestra que la ciudadanía tasquillense reclama el pleno reconocimiento de sus limitaciones y características individuales frente a los servidores públicos que integran la administración pública municipal, lo cual es de bastante relevancia ya que en el diseño de todo programa se le debe de dar cabida al enfoque de interculturalidad, ya que contribuye “a mejorar las acciones de los gobiernos en respuesta a las desigualdades económicas, sociales y políticas, que impiden un desarrollo más inclusivo y equitativo en sociedades pluriétnicas” (Correa, 2011, pp.18-19).

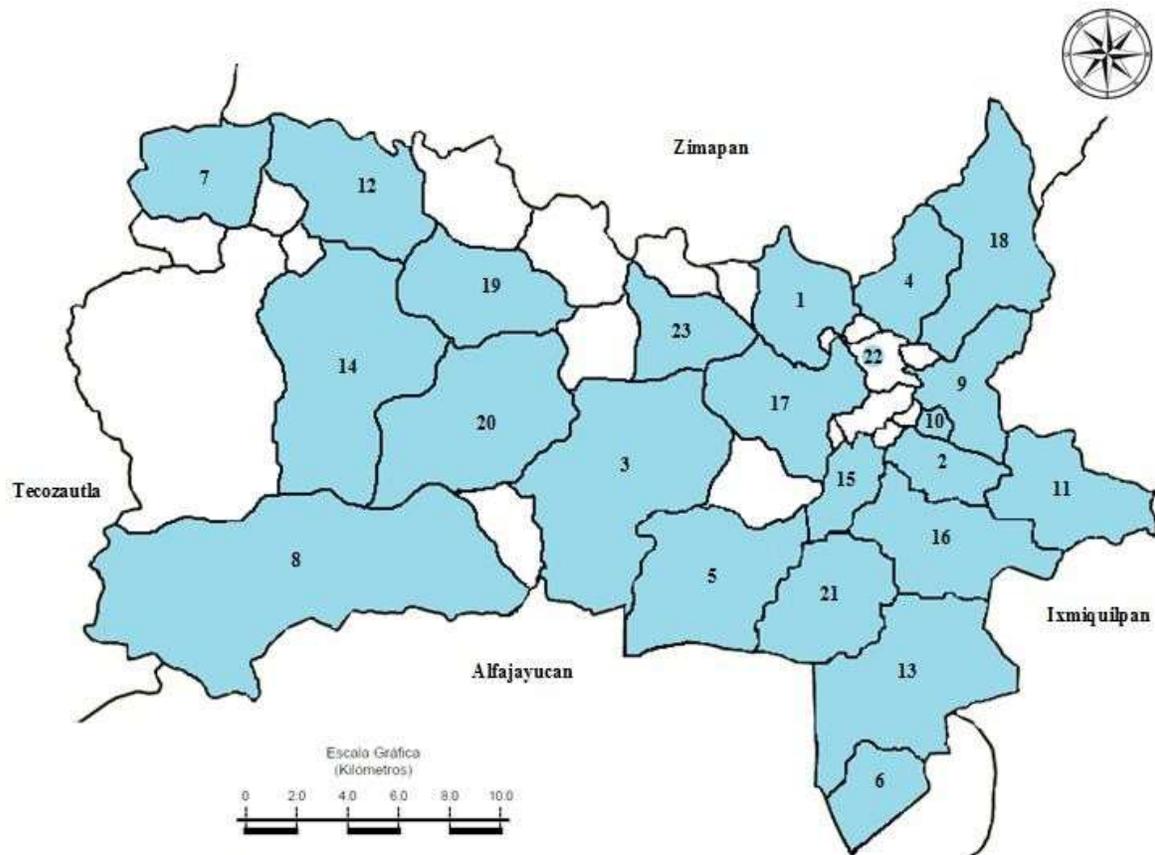
Para el caso del presente programa, el enfoque de interculturalidad como puente de comunicación entre el gobierno municipal y la ciudadanía, se centra en el hecho de que los esquemas de atención y servicio tienen que hacer hincapié en la idiosincrasia de la población, y por lo tanto, tener en consideración el carácter indígena existente en el municipio (Hñähñú); pues “los pueblos indígenas han adquirido mayor fuerza y visibilidad en el proceso de política pública producto de reclamaciones que involucran la consideración de aspectos culturales, territoriales y políticos que deben estar reflejados en políticas públicas pero también en su entramado institucional” (Figueroa, 2016, p.450).

Es así que acuerdo a la Ley de Derechos y Cultura Indígena para el Estado de Hidalgo, en el municipio de Tasquillo se reconoce la existencia de 23 comunidades indígenas, las cuales se enlistan y se ubican visualmente a continuación:

1. Arbolado	9. Juchitlán	17. San Isidro
2. Bondhí	10. La Vega	18. San Miguel
3. Caltimacán	11. Motho	19. San Nicolás Caltimacán
4. Candelaria	12. Noxthey	20. San Pedro
5. El Danghu	13. Portezuelo	21. Santiago Ixtahuaca
6. El Durazno	14. Quitandejhe	22. Tasquillo (Cabecera)
7. El Epazote	15. Remedios	23. Tetzhú
8. Huizaches	16. Rinconada	

Fuente: Elaboración propia con base a la Ley de Derechos y Cultura Indígena para el Estado de Hidalgo, 2014.

Figura 8: Ubicación de las comunidades indígenas del municipio de Tasquillo



Fuente: Elaboración propia con base a la Ley de Derechos y Cultura Indígena para el Estado de Hidalgo, 2014; y el Prontuario de información geográfica municipal de Tasquillo, 2009.

Como se puede ver, a la mayor parte de las comunidades del municipio de Tasquillo (23) se les reconoce un carácter indígena, lo cual es un factor trascendental que va en íntima relación con las características de la población. Es así que, para fines estadísticos el rasgo fundamental para determinar si una persona es o no es indígena, se refiere a si es capaz de hablar alguna lengua.

Algunas posturas al respecto, manifiestan que “el concepto de población indígena ha estado reducido a su lengua, y de ahí se cuantifica su población. Es decir la única característica que se le ha asignado a un grupo para definirlo es su propia lengua, dejando de lado los demás elementos de identidad que le dan cohesión y orden a su mundo, y que los definen en forma integral” (Raesfeld, López y Mendoza, 2013, p.6). Por lo tanto, y aunque dicho criterio pueda ser criticado, es válido para establecer y argumentar que éste es uno de los principales factores que dificultan la relación gobierno-ciudadanía en municipios como Tasquillo.

Dicho lo anterior, es menester preguntarnos, cuál es el número total de población oficial que en el municipio de Tasquillo es considerado indígena. La siguiente tabla muestra dicha información:

Tabla 11: Distribución según condición de habla indígena

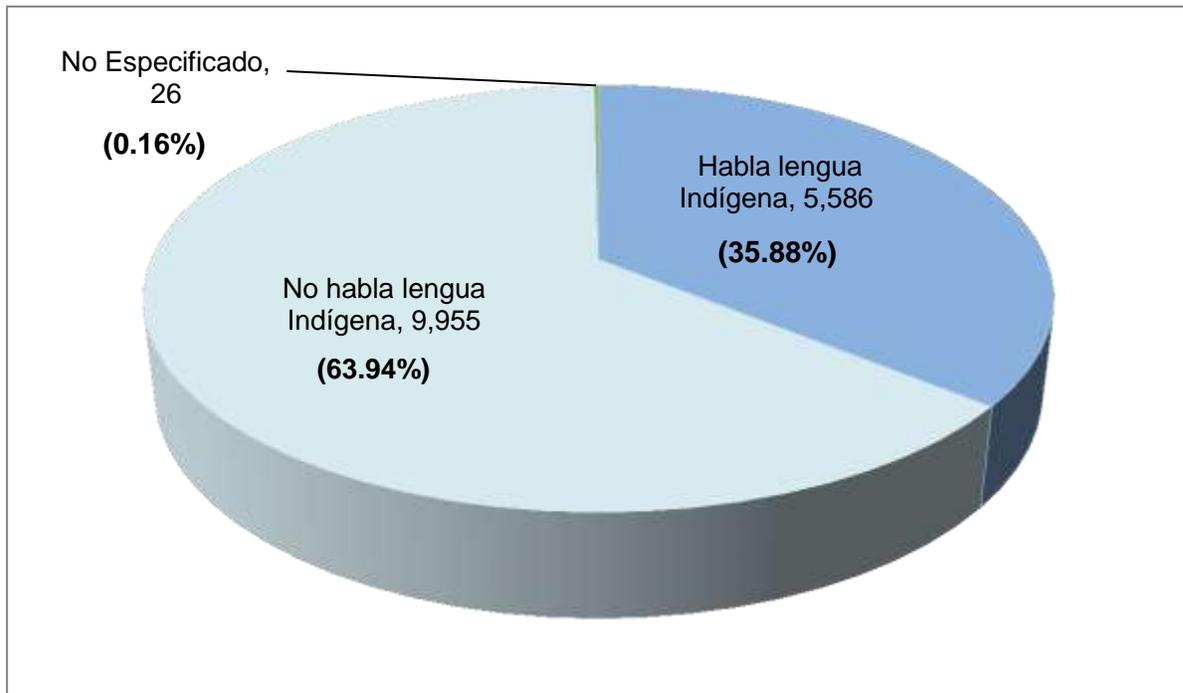
Habla lengua indígena							
	Población de 3 años y más	Total	Habla español	No habla español	No especificado	No habla lengua indígena	No especificado
Tasquillo	15567	5586	5341	102	143	9955	26
Hombres	7179	2623	2559	6	58	4545	11
Mujeres	8388	2963	2782	96	85	5410	15

Fuente: SIIIEH con base al INEGI: Encuesta Intercensal, 2015.

Como se puede apreciar, del total de población de 3 años y más, que asciende a 15,567 personas según cifras del INEGI, el número de población que habla alguna lengua y que efectivamente es considerado indígena es de 5,586; siendo las mujeres las que ligeramente son más con un total de 2,963; a comparación de los hombres que tan solo son 2,623. En contraparte, el resto de la población que no es considerado indígena es de 9,955.

Ahora bien, para entender la importancia de las cifras que se han presentado, sirva visualizarlas de la siguiente manera:

Figura 9: Porcentaje de población indígena y no indígena en el municipio de Tasquillo



Elaboración propia con base a las cifras de la tabla 11, ver pág. 67.

Como se puede observar, a un poco más de la tercera parte de la población en el municipio de Tasquillo se le considera indígena. De ahí que el enfoque de interculturalidad sea tomado fervientemente como una cuestión esencial para el presente programa. Simplemente no pueden prevalecer esquemas de atención y servicio que omitan tal circunstancia tal y como lo hemos visto, ya que se estaría descalificando y generalizando la muy particular idiosincrasia de un amplio porcentaje de la población. Y es que como ya se constató, los principales referentes respecto al trato con los ciudadanos que se tienen son el Código de Conducta, el Manual de Procedimientos y el Reglamento Interno de Trabajo del municipio de Tasquillo 2016-2020, los cuales en términos llanos, plantean dirigirse a la ciudadanía por igual, sin ni siquiera detenerse a considerar o determinar cuáles son las características de la persona a la que se le atiende y se le brindan servicios.

2.7 Análisis FODA

El análisis FODA como metodología para el diagnóstico de variables tanto internas como externas, nos permite “realizar un diagnóstico dinámico” (Armijo, 2009, p.43) con el cual es posible ubicar el espacio de posibilidades reales para sustentar la intervención gubernamental, asimismo nos permite conocer las potencialidades con las que se cuentan, a la par de que se pueden prever los riesgos y las debilidades existentes. En la siguiente matriz se establecen los principales elementos en este sentido:

Figura 10: Matriz FODA

	<i>Factores positivos que facilitan el logro del objetivo</i>	<i>Factores negativos que dificultan el logro del objetivo</i>
<i>Análisis Interno</i>	<p><u>Fortalezas.</u></p> <p>Factibilidad política.</p> <p>Prioridades de la política de desarrollo administrativo del ayuntamiento.</p> <p>Legislación favorable: base normativa de la capacitación y la formación.</p>	<p><u>Debilidades</u></p> <p>Los esquemas burocráticos de la atención y el servicio.</p> <p>Entendimiento superficial de la atención y el servicio al ciudadano/cliente.</p> <p>Perfil académico de los servidores públicos.</p> <p>Poca disponibilidad de tiempo.</p> <p>Falta de motivación.</p>
<i>Análisis Externo</i>	<p><u>Oportunidades</u></p> <p>Partidas presupuestales.</p> <p>Interés creciente por la modernización administrativa y la innovación en programas municipales.</p> <p>Fortalecimiento de la legitimidad política-electoral del gobierno municipal.</p> <p>Alta valoración social.</p>	<p><u>Amenazas</u></p> <p>Resistencia al cambio.</p> <p>Posible confrontación con los servidores públicos sindicalizados.</p> <p>Alto nivel de ausentismo.</p> <p>Conformismo de las autoridades político-administrativas.</p>

Fuente: Elaboración propia.

2.7.1 Descripción de los factores positivos que facilitan el logro del objetivo

Fortalezas:

- Factibilidad política: Julio Franco Corzo (2013) establece que una propuesta de política pública es políticamente factible cuando “los opositores no tendrán una reacción activa hacia la misma y no cuentan con los recursos para generar una masa crítica de personas que se puedan oponer a la propuesta” (p. 202), es así que retomando el análisis de actores involucrados que se realizó con anterioridad en el contexto municipal de Tasquillo, más adelante en el inciso 4.3 referente a los factores políticos (Ver pág. 97) se constata dicho argumento.
- Prioridades de la política de desarrollo administrativo del ayuntamiento: en el Plan Municipal de Desarrollo de Tasquillo 2016-2020, se hace hincapié en el tema de la modernización administrativa, y entre las líneas de acción que se plantean específicamente se señala la de “mantener un programa de capacitación y actualización permanente para el personal con el propósito de ejercer servicios de calidad” (Ver a detalle inciso 4.1 sobre factores legales, pág. 84).
- Legislación favorable (base normativa de la capacitación y la formación): los planteamientos del presente programa se encuentran alineados al Plan Nacional de Desarrollo 2013-2018, el Plan Estatal de Desarrollo Hidalgo 2016-2022 y el Plan Municipal de Desarrollo de Tasquillo 2016-2020. Además de las disposiciones que establece el Reglamento Interno de Trabajo para el Municipio de Tasquillo 2016-2020, la Ley Orgánica Municipal del Estado de Hidalgo y la Ley de los Trabajadores al Servicio de los Gobiernos Estatal y Municipales (Ver a detalle inciso 4.1 sobre factores legales, pág.84).

Oportunidades:

- Partidas presupuestales: el Presupuesto de Egresos del ejercicio fiscal 2018 en el municipio de Tasquillo contempla la partida con código 155, que se refiere a *apoyos a la capacitación de los servidores públicos* de acuerdo

al Clasificador por Objeto de Gasto. Además con sustento en dicho clasificador se puede incluir para los próximos ejercicios fiscales la partida 334001 que también hace énfasis en la contratación de servicios profesionales para cursos y capacitación (Ver inciso 4.2 sobre factores presupuestales, pág.89)

- Interés creciente por la modernización administrativa y la innovación en programas municipales: Enrique Cabrero (2002), señala que “es paradójico que siendo el nivel municipal de gobierno el de mayores carencias y retraso, es también el nivel de gobierno que en México ha mostrado tener mayor movilidad y capacidad innovadora” (p.3); y ya que así lo establece el Plan Municipal de Desarrollo de Tasquillo 2016-2020, el gobierno en turno a pesar de sus limitantes, no puede quedarse atrás en el desarrollo de prácticas gubernamentales que puedan llegar a convertirse en casos y experiencias de éxito, y los cuales inclusive puedan llegar a obtener estímulos como son algunos premios en los que destaca el de *Gobierno y Gestión Local* que ha otorgado el CIDE.
- Fortalecimiento de la legitimidad política-electoral del gobierno municipal: para el actual partido político en el gobierno, la idea de mantener el poder de la administración pública municipal, es un tema muy sensible. Ante esto, en su mensaje oficial (2017), la presidenta municipal propugna por lograr que su gobierno haga de Tasquillo un municipio *próspero y de resultados*. Es así que para lograr sus fines estratégicos, las autoridades político-administrativas tienen que tener claro que:

La disminución de la legitimidad tiene su origen en el desempeño irregular y deficiente de las instituciones gubernamentales y por ello, la relación de las autoridades con los ciudadanos ingresa a zona crítica que en términos de calendario electoral, puede tener la reacción del voto de castigo. Las exigencias de la sociedad para que los gobiernos tengan un desempeño eficaz, es una de las constantes más importantes a considerar para que la gestión pública sea motivo de revisión, mejoramiento y calidad permanentes. La relación del voto de

castigo y el voto de recompensa con los rendimientos de la gestión pública es correlativa (Uvalle, 2002, pp. 9-10).

- Alta valoración social: el dignificar la labor municipal en Tasquillo priorizando el contacto que se tiene con la ciudadanía, es un elemento clave en el actual periodo de gobierno; es retomar la premisa básica de que los servidores públicos están ahí para asumir el compromiso de servir a la ciudadanía brindando una atención oportuna y adecuada. Por lo tanto, esta es una condición que debe ser perceptible y reconocible en todo momento y en todas las áreas; ya que como bien lo afirma Enrique Cabrero (2000):

La imagen que cualquier ciudadano se forma de su gobierno comienza desde el primer contacto con algún empleado gubernamental, sea este el policía, el empleado que lo atiende en la ventanilla de pago del impuesto predial, el empleado que recibe quejas sobre alumbrado público, hasta los funcionarios de más alto nivel (p.55).

2.7.2 Descripción de los factores negativos que dificultan el logro del objetivo

Debilidades:

- Los esquemas burocráticos de la atención y el servicio: como se ha explicado a lo largo del diagnóstico municipal, el inadecuado desempeño de los servidores públicos como resultado de la cultura buropatológica que prevalece en la administración de Tasquillo, es la principal debilidad que se ha detectado, a la vez de que es la problemática central que se busca contrarrestar; ahí radica la razón de ser del presente programa y es por ello que se busca su solución reconfigurando de raíz dicha situación mediante capacitación y formación permanente.
- Entendimiento superficial de la atención y el servicio al ciudadano/cliente: derivado del perfil académico de los servidores públicos y el arraigo a los esquemas burocráticos, la atención y el servicio de calidad no son vistos como factores clave en el quehacer administrativo y por lo tanto es considerado algo prescindible. Se presenta una conducta ineficaz con la cual se da por hecho que de alguna u otra forma se tiene que responder a los requerimientos de la ciudadanía y de los compañeros de trabajo; ya que

lo que realmente importa es generar y acumular resultados tangibles de lo contrario se corre el riesgo de recibir alguna llamada de atención (Indicativo de la patología “Primero el trabajo, después los ciudadanos/clientes” Ver pág.117); es así, que en el municipio de Tasquillo, en vez de que prevalezca la legítima preocupación por brindar un servicio y una atención de calidad, los servidores públicos se encuentran más preocupados por ellos mismos.

Es por ello que con el presente programa, se debe transitar de una conducta ineficaz a una que sea eficaz, en la que partiendo del papel que juegan los directores de cada área, sin caer en roles protagónicos innecesarios (Patología “Yo soy el jefe” Ver pág.119) ellos mismos “se aseguren de integrar a la operación del departamento un entendimiento profundo y en evolución de la amplia gama de requerimientos del cliente” a la par de que “determinen e impulsen los resultados del servicio al cliente en un nivel estratégico amplio y trabajen en todo el gobierno para prestar el servicio de mejor calidad a los clientes” (OCDE, 2015, p. 215).

- Perfil académico de los servidores públicos: como se ha mencionado, quienes se encuentran en la administración pública municipal de Tasquillo es a causa de sus relaciones personales, políticas y partidarias, y no a causa de que hayan sido rigurosamente reclutados por sus capacidades profesionales; tal y como lo menciona Mauricio Merino (2006) esta es “una carencia histórica en la administración pública mexicana” (p.22).

Aunque si bien es cierto que la mayor parte de servidores públicos que ocupan un cargo directivo cuentan con un perfil profesional, la problemática radica en el hecho de que sus estudios no son afines al cargo que desempeñan. Y qué decir del personal que tienen a su mando, en donde y apenas algunos cuantos tienen terminada la educación preparatoria. Por lo cual, con la implementación del programa se deben de considerar métodos que tomen en cuenta este criterio ya que las técnicas didácticas para capacitación y formación deben obedecer al grado académico de los servidores públicos.

- Poca disponibilidad de tiempo: si bien es cierto que desde la perspectiva del servidor público las actividades dentro de la administración pública municipal de Tasquillo parece que no cesan, como para además, ir a tomar capacitaciones y talleres, todo depende de la organización con la que se lleve a cabo el programa para poder apuntalar esta obligación y este derecho de los servidores públicos; ya que como bien lo establece el artículo 15 del Reglamento Interno de Trabajo para el municipio de Tasquillo respecto a sus derechos, “durante la jornada de trabajo, los trabajadores podrán desarrollar actividades, de capacitación, de acuerdo a los programas respectivos de la dependencia, siempre y cuando media autorización expresa del titular del área o departamento donde desempeñen sus funciones, a fin de no afectar la prestación de los servicios”.

Asimismo, de acuerdo a dicho reglamento, pero en su artículo 25, fracción XIII, se considera como obligación del servidor público el “acudir a la solicitud de dirección de contraloría o de su dependencia de adscripción, a la capacitación, educación, exámenes, o las demás análogas, que se establezcan en los programas de capacitación y desarrollo de personal”.

- Falta de motivación: los servidores públicos en el municipio de Tasquillo, denotan una marcada falta de motivación que se observa a través de sus actitudes y conductas, ya sea porque las actividades que desempeñan se les han vuelto rutinarias, porque no se toman en cuenta sus iniciativas o porque simplemente les da igual lo que realicen mientras llegue la quincena (Indicativo del “Síndrome de Burnout” y de la patología “Percepción de estancamiento laboral” Ver págs. 116 & 120). Es por ello que ante tales circunstancias, en palabras de Israel Aguilar (2008):

Es importante contar con sistemas de incentivos para motivar a los miembros de la organización. Es importante hacer énfasis en que no todos los incentivos son de carácter económico o monetario, el reconocimiento social también es un aliciente efectivo. Saber que el trabajo realizado contribuyó para conquistar objetivos más amplios y que sea reconocido el esfuerzo por la alta dirección es un estímulo

importante. Una propuesta adicional para contribuir al cambio cultural es la institucionalización del *premio municipal de la calidad*, que galardone a las áreas administrativas con mayores avances, los proyectos de mejora más destacados, etc. (p.17).

Amenazas:

- Resistencia al cambio: como ya se ha dicho, en Tasquillo así como en cualquier otro municipio del país, es evidente que muchos de los servidores públicos que ocupan un cargo, es a causa de las relaciones políticas e inclusive personales que tienen con el presidente municipal, ya sea por el apoyo que le brindaron en temporada electoral o porque simplemente son personas de su confianza. Ante este escenario, una amenaza latente es el hecho de que los servidores públicos consideren que ya tienen el derecho a su cargo comprado y por lo tanto no haya porque poner en práctica nada de lo que se emprende, menos aún, acciones que perciban como un servilismo exagerado e interminable que les viene a aumentar su carga de trabajo (Indicativo del “Síndrome de la ama de casa” Ver pág.118); a tal punto de que se presenten conductas “dañinas” como “la falta de participación y de compromiso con los cambios propuestos” (López, Restrepo & López, 2013, p.150).
- Posible confrontación con los servidores públicos sindicalizados: si hay una clase de servidores públicos que antes de salir de su zona de confort, prefieren confrontar cualquier iniciativa de modernización administrativa bajo la idea de que quizás no se obtengan los resultados esperados y se genere incertidumbre, ellos son los sindicalizados. Es por ello que:

Es menester del gobierno en turno establecer una relación cercana y de colaboración con la estructura sindical, sus líderes y sus agremiados. Si el sindicato no coopera con las iniciativas de modernización y protege al personal que se niega a adoptar los cambios, el avance de las innovaciones será más difícil y ríspido. Debe invitarse y permitírsele a miembros de los sindicatos participar dentro de los sistemas de gestión de la calidad, como observadores, para que

formen parte ellos, entiendan la naturaleza de los cambios y no se conviertan en un lastre que impide el correcto desempeño administrativo; por el contrario, que sean activos promotores de este enfoque (Aguilar, 2008, p.19).

- Alto nivel de ausentismo: cuando se lleven a cabo los talleres y las capacitaciones, simplemente puede haber servidores públicos a los que les sea imposible asistir, ya sea por el cumplimiento de una comisión, un permiso personal o un problema de salud. Es por ello, que en este punto la planeación del programa (Ver a detalle inciso 5.2, pág. 102) es capaz de prever este tipo de casos para calendarizar y recalendarizar los turnos de los servidores públicos a fin de evitar su ausentismo.
- Conformismo de las autoridades político-administrativas: como se supone, reconfigurar la cultura de la atención y el servicio en un municipio como Tasquillo, no es cuestión de unos meses, se necesita de trabajo permanente que a mediano y a largo plazo genere resultados. Ante esta cuestión, es evidente que los programas de modernización administrativa y de profesionalización que se quieran implementar, encuentran un gran impedimento en los periodos de gobierno municipal, tal y como lo menciona Mauricio Merino (2006):

Los equipos de trabajo, basados en el reclutamiento de botín, entran y salen junto con los líderes que los nombraron. Lo que en la práctica significa que los ciclos profesionales de quienes ocupan cargos por designación dependen, en el mejor de los casos, de los periodos de gobierno que determina el sistema electoral (p.22).

Es por ello que de ahí podría derivar el conformismo por parte de las autoridades político-administrativas de dejar a la administración pública municipal tal y como está, sin preocuparse por dejar precedentes y bases sólidas plenamente justificadas que a modo de programas y proyectos puedan ser retomados por las siguientes administraciones, sean o no del mismo partido político.

Para concluir este apartado, es necesario mencionar que el diagnóstico que se ha desplegado nos brinda un panorama concreto y específico de municipio de

Tasquillo, ya que se ha privilegiado investigar solo aquellas características y elementos que tienen relación e incidencia con el presente proyecto de intervención gubernamental, y que además fueron el resultado de la evidencia empírica obtenida. Por lo cual, con tales planteamientos y referencias es posible “describir la situación futura a la que se desea llegar” (Ortegón *et al*, 2005, p.17); y es por ello que para mantener el rumbo, en el siguiente apartado se establecen los objetivos que persigue el programa.

3. Metodología de marco lógico

Una vez que ya se tiene diagnosticada la situación negativa existente, así como aquellos elementos que intervienen en el diseño y la puesta en marcha del presente proyecto de intervención gubernamental, la siguiente fase es la de “la selección de los objetivos, instrumentos y procesos que deberán ponerse en práctica para resolver el problema en cuestión” (Subirats *et al*, 2008, p. 44). Es por ello que en este apartado, se le presenta al lector la metodología de marco lógico con la cual se habrán de redactar los objetivos (general y específicos), así como los fines que se persiguen; para que todo en su conjunto, se sintetice en la EAP, a fin de construir y presentar la MML que sustenta el proceso de planificación y evaluación del programa.

3.1 Objetivo general del programa

Reconfigurar la cultura de la atención y el servicio en el municipio de Tasquillo, mediante el fortalecimiento de los conocimientos, las capacidades y las habilidades de los servidores públicos para el adecuado desempeño de sus funciones, privilegiando el enfoque de la orientación al ciudadano/cliente y la atención de calidad, como estrategia de un gobierno cercano, moderno y eficaz.

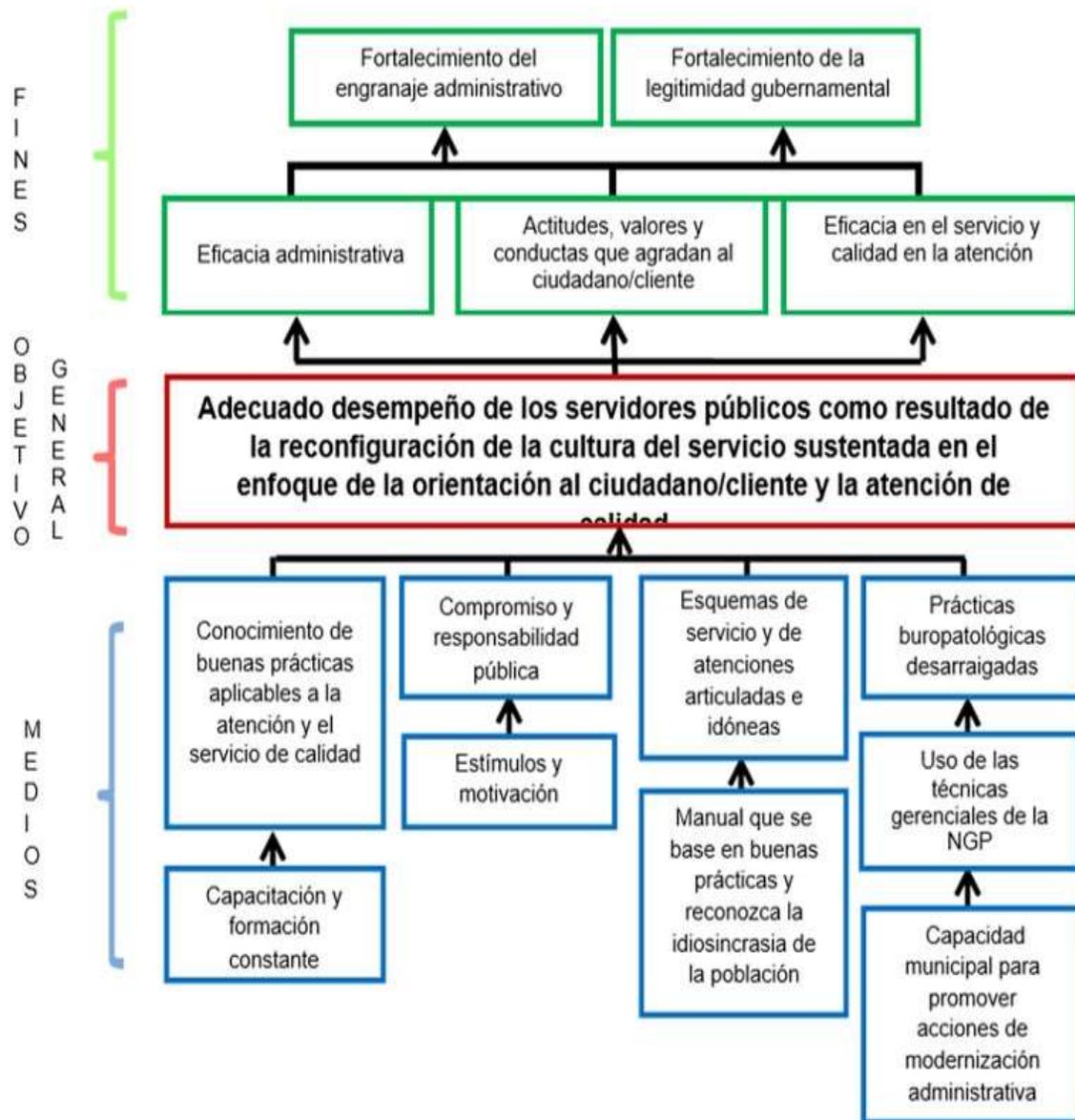
3.1.1 Objetivos específicos

- Efectuar capacitaciones periódicas de instrucción y formación que permitan implementar los fundamentos del enfoque de orientación al ciudadano/cliente y la atención de calidad en cada una de las áreas de la administración pública municipal de Tasquillo.
- Desarrollar talleres de sensibilización y automejoramiento que permitan fortalecer la responsabilidad y el compromiso de los servidores públicos con la participación de cada una de las áreas que integran la administración pública municipal de Tasquillo.
- Formular nuevos esquemas de atención y servicio al ciudadano/cliente a través de un manual que se base en buenas prácticas y que reconozca la idiosincrasia de los habitantes de Tasquillo.

3.2 Árbol de objetivos

El análisis de objetivos permite identificar los medios y los fines de la intervención gubernamental, es por ello que de lo que se trata es de “convertir los estados negativos del árbol de problemas en soluciones, expresadas en forma de estados positivos” (Ortegón *et al*, 2005, p.17).

Figura 11: Árbol de objetivos

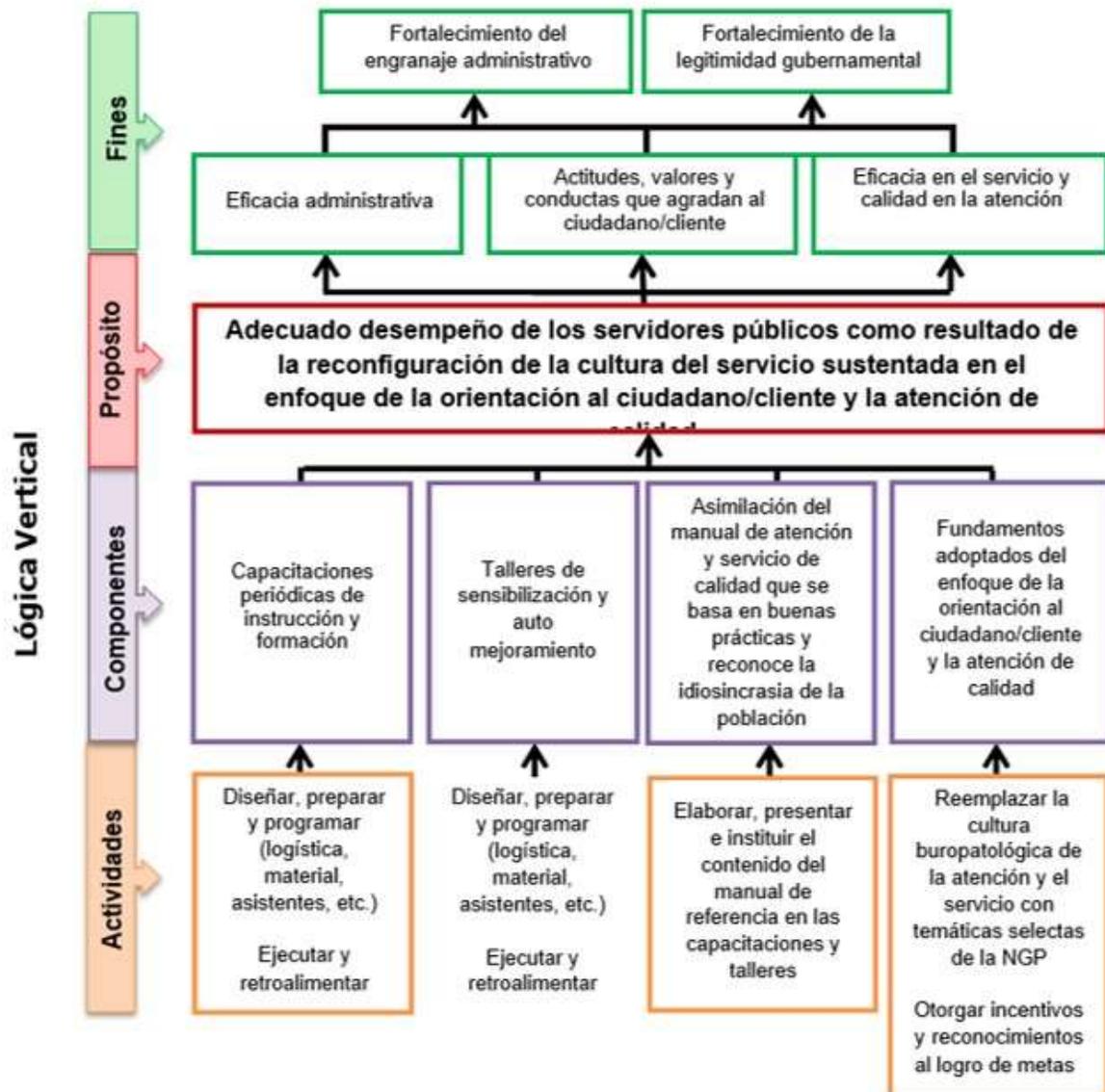


Fuente: Elaboración propia con base a la metodología del marco lógico para la planificación, el seguimiento y la evaluación de proyectos y programas de Ortegón *et al*, 2015.

3.3 Estructura Analítica del Proyecto (EAP)

Previo a la construcción de la MML de la intervención gubernamental, la EAP permite visualizar las bases que se consideran pertinentes, eficientes y eficaces para la solución del problema. Además de que esta herramienta “garantiza la coherencia interna del proyecto y propone un encadenamiento de la secuencia lógica entre sus cuatro dimensiones: fin (situación deseada), propósito, componentes y actividades, con sus productos asociados” (Fernández y Schejtman, 2012, p.99).

Figura 12: Estructura Analítica del Proyecto (EAP)



Fuente: Elaboración propia con base a la metodología del marco lógico para la planificación, el seguimiento y la evaluación de proyectos y programas de Ortegón *et al*, 2015.

3.4 Construcción de la Matriz de Marco Lógico (MML)

3.4.1 Resumen narrativo

Derivado de la EAP, “los objetivos de la intervención se redactan a nivel de fin, propósito y componentes, y de igual manera se precisan las actividades del proyecto” (Ortegón *et al*, 2005, p.82), excluyendo así los fines intermedios, por lo que se obtiene el siguiente resumen narrativo:

Tabla 12: Resumen narrativo

F.1. Fortalecimiento del engranaje administrativo.

F.2. Fortalecimiento de la legitimidad gubernamental.

P. Adecuado desempeño de los servidores públicos como resultado de la reconfiguración de la cultura del servicio sustentada en el enfoque de la orientación al ciudadano/cliente y la atención de calidad.

C.1. Capacitaciones periódicas de instrucción y formación ejecutadas.

C.2. Talleres de sensibilización y auto mejoramiento ejecutados.

C.3. Asimilación del manual de atención y servicio de calidad que se basa en buenas prácticas y reconoce la idiosincrasia de la población.

C.4. Fundamentos adoptados del enfoque de la orientación al ciudadano/cliente y la atención de calidad.

A. 1.1. Diseñar, preparar y programar (logística, material, asistentes, etc.).

A. 1.2. Ejecutar y retroalimentar.

A. 2.1. Diseñar, preparar y programar (logística, material, asistentes, etc.).

A. 2.2. Ejecutar y retroalimentar.

A. 3.1. Elaborar, presentar e instituir el contenido del manual de referencia en las capacitaciones y talleres.

A. 4.1. Reemplazar la cultura buropatológica de la atención y el servicio con temáticas selectas de la NGP.

A. 4.2. Otorgar incentivos y reconocimientos al logro de metas.

Fuente: Elaboración propia con base a la metodología del marco lógico para la planificación, el seguimiento y la evaluación de proyectos y programas de Ortégón *et al*, 2015.

3.4.2 Matriz de Marco Lógico
Tabla 13: Matriz de Marco Lógico (MML)

Nivel	Resumen Narrativo	Indicadores	Medios de verificación	Supuestos
Fin	F.1. Fortalecimiento del engranaje administrativo.	Al finalizar la intervención gubernamental al menos el 90% de los servidores públicos refieren tener una perspectiva positiva del entramado institucional y organizacional.	Recopilación de resultados y estudio realizado a la población-objetivo (régimen administrativo del municipio).	Se consolida el programa de formación y capacitación como referente para futuros periodos de gobierno.
	F.2. Fortalecimiento de la legitimidad gubernamental.	Al finalizar la intervención gubernamental al menos el 90% de los ciudadanos entrevistados refieren tener una perspectiva positiva del gobierno y la administración pública municipal.	Recopilación de resultados y estudio realizado sobre una muestra representativa de los beneficiarios finales.	
Propósito	P. Adecuado desempeño de los servidores públicos como resultado de la reconfiguración de la cultura del servicio sustentada en el enfoque de la orientación al ciudadano/cliente y la atención de calidad.	Al finalizar la primer etapa anual se atienden y corrigen al menos el 80% de las quejas, reclamos y sugerencias recibidas.	Archivo del buzón físico y virtual por cada área administrativa.	Se establece con solidez la cultura del servicio sustentada en el enfoque de la orientación al ciudadano/cliente y la atención de calidad. Los servidores públicos se preocupan legítimamente por el ciudadano/cliente.
		Al finalizar la primer etapa anual se le da una respuesta oportuna y satisfactoria al menos el 80% de las solicitudes y peticiones recibidas.	Archivo físico y virtual por cada área administrativa.	
		Al finalizar la primer etapa anual se tiene al menos el 80% de demandas correctamente atendidas sobre el total de demandas recibidas de la ciudadanía.	Archivo físico y virtual por cada área administrativa.	
		Al finalizar la primer etapa anual al menos 80 % de ciudadanos/clientes de la muestra seleccionada manifiestan estar satisfechos con la atención y el servicio recibido.	Expediente de la encuesta anual de satisfacción aplicada a la muestra seleccionada.	
		Al finalizar la primer etapa anual se tiene al menos el 80 % de exámenes aprobados a través de la técnica cliente misterioso (Mystery Shopper)	Archivo de exámenes realizados y calificados.	

Componentes	C.1. Capacitaciones periódicas de instrucción y formación ejecutadas.	Durante la primer etapa anual se han realizado 100 capacitaciones.	Reporte anual de capacitaciones y talleres ejecutados.	Los servidores públicos tienen disposición a aplicar el conocimiento y las buenas prácticas que han adquirido denotando su compromiso y responsabilidad pública.
	C.2. Talleres de sensibilización y auto mejoramiento ejecutados.	Durante la primer etapa anual se han realizado 100 talleres.		
	C.3. Asimilación del manual de atención y servicio de calidad que se basa en buenas prácticas y reconoce la idiosincrasia de la población.	Al finalizar la primer etapa anual se tiene un 80% de exámenes aprobados.	Archivo de exámenes realizados y calificados.	
	C.4. Fundamentos adoptados del enfoque de la orientación al ciudadano/cliente y la atención de calidad.	Al finalizar la primer etapa anual se tiene un 80% de exámenes aprobados.		
Actividades	A. 1.1. Diseñar, preparar y programar (contenido, logística, material, asistentes, etc.).	<p style="text-align: center;">\$ 282,833.81 (Ver inciso 4.2.1 sobre la programación presupuestaria de la primer etapa anual, pág.93)</p>	Informe técnico y financiero.	<p>Las capacitaciones y talleres se realizan de acuerdo al plan de ejecución.</p> <p>Durante la ejecución de las capacitaciones y talleres el número de asistentes es de mínimo el 90% programado.</p> <p>El costo de los bienes muebles e inmuebles así como de los materiales y suministros requeridos se mantiene dentro del presupuesto proyectado.</p>
	A. 1.2. Ejecutar y retroalimentar.		Archivo y memoria fotográfica.	
	A. 2.1. Diseñar, preparar y programar (contenido, logística, material, asistentes, etc.).		Informe técnico y financiero.	
	A. 2.2. Ejecutar y retroalimentar.		Archivo y memoria fotográfica.	
	A. 3.1. Elaborar, presentar e instituir el contenido del manual de referencia en las capacitaciones y talleres.		Archivo y memoria fotográfica.	
	A 4.1. Reemplazar la cultura buropatológica de la atención y el servicio con temáticas selectas de la NGP.		Plan de módulos desarrollados.	
	A. 4.2. Otorgar incentivos y reconocimientos al logro de metas.		Informe de gestión.	

Fuente: Elaboración propia con base a la metodología del marco lógico para la planificación, el seguimiento y la evaluación de proyectos y programas de Ortegón *et al*, 2015.

4. Análisis de factibilidad

Una vez que ya se tienen definidos los fines, el propósito, los componentes y las actividades a realizar, es menester analizar los niveles de factibilidad con los que se puede implementar el presente programa en un escenario como el del municipio de Tasquillo. Para ello, en este apartado se desarrollan cuatro *filtros* que tienen que ver con factores legales, presupuestales, políticos y administrativos, a fin de valorar las probabilidades de éxito existentes.

4.1 Factores legales

Para comenzar, es necesario partir de la premisa de que “una alternativa de política pública es legalmente viable cuando responde a un ordenamiento superior y está alineada con los objetivos establecidos en el plan estratégico que rige las acciones a nivel nacional o estatal y cumple con la normativa y los reglamentos establecidos en el sector en el que se planea implementar” (Franco, 2013, p.209). Es por ello que en congruencia con dicha afirmación, en la siguiente tabla se le presenta al lector el marco normativo que sirve como referencia y que en su caso, sustenta la intervención gubernamental:

1	Plan Nacional de Desarrollo 2013-2018	Estrategias y líneas de acción transversales (Gobierno Cercano y Moderno)
2	Programa para un Gobierno Cercano y Moderno	Estrategia 4.1 Línea de acción 4.1.7
3	Plan Estatal de Desarrollo Hidalgo 2016-2022	Eje 1 Plataforma estratégica 1.5 Estrategias específica 1.5.1.2 Línea de acción 1.5.1.2.2
4	Plan Municipal de Desarrollo de Tasquillo 2016-2020	Eje 1 Punto 1.1 Punto 1.3 (Objetivos, estrategias y líneas de acción)
5	Reglamento Interno de Trabajo para el Municipio de Tasquillo 2016-2020	Artículo 23 Artículo 33
6	Ley Orgánica Municipal del Estado de Hidalgo	Artículo 56: (Incisos I-C, II-A) Artículo 60: (Incisos I-C, I-H, II-A)

7	Ley de los Trabajadores al Servicio de los Gobiernos Estatal y Municipales	Artículo 38, fracción VIII
---	--	----------------------------

Fuente: Elaboración propia.

Como referente federal, derivado del Plan Nacional de Desarrollo 2013-2018, siendo una de sus estrategias transversales, el *Programa para un Gobierno Cercano y Moderno* hace énfasis en “incrementar la eficacia gubernamental y estrechar su relación con el ciudadano”, por lo que entre sus objetivos, el número 4 se refiere a *Mejorar la gestión pública gubernamental en la APF*; dicho objetivo plantea transformar la administración pública en la búsqueda de mejores resultados, y para ello menciona que “resulta imperativo contar con servidores públicos profesionales, comprometidos y productivos, orientados a una nueva cultura de servicio a la sociedad, que den credibilidad, estabilidad y eficiencia al gobierno”. Para ello, en su estrategia 4.1 referente a transformar los procesos de las dependencias y entidades, plantea como línea de acción 4.1.7 *Promover un modelo de cultura organizacional y de servicio público para incentivar el logro de resultados*. Y de ahí es como en el marco normativo federal ya se dispone de un *Modelo de Cultura Organizacional de Gobierno Centrado en el Ciudadano*, en el que la noción de cliente la equipara a la de ciudadano (p.7).

Por su parte el Plan Estatal de Desarrollo Hidalgo 2016-2022, bajo estos mismos preceptos, en su eje 1.-*Gobierno Honesto, Cercano y Moderno*, señala la importancia de fortalecer las capacidades institucionales de los municipios en su plataforma estratégica 1.5; por lo que para cumplir con esta encomienda, tiene entre sus estrategias específicas la 1.5.1.2 que se refiere a “impulsar la profesionalización del servicio público municipal para mejorar la atención y servicios en los municipios, mejorando las condiciones de vida de la población”, considerando que una línea de acción fundamental es la 1.5.1.2.2 que se orienta a “promover el reconocimiento a las mejores prácticas de los servidores públicos municipales”.

Ahora bien, en este contexto el Plan Municipal de Desarrollo de Tasquillo 2016-2020, en la quinta viñeta sobre su visión del futuro establece la idea de “ser un

gobierno en donde los servidores públicos, muestren vocación de servicio y trato humano”, es por ello que en su eje 1.- *Desarrollo Administrativo Municipal Honesto*, el punto 1.3 que trata sobre modernización administrativa enuncia que el “Ayuntamiento busca cumplir ante la ciudadanía ofreciendo un servicio de calidad a través del personal que labora en la administración”. En consecuencia, de acuerdo a tal afirmación los criterios que orientan la modernización administrativa en el municipio son los siguientes:

- Atención ciudadana.
- Participación ciudadana.
- Administración de calidad.

Consiguientemente, los objetivos que se desprenden de tales criterios son los siguientes: “hacer efectiva la atención, trato esmerado y cordial a la ciudadanía y lograr una estructura administrativa sólida y funcional para ejercer una administración más eficiente”. Para ello se plantean como únicas estrategias: “identificar las áreas con mayor necesidad de capacitación y diagnosticar la situación actual del desempeño para determinar la capacitación a las áreas con mayores debilidades”. Dicho lo anterior las líneas de acción a ejecutar son las siguientes:

- Seleccionando y capacitando al personal de la administración pública municipal con perfiles adecuados de rendimiento y atención al público.
- Mantener un programa de capacitación y actualización permanente para el personal con el propósito de ejercer servicios de calidad.
- Planear y organizar un ambiente de aprendizaje a través de medios electrónicos de comunicación como internet y otros (p.15).

Es así que ante tales planteamientos, el diseño, la formulación e implementación del presente programa encuentra un sustento sólido, ya que de hecho se plasma entre los propósitos de desarrollo de la administración en turno; tal y como se indica:

El mejoramiento administrativo, pretende ser uno de los ejes del actual PMD que se encargue de atender de manera oportuna, eficiente y de calidad a todo individuo que necesite realizar algún trámite y servicio dentro del Ayuntamiento, por lo que resulta de valor primordial el llevar a cabo una constante mejora en cada una de las áreas que así lo ameriten (p.18).

Además, el propio eje 1.- *Desarrollo Administrativo Municipal Honesto*, en su punto 1.1 que trata sobre instrumentación, control, seguimiento y evaluación establece que:

Los ejes, objetivos, estrategias y líneas de acción del presente plan serán de observancia obligatoria para la administración pública municipal y constituyen un compromiso de corresponsabilidad entre las dependencias de los gobiernos Federal, Estatal y Municipal. Su instrumentación implica convertir los lineamientos en el registrados en programas de mediano plazo que no excedan el periodo municipal correspondiente y que incluyan los aspectos administrativos y las políticas que orienten la formulación de instrumentos operativos de corto plazo en los que se describan las metas, tiempos, recursos y responsables de la ejecución de las acciones que han de concretar los esfuerzos para alcanzar el desarrollo del municipio y así elevar los niveles de vida de la población.

Dicho lo anterior, por su parte el Reglamento Interno de Trabajo para el Municipio de Tasquillo 2016-2020, en primera instancia como derecho del servidor público, en su artículo 23 se le insta a “asistir a las actividades de capacitación que les permitan elevar sus conocimientos, aptitudes y habilidades para poder brindar un mejor servicio”. Pero además por otro parte, en el artículo 33, es para el servidor público una obligación el “participar en las actividades de capacitación y adiestramiento para mejorar su preparación y eficiencia”. Es así que ya sea como derecho o como obligación, su participación en el programa municipal de formación y capacitación queda plenamente justificada.

Ahora bien, en relación a las facultades y obligaciones de los ayuntamientos que se establecen en el artículo 56, de la Ley Orgánica Municipal del Estado de Hidalgo, el inciso I-C indica que:

Los reglamentos que expidan los Ayuntamientos podrán, según sus necesidades y recursos con que cuenten, contemplar el establecimiento de unidades de apoyo técnico en cada una de sus principales dependencias [...]; asimismo, podrán establecer un sistema de profesionalización de recursos humanos, a través del desarrollo de metodologías de selección, capacitación y evaluación de funcionarios, a efecto de propiciar una mayor eficiencia y eficacia en el cumplimiento de sus funciones.

De la misma manera, respecto al diseño, formulación e implementación de programas, en dicho artículo, el inciso II-A indica que se podrá:

Convenir con el Estado, Instituciones de Educación Superior, otros municipios, organismos especializados y de consultoría, el diseño y realización de programas y acciones para el desarrollo y profesionalización de su personal; a fin de cumplir con este propósito, también deberán dotar a las dependencias de la Administración Pública Municipal de manuales de organización, servicios y procedimientos y otros instrumentos para mejorar el desempeño de la administración.

Ahora bien, dado que en el Plan Municipal de Desarrollo de Tasquillo 2016-2020, se considera literalmente *mantener un programa de capacitación y actualización permanente para el personal con el propósito de ejercer servicios de calidad*; la propia Ley Orgánica Municipal del Estado de Hidalgo en su artículo 60, respecto a las obligaciones y facultades de los presidentes municipales, el inciso I-H indica que se debe de “cumplir con el Plan Estatal de Desarrollo, el del Municipio y los programas sectoriales, regionales y especiales aprobados, respecto a lo que se refiere a su Municipio” así como “cumplir y hacer cumplir las disposiciones contenidas en las leyes y reglamentos federales, estatales y municipales; así como los acuerdos del Ayuntamiento” (Inciso I-C).

De esta manera para el establecimiento del Comité Técnico *ad hoc* que se propone, en el mismo artículo 60, pero en el inciso II-A se le faculta al presidente municipal para “crear, o en su caso, modificar y suprimir las dependencias necesarias para el desempeño de los asuntos del orden administrativo para la

eficaz prestación de los servicios públicos municipales, previo acuerdo del Ayuntamiento y en los términos del reglamento correspondiente”.

Además, solo como referencia para destacar aún más la importancia de la capacitación, entre las obligaciones de los servidores públicos que establece el artículo 38, fracción VIII de la Ley de los Trabajadores al Servicio de los Gobiernos Estatal y Municipales, así como de los Organismos Descentralizados, para el Estado de Hidalgo, se enfatiza en “asistir a los institutos de capacitación para mejorar su preparación y eficiencia”, lo cual reitera el deber que tienen los servidores públicos para mejorar su desempeño administrativo constantemente.

Es así que como se puede dilucidar los factores legales que dan sustento a la intervención gubernamental son positivos, lo cual desde un punto de vista jurídico es trascendental ya que esto indica que los fundamentos de la propuesta de política pública no se encuentran fuera del marco de la ley.

4.2 Factores presupuestales

Para poder “tener certeza sobre la probable asignación de recursos para las actividades indispensables que permitan la realización de la propuesta que se está planteando” (Franco, 2013, p. 189); es necesario tener un sustento jurídico que faculte a las autoridades político-administrativas para ejercer recursos y así abrir paso a la implementación del presente programa; es por ello que a continuación se señalan las principales disposiciones en este sentido:

Tabla 15: Marco normativo presupuestal		
1	Constitución Política del Estado de Hidalgo	Artículo 138: (inciso I)
2	Ley Orgánica Municipal del Estado de Hidalgo	Artículo 56: (Incisos I-F, I-S) Artículo 60: (inciso I-R) Artículo 95 Quinquies, fracción IV
3	Ley de Presupuesto y Contabilidad Gubernamental del Estado de Hidalgo	Clasificador por Objeto de Gasto
4	Clasificador por Objeto de Gasto	Partidas 155001 y 334001

5	Plan Municipal de Desarrollo de Tasquillo 2016-2020	Eje I Punto 1.1
---	---	--------------------

Fuente: Elaboración propia.

Partiendo del precepto constitucional de que los municipios “administrarán libremente su Hacienda” (Artículo 138 inciso I de la Constitución Política del Estado de Hidalgo) es necesario atender y observar las disposiciones que derivan de esto; como el hecho que de acuerdo a las facultades y obligaciones de los ayuntamientos que se establecen en el artículo 56, de la Ley Orgánica Municipal del Estado de Hidalgo, el inciso I-F señala que éstos podrán “administrar su Hacienda en los términos de Ley de Ingresos y demás relativas, así como, controlar la aplicación correcta del presupuesto de egresos del Municipio”. Y para esto el inciso I-S, establece que se tendrá que “analizar y en su caso aprobar anualmente el presupuesto de egresos, el cual deberá ser aprobado por las dos terceras partes del Ayuntamiento”.

De este modo, de acuerdo al artículo 60 inciso I-R, dentro de sus obligaciones y facultades, al presidente municipal le corresponde “formular anualmente el Presupuesto de Egresos”; y es por ello que juega un papel clave al proponer o no el presente programa ante el Ayuntamiento.

Dicho lo anterior, se tiene perfectamente claro que las erogaciones de todo programa que haya de ser implementado, deben de ser consideradas en el Presupuesto de Egresos Municipal, es por ello que como requisito y de acuerdo a esta misma ley pero en su artículo 95 Quinquies, fracción IV, se establece que “los programas, para efecto de su presupuestación, deberán contener:

- a) Los objetivos que se pretendan alcanzar, así como su justificación;
- b) La desagregación en subprogramas, cuando las actividades lo requieran;
- c) La cuantificación de metas por programa y subprograma, en su caso, con sus unidades de medida, indicadores de medición y denominación;
- d) Las previsiones de gasto;
- e) Las principales características de los programas y subprogramas, en su caso, y los criterios que justifiquen la asignación de los recursos; y

- f) Las demás previsiones que estime la Tesorería Municipal”.

Es por ello que se debe hacer énfasis en tales aspectos, ya que jurídicamente son de sensible consideración para el presente programa.

Asimismo, la Ley de Presupuesto y Contabilidad Gubernamental del Estado de Hidalgo vigente establece que el Clasificador por Objeto de Gasto, definido como “el instrumento que permite registrar de manera ordenada, sistemática y homogénea las compras, los pagos y las erogaciones autorizados en capítulos, conceptos y partidas con base en la clasificación económica del gasto”, es de observancia obligatoria para los municipios y es aquí en donde sus Presupuestos de Egresos encuentran sustento fiscal.

Del Clasificador por Objeto de Gasto derivan dos partidas presupuestales que se pueden plasmar en el Presupuesto de Egresos Municipal y que específicamente tienen que ver con cursos de capacitación. Éstas partidas aprobadas por la Secretaría de Finanzas Públicas del Estado de Hidalgo (2018) son las siguientes:

- Partida 155001.- Apoyos a la capacitación de los servidores públicos: Erogaciones destinadas a apoyar la capacitación orientada al desarrollo personal o profesional de los servidores públicos que determinen los entes públicos o que en forma individual se soliciten, de conformidad con las disposiciones que se emitan para su otorgamiento. Excluye las erogaciones por capacitación comprendidas en el capítulo 3000 Servicios Generales.
- Partida 334001.- Capacitación: Asignaciones destinadas a cubrir el costo de los servicios profesionales que se contraten con personas físicas y morales por concepto de preparación e impartición de cursos de capacitación y/o actualización de los servidores públicos, en cumplimiento de las normas y lineamientos establecidos por la dependencia normativa en la materia (pp. 1-21).

Además, en el Plan Municipal de Desarrollo de Tasquillo 2016-2020, en su eje 1.- *Desarrollo Administrativo Municipal Honesto*, el punto 1.1 que trata sobre instrumentación, control, seguimiento y evaluación establece que “la programación

anual ayudara a que se consideren las medidas pertinentes para el debido cumplimiento de los objetivos y prioridades del plan, aunado a que servirá a la vez para integrar los anteproyectos de presupuesto aplicable en el año que corresponda”.

4.2.1 Programación presupuestaria de la primer etapa anual

Con el objeto de realizar “una propuesta sensata de inversión inicial y de costos de operación de la política pública” (Franco, 2013, p. 190), a continuación se presenta la proyección de los gastos, es decir, el presupuesto desglosado por concepto y su correspondiente justificación.

Tabla 16: Programación presupuestaria (primer etapa anual)

Servicios personales					
Cargo	Justificación	Unidad de medida	Cantidad	Remuneración mensual	Inversión total
Coordinador operativo del programa y responsable de capacitación	Asume la dirección del programa, la representación y gestión para su desarrollo y consolidación, así como la responsabilidad del cabal cumplimiento de los objetivos y metas a través de los indicadores. Además es el encargado de diseñar la agenda de los eventos de capacitación así como de su ejecución, la supervisión de los talleres, el contenido de los módulos, la evaluación y el monitoreo de la enseñanza, así como de avalar los gastos a efectuar y valorar la comprobación de gastos.	Mes	12	\$ 11,653.62 (Promedio de directores, primer trimestre 2017)	\$ 139,843.43
Auxiliar técnico y responsable del desarrollo de talleres	Es la persona encargada de desarrollar los talleres, así como de preparar los materiales didácticos conforme a la temática a presentar. Además funge como auxiliar en la elaboración de los informes técnicos y financieros, la memoria fotográfica, las evaluaciones y exámenes, el archivo por área administrativa, los reportes, las encuestas y los estudios a realizar.	Mes	12	\$ 7,740.28 (Promedio de auxiliares, primer trimestre 2017)	\$ 92,883.38
				Subtotal	\$ 232,726.81

Materiales y suministros					
Papelería en general					
Paquete de papel Tamaño carta 500 hojas	Requerido para la elaboración de materiales didácticos, cartas descriptivas, reportes, archivo físico, informes, encuestas, estudios, exámenes y documentos de apoyo que se habrán de necesitar en la impartición de cada una de las capacitaciones y talleres.	Paquete	10	\$ 65.00	\$ 650.00
Paquete C/100 Folders Oxford Tamaño Carta Con 1/2 Ceja		Paquete	3	\$ 130.00	\$ 390.00
Paquete de 100 hojas de colores		Paquete	2	\$ 200.00	\$ 400.00
Carpeta para archivo tamaño carta		Pieza	5	\$ 50.00	\$ 250.00
Perforadora 2 orificios		Pieza	1	\$ 200.00	\$ 200.00
Caja de 12 pzs bolígrafos negro punto fino		Caja	2	\$ 50.00	\$ 100.00
Lápiz de madera No 2		Pieza	10	\$ 3.00	\$ 30.00
Clip estándar 100 piezas		Caja	5	\$ 10.00	\$ 50.00
Caja con 5000 grapas estándar		Caja	2	\$ 30.00	\$ 60.00
Engrapadora de escritorio		Pieza	1	\$ 200.00	\$ 200.00
Marcador para pizarrón blanco 4 piezas		Paquete	3	\$ 70.00	\$ 210.00
Agenda		Pieza	1	\$ 300.00	\$ 300.00
Marca textos base agua		Pieza	5	\$ 12.00	\$ 60.00
Goma blanca		Pieza	3	\$ 3.00	\$ 9.00
Sacapuntas		Pieza	2	\$ 4.00	\$ 8.00
Tijera multiusos		Pieza	1	\$ 30.00	\$ 30.00
Cinta adhesiva transparente 6 piezas 150m		Paquete	1	\$ 60.00	\$ 60.00
Lona impresa 2X2 m.	Pieza	1	\$ 200.00	\$ 200.00	
Material de computo					
Cartucho de tinta	Consumibles requeridos para la impresión de documentos	Pieza	12	\$ 300.00	\$ 3,600.00

Memoria USB 8 Gb	Dispositivo requerido para el manejo ágil de las presentaciones, los datos y la información	Pieza	1	\$ 90.00	\$ 90.00
				Subtotal	\$ 6,897.00
Bienes muebles, inmuebles e intangibles					
Rotafolio	Herramientas de trabajo para llevar a cabo cada una de las actividades	Pieza	1	\$ 600.00	\$ 600.00
Extensión eléctrica 10 metros		Pieza	1	\$ 160.00	\$ 160.00
Buzón de acrílico		Pieza	30	\$ 300.00	\$ 9,000.00
Supresor de picos		Pieza	1	\$ 250.00	\$ 250.00
Proyector		Pieza	1	\$ 8,000.00	\$ 8,000.00
Laptop		Pieza	2	\$ 10,000.00	\$ 20,000.00
Multifuncional (impresora, escáner, copiadora)		Pieza	1	\$ 4,000.00	\$ 4,000.00
				Subtotal	\$ 42,010.00
Mantenimiento					
Preventivo (Antivirus)	Protección y correcto funcionamiento de la laptop	Servicio	1	\$ 300.00	\$ 300.00
Correctivo (Servicio técnico)	Reparación de deficiencias en el equipo (laptop, multifuncional, proyector)	Servicio	3	\$ 300.00	\$ 900.00
				Subtotal	\$ 1,200.00

Fuente: Elaboración propia.

Es así que en resumen el presupuesto solicitado para la implementación de la primer etapa anual del proyecto de intervención gubernamental es el siguiente:

Tabla 17: Resumen de la programación presupuestaria		
Servicios personales	\$	232,726.81
Materiales y suministros	\$	6,897.00
Bienes muebles, inmuebles e intangibles	\$	42,010.00
Mantenimiento	\$	1,200.00
Total solicitado	\$	282,833.81

Fuente: Elaboración propia.

Ahora bien, es necesario señalar que si tomamos como referente los \$56,590,306 pesos 24/100 del presupuesto de egresos del ejercicio fiscal 2018 del municipio de Tasquillo; el total solicitado por el proyecto de intervención gubernamental representa el 0.49% de dicho presupuesto, hecho que permite en términos prácticos constatar su pertinencia. Es así que utilizando el sistema de semaforización que propone Julio Franco Corzo (2013) nos encontramos ante un escenario de alta factibilidad presupuestal (verde), ya que con base al margen de maniobra que tiene el municipio sobre su presupuesto de egresos, se pueden financiar la totalidad de las actividades del programa en su primer etapa anual, además cabe destacar que para la etapa posterior la cantidad referente a los bienes muebles, inmuebles e intangibles tendría que omitirse disminuyendo así el presupuesto requerido por el programa para el año siguiente.

Tabla 18: Factibilidad presupuestal			
Factibilidad presupuestal	Descripción	La disponibilidad de recursos permite cubrir actividades sustantivas	
Alta	Se pueden financiar la totalidad de las actividades.	Rango 75-100%	Verde
Media	Se pueden financiar parcialmente las actividades.	Rango 50-74%	Amarillo
Baja	Se pueden financiar menos de la mitad de las actividades sustantivas.	Menor a 50%	Rojo

Fuente: Corzo, Diseño de Políticas Públicas, 2013.

4.3 Factores políticos

Para poder entender cuál es el contexto político en el que se desarrollará el proyecto de intervención gubernamental necesariamente se tiene que considerar a cada uno de los actores involucrados; es así que retomando tal análisis (Ver inciso 2.5. Pág. 52), lo que ahora nos interesa, es identificar de manera concreta cuales serían los motivos para posicionarse a favor o en contra del programa, que tipo de reacción tendrían y hasta donde sus recursos políticos les permitirían apoyar u oponerse a las acciones propuestas. De este modo, con la tabla de análisis de factibilidad política que propone Julio Franco Corzo (2013), se sintetizan tales elementos:

Actores	Principal motivo a favor o en contra	Reacción pasiva o activa	Recursos con los que cuenta
Autoridades político – administrativas (Actor a favor)	Prioridad de la política de desarrollo administrativo del ayuntamiento, plasmada en el Plan Municipal de Desarrollo de Tasquillo 2016-2020.	Activa	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Jurídicos ➤ Humanos ➤ Económicos ➤ Cognitivos ➤ Interactivos (Organización) ➤ De Confianza (Consenso) ➤ Cronológicos ➤ Infraestructura ➤ De Mayoría (Apoyo político)
Beneficiarios finales (Actor a favor)	La eventual mejoría en la atención y el servicio que reciben.	Activa	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Interactivos (Organización) ➤ De Confianza (Consenso) ➤ De Mayoría (Apoyo político)
Grupos terceros beneficiados (Actor a favor)	La eventual mejoría en la atención y el servicio que reciben.	Pasiva	---
Población-objetivo (Actor neutral)	Determinado por la forma en que se asimilen e interioricen las capacitaciones y talleres.	Pasiva	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Cognitivos ➤ Interactivos (Organización) ➤ De Confianza (Consenso) ➤ De Mayoría (Apoyo político)
Posibles afectados (Actor neutral en primer instancia, en contra si no percibe resultados)	Si a mediano plazo no se perciben resultados, se argumentaría que los recursos económicos que se destinan a este programa podrían destinarse a otro tipo de acciones.	Pasiva en primer instancia	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Humanos ➤ Interactivos (Organización) ➤ De Confianza (Consenso) ➤ De Mayoría (Apoyo político)

Fuente: Elaboración propia.

Ahora bien, utilizando el sistema de semaforización, es posible argumentar que al menos en primer instancia y relativo a su implementación, el proyecto de intervención gubernamental cuenta con una alta factibilidad política (verde), ya que hay tres grupos de actores a favor (Autoridades político – administrativas, Beneficiarios finales y Grupos terceros beneficiados), uno neutral a la espera de asimilar e interiorizar las acciones a desarrollar (Población- objetivo); y los únicos actores que podrían verse afectados tienen una actitud neutral a la vez que su reacción es pasiva (muy a pesar de que cuentan con los recursos para oponerse), ya que se encontrarían a la expectativa de los resultados que se lleguen a generar y que si son los esperados, ellos también se puedan beneficiar del adecuado desempeño de los servidores públicos y de la atención y el servicio que reciban. Por lo tanto, y en resumen no hay ningún actor involucrado que tenga una abierta o activa oposición frente al programa.

Tabla 20: Factibilidad política		
Factibilidad política	Grupos de interés	
Alta	Reacción pasiva y pocos recursos para oponerse a la política pública.	Verde
Media	Reacción activa y pocos recursos para oponerse a la política pública.	Amarillo
Baja	Reacción activa y muchos recursos para oponerse.	Rojo

Fuente: Corzo, Diseño de Políticas Públicas, 2013.

4.4 Factores administrativos

Julio Franco Corzo (2013) establece que una propuesta de política pública es administrativamente factible cuando “la organización que se planea que ejecute la política pública tiene los recursos materiales y humanos necesarios para alcanzar el propósito planteado” (p.204); es por ello que a través de los recursos considerados en la programación presupuestaria, se prevé que éstos son los adecuados y suficientes para el cabal cumplimiento de cada una de las actividades planeadas, bajo la premisa de que éstas se ejecuten consistentemente. Es así que a través de la siguiente tabla se presentan cada uno de ellos:

Tabla 21: Identificación de los recursos principales para operar la política pública.		
	Cantidad	Descripción
Recursos humanos	3	<ul style="list-style-type: none">➤ Coordinador operativo del programa y responsable de capacitación.➤ Auxiliar técnico y responsable del desarrollo de talleres.➤ Promotor.
Infraestructura física	3	<ul style="list-style-type: none">➤ Auditorio.➤ Sala de Cabildo.➤ Área básica de trabajo.
Recursos tecnológicos	4	<ul style="list-style-type: none">➤ Rotafolio.➤ Proyector.➤ Laptop.➤ Multifuncional (impresora, escáner, copiadora).
Servicios auxiliares	2	<ul style="list-style-type: none">➤ Mantenimiento preventivo y correctivo.

Fuente: Elaboración propia.

De este modo, utilizando el sistema de semaforización, con los recursos humanos, tecnológicos y servicios auxiliares que se contempla contratar y adquirir, junto con la infraestructura física con la que ya se cuenta, nos encontramos ante un escenario de alta factibilidad administrativa (verde); y como se puede suponer, con la capacidad organizacional suficiente para que el Comité Técnico responsable de ejecutar las acciones a desarrollar pueda implementar el proyecto de intervención gubernamental en condiciones óptimas.

Factibilidad administrativa	La organización cuenta con:	Ajustes que se requieren para implementar la política pública	
Alta	Los recursos materiales y humanos necesarios.	Ninguno.	Verde
Media	Únicamente los recursos materiales.	Se requiere de un equipo con experiencia.	Amarillo
Baja	Ni los recursos materiales ni humanos.	Se requiere de un equipo con experiencia y con los recursos materiales para ejecutarla.	Rojo

Fuente: Corzo, Diseño de Políticas Públicas, 2013.

Es así que para concluir este apartado, es necesario sintetizar la información presentada, de modo que sea posible visualizar el escenario de partida en el que se pretende implementar el proyecto de intervención gubernamental. Es por ello que a continuación se exalta la siguiente tabla:

Factibilidad	Nivel
Legal	Factible
Presupuestal	Alta
Política	Alta
Administrativa	Alta

Fuente: Elaboración propia.

Como se puede observar a través de los *filtros* de factibilidad, el escenario en el municipio de Tasquillo es positivo y se reúnen las condiciones necesarias para poner en marcha el presente programa. Por lo tanto, bajo tales circunstancias, en el siguiente apartado se pone a consideración del lector, la estrategia general de intervención.

5. Estrategia general de intervención

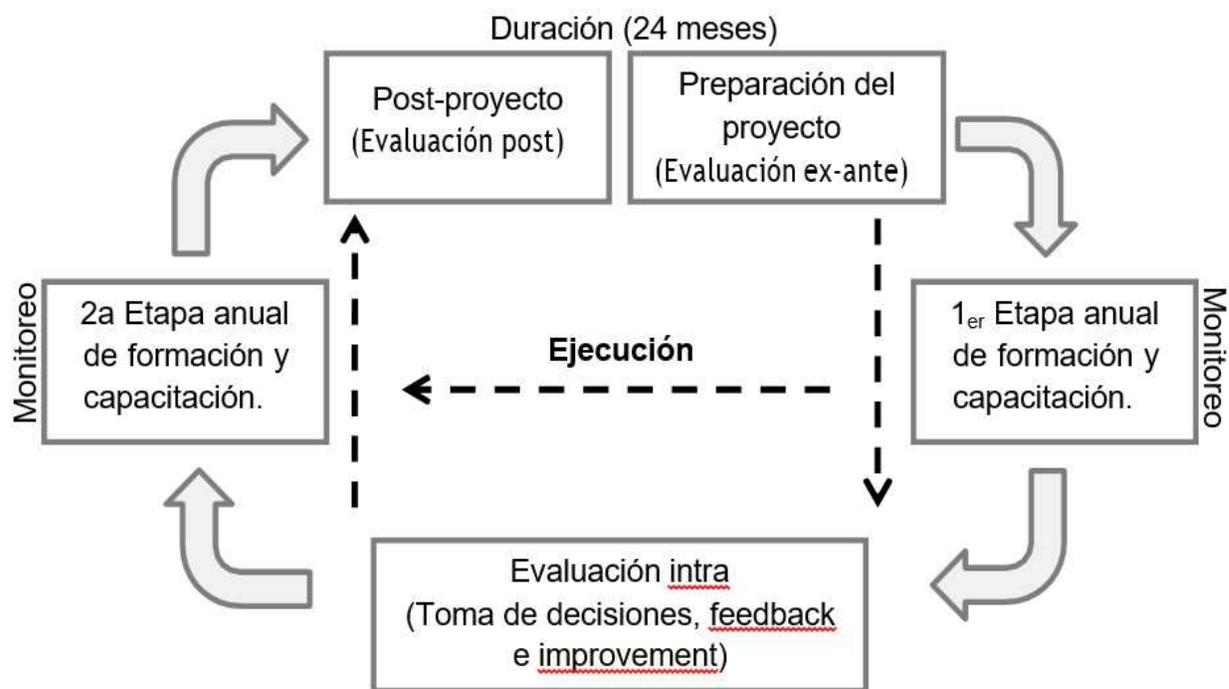
Ya que se tiene como antecedente un análisis positivo que involucra factores legales, presupuestales, políticos y administrativos, es momento de desplegar la estrategia general de intervención; es por ello que para comenzar este apartado, resulta necesario establecer el ciclo de vida del programa con el objeto de realizar una correcta planeación dirigida a producir los resultados deseados, a través de cada una de las fases planteadas. De este modo, se presentan las acciones concretas que se han de desarrollar, así como la estructura y contenido de las capacitaciones y talleres, los cuales en su conjunto representan la parte medular de la intervención gubernamental. Asimismo, como parte sustancial del desarrollo del programa, se señalan los mecanismos de monitoreo y evaluación que van desde la preparación del proyecto hasta su culminación. Finalmente, no se omite el hecho de que el programa se debe de sujetar a la Ley de Transparencia y Acceso a la Información Pública Gubernamental del Estado de Hidalgo, así que se plantea realizar una adecuada difusión para estrechar los lazos de legitimidad con la población.

5.1 Ciclo de vida del programa

Para establecer el lapso de tiempo en el que operará el programa y generar los resultados deseados, es necesario tener presente que, de acuerdo a Philip B. Crosby (1989), citado por Gillezeau & Romero (2004) “un proceso de mejoramiento de calidad típico toma de un año a dieciocho meses. Para entonces, la rotación de personal y situaciones cambiantes habrán borrado gran parte del esfuerzo educativo” (p.34); además de que pueden surgir vicios en su funcionamiento que gradualmente tienen que ser corregidos. Por lo que “las mejoras tangibles, los resultados sostenidos, se dan en el mediano y largo plazos, por tal motivo es preciso que cuando se inicia un proceso de innovación en el ámbito municipal mediante los sistemas de gestión de la calidad, con el objetivo de modernizar la administración pública, por ningún motivo se debe desertar” (Aguilar, 2008, p.19).

Dicho lo anterior, a continuación se presentan las principales fases del ciclo de vida del programa y su consecuente descripción.

Figura 13: Ciclo de vida del programa.



Fuente: Elaboración propia.

5.2 Planeación y acciones concretas a desarrollar

Como se ha señalado en la figura anterior, el proyecto de intervención gubernamental tiene una duración de 24 meses, en los cuales se han de desarrollar las siguientes fases:

- Preparación del proyecto: en esta fase que corresponde al primer mes, se ha de validar la pertinencia del proyecto y de la MML, como parte sustancial de la evaluación ex -ante (Ver inciso 5.5. sobre monitoreo y evaluación, pág.124). Además se han de realizar las siguientes acciones: la presentación del programa, la colocación y difusión del uso de los buzones de quejas, reclamos y sugerencias (físicos y virtual), la elaboración del manual de referencia, la elaboración de formatos para la implementación del programa, y la elaboración de la base de datos para el control de asistentes.

- Primer etapa anual de formación y capacitación: durante los sucesivos 10 meses, se han de llevar a cabo las siguientes acciones sujetas a monitoreo: el tratamiento mensual de las quejas, reclamos y sugerencias recibidas, la realización mensual de 10 capacitaciones de instrucción y formación, y 10 talleres de sensibilización y auto mejoramiento, la inspección y control mensual de las respuestas dadas a las solicitudes y peticiones recibidas, la inspección y control mensual de las demandas atendidas sobre el total de demandas recibidas de la ciudadanía, y el otorgamiento mensual de incentivos y reconocimientos al logro de metas; además de que se han de realizar 3 exámenes de conocimientos adquiridos, los cuales han de ser calendarizados estratégicamente durante este periodo (Ver inciso 5.4 sobre el cronograma de ejecución, pág.121).
- Evaluación intra (Toma de decisiones, feedback e improvement): concebida como una evaluación intermedia de carácter formativo (Ver inciso 5.5. sobre monitoreo y evaluación, pág.124), se ha de llevar a cabo durante el doceavo mes y entre sus principales acciones se encuentran las siguientes: la elaboración del reporte anual de capacitaciones y talleres ejecutados, la aplicación de una encuesta anual de satisfacción a una muestra seleccionada, la realización de exámenes a través de la técnica cliente misterioso (Mystery Shopper), así como la presentación del informe parcial de actividades y resultados. Además, para el primer mes del segundo año se plantea realizar un proceso de toma de decisiones, feedback e improvement que permita corregir deficiencias y errores; reajustar y replantear las acciones e indicadores a la luz del monitoreo y de los resultados obtenidos; así como refrendar e incorporar nuevo contenido con base a los hallazgos y las necesidades emergentes identificadas; a fin de iniciar nuevamente toda la fase de formación y capacitación (Crosby, 1989).
- Segunda etapa anual de formación y capacitación: en este segundo año, durante los sucesivos 10 meses se han de llevar a cabo básicamente las mismas acciones sujetas a monitoreo planteadas en la primer etapa, solo

que bajo las modificaciones incorporadas como resultado del proceso de toma de decisiones, feedback e improvement previo.

- Post-proyecto: para el doceavo mes del segundo año, se ha de realizar la evaluación post, en la cual se han de desarrollar las mismas acciones planteadas para la evaluación intra (la elaboración del reporte anual de capacitaciones y talleres ejecutados, la aplicación de una encuesta anual de satisfacción a una muestra seleccionada, la realización de exámenes a través de la técnica cliente misterioso), con sus correspondientes modificaciones de mejora, y bajo la premisa de que estas acciones se han de reajustar para que tengan un carácter sumativo. (Ver inciso 5.5. sobre monitoreo y evaluación, pág.124). Asimismo, con el objeto de establecer conclusiones finales sobre el programa, se han de recopilar sus resultados a la par de que se han de realizar estudios sobre el fortalecimiento del engranaje administrativo y la legitimidad gubernamental; para así poder presentar el informe final de actividades y resultados ante todos los actores involucrados. Finalmente se ha de elaborar un informe de recomendaciones y lecciones aprendidas como referente de formación y capacitación de servidores públicos para futuros periodos de gobierno.

Ahora bien, con el propósito de que el lector pueda precisar a qué se refiere cada una de las acciones concretas a desarrollar anteriormente mencionadas, a continuación se presenta una tabla con su justificación y/o descripción:

Tabla 24: Acciones concretas a desarrollar		
Preparación del proyecto.		
Ref.	Acción	Justificación / descripción
PP1	Evaluación ex –ante.	El Comité Técnico responsable de ejecutar el programa y las autoridades político – administrativas habrán de validar la pertinencia del presente documento a razón de cada uno de sus apartados, desde la fundamentación teórica hasta la estrategia general de intervención (Ver inciso 5.5 sobre monitoreo y evaluación, pág.124).
PP2	Presentación del programa.	Con el objeto de hacer públicos la justificación y los objetivos del programa; mediante invitación directa a través de los delegados de las localidades así como por perifoneo, se les ha de convocar masivamente a

		los beneficiarios finales instándolos a compartir sus experiencias y expectativas sobre el proyecto.
PP3	Colocación y difusión del uso de los buzones de quejas, reclamos y sugerencias (físicos y virtual).	<p>En cada una de las áreas que conforman la administración pública municipal, se han de colocar de forma física los buzones de quejas, reclamos y sugerencias, teniendo cuidado de que sea en lugares visibles, de fácil acceso y que cuenten con todo lo necesario (diseño llamativo, formatos suficientes, lapiceros, etc.) para que los ciudadanos/clientes puedan emitir sus impresiones. Asimismo se ha de crear de manera virtual el buzón municipal, en el cual se han de recibir correos electrónicos.</p> <p>La política de difusión será mediante una lona impresa que estará permanentemente colocada a afueras del palacio municipal, además de que los servidores públicos tendrán la encomienda de promover el uso de los buzones a cada uno de los ciudadanos que atiendan y/o les brinden servicio como parte de su nuevo protocolo de conducta interiorizado a través de los talleres.</p>
PP4	Elaboración del manual que se basa en buenas prácticas y reconoce la idiosincrasia de los habitantes de Tasquillo.	<p>Tal manual ha de tener como fin establecer con solidez la cultura del servicio sustentada en el enfoque de la orientación al ciudadano/cliente y la atención de calidad; además de que ha de incluir el enfoque interculturalidad previamente descrito.</p> <p>Asimismo, es necesario destacar que tal manual ha de integrar en un solo documento todos los esquemas de atención y servicio para la administración pública municipal de Tasquillo, y que su contenido se ha de instituir cabalmente en todas y cada una de las capacitaciones y talleres, llegándose a convertir en el principal eje rector de la intervención gubernamental, para reemplazar la cultura buropatológica existente.</p>
PP5	Elaboración de formatos para la implementación del programa.	Como parte de la logística y de la organización, para aquellas acciones que así lo ameriten, se deben de diseñar formatos adecuados y pertinentes que faciliten el manejo y registro de la información.
PP6	Elaboración de la base de datos para el control de asistentes, quejas, respuestas a solicitudes, demandas atendidas, etc.	Como parte de la logística y de la organización, para aquellas acciones que así lo ameriten, se debe de contar con una base de datos con la que se pueda ordenar la información a la par de que se pueda monitorear el desempeño de los indicadores.
Etapas anuales de formación y capacitación.		
FC1	Tratamiento mensual de las quejas, reclamos y sugerencias recibidas.	Con el objeto de atender y corregir efectivamente las quejas, reclamos y sugerencias recibidas, mes a mes se han de recabar dichas irregularidades para incorporarlas en los puntos a tratar dentro de las capacitaciones y talleres. Asimismo se le ha de

		<p>notificar al ciudadano denunciante que la administración pública municipal agradece dicha observación y que ha de resolver la situación o problemática negativa, invitándole a ser partícipe de los informes de actividades y resultados.</p>
FC2	<p>Realización mensual de 10 capacitaciones de instrucción y formación, y 10 talleres de sensibilización y auto mejoramiento (Módulos).</p>	<p>Son las principales acciones sobre las que se sustenta la intervención gubernamental y se han de llevar a cabo a través de 10 diferentes módulos (Ver inciso 5.3 sobre su estructura y contenido, pág.109).</p>
FC3	<p>Inspección y control mensual de las respuestas dadas a las solicitudes y peticiones recibidas.</p>	<p>Con el objeto de propiciar que los servidores públicos den una respuesta oportuna y satisfactoria a las solicitudes y peticiones que reciben, mes a mes se ha de revisar cómo se desempeñan en este rubro a través de un formato de registro en el que han de indicar los asuntos atendidos y no atendidos, el tiempo de respuesta, el proceso de seguimiento y/o los motivos que impiden el correcto desahogo de cada situación (inclusive si la respuesta es negativa, se le debe de notificar a la brevedad al ciudadano, explicando con claridad los motivos que sustentan dicha contestación a la par de que se le brinden alternativas de solución). Ineludiblemente los hallazgos resultantes se han de incorporar en los puntos a tratar dentro de las capacitaciones y talleres.</p>
FC4	<p>Inspección y control mensual de demandas correctamente atendidas sobre el total de demandas recibidas de la ciudadanía.</p>	<p>Con el objeto de propiciar que los servidores públicos atiendan apropiadamente las demandas que reciben de los ciudadanos satisfaciendo sus expectativas, mes a mes se ha de revisar cómo se desempeñan en este rubro; por lo que por cada situación que atiendan, le deberán entregar un formato especial a los ciudadanos para que califiquen la atención y el servicio recibido, los cuales habrán de depositar en los buzones. Ineludiblemente los hallazgos resultantes se han de incorporar en los puntos a tratar dentro de las capacitaciones y talleres.</p>
FC5	<p>Otorgamiento mensual de incentivos y reconocimientos al logro de metas.</p>	<p>Con el objeto de propiciar la motivación y el auto mejoramiento de los servidores públicos para que adopten los fundamentos del enfoque de la orientación al ciudadano/cliente y la atención de calidad; se han de fijar metas de acuerdo a los indicadores de propósito y de componentes de la MML. De esta manera, se ha de reconocer a las áreas administrativas con mayores avances, promoviendo una sana competencia en la que incluso se pueda gestionar de forma directa ante las autoridades político-administrativas, incentivos para</p>

		los servidores públicos, como por ejemplo: permisos extras, boletos de cortesía a eventos del propio municipio, etc.
EX	Exámenes de conocimientos adquiridos	Con el objeto de constatar que efectivamente el manual de referencia está siendo asimilado y que los fundamentos del enfoque de la orientación al ciudadano/cliente y la atención de calidad están siendo adoptados, se han de realizar 3 exámenes de conocimientos adquiridos por cada etapa anual de formación y capacitación. Naturalmente, a la luz de los resultados se ha de trabajar con mayor detenimiento en aquellas líneas temáticas donde se presenten deficiencias.
Evaluación intra (Toma de decisiones, feedback e improvement)		
EV1	Elaboración del reporte anual de capacitaciones y talleres ejecutados.	Ha de contener la evidencia de cada una de las actividades realizadas, por lo que ha de presentar información representativa del informe técnico, financiero y de gestión, así como del archivo y las memorias fotográficas.
EV2	Aplicación de la encuesta anual de satisfacción a la muestra seleccionada.	Con el objeto de constatar el adecuado desempeño de los servidores públicos en cada una de las áreas administrativas, se ha de aplicar una encuesta anual de satisfacción, cuya muestra se ha de tomar de la base de datos de personas atendidas. Tal encuesta podrá realizarse vía telefónica o de forma presencial con la información de contacto correspondiente a cada persona. Asimismo se les hará la invitación de ser partícipes de la técnica cliente misterioso. Los resultados y/o hallazgos han de ser tratados en el proceso de toma de decisiones, feedback e improvement.
EV3	Exámenes a través de la técnica cliente misterioso (Mystery Shopper).	Con el objeto de constatar el adecuado desempeño de los servidores públicos, cada una de las áreas administrativas ha de ser sometida a examen mediante el uso de la técnica cliente misterioso. De esta manera, las personas que decidan ser parte de esta dinámica se harán pasar por ciudadanos/clientes comunes que van a hacer trámites o a requerir información o servicios según sea el caso; sin embargo, estos ciudadanos simulados estarán especialmente instruidos para detectar y evaluar protocolos de atención, tiempo de respuesta, condiciones de trabajo, información recibida, etc. Los resultados y/o hallazgos han de ser tratados en el proceso de toma de decisiones, feedback e improvement.
EV4	Presentación del informe parcial de actividades y resultados.	Con el objeto de hacer públicos las actividades y los resultados parciales, se ha de convocar a todos los actores involucrados, instándolos a compartir sus

		observaciones sobre la ejecución del programa, desde sus deficiencias hasta sus aciertos. De esta manera, tales aportes han de representar el insumo de partida para el proceso de toma de decisiones, feedback e improvement.
TFI	Proceso de toma de decisiones, feedback e improvement.	El Comité Técnico responsable de ejecutar el programa, las autoridades político – administrativas, los directores de área de la población- objetivo y los delegados que representan a las localidades de Tasquillo, se han de reunir para deliberar los mecanismos que permitan corregir deficiencias y errores; reajustar y replantear las acciones e indicadores a la luz del monitoreo y de los resultados obtenidos; así como refrendar e incorporar nuevo contenido con base a los hallazgos y las necesidades emergentes identificadas; a fin de iniciar nuevamente toda la fase de formación y capacitación.
Post- proyecto		
EP1	Recopilación de resultados y realización de estudios sobre el fortalecimiento del engranaje administrativo y la legitimidad gubernamental.	Con el objeto de constatar el cumplimiento de los fines del programa, se han de recabar todos los resultados que se hayan obtenido a través de cada una de las acciones desarrolladas, a lo cual se le sumaran dos estudios, uno sobre el fortalecimiento del engranaje administrativo y otro sobre el fortalecimiento de la legitimidad gubernamental. Para validar el fortalecimiento del engranaje administrativo se ha de realizar una evaluación interna en la que mediante consulta directa a cada uno de los servidores públicos, se les habrá de cuestionar sobre su perspectiva del entramado institucional y organizacional. Para validar el fortalecimiento de la legitimidad gubernamental se ha de realizar una evaluación externa en la que mediante consulta directa a una muestra representativa de los beneficiarios finales, se les habrá de cuestionar sobre su perspectiva del gobierno y de la administración pública municipal.
EP2	Presentación del informe final de actividades y resultados.	Con el objeto de hacer públicos las actividades y los resultados finales se ha de convocar a todos los actores involucrados, instándolos a compartir sus experiencias y a emprender un diálogo crítico como acto de corresponsabilidad y de gobernanza. De esta manera, tales aportes han de nutrir con mayor vigor el informe de recomendaciones y lecciones aprendidas.
EP3	Elaboración del informe de recomendaciones y lecciones aprendidas.	El informe se ha de formular tomando como punto de partida las conclusiones y la experiencia adquirida a lo largo de la ejecución del proyecto en cada una de sus fases; y ha de representar dentro

		del municipio el principal antecedente para emprender futuros programas municipales de formación y capacitación de los servidores públicos.
--	--	---

Fuente: Elaboración propia.

5.3 Estructura y contenido de las capacitaciones y talleres (Módulos)

Como ya se ha señalado, la población-objetivo se conforma de 185 servidores públicos, por lo que la modalidad de trabajo para cada una de las etapas de formación y capacitación, consiste en que cada uno de los servidores públicos asista mensualmente a una capacitación de instrucción y formación, y a un taller de sensibilización y auto mejoramiento; para esto se han de realizar 10 capacitaciones y 10 talleres durante los primeros días de cada mes, formando grupos de 18 a 19 servidores públicos (de acuerdo a su disponibilidad), debido a que “la actividad en grupos reducidos promueve el desarrollo de habilidades útiles para la práctica profesional: permite al alumno comprender las dificultades que pueden surgir cuando se trabaja en equipo y lograr mayor confianza en sí mismo a través de la práctica en la expresión y en la defensa de sus ideas. También posibilita la comunicación fluida, la identificación de las tareas prioritarias, la distribución del tiempo y la práctica de las habilidades interpersonales” (Crosby, 1996, p.1).

Dicho lo anterior, las estrategias de enseñanza han de ser diferenciadas tanto como para capacitaciones como para talleres; es así que para construir conocimiento significativo, según sea la línea temática que se aborde, para las capacitaciones se han de seguir estrategias de discusión dirigida, clases prácticas, así como de aprendizaje colaborativo. Por su parte, en los talleres se han de desarrollar estrategias de simulación pedagógica, y de resolución de ejercicios y problemas (Nolasco, 2014). Todo, bajo la premisa de que el aprendizaje, la información y los datos que hasta en un 90% se retienen, son aquellos que se dicen y luego se realizan (Sáenz y Mas, 1979).

Ahora bien, de manera general, cada una de las capacitaciones y talleres se llevaran a cabo de acuerdo a la siguiente estructura u orden del día, sin dejar de

lado el hecho de que se debe de proceder de acuerdo a cada situación en particular y/o necesidad emergente que se haga presente:

Capacitación de instrucción y formación.

- 9:00 AM. Bienvenida, lista de asistencia y lectura del orden del día.
- 9:10 AM. Síntesis de la capacitación anterior.
- 9:25 AM. Línea temática 1
- 10:10 AM. Línea temática 2
- 10:55 AM. Línea temática 3 / Examen de conocimientos adquiridos (Módulo 4 y 8).
- 11:40 AM. Línea temática 4 / Examen de conocimientos adquiridos (Módulo 4 y 8).
- 12:25 PM. Seguimiento de quejas, reclamos y sugerencias recibidas.
- 12:35 PM. Seguimiento de peticiones y solicitudes recibidas.
- 12:45 PM. Seguimiento de demandas correcta o incorrectamente atendidas.
- 12:55 PM. Comentarios generales, acuerdos y avisos para la próxima capacitación.
- 1:00 PM. Receso.

Taller de sensibilización y auto mejoramiento

- 2:00 PM. Bienvenida, lista de asistencia y lectura del orden del día.
- 2:10 PM. Síntesis del taller anterior.
- 2:25 PM. Línea temática 1
- 3:10 PM. Línea temática 2 / Examen de conocimientos adquiridos (Módulo 10).
- 3:55 PM. Línea temática 3 / Examen de conocimientos adquiridos (Módulo 10).
- 4:40 PM. Otorgamiento de incentivos y reconocimientos al logro de metas.
- 4:55 PM. Comentarios generales, acuerdos y avisos para el próximo taller.

Consiguientemente, por cada mes que transcurra de la primer etapa anual de formación y capacitación, se han de desarrollar 10 diferentes módulos con una carga horaria total de 48 horas, que a través de cada una de sus 54 líneas temáticas plasmadas en el manual de referencia, habrán de instituir los fundamentos del enfoque de la orientación al ciudadano/cliente y la atención de

calidad. Cabe mencionar que para cada una de las líneas temáticas, se utilizará una lógica incrementalista adaptada al contexto único del municipio de Tasquillo, con el objeto de no partir de cero, tomar la experiencia y resultados de otros gobiernos y “aprovechar la información disponible de otros investigadores, o de experiencias que sean afines al caso de estudio” (Navarrete, 2012, pp.21-22). Por lo que a continuación se presenta de manera precisa la conformación de cada uno de los módulos a desarrollar, es decir, las líneas temáticas con sus respectivas fuentes, la duración de cada una de ellas, y una breve descripción sobre su contenido:

Tabla 25: Módulo 1			
Capacitación de instrucción y formación			
#	Línea temática	Duración	Contenido
1	La importancia de la formación y la capacitación como derecho de los servidores públicos y obligación del Ayuntamiento. (INAFED, 1995) y (Cabrero, 2000).	45 minutos	Los servidores públicos habrán de comprender que ellos son el recurso más importante de la administración pública municipal, y que por lo tanto tienen que ser merecedores a una instrucción permanente que les ayude a adquirir mayores conocimientos, y que les permita integrarse armónicamente, no solo para desempeñarse de una manera más eficaz, sino que también como parte de su auto mejoramiento y progreso individual ante la vida.
2	La necesidad de servir y brindar atención de calidad (Cabrero, 2000), (Uvalle, 2002), (SAM, 2008), (Bolaños, 2015), y (Aguilar, 2008).	45 minutos	Los servidores públicos habrán de interiorizar <i>su deber ser</i> , retomando la premisa básica de que pertenecen a la administración pública municipal para servir a la ciudadanía y que por lo tanto, la calidad en la atención y el servicio ha de ser una condición que debe ser perceptible y reconocible en todo momento y en todas las áreas
3	NGP: Enfoque gerencial en los esquemas de atención y servicio (Ramírez & Ramírez, 2002), (Martínez, 2005) y (Olaya, 2015).	45 minutos	Los servidores públicos necesitan conocer los fundamentos básicos del enfoque de la orientación al ciudadano/cliente y la atención de calidad, destacando el hecho de que desde una lógica gerencial, los fines son fortalecer el engranaje administrativo y la legitimidad gubernamental como estrategia de un gobierno cercano, moderno y eficaz.
4	El eje rector de la intervención gubernamental: el manual de referencia (Presentación de contenido).	45 minutos	Los servidores públicos necesitan saber que cuentan con la herramienta idónea para poder desempeñarse adecuadamente ante los ciudadanos/clientes, es decir, que cuentan con un documento que articula de manera congruente los esquemas de atención y

			servicio, y que por lo mismo, este manual se encuentra especialmente dirigido hacia ellos, para su consulta oportuna y fácil aplicación.
Taller de sensibilización y auto mejoramiento			
1	Flexibilidad y adaptabilidad en las rutinas y procedimientos (Zafrilla & Laencina, 2006-A).	45 minutos	Los servidores públicos habrán de desarrollar un amplio criterio sobre cada una de las actividades que tienen encomendadas, a fin de que sean capaces de responder eficazmente a las situaciones o problemáticas que se presenten en su relación con el ciudadano/cliente. Asimismo habrán de desarrollar la conciencia de adoptar todas aquellas innovaciones administrativas que tengan como fin mejorar su desempeño.
2	Reconociendo la idiosincrasia de los habitantes de Tasquillo (Hernández, 2016).	45 minutos	Los servidores públicos adquirirán la destreza de identificar las limitaciones y características individuales de los ciudadanos/clientes con los que interactúen, para poderles brindar un adecuado servicio y una correspondiente atención, bajo la premisa de que cada uno de ellos vive una diferente realidad económica, política, cultural y social.
3	Promoviendo el uso de los buzones de quejas, reclamos y sugerencias y su importancia (SAM, 2008) y (Zafrilla & Laencina, 2006-C).	45 minutos	Los servidores públicos habrán de interiorizar la importancia de hacerles saber protocolariamente a los ciudadanos/clientes, el hecho de que utilicen los buzones de quejas, reclamos y sugerencias, no como un instrumento de represión para ellos mismos sino como un instrumento para mejorar la administración pública municipal.

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 26: Módulo 2			
Capacitación de instrucción y formación			
#	Línea temática	Duración	Contenido
1	Los diez mandamientos de la atención al ciudadano/cliente (Najul, 2011).	45 minutos	Los servidores públicos interiorizarán las premisas gerenciales que guiaran su actuar día a día para lograr altos estándares de calidad en relación con el ciudadano/cliente.
2	¿Quiénes son los ciudadanos/clientes? (Mesías, 2010).	45 minutos	Los servidores públicos habrán de replantear su visión, por lo que tienen que tener presente el hecho de que interactúan con dos tipos de clientes, los internos y los externos. Reconocerán que la atención y el servicio de calidad no solo es responsabilidad de aquellos que tienen contacto directo con la ciudadanía, sino que la misma política ha de prevalecer entre compañeros de trabajo y áreas administrativas para generar redes de

			interacción efectivas.
3	El enfoque de interculturalidad en los esquemas de atención y de servicio (Ministerio de Cultura del Perú, 2015).	45 minutos	Los servidores públicos deben de tener firmemente asido el hecho de que el carácter indígena existente en la población del municipio (Hñähñú) no se puede omitir o descalificar, porque esta circunstancia está íntimamente ligada a más de la tercera parte de las personas que se atienden.
4	Canales de atención y servicio (Bolaños, 2015).	45 minutos	Los servidores públicos identificarán los diferentes medios con los cuales mantienen contacto con la ciudadanía (presencial, telefónico, virtual e itinerante), así como las premisas básicas que deben de seguir a través de cada uno de ellos.
Taller de sensibilización y auto mejoramiento			
1	Protocolo básico de atención y servicio "Presencial e itinerante" (Bolaños, 2015), (Administración Central del Municipio de Santiago de Cali, 2015) y (CNSC, 2015).	90 minutos	Los servidores públicos habrán de interiorizar el conjunto de reglas diplomáticas y elementos clave de formalidad y cortesía que deben de guiar su actuar cada vez que brinden atención y servicio a los ciudadanos/clientes de forma directa.
2	La comunicación no verbal con los ciudadanos/clientes (Ruiz, Rodríguez, Laencina & Guillen, 2010).	45 minutos	Los servidores públicos habrán de reconocer que sus gestos, actitudes y formas de expresión tienen incidencia sobre la calidad de la atención que los ciudadanos/clientes perciben, desde aspectos tan básicos como el sonreír o dar la mano con amabilidad.

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 27: Módulo 3			
Capacitación de instrucción y formación			
#	Línea temática	Duración	Contenido
1	El proceso de comunicación con los ciudadanos/clientes (Ruiz <i>et al</i> , 2010).	45 minutos	Los servidores públicos adquirirán conocimientos relativos al proceso de comunicación, en cuanto a sus funciones básicas, sus componentes, sus pérdidas, las suposiciones y sobre cómo mantener una comunicación verbal efectiva.
2	El compromiso de informar amplia y activamente al ciudadano/cliente (Emmerich, 2004) y (Plan Municipal de Desarrollo de Tasquillo, 2016-2020).	45 minutos	Los servidores públicos adquirirán la conciencia de que su actuación pública debe de ser plenamente informada a los ciudadanos/clientes, tomando como principios esenciales la transparencia y la honestidad. Además habrán de interiorizar la importancia de hacerles saber protocolariamente a los ciudadanos/clientes, todo lo que el área en

			cuestión les puede ofrecer y se encuentra a su servicio, cuando ellos así lo permitan.
3	Escucha activa (Ruiz <i>et al</i> , 2010).	45 minutos	Los servidores públicos comprenderán la diferencia entre oír y escuchar; el proceso que involucra, sus impedimentos, las ventajas y el cómo mejorar, de tal manera que realicen sus actividades de forma asertiva y correcta.
4	Construyendo una administración pública receptiva (OCDE, 1991) y (Puig, 1992).	45 minutos	Los servidores públicos comprenderán la responsabilidad que tienen de cimentar una administración accesible, comprensible, que responda a necesidades y que promueva la participación activa de los ciudadanos.
Taller de sensibilización y auto mejoramiento			
1	Protocolo básico de atención y servicio “Telefónico y virtual” (Administración Central del Municipio de Santiago de Cali, 2015) y (CNSC, 2015).	90 minutos	Los servidores públicos habrán de interiorizar el conjunto de reglas diplomáticas y elementos clave de formalidad y cortesía que deben de guiar su actuar cada vez que brinden atención y servicio a los ciudadanos/clientes de forma indirecta.
2	Protocolo básico para dar respuestas negativas y tratar a ciudadanos/clientes inconformes en situaciones difíciles (Administración Central del Municipio de Santiago de Cali, 2015) y (DIAN, 2011).	45 minutos	Los servidores públicos habrán de interiorizar una serie de consideraciones que deben de guiar su actuar cada vez que tengan que lidiar con ciudadanos/clientes que presenten actitudes de molestia, frustración, confusión y/o agresividad; a fin de resolver o minimizar la problemática en cuestión.

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 28: Módulo 4			
Capacitación de instrucción y formación			
#	Línea temática	Duración	Contenido
1	Calidad total y elementos de la calidad percibida (Zafrilla & Laencina, 2006-C).	45 minutos	Los servidores públicos habrán de identificar los principios de calidad total, así como reconocer la existencia de diferentes tipos de calidad percibida, la cual se asocia a aspectos interactivos, físicos del servicio, corporativos y latentes.
2	Factores determinantes de la calidad (Zafrilla & Laencina, 2006-C).	45 minutos	Los servidores públicos habrán de identificar los factores clave que decretan la calidad de los servicios y la atención brindada. Los cuales son: fiabilidad, competencia, capacidad de respuesta, accesibilidad, empatía y cortesía, comunicación, credibilidad, seguridad, comprensión del ciudadano/cliente y la evidencia física del servicio.

Taller de sensibilización y auto mejoramiento			
1	Autocontrol y manejo emocional (Zafrilla & Laencina, 2006-B).	45 minutos	Los servidores públicos aprenderán una serie de pasos prácticos para desarrollar su autocontrol y manejo emocional, además de conocer los principios que rigen este tema en el contexto de la administración pública municipal.
2	Pecados en el servicio (Karl Albrecht, 2004).	90 minutos	Los servidores públicos habrán de identificar las actitudes, valores y conductas que molestan a los ciudadanos, para así evitar caer en ellas.

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 29: Módulo 5			
Capacitación de instrucción y formación			
#	Línea temática	Duración	Contenido
1	Formas de contacto y la influencia de los sentidos en la calidad percibida (Maqueda, 2003).	45 minutos	Los servidores públicos comprenderán que las formas de contacto con el ciudadano/cliente involucran lo que se hace, lo que se parece, lo que se dice y el cómo se dice; así como el hecho de que la calidad es percibida a través de los sentidos.
2	Momentos de verdad (Mesías, 2010).	90 minutos	Los servidores públicos habrán de reconocer que las políticas de relación y de servicio público tienen lugar cada vez que los ciudadanos/clientes tienen contacto con ellos y con cualquier área administrativa, lo cual de manera inmediata les genera una impresión por el trato, el esmero y la calidad de atención que reciben, así como por el entorno que perciben. De manera que habrán de desarrollar la capacidad de identificar estos episodios en su quehacer administrativo desde la pre-llegada del ciudadano/cliente, pasando por su llegada, su estancia, su despedida y hasta su post-estancia.
3	Consideraciones previas, durante y posteriores a la prestación de servicios (MINTIC de la República de Colombia, 2011).	45 minutos	Los servidores públicos tendrán presente una serie de aspectos básicos directamente ligados a los momentos de verdad, que necesariamente tienen que tomar en cuenta para poder brindar un servicio y una atención de calidad.
Taller de sensibilización y auto mejoramiento			
1	Atención y servicio con un lenguaje libre de discriminación (MIDES, 2015) y (COPRED, 2017).	45 minutos	Los servidores públicos adquirirán nociones y premisas básicas para evitar prácticas impropias y un lenguaje inadecuado ante sectores específicos de la población en cuanto a género, orientación sexual, edad, discapacidad, enfermedad, perspectiva racial, oficio u profesión.
2	Medidas preventivas y	45	Los servidores públicos adquirirán habilidades

	correctivas para el “Síndrome de recargo de contacto” (Arroyo, 2012).	minutos	para mantener una actitud positiva a fin de evitar que se presenten conductas dañinas hacia el ciudadano/cliente, como resultado de la frecuente y reiterada atención que se le brinda a uno tras otro.
3	Medidas preventivas y correctivas para el “Síndrome de Burnout” (Zafrilla & Laencina, 2006-B).	45 minutos	Los servidores públicos aprenderán a controlar sus emociones, en razón de los siguientes síntomas: cansancio emocional, desarrollo de actitudes negativas e insensibles, sentimientos de fracaso, así como rechazo a sí mismos y hacia sus logros personales.

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 30: Módulo 6			
Capacitación de instrucción y formación			
#	Línea temática	Duración	Contenido
1	Principios éticos (Código de Ética, Principios y Valores del Poder Ejecutivo del Estado de Hidalgo, 2011).	180 minutos	Los servidores públicos habrán de reconocer las implicaciones que tienen los principios éticos en cuanto a su debida aplicación en el quehacer administrativo, y en estricto apego a la orientación al ciudadano/cliente y la atención de calidad.
Taller de sensibilización y auto mejoramiento			
1	Medidas preventivas y correctivas para la patología “Soledad aparente” (Gosso, 2008).	45 minutos	Los servidores públicos adquirirán conciencia de la importancia de interiorizar las enseñanzas de la atención y el servicio de calidad, a fin de que estas prácticas no sean solo una máscara que utilizan cuando están en presencia de sus superiores o de los ciudadanos/clientes; provocando que cuando estén solos les importe poco su desempeño y cumplir con sus responsabilidades.
2	Medidas preventivas y correctivas para la patología de “El miedo escénico” (Zafrilla & Laencina, 2006-C).	45 minutos	Los servidores públicos adquirirán habilidades y destrezas para desempeñarse adecuadamente en escenarios tensos e impredecibles, a fin de que no se queden sin saber qué hacer, eviten cometer errores, pierdan el control, se bloqueen, olviden cosas, o transmitan nerviosismo, inseguridad y angustia a los ciudadanos/clientes.
3	Medidas preventivas y correctivas para la patología “El lobo del cuento de caperucita roja” (Gosso, 2008).	45 minutos	Los servidores públicos adquirirán destrezas y habilidades para manejar a ciudadanos/clientes difíciles que presenten actitudes de superioridad; evitando caer intencionalmente en prácticas buropatológicas disfrazadas de profesionalismo y amabilidad, como represalia al ciudadano/cliente cuyo comportamiento les ha causado molestia.

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 31: Módulo 7			
Capacitación de instrucción y formación			
#	Línea temática	Duración	Contenido
1	Compromiso y responsabilidad pública (Emmerich, 2004) y (Bolaños, 2015).	45 minutos	Los servidores públicos adquirirán la conciencia de que su desempeño administrativo se tiene que enmarcar en una lógica de prudencia y diligencia hacia los ciudadanos/clientes, ya que las consecuencias u omisiones de cada de sus actos repercuten sobre ellos.
2	Desarrollo de empatía (Ruiz <i>et al</i> , 2010).	45 minutos	Los servidores públicos habrán de reconocer porque es importante la empatía en la atención y el servicio, así como sus características, obstáculos y errores, además de como poder potenciar esta capacidad.
3	La importancia del trabajo en equipo dentro de las áreas (Plana, 2010).	90 minutos	Los servidores públicos adquirirán habilidades y destrezas para fortalecer sus mecanismos de colaboración y cooperación, a fin de que puedan generar redes de interacción efectivas y asimismo puedan orientar su trabajo al logro de sus objetivos.
Taller de sensibilización y auto mejoramiento			
1	Medidas preventivas y correctivas para la patología “No es mi trabajo” (Zafrilla & Laencina, 2006-C).	45 minutos	Los servidores públicos adquirirán la capacidad de ser polivalentes y el valor de ser solidarios con sus compañeros de trabajo cuando las circunstancias así lo ameriten, ya sea porque tienen el conocimiento para orientar sobre algún tipo de situación en específico o porque está en sus manos resolver algún problema, muy a pesar de que estrictamente en sus funciones no sea algo que les corresponda.
2	Medidas preventivas y correctivas para el “Síndrome horario” (Zafrilla & Laencina, 2006-C).	45 minutos	Los servidores públicos adquirirán habilidades y destrezas para desempeñarse adecuadamente a lo largo de toda su jornada de trabajo, dominando su indisposición durante sus primeras horas, su ansiedad previa al consumo de alimentos y su cansancio durante sus últimas horas del día; a fin de que aprovechen el tiempo eficazmente.
3	Medidas preventivas y correctivas para la patología “Primero el trabajo, después los clientes” (Gosso, 2008).	45 minutos	Los servidores públicos aprenderán a administrar su tiempo de manera eficaz, evitando relegar la atención y el servicio de calidad a un segundo plano, bajo la justificación de que las tareas tangibles son prioritarias y que solo así es como sus superiores pueden medir su desempeño.

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 32: Módulo 8			
Capacitación de instrucción y formación			
#	Línea temática	Duración	Contenido
1	Motivación (Jiménez, 2009).	45 minutos	Los servidores públicos habrán de reconocer que su desempeño está determinado por sus habilidades técnicas así como por el factor motivacional; dado que intervienen una serie de factores tanto internos como externos, que afectan directamente su rendimiento, y por ende, la manera como se relacionan con los ciudadanos/clientes.
2	¡Busca la satisfacción del ciudadano/cliente! (Zafrilla & Laencina, 2006-C).	45 minutos	Los servidores públicos adquirirán destrezas y habilidades para que la atención y el servicio que brinden, este referenciado a la satisfacción del ciudadano/cliente aprendiendo a identificar la relación entre expectativas y percepción.
Taller de sensibilización y auto mejoramiento			
1	Medidas preventivas y correctivas para la patología “¿Quién ha sido?” (Zafrilla & Laencina, 2006-C).	45 minutos	Los servidores públicos tienen que saber que no están exentos de cometer errores o de tomar decisiones equívocas frente a los ciudadanos/clientes; por lo cual, cuando así suceda, no deben negarlo, ocultarlo o buscar culpables, sino que manifestarlo para su oportuna solución sin el temor a represalias, ya que lo que debe imperar es un clima de confianza, de seguridad y de cooperación dentro y entre cada una de las áreas.
2	Medidas preventivas y correctivas para el “Síndrome de ama de casa” (Zafrilla & Laencina, 2006-C).	45 minutos	Los servidores públicos adquirirán habilidades para evitar perseguir su propia satisfacción en perjuicio de la de los ciudadanos/clientes, así como evitar creer que se encuentran atrapados en actividades cuyo servilismo es exagerado e interminable, lo cual les genere sentimientos negativos hacia su propio trabajo y hacia los propios ciudadanos/clientes.
3	Medidas preventivas y correctivas para la patología “Que sabrás tú” (Zafrilla & Laencina, 2006-C).	45 minutos	Los servidores públicos aprenderán a manejar su comportamiento, a fin de que eviten tener sentimientos de superioridad frente a los ciudadanos/clientes, descalificando sus comentarios, opiniones o dudas a causa de tacharlos como unos ignorantes que carecen de conocimiento sobre cómo se llevan a cabo los procesos y las actividades que realizan.

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 33: Módulo 9			
Capacitación de instrucción y formación			
#	Línea temática	Duración	Contenido
1	Atención y servicio preferencial (Administración Central del Municipio de Santiago de Cali, 2015).	45 minutos	Los servidores públicos aprenderán que cuando se presente un ciudadano/cliente en una situación especial (discapacitado, mujer embarazada, adulto mayor, etc.), éste debe de ser atendido inmediatamente en el caso en que haya filas de espera, así como de recibir consideraciones especiales de acuerdo a sus muy particulares limitaciones físicas.
2	¡La mejora es continúa! (Vallejo & Jiménez, 2011).	45 minutos	Los servidores públicos habrán de desarrollar la capacidad de detectar problemas y oportunidades de mejora para cada una de sus áreas físicas, actividades, así como de su relación con los ciudadanos/clientes, por ellos mismos; lo cual ha de formar parte de su experiencia y conocimiento acumulado para optimizar su desempeño.
3	Etiqueta de conducta e imagen institucional (Bolaños, 2015).	90 minutos	Los servidores públicos institucionalizarán una serie de recomendaciones prácticas referentes a aspectos generales, a la forma de saludar, al momento en el que brindan atención y servicio, y a la forma en que se despiden.
Taller de sensibilización y auto mejoramiento			
1	Medidas preventivas y correctivas para la patología “Acumular atención” (Zafrilla & Laencina, 2006-C).	45 minutos	Los servidores públicos aprenderán a controlar sus inquietudes y a desarrollar altos niveles de paciencia y tolerancia frente a los ciudadanos/clientes, en cualquier circunstancia, pero primordialmente en aquellos momentos o días en los que de manera, profesional u personal, las cosas no van bien para ellos y tienen problemas o dificultades; a fin de que puedan comunicarlo y desahogarlo, llegando incluso a tomar descansos bajo la autorización de sus superiores.
2	Medidas preventivas y correctivas para la patología “Yo soy el jefe” (Gosso, 2008).	45 minutos	Los servidores públicos adquirirán conciencia del rol que cada uno tiene y que deben de desempeñar ante los ciudadanos/clientes. Los directores de área aprenderán lo dañino que es querer sentirse superiores descalificando a sus subordinados, haciéndolos a un lado cuando se les dificulte solucionar un problema y tomando ellos mismos un rol protagónico innecesario.
3	Medidas preventivas y correctivas para la patología “Otra vez... dile que no estoy” (Zafrilla & Laencina, 2006-C).	45 minutos	Los servidores públicos habrán de reconocer que no tienen que rehuir a los problemas o dificultades, que genera mayores conflictos evitar a los ciudadanos/clientes, en vez de darles una respuesta o explicación del porque tal o cual asunto no se ha resuelto; por lo que

			es preciso el que aprendan a buscar alternativas en conjunto.
--	--	--	---

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 34: Módulo 10			
Capacitación de instrucción y formación			
#	Línea temática	Duración	Contenido
1	Presentación personal y de los puestos de trabajo (Administración Central del Municipio de Santiago de Cali, 2015) y (DIAN, 2011).	45 minutos	Los servidores públicos adquirirán conciencia de que al formar parte de la administración pública municipal, su imagen personal debe de ser la apropiada a la par de que sus sitios de trabajo deben de proyectar armonía, orden y cuidado.
2	Entendiendo el liderazgo de los directores (INAFED, 2012).	45 minutos	Los servidores públicos necesitan saber que cuentan en cada una de sus áreas con un responsable que guía las actividades que se desarrollan, sin embargo esto no los convierte en simples subordinados, ya que cada una de sus acciones hace la diferencia y es parte fundamental de la atención y el servicio de calidad que se persigue.
3	Resistencias al cambio (Red Zona Calidad, 2015).	90 minutos	Los servidores públicos identificarán los factores que influyen en su persona y que a su vez impiden y dificultan el proceso de cambio y de consolidación de la cultura del servicio sustentada en el enfoque de la orientación al ciudadano/cliente y la atención de calidad.
Taller de sensibilización y auto mejoramiento			
1	Medidas preventivas y correctivas para la "Percepción de estancamiento laboral" (Barreiro, 2006).	45 minutos	Los servidores públicos aprenderán a manejar correctamente sus emociones, a fin de evitar que piensen que sus actividades carecen de sentido, no hay incentivos, nadie valora su esfuerzo y que en consecuencia no tienen ningún tipo de crecimiento.

Fuente: Elaboración propia.

5.4 Cronograma de ejecución

Tabla 35: Cronograma de ejecución.

Ref.	Acciones concretas a desarrollar	Año 1											
		M1	M2	M3	M4	M5	M6	M7	M8	M9	M10	M11	M12
PP1	Evaluación ex –ante.	M1											
PP2	Presentación del programa.	M1											
PP3	Colocación y difusión del uso de los buzones de quejas, reclamos y sugerencias (físicos y virtual).	M1											
PP4	Elaboración del manual que se basa en buenas prácticas y reconoce la idiosincrasia de los habitantes de Tasquillo.	M1											
PP5	Elaboración de formatos para la implementación del programa.	M1											
PP6	Elaboración de la base de datos para el control de asistentes, quejas, respuestas a solicitudes, demandas atendidas, etc.	M1											
FC1	Tratamiento mensual de las quejas, reclamos y sugerencias recibidas.		M2										
FC2	Realización mensual de 10 capacitaciones y 10 talleres (Módulo 1)		M2										
FC3	Inspección y control mensual de las respuestas dadas a las solicitudes y peticiones recibidas.		M2										
FC4	Inspección y control mensual de demandas correctamente atendidas sobre el total de demandas recibidas de la ciudadanía.		M2										
FC1	Tratamiento mensual de las quejas, reclamos y sugerencias recibidas.			M3									
FC2	Realización mensual de 10 capacitaciones y 10 talleres (Módulo 2)			M3									
FC3	Inspección y control mensual de las respuestas dadas a las solicitudes y peticiones recibidas.			M3									
FC4	Inspección y control mensual de demandas correctamente atendidas sobre el total de demandas recibidas de la ciudadanía.			M3									
FC5	Otorgamiento mensual de incentivos y reconocimientos al logro de metas.			M3									
FC1	Tratamiento mensual de las quejas, reclamos y sugerencias recibidas.				M4								
FC2	Realización mensual de 10 capacitaciones y 10 talleres (Módulo 3)				M4								
FC3	Inspección y control mensual de las respuestas dadas a las solicitudes y peticiones recibidas.				M4								
FC4	Inspección y control mensual de demandas correctamente atendidas sobre el total de demandas recibidas de la ciudadanía.				M4								
FC5	Otorgamiento mensual de incentivos y reconocimientos al logro de metas.				M4								

5.5 Monitoreo y evaluación

Para comenzar, es necesario mencionar que el monitoreo y la evaluación “están directamente vinculados con la MML, a través de los indicadores que esta última incluye, y que sirven, justamente, para monitorear y evaluar el programa implementado” (Fernández y Schejtman, 2012, p.116); no obstante representan procesos diferentes, por lo cual es esencial tener claro a que se refiere cada uno de ellos. Es así que de acuerdo a Ortegón *et al* (2005):

Mientras que el monitoreo es un proceso continuo y permanente (todos los días, semanas, meses en la ejecución del proyecto), la evaluación se realiza en periodos establecidos, entre lapsos de tiempo más largos. El monitoreo es un proceso continuo de análisis, observación y sugerencias de ajustes para asegurar que el proyecto este encarrilado a alcanzar su objetivo. La evaluación por su parte permite la formulación de conclusiones acerca de lo que se observa a una escala mayor, aspectos tales como el diseño del proyecto y sus impactos, tanto los previstos como los no previstos (p.49).

Es así, que atendiendo tal planteamiento, el monitoreo al ser una labor sistemática en la que se constata que efectivamente se estén realizando las actividades que generen los componentes establecidos, a fin de lograr el propósito que se tiene; encontramos entonces que en el presente programa, el monitoreo tiene lugar, principalmente en las etapas de formación y capacitación, es decir, en cada una de las siguientes acciones concretas a desarrollar previamente descritas:

- Tratamiento mensual de las quejas, reclamos y sugerencias recibidas.
- Realización mensual de 10 capacitaciones y 10 talleres.
- Inspección y control mensual de las respuestas dadas a las solicitudes y peticiones recibidas.
- Inspección y control mensual de las demandas atendidas sobre el total de demandas recibidas de la ciudadanía.
- Otorgamiento mensual de incentivos y reconocimientos al logro de metas.
- Exámenes de conocimientos adquiridos.

Por lo cual, en todas y cada una de dichas acciones, cada vez que se lleven a cabo, de acuerdo con el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (2009), es fundamental tomar en cuenta ciertas cuestiones clave, que a modo de una breve retroalimentación es necesario contestar para seguir adelante mes a mes:

- ¿Se están generando los productos identificados previamente como estaba planeado y de forma eficaz?
- ¿Cuáles son las cuestiones, riesgos y desafíos que afrontamos o pronosticamos que se deben tener en cuenta para asegurar el logro de los resultados?
- ¿Qué decisiones sobre cambios al trabajo que ya se ha planeado deben tomarse en las fases siguientes?
- ¿Continuarán siendo pertinentes para el logro de los resultados previstos los productos planificados y entregados?
- ¿Siguen siendo pertinentes y eficaces los efectos que hemos previsto para lograr todos los impactos, objetivos y prioridades municipales?
- ¿Qué estamos aprendiendo? (p.80).

Es así que bajo tales cuestionamientos, es como se le ha de dar cauce a cada una de las acciones sujetas a monitoreo, aplicando las medidas correctivas necesarias para su desarrollo, o bien, replicando las buenas prácticas para optimizar resultados.

Ahora bien, en cuanto a la evaluación, es necesario retomar el ciclo de vida del programa (Figura 13, pág. 102), e identificar que se establecen tres tipos fundamentales de evaluación asociados a la preparación del proyecto (ex -ante), a su ejecución (intra) y al post proyecto (post). Por lo que a continuación se describe cada uno de ellos.

- La evaluación ex -ante que tiene lugar durante la fase de preparación, se encarga de evaluar “el contexto de implementación del proyecto, tanto socioeconómico como institucional; por ejemplo, el problema a resolver, la población objetivo, las necesidades, los insumos y las estrategias de acción

fueron correctamente identificados” (Fernández y Schejtman, 2012, p.117). Por lo tanto, de lo que se trata es de validar la pertinencia del presente documento a razón de cada uno de sus apartados, desde la fundamentación teórica hasta la estrategia general de intervención. Dicho lo anterior, además se ha de hacer énfasis en la MML, ya que en esta herramienta se establece la secuencia lógica del resumen narrativo, de los indicadores, de los medios de verificación y de los supuestos; lo cual define la pauta del monitoreo y de las evaluaciones intra y post.

- La evaluación intra o intermedia que tiene lugar a mediados de la ejecución del programa, tiene un carácter formativo, es decir que a través de cada una de sus acciones previamente descritas (Ver inciso 5.2 sobre planeación y acciones concretas a desarrollar, pág. 102), se ha de conseguir información precisa que mejore la ejecución del programa, “el objetivo es analizar la evolución de los indicadores y supuestos de la MML en la mitad de la fase de operación del proyecto. Se busca identificar fallas en el diseño y el plan de ejecución del proyecto, establecer si el proyecto se ha implementado conforme al plan, examinar los supuestos del proyecto y determinar el riesgo o la probabilidad de no cumplir con los objetivos, a nivel de propósito y fin” (Ortegón *et al*, 2005, p.90). Es por ello que esta evaluación viene acompañada de un proceso de toma de decisiones, feedback e improvement que como ya se mencionó anteriormente, permita corregir deficiencias y errores; reajustar y replantear las acciones e indicadores a la luz del monitoreo y de los resultados obtenidos; así como refrendar e incorporar nuevo contenido con base a los hallazgos y las necesidades emergentes identificadas; a fin de iniciar nuevamente toda la fase de formación y capacitación (Crosby, 1989).
- La evaluación post que tiene lugar al momento de finalizar las etapas de formación y capacitación, tiene un carácter sumativo, es decir que lo que se busca es establecer conclusiones finales a la luz de las fases ejecutadas y de los resultados obtenidos a lo largo de todo el programa, por lo que las acciones que se han de realizar son semejantes a las de la evaluación intra

(Ver inciso 5.2 sobre planeación y acciones concretas a desarrollar, pág. 102), con la salvedad de que se ha de llevar a cabo una completa recopilación de los resultados y se realizarán estudios sobre el fortalecimiento del engranaje administrativo y la legitimidad gubernamental; con el objeto de constatar el cumplimiento de los fines establecidos en la MML. Además, “se examina el diseño original, con las modificaciones introducidas como resultado del monitoreo y evaluación durante la ejecución, y el alcance en cuanto al objetivo de desarrollo del proyecto” (Ortegón *et al*, 2005, p.51); por lo que es preciso que para finalizar se realice un informe de recomendaciones y lecciones aprendidas que sirva como precedente para emprender futuros programas municipales de formación y capacitación de los servidores públicos.

5.6 Transparencia y difusión

Bajo la premisa de “colocar la información en la *vitrina pública* para que aquellos interesados puedan revisarla, analizarla y, en su caso, usarla como mecanismo para sancionar en caso de que haya anomalías en su interior” (Ugalde, 2002, p.17), la justificación, el diseño y los objetivos del programa, sus resultados, los informes técnicos, financieros y de gestión, las memorias fotográficas, y los reportes, así como los estudios que se generen con su implementación, se publicarán en apego a lo dispuesto en la Ley de Transparencia y Acceso a la Información Pública Gubernamental del Estado de Hidalgo; y de esta manera, como bien lo establece el Plan Municipal de Desarrollo de Tasquillo 2016-2020 en su Eje 1, punto 1.1.1 sobre *Transparencia y Honestidad*:

Garantizar el derecho que tienen los ciudadanos a la información pública, no solo como responsabilidad legal [...], sino más bien, como toda una cultura de corresponsabilidad entre la ciudadanía y el gobierno, que contribuya a transparentar el uso de los recursos y la toma de decisiones en las acciones de gobierno.

Además, se ha de convocar masivamente a los beneficiarios finales para hacerlos partícipes de la presentación del programa así como de los informes de actividades y resultados, instándolos a compartir sus experiencias y expectativas sobre el proyecto, a fin de mantener una comunicación directa y permanente que estreche los lazos de legitimidad que la propia población tiene con la administración pública municipal. Asimismo, todo tipo de información que se difunda debe abstenerse de utilizar lenguaje técnico e incomprensible, ya que de lo que se trata es que todo ciudadano sea “capaz de entender, analizar y juzgar las acciones gubernamentales con base en información completa, confiable y sujeta a corroboración” (Merino, 2009, p.32).

Al mismo tiempo de que es menester asegurarse de que dicha información esté disponible y abierta a la población para su consulta directa en la Unidad de Transparencia y Acceso a la Información Pública Municipal, ubicada en el Palacio Municipal del Centro de Tasquillo.

Consideraciones finales

El presente proyecto de intervención gubernamental en relación con los objetivos particulares del *Programa de la MGGL*, plantea la solución a un problema concreto, el cual se refiere al inadecuado desempeño de los servidores públicos como resultado de la cultura burocrática de la atención y el servicio en la administración pública municipal de Tasquillo; y para ello se toma como referente el conocimiento de uno de los modelos teóricos más recientes respecto al gobierno y la gestión local: la NGP que engloba diferentes doctrinas administrativas y enfoques gerenciales.

Si bien es cierto, este paradigma no es la panacea, un remedio omnipotente o la cura para todas las problemáticas de una administración pública municipal; es posible destacar de entre sus instrumentos y aportes para el buen gobierno; el enfoque de la orientación al ciudadano/cliente y la atención de calidad, el cual bajo una lógica incrementalista adaptada al contexto único del municipio de Tasquillo representa una alternativa viable para la solución de la problemática planteada.

Es así que a lo largo de este documento se presentan técnicas y herramientas propias del diseño, implementación y evaluación de un programa municipal encaminado a la innovación y a los criterios de modernización administrativa que el propio Ayuntamiento de Tasquillo establece como prioritarios; lo cual brinda certeza a la planeación y a cada una de las acciones concretas a desarrollar a través de su pertinente implementación.

Finalmente, en términos sucintos, el presente proyecto de intervención gubernamental guarda una adecuada coherencia interna y secuencia lógica formal, que de principio a fin, se ve reflejada en la desagregación de los distintos elementos que lo componen (premisas, apartados, metodología, etc.); y los cuales en su conjunto dan cuenta de un correcto “manejo de los instrumentos analíticos y prácticos para atender las diversas tareas de la administración y la gestión pública, con una perspectiva disciplinar amplia” (Programa de la MGGL).

Bibliografía

- Administración Central del Municipio de Santiago de Cali. (2015). Manual de atención al usuario. Alcaldía de Santiago de Cali: Sistemas de Gestión y Control Integrados.
- Acosta, O. (2008). Experiencias, retos y desafíos en la profesionalización de los municipios en México. México: INAFED.
- Agencia Estatal de Evaluación de las Políticas Públicas y la Calidad de los Servicios. (2013). Mejora de las organizaciones públicas por medio de la autoevaluación: CAF 2013. Madrid: Ministerio de Hacienda y Administraciones Públicas.
- Aguilar, I. (2008). Gestión de la calidad en los municipios mexicanos. Un estudio de caso: Ecatepec de Morelos, Estado de México, 2003-2006. Caracas: XXI Concurso del CLAD sobre Reforma del Estado y Modernización de la Administración Pública "Calidad y Excelencia en la Gestión Pública".
- Albrecht, K. (2004). La Revolución del Servicio: lo único que cuenta es un cliente satisfecho. USA: 3R Editores.
- Arellano, D. (2004). Más allá de la reinención del gobierno: fundamentos de la Nueva Gestión Pública y presupuestos por resultados en América Latina. México: Centro de Investigación y Docencia Económicas. CIDE.
- (2002). Nueva Gestión Pública: ¿el meteorito que mato al dinosaurio? Revista del CLAD Reforma Y Democracia No. 23. pp.1-21
- Armijo, M. (2009). Manual de Planificación Estratégica e Indicadores de Desempeño en el Sector Público. Santiago de Chile: Área de Políticas Presupuestarias y Gestión Pública. ILPES/CEPAL.
- Arroyo, R. (2012). Habilidades gerenciales: desarrollo de destrezas, competencias y actitud. Colombia: Ecoe Ediciones.
- Bautista, O. (2008). La corrupción de las instituciones públicas: ¿Realmente no hay alternativa? Madrid: Universidad Complutense.
- Barreiro, G. (2006). Las enfermedades del trabajo: nuevos riesgos psicosociales y su valoración en el derecho de la protección social. España: Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales.

- Beltrán, M. (1997). La formación y los empleados públicos. *Revista Española de Investigaciones Sociológicas*. REIS. 77-78 Enero-Junio. pp. 51-68.
- Blasco, D. (2003). *El Estado Receptivo*. Buenos Aires. Segundo Congreso Argentino de Administración Pública. Sociedad, Estado y Administración.
- Bolaños, K. (2015). *Manual para mejorar la atención a la ciudadanía en las entidades de la administración pública*. Perú: Presidencia del Consejo de Ministros – Secretaría de Gestión Pública.
- Cabrero, E. (2002). *El premio gobierno y gestión local en México: un mecanismo de institucionalización de la innovación en gobiernos locales*. Lisboa: VII Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública.
- (2000). *Gerencia Pública Municipal: Conceptos básicos y estudios de caso*. México: Centro de Investigación y Docencia Económicas. CIDE.
- Camacho, H., Cámara, L., Cascante, R. & Sainz, H. (2001). *El enfoque de marco lógico: 10 casos prácticos*. Madrid: Fundación CIDEAL.
- Centelles, J. (2006). *El buen gobierno de la ciudad: estrategias urbanas y política relacional*. La Paz – Bolivia: Instituto Nacional de Administración Pública.
- Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo. (2008). *Carta Iberoamericana de Calidad en la Gestión Pública*, aprobada por la X Conferencia Iberoamericana de Ministros de Administración Pública y Reforma del Estado y adoptada por la XVIII Cumbre Iberoamericana de Jefes de Estado y de Gobierno. San Salvador: CLAD.
- Chaidez, M. (2016). *El Gobierno Abierto en México: ¿Un nuevo modelo de Gobernanza?*. Encrucijada: *Revista Electrónica del Centro de Estudios en Administración Pública de la Facultad de Ciencias Políticas y Sociales, Universidad Nacional Autónoma de México*. Núm. 24. pp. 1-31
- Chica, S. (2011). *Una mirada a los nuevos enfoques de la gestión pública*. *Administración y Desarrollo*. Núm. 39. pp. 57-74
- Cisneros, R. (2015). *Estándares para mejorar la atención a la ciudadanía y compromisos de calidad en la prestación del servicio: el Estado al servicio*

- de las personas. XX Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública, Lima, Perú. pp. 1-8
- Comisión Nacional de Servicio Civil. CNSC. (2015). Manual de atención al ciudadano. Colombia: CNSC.
- Correa, N. (2011). Interculturalidad y políticas públicas: una agenda al 2016. Lima: Consorcio de Investigación Económica y Social.
- Crosby, J. (1996). Aprendizaje en grupos reducidos. *Medical Teacher*, Vol. 18, Núm.3. pp. 1-13.
- Crosby, P. (1989). *La Calidad No Cuesta*. USA: Editorial McGraw-Hill.
- De Donato, X. (2007). El carácter de los tipos ideales weberianos y su relación con las ciencias naturales. Instituto de Investigaciones Filosóficas de la Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM). *Revista Diánoia*. Vol. LII. Núm. 59. pp. 151–177
- Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales. DIAN. (2011). Modelo de excelencia en el servicio. Colombia: Dirección de Gestión de Ingresos.
- Emmerich, G. (2004). Transparencia, rendición de cuentas, responsabilidad gubernamental y participación ciudadana. *Polis: Investigación y Análisis Sociopolítico y Psicosocial*, Vol. 2, Núm. 4. pp. 67-90
- Figuroa, V. (2016). Pueblos indígenas y políticas públicas. El proceso de formulación de la política indígena en Chile en el gobierno de Eduardo Frei Ruiz-Tagle, 1994-2000. *Gestión y Política Pública*. Vol. XXV. Núm. 2. pp. 447-482
- Franco, J. (2013). *Diseño de Políticas Públicas*. México: IEXE.
- Fromm, E. (1992). *La Revolución de la Esperanza*. México: Fondo de Cultura Económica.
- Fernández, N. y Schejtman, L. (2012). *Planificación de políticas, programas y proyectos sociales*. Buenos Aires: CIPPEC y UNICEF.
- Gillezeau, P. y Romero, S. (2004). *Sistema de costos de calidad como proceso de mejoramiento continuo*. Venezuela: Universidad de los Andes.
- Gómez de León, S. (2014). *Lineamientos para la formulación de la política de profesionalización del sector público de Guatemala: hacia una propuesta*

- para su implementación. Caracas: XXVII Concurso del CLAD sobre Reforma del Estado y Modernización de la Administración Pública.
- González-Haba, V. (1991). Más allá de la eficacia administrativa. Madrid: El País.
- Gosso, F. (2008). Híper satisfacción del cliente: con solo satisfacer a los clientes no alcanza. México: Panorama Editorial.
- Guerrero, M. (2011). La gestión de la calidad total en los ayuntamientos españoles: modelos y experiencias. Madrid: Instituto Nacional De Administración Pública.
- Hernández, C. (2016). Otomíes del Valle del Mezquital: retos ante la preservación o la transformación de una cultura. DIVULGARE. Boletín Científico de la Escuela Superior de Actopan. Vol. 3. Núm. 5. pp. 1-13
- Hirsch, A. (1996). Educación y burocracia. México: Ediciones Gernika, S.A.
- Hood, C. (1991). A Public Management for All Seasons?. Royal Institute of Public Administration: Public Administration. Vol. 69. pp. 3-19.
- Instituto Autónomo Biblioteca Nacional y de Servicios de Bibliotecas. (2009). Cómo atender al usuario de la biblioteca pública. Gobierno Bolivariano de Venezuela: Ministerio del Poder Popular para la Cultura.
- Jiménez, C. (2009). Motivación y habilidades de la dirección. Revista electrónica del Centro de Estudios Municipales y de Cooperación Internacional. CEMCI. Núm. 4. pp. 1-16
- La Oficina del Gabinete. (1999). Modernising Government. Londres: HMSO.
- León, B. & Meneses, A. (2016). La burocracia en la política pública de desarrollo municipal. Dinámicas del gobierno municipal en el límite de la recentralización. Red de Investigadores en Gobiernos Locales Mexicanos. IGLOM. pp. 357-372
- León, B. & Olvera, T. (2012). El presente asentado en el pasado que se supone en el futuro o la gran paradoja de la institución municipal en México. México: Grupo editorial HESS. S.A. de C.V.
- López, A. (2002). La Nueva Gestión Pública: algunas precisiones para su abordaje conceptual. Instituto Nacional de la Administración Pública. INAP. Serie I, Desarrollo Institucional y Reforma del Estado. Núm. 68. pp. 7-25

- López, M. Restrepo, L. & López, G. (2013). Resistencia al cambio en organizaciones modernas. *Scientia et Technica* Año XVIII. Vol. 18. Núm. 1. pp. 149-157
- Lugo, M. & Peña, V. (2012). Hacia una estrategia de calidad en los servicios públicos. *Estrategias para Desarrollar la Calidad en los Servicios Públicos en República Dominicana*. pp. 53-66
- Maqueda, J. (2003). *Protocolo empresarial: una estrategia de marketing*. Madrid: Escuela Superior de Gestión Comercial y Marketing. ESIC.
- Martínez, J. (2009). La nueva gerencia pública en México. Una medición de su intensidad e impactos en las entidades del país. *Convergencia* Vol. 16 Núm. 49.
- (2005). Nueva gerencia pública: análisis comparativo de la administración estatal en México. *Convergencia* Vol. 12 Núm. 39.
- Medina, A. (2005). *Gestión por procesos y creación de valor público: un enfoque analítico*. República Dominicana: Instituto Tecnológico de Santo Domingo.
- Mendoza, J. & Carbonell, A. (2011). *La Época de la Gestión de Calidad en el Municipio de Pachuca de Soto Hidalgo: Alternancia Política y Humanismo vs Inercias Estructurales*. Madrid: Segundo Congreso Internacional en Gobierno, Administración y Políticas Públicas del Instituto Universitario y de Investigación José Ortega y Gasset.
- Merino, M. (2009). La estructura de la rendición de cuentas en México: informe sobre la calidad de la información en las cuentas públicas en México. CIDE. División de Administración Pública, Núm. 228. pp. 1-70
- (2006). La profesionalización municipal en México. *Documentos de trabajo del CIDE*. Núm. 182. pp. 1-55
- (1996). De la lealtad individual a la responsabilidad pública. Instituto Nacional de Administración Pública, A.C. *Revista de Administración Pública* 91. pp. 5-19
- Merlo, I. (2015). El gobierno abierto como herramienta para superar la buropatología en las administraciones públicas de América Latina. XX

- Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública, Lima, Perú. pp. 1-15
- Mesías, L. (2010). Módulo Gerencia del Servicio. Bucaramanga: Universidad de Santander.
- Ministerio de Cultura del Perú. (2015). Servicios públicos con pertinencia cultural: Guía para la aplicación del enfoque intercultural en la gestión de servicios públicos. Parte I y Parte II. Perú: Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional. USAID.
- Ministerio de Desarrollo Social. MIDES. (2015). Manual de orientaciones técnicas para la atención ciudadana. Uruguay: Dirección Nacional de Gestión Territorial. DNGT.
- Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones de la República de Colombia. MINTIC. (2011). Guía de atención al ciudadano/cliente por múltiples canales. Colombia: Gobierno en línea.
- Montalván, P. (2001). Apuntes de clase. Curso sobre Solución de Problemas y Marco Lógico. Cartagena de Indias.
- Najul, J. (2011). El capital humano en la atención al cliente y la calidad de servicio. Observatorio Laboral Revista Venezolana. Vol. 4. Núm. 8. pp. 23-35
- Navarrete, J. (2012). Diseño de programas y políticas públicas. México: Red Tercer Milenio.
- Nolasco, M. (2014). Estrategias de enseñanza en educación. Vida Científica Boletín de la Escuela Preparatoria No. 4. Vol. 2. Núm. 4. pp. 1-6
- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos. OCDE. (2015). Estudios de la OCDE sobre Gobernanza Pública: República Dominicana: Gestión de recursos humanos para la innovación en el gobierno. Paris: OCDE Editions.
- (1991). La administración al servicio del público. Madrid: Ministerio de administraciones públicas.
- Olaya, N. (2015). ¿Por qué el servicio al cliente es tan importante hoy en las empresas? Bogotá: Universidad Militar Nueva Granada. Facultad de Ciencias Económicas.

- Ortegón, E., Pacheco, J. y Prieto, A. (2005). Metodología del marco lógico para la planificación, el seguimiento y la evaluación de proyectos y programas. Santiago de Chile: Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social. ILPES.
- Palma, E. (2012). Creación de un centro de información turística en el Cantón Quevedo. Ecuador: Universidad de Guayaquil.
- Plana, F. (2010). Habilidades para la mejora del trabajo en equipo. Internet. España: Escuela de Administración Pública de la Región de Murcia.
- Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo. (2009). Manual de planificación, seguimiento y evaluación de los resultados de desarrollo. New York: PNUD.
- Puig, A. (1992). Por una administración pública bien educada. *Metrópolis*. Núm. 21. p. 116
- Raesfeld, L., López, S. & Mendoza, S. (2013). Catálogo de Pueblos y Comunidades Indígenas del Estado de Hidalgo. Pachuca de Soto: Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo.
- Ramírez, J. & Ramírez, E. (2002). Génesis y desarrollo del concepto de nueva gestión pública. Bases organizacionales para el replanteamiento de la acción administrativa y su impacto en la reforma del gobierno. División de Administración Pública. Documento de Trabajo Núm. 106. pp. 1-48
- Red Zona Calidad. (2015). Vencer las resistencias en el progreso hacia la atención centrada en la persona. Estrategias y técnicas para abordarlas. Serie docs. ZonaCalidad, N° 2. Oviedo: Consejería de Bienestar Social y Vivienda del Principado de Asturias.
- Riggs, F. (1979). Introducción: evolución de los significados del término "burocracia". UNESCO. *Revista Internacional de Ciencias Sociales*. Vol. XXXI. Núm. 4. pp. 611-635
- Rojas, S. (2001). Guía para realizar investigaciones sociales. México: Plaza y Valdes.
- Ruiz, M., Rodríguez, M., Laencina, T. & Guillen, M. (2010). Calidad en la atención a la ciudadanía. Estrategias. Internet. Dirección General de la Función

- Pública y Calidad de los Servicios de la Región de Murcia: Escuela de Administración Pública.
- Sáenz, O. y Mas, J. (1979). Tecnología educativa. Manual de medios audiovisuales. Zaragoza: Edelvives.
- Schröder, P. (2000). Nueva Gestión Pública: Aportes para un buen gobierno. México D.F: Fundación Friedrich Naumann.
- Secretaría de Asuntos Municipales. SAM. (2008). Mejora en la atención al ciudadano. Buenos Aires: Ministerio del Interior y Transporte. Presidencia de la Nación.
- Secretaría de la Función Pública. (2015-A). La Modernización de la Organización Gubernamental. Revista del CLAD: Reforma y Democracia. Núm. 63. pp. 231-272
- Subirats, J., Knoepfel, P., Larrue, C. & Varone, F. (2008). Análisis y gestión de políticas públicas. Barcelona: Ariel.
- Ugalde, L. (2002). Rendición de cuentas y democracia. El caso de México. México: Instituto Federal Electoral.
- Ugarte, J. (2015). Nueva estrategia para la gestión de calidad: implementación de cartas de servicios en una entidad pública peruana. Universidad de Lima Perú. Ingeniería Industrial. Núm. 33. pp. 51-68
- Uvalle, R. (2002). Los fundamentos institucionales de la gestión pública. Lisboa: VII Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública.
- Vallejo, M. & Jiménez, G. (2011). Iniciativa e innovación. España: Escuela de Administración Pública de la Región de Murcia.
- Velasco, E. (2006). La capacitación de altos funcionarios públicos en el Reino Unido y Polonia: tensiones y equilibrios. Gestión y Política Pública. Vol. XV. Núm. 2. pp. 307-367.
- Weber, M. (1964). The Theory of Social and Economic Organization. Free: Press.
- Wildavsky, A. (1979). The art and craft of policy analysis. London: Macmillan.
- Zafrilla, J. & Laencina, T. (2006-A). Adaptación y flexibilidad. España: Escuela de Administración Pública de la Región de Murcia.

----- (2006-B). Autocontrol. España: Escuela de Administración Pública de la Región de Murcia.

----- (2006-C). Preocupación por la calidad y orientación al ciudadano-cliente. España: Escuela de Administración Pública de la Región de Murcia.

Legislación consultada

Ayuntamiento del Municipio de Tasquillo. (2018). Acta de aprobación del Presupuesto de Egresos para el ejercicio 2018. Recuperado de: <http://www.tasquillo.gob.mx/images/ARMONIZACION%20CONTABLE%20017/4T2017/PRESUPUESTO2018.pdf>

----- (2016). Plan Municipal de Desarrollo de Tasquillo 2016-2020. Recuperado de: <http://planestataldedesarrollo.hidalgo.gob.mx/docs/PMD/PMD%20Tasquillo.pdf>

----- (2016). Reglamento Interno de Trabajo para el Municipio de Tasquillo 2016-2020. Recuperado de: http://www.tasquillo.gob.mx/images/Transparencia_69/FRACCION%201/Reglamento%20interno%20tasquillo%202016-2020.pdf

Contraloría Interna Municipal Tasquillo. (2016-2020). Código de Conducta del Municipio de Tasquillo Hidalgo ADM. 2016-2020.

----- (2016-2020). Manual de Procedimientos de la Presidencia Municipal de Tasquillo. Recuperado de: <http://www.tasquillo.gob.mx/images/Transparencia%2012-16/Manuales/MANUALPROCE.pdf>

Consejo para prevenir y eliminar la discriminación de la Ciudad de México. COPRED. (2017). Manual: lenguaje incluyente y no discriminatorio en la actuación de la administración pública de la Ciudad de México. Recuperado de: <http://data.copred.cdmx.gob.mx/wp-content/uploads/2017/01/Lenguaje-incluyente-y-no-discriminatorio-13092016.pdf>

Decreto Núm. 45. Ley de los Trabajadores al Servicio de los Gobiernos Estatal y Municipales, así como de los Organismos Descentralizados, para el Estado de Hidalgo. Pachuca de Soto. 15 de agosto de 2016.

Decreto Núm. 210. Ley de Presupuesto y Contabilidad Gubernamental del Estado de Hidalgo. Pachuca de Soto. 14 de octubre de 2014.

Decreto Núm. 229. Carta Compromiso con el Ciudadano. Argentina, 8 de marzo del 2000.

Decreto Núm. 402. Ley Orgánica Municipal del Estado de Hidalgo. Pachuca de Soto. 31 de diciembre de 2016.

Decreto Núm. 486. Ley de Derechos y Cultura Indígena para el Estado de Hidalgo. Pachuca de Soto. 24 de marzo de 2014

Decreto Núm. 1108. Constitución Política del Estado de Hidalgo. Pachuca de Soto. 5 de junio de 2017.

Gobierno de la República. (2013). Plan Nacional de Desarrollo 2013-2018. Recuperado de: <http://pnd.gob.mx/wp-content/uploads/2013/05/PND.pdf>

----- (2013). Programa para un Gobierno Cercano y Moderno 2013 – 2018. Recuperado de: http://www.bancomext.com/wpcontent/uploads/2014/07/programa_gobierno_cercano_moderno-1.pdf

Gobierno del Estado de Hidalgo. (2017). Plan Estatal de Desarrollo 2016-2020: Visión Prospectiva 2030. Recuperado de: <http://www.hidalgo.gob.mx/Plan%20Estatal%20de%20Desarrollo%201%20Feb%202017.pdf>

----- (2011). Código de Ética, Principios y Valores del Poder Ejecutivo del Estado de Hidalgo. Recuperado de: http://inhife.hidalgo.gob.mx/wp-content/uploads/2016/06/Cdigo-de-etica_Gobierno-del-Estado-de-Hidalgo.pdf

Instituto Nacional para el Federalismo y el Desarrollo Municipal. (2012). Información básica sobre administración y gobierno municipal. México: Dirección de Capacitación y Profesionalización del Servicio Público Local.

----- (2004). Guía para el buen Gobierno Municipal. México: INAFED.

----- (2002). Manual de gestión de recursos humanos. México: INAFED.

----- (1995). Guía Técnica 17: La capacitación del personal municipal.
México: INAFED.

Secretaría de Finanzas Públicas del Estado de Hidalgo. (2018). Clasificador por Objeto de Gasto. Hidalgo: Consejo de Armonización Contable del Estado de Hidalgo.

Secretaría de la Función Pública. (2015-B). Modelo de Cultura Organizacional de Gobierno Centrado en el Ciudadano. México: SFP.

Fuente de datos

Arnoletto, E. (2017). Glosario de Conceptos Políticos Usuales. Recuperado de:
<http://www.eumed.net/diccionario/definicion.php?dic=3&def=541>

Contraloría Municipal de Tasquillo. (2017). Trámites y servicios que ofrecen.
Recuperado de:

<http://www.tasquillo.gob.mx/images/Transparencia%2012-16/tramites.pdf>

Gutiérrez, E. (13/04/2016). Pobladores de Tasquillo toman palacio municipal.
Criterio Hidalgo. Recuperado de:

<http://www.criteriohidalgo.com/regiones/valle-del-mezquital/pobladores-de-tasquillo-toman-palacio-municipal>

Instituto Estatal Electoral de Hidalgo. IEEH. (2016). Integración de ayuntamientos del proceso electoral 2015-2016. Recuperado de:

http://www.ieehidalgo.org.mx/images/DocumentosBanner/AYUNTAMIENTOS_PROC_ORD.pdf

Instituto Nacional de Estadística y Geografía. INEGI. (2017). Encuesta Intercensal 2015. Recuperado de:

<http://www3.inegi.org.mx/sistemas/tabuladosbasicos/default.aspx?c=33725&s=est>

----- (2009). Prontuario de información geográfica municipal de Tasquillo.
Recuperado de:

<http://www3.inegi.org.mx/sistemas/mexicocifras/datos-geograficos/13/13058>

- ISOTools. (2017). ISO 9001:2015 Sistema de Gestión de la Calidad. Recuperado de: <https://www.isotools.org/pdfs/sistemas-gestion-normalizados/ISO-9001.pdf>
- Ministerio de Modernización. Argentina. (2017). Implementación de la Carta Compromiso con el Ciudadano. Recuperado de: <https://www.argentina.gob.ar/cartacompromiso/implementacion>
- Ortigoza, A. (2/12/2016). En municipios de Hidalgo, no más improvisaciones: José Luis Guevara. Expediente Ultra. Recuperado de: <http://expedienteultra.com/en-municipios-de-hidalgo-no-mas-improvisaciones-jose-luis-guevara/>
- Página oficial del Municipio de Tasquillo. (2017). Mensaje de la presidenta municipal constitucional. Recuperado de: <http://www.tasquillo.gob.mx/>
- Secretaría de Desarrollo Social. Sedesol. (2016). Catálogo de Localidades. Recuperado de: <http://www.microrregiones.gob.mx/catloc/LocdeMun.aspx?tipo=clave&campo=loc&ent=13&mun=058>
- Secretaría de Gestión Pública. Perú. (2013). Concurso: El Trámite de Más. Recuperado de: <http://sgp.pcm.gob.pe/el-tramite-de-mas/>
- Sistema Integral de Información del Estado de Hidalgo. SIIEH. (2017). Información Estadística Básica: Carpeta Municipal Tasquillo. Recuperado de: <http://siieh.hidalgo.gob.mx/PDFS/058%20Tasquillo.pdf>
- Real Academia Española. (2017). Diccionario de la lengua española. Recuperado de: <http://dle.rae.es/?id=bCnqw2G>
- Tesorería Municipal de Tasquillo. (2017). Tabla de remuneración de servidores públicos. Recuperado de: <http://www.tasquillo.gob.mx/transparencia/art%C3%ADculo69/70-fraccion-viii>

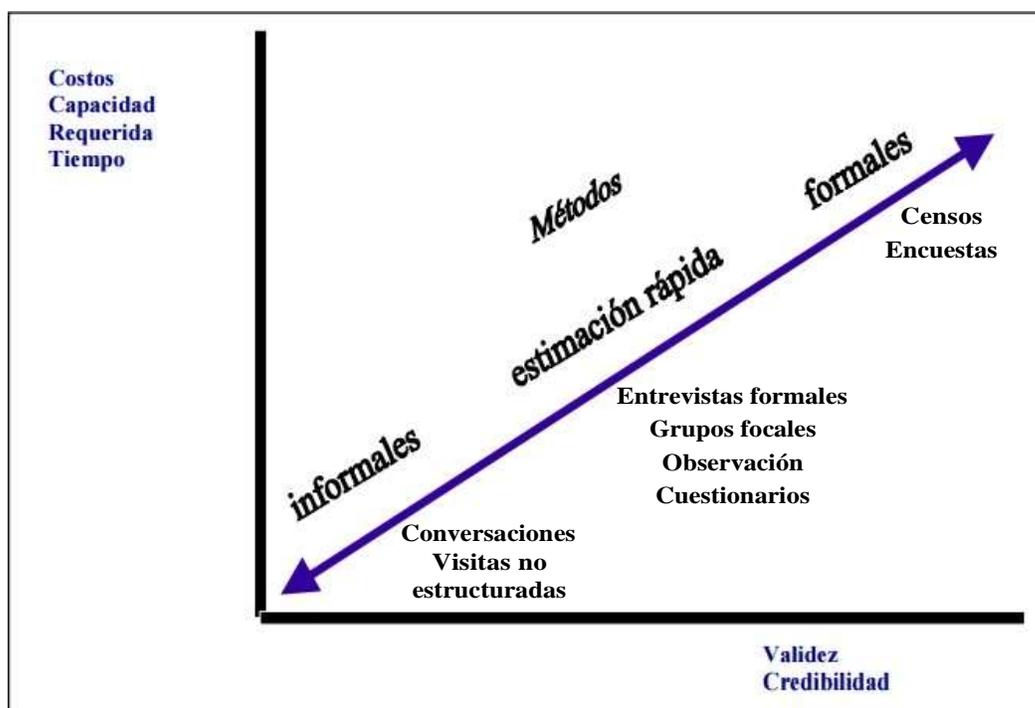
Anexos

1. Metodología utilizada en el diagnóstico municipal

El enfoque que se utilizó para realizar el diagnóstico municipal del presente proyecto de intervención gubernamental fue el cualitativo, ya que permitió analizar y contextualizar la problemática que se busca resolver de una manera precisa, a la par de que con ello se constató que efectivamente la alternativa de solución seleccionada es la pertinente; además cabe hacer mención que se generó una riqueza interpretativa de los resultados en función de la información que se obtuvo.

Se utilizó además el enfoque cualitativo ya que bajo este enfoque diversos estudios señalan que “en general los métodos de estimación rápida ofrecen caminos rápidos y de bajo costo para recoger información en forma sistemática para la toma de decisiones, especialmente para medir desempeño” (Ortegón *et al*, 2005, p.63). En la siguiente gráfica se ilustra dicha afirmación.

Figura 14: Beneficios de acuerdo con el grado de formalidad de los métodos de recolección de información



Fuente: Curso sobre solución de problemas y marco lógico, Montalván 2001.

Por lo tanto, se decidió hacer uso de la observación (para mirar los hechos y establecer conclusiones); entrevistas en profundidad (para obtener información representativa procedente de los principales actores involucrados); así como la realización de una estancia profesional (para reafirmar y validar la información recolectada en el diagnóstico municipal y a lo largo de la investigación). Dichos métodos se consideraron pertinentes ya que como se puede apreciar en la gráfica, se mantiene un equilibrio entre la validez y la credibilidad de la información y los costos, el tiempo y la capacidad humana que se requirió.

Es por ello que debido al carácter del programa municipal que se expone, el abordaje metodológico cualitativo con tales instrumentos de recolección de información, se justifica a raíz de que se necesitó recabar información particular y específica bajo la premisa de documentar la realidad tal y como le afecta a los ciudadanos y se manifiesta entre los propios servidores públicos.

2. Métodos de recolección de información

Ante tal pauta metodológica, se fue lo suficientemente cuidadoso para diseñar los instrumentos que se utilizaron; esto con el objeto de que la información que se obtuviera careciera de sesgos y de distorsiones; y que realmente pudiera considerarse válida y de utilidad para el proyecto de intervención gubernamental. Cabe señalar que para tales efectos, se realizaron pruebas piloto con cada uno de los instrumentos de recolección de información, redefiniendo una y otra vez su contenido en pro de lograr una mayor exactitud con base a los fines que se perseguían. A continuación se explican a detalle los principales aspectos de cada uno de ellos.

2.1 Observación

La observación directa se realizó desde el mes de octubre de 2016 hasta el mes de marzo de 2017. Tuvo como objetivo observar las actitudes, valores y conductas de los servidores públicos en 10 de las diferentes áreas administrativas en las que se desempeñan (Atención Ciudadana, Bibliotecas, Desarrollo Social, DIF, Obras Públicas, Oficina de la Presidencia, Secretaría Municipal, Seguridad Pública,

Servicios Municipales, y Turismo). Dicha selección se consideró pertinente por ser áreas ampliamente concurridas por la ciudadanía, a la vez de que se podría realizar la observación sin dificultades en tres diferentes momentos con un intervalo de tiempo de un mes entre cada una de ellas; por lo tanto, se diseñó un checklist que enumeró once variables, a fin de validar o refutar cada una de las situaciones planteadas (Ver anexo 2.1.1, pág. 145).

2.1.1 Formato de checklist



Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo
Instituto de Ciencias Sociales y Humanidades
 Área Académica de Ciencias Políticas y Administración Pública



CHECKLIST

Datos de identificación	
Título del proyecto de intervención gubernamental	“Programa municipal de capacitación y formación de los servidores públicos bajo el enfoque de la orientación al ciudadano/cliente y la atención de calidad en Tasquillo”
Abordaje metodológico	Cualitativo
Técnica de recolección de información	Observación directa
Nombre del investigador	Uriel Luna Lorenzo

Fecha: ___/___/___ Hora de inicio _____ Hora de término _____

Variables a observar

Lugar _____

#	Actitudes, valores y conductas de los servidores públicos	Si	No	Observaciones
1	Los servidores públicos demuestran interés y se preocupan por los ciudadanos según su idiosincrasia			
2	Los servidores públicos desairan a los ciudadanos siendo indiferentes con sus peticiones			
3	Los servidores públicos resuelven las dudas de los ciudadanos para crearles confianza y seguridad			
4	Los servidores públicos actúan con respeto, se expresan con un tono de voz adecuado y le brindan un trato digno a los ciudadanos			
5	Los servidores públicos son inflexibles y se apegan irracionalmente a los reglamentos			
6	Los servidores públicos dan evasivas a los ciudadanos			
7	Los servidores públicos resuelven las peticiones de los ciudadanos en tiempo y forma			
8	Los servidores públicos tienen orden en sus áreas de trabajo			
9	Los servidores públicos tienen la documentación y la información que necesitan a la mano			
10	Los servidores públicos hacen perder el tiempo a los ciudadanos			
11	Los servidores públicos trabajan en equipo, se comunican y se relacionan adecuadamente entre sí			

2.2 Entrevistas en profundidad

Las entrevistas en profundidad se realizaron desde el mes de octubre de 2016 hasta el mes de febrero de 2017; y se tomó en consideración el triángulo de actores (Figura 6, pág.52) para seleccionar a los individuos a los que se les aplicó; dicha selección fue la siguiente:

- 3 beneficiarios finales
- 3 servidores públicos de la población- objetivo

Dicha distribución se consideró pertinente ya que se tomaron en consideración tanto a los afectados como a quienes se les considera responsables del problema, es decir, que en su conjunto son actores clave para quienes se dirige el proyecto de intervención gubernamental. Este hecho permitió diagnosticar con precisión las causas y los efectos de la problemática, además de que algunas preguntas se elaboraron específicamente para contrastar la perspectiva y el rol que cada actor juega en el escenario municipal.

De esta manera, el contenido de las entrevistas en profundidad constó de 25 preguntas abiertas (beneficiarios finales) y 26 preguntas abiertas (servidores públicos de la población-objetivo); y se diseñaron para obtener información precisa de las variables que involucró la investigación. Por lo tanto, la guía y las pautas para su desarrollo se dividieron en cinco dimensiones, las cuales fueron los siguientes:

- Legitimidad gubernamental.
- Modernización administrativa.
- Eficacia administrativa.
- Cultura de la atención y el servicio.
- Formación y capacitación de los servidores públicos.

(Ver anexos 2.2.1 – 2.2.2, págs. 147 & 149).

2.2.1 *Formato de la entrevista en profundidad 1: dirigida a los beneficiarios finales*



Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo
Instituto de Ciencias Sociales y Humanidades
 Área Académica de Ciencias Políticas y Administración Pública



ENTREVISTA EN PROFUNDIDAD 1: _
GUÍA Y PAUTAS PARA SU DESARROLLO

Datos de identificación	
Título del proyecto de intervención gubernamental	“Programa municipal de capacitación y formación de los servidores públicos bajo el enfoque de la orientación al ciudadano/cliente y la atención de calidad en Tasquillo”
Abordaje metodológico	Cualitativo
Técnica de recolección de información	Entrevista estructurada
Informante (Tipo de actor)	Beneficiario final
Nombre del investigador	Uriel Luna Lorenzo

Información a la persona entrevistada: Toda la información proporcionada por usted será confidencial y no le afectará negativamente en ninguna forma. Toda la información recabada será analizada y utilizada con fines de investigación académica.

Fecha: ____/____/____ Hora de inicio _____ Hora de término _____

Nombre (opcional) _____

Ocupación (opcional) _____

Temas: Variables de la investigación

1	Legitimidad gubernamental
1.1	¿Considera que hay una relación de cercanía entre usted y el gobierno municipal de Tasquillo? ¿Por qué?
1.2	¿El gobierno municipal actúa de acuerdo a lo que usted espera? ¿Hay credibilidad en él? ¿Por qué?
1.3	¿Cuál es su percepción general del gobierno municipal? ¿Por qué?
1.4	¿Qué representan para usted los servidores públicos del municipio?
1.5	¿Por qué razón considera que los servidores públicos trabajan en el gobierno municipal?
2	Modernización administrativa
2.1	¿Considera que el gobierno de Tasquillo está a la vanguardia y que los servidores públicos se actualizan para cumplir con su trabajo? ¿Por qué?
2.2	¿Considera que el gobierno de Tasquillo emprende acciones innovadoras para resolver los problemas que afectan al municipio? ¿Por qué?

2.3	¿Cree que si se aprovechan las experiencias exitosas de otros lugares se pueda mejorar al gobierno municipal? ¿Por qué?
2.4	¿Considera viable que el gobierno municipal pueda utilizar prácticas de las empresas para brindar servicios y atender a la gente? ¿Por qué?
2.5	¿Cree que el gobierno municipal debería tomar en cuenta la forma de ser de la gente para brindarle servicios y atención personalizada? ¿Por qué?
3	Eficacia administrativa
3.1	¿Cómo consideraría el desempeño de los servidores públicos del municipio?
3.2	¿Considera que los servidores públicos tienen la preparación académica y/o la capacidad para poder desempeñar sus funciones adecuadamente? ¿Por qué?
3.3	¿Ha llegado a ver que los servidores públicos trabajen en equipo? ¿Cómo ha visto que es su relación?
3.4	¿Cómo cree que los servidores públicos podrían mejorar su eficacia?
3.5	¿Cree que la forma en que percibe el desempeño de los servidores públicos podría mejorar si cambian la forma en que brindan servicios y atienden a la gente? ¿Por qué?
4	Cultura de la atención y el servicio
4.1	¿Considera que los servicios y la atención del gobierno municipal son de calidad? ¿Por qué?
4.2	¿En qué medida los servicios y la atención que brindan los servidores públicos satisfacen sus expectativas? ¿Cómo los calificaría?
4.3	¿Considera que los servidores públicos son accesibles y tienen valores arraigados (responsabilidad, respeto, bien común, integridad, etc.)? ¿Por qué? ¿Cuáles?
4.4	¿Qué actitudes y conductas le agradan o desagradan de los servidores públicos?
4.5	¿Cree que los servidores públicos deberían de tratar a la gente por igual o de acuerdo a sus limitaciones y características individuales (Ejemplo: sabe leer, no sabe leer, es indígena o no lo es)? ¿Por qué?
5	Formación y capacitación de los servidores públicos
5.1	¿Considera que los servidores públicos han sido específicamente capacitados para brindar servicios y atender a la gente con calidad?
5.2	¿Ha visto que los servidores públicos se involucren por si mismos en procesos para mejorar sus capacidades y habilidades en este tema?
5.3	De acuerdo al trato que ha recibido ¿Cree que las autoridades municipales han cumplido con la obligación de capacitar a los servidores públicos en este tema?
5.4	¿Cree que mientras duren en sus puestos, los servidores públicos deberían ser capacitados para poder brindar servicios y atender a la gente adecuadamente?
5.5	¿Cada cuándo cree que se le debería de capacitar a los servidores públicos?

¡Gracias por su valiosa colaboración!

Marcar el resultado de la entrevista	Entrevista completa	Entrevista incompleta	Entrevista aplazada
	Ausente temporal	Se negó a dar información	Informante inadecuado
Otro (especificar):			

Observaciones: _____

2.2.2 *Formato de la entrevista en profundidad 2: dirigida a la población-objetivo*



Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo
Instituto de Ciencias Sociales y Humanidades
 Área Académica de Ciencias Políticas y Administración Pública



ENTREVISTA EN PROFUNDIDAD 2:
GUÍA Y PAUTAS PARA SU DESARROLLO

Datos de identificación	
Título del proyecto de intervención gubernamental	“Programa municipal de capacitación y formación de los servidores públicos bajo el enfoque de la orientación al ciudadano/cliente y la atención de calidad en Tasquillo”
Abordaje metodológico	Cualitativo
Técnica de recolección de información	Entrevista estructurada
Informante (Tipo de actor)	Población-objetivo
Nombre del investigador	Uriel Luna Lorenzo

Información a la persona entrevistada: Toda la información proporcionada por usted será confidencial y no le afectará negativamente en ninguna forma. Toda la información recabada será analizada y utilizada con fines de investigación académica.

Fecha: _____/_____/_____ Hora de inicio _____ Hora de término _____

Nombre (opcional) _____

Cargo (opcional) _____

Temas: Variables de la investigación

1	Legitimidad gubernamental
1.1	¿Cómo calificaría la relación entre usted y la gente de Tasquillo? ¿Por qué?
1.2	¿Cree que usted actúa como la gente espera que lo haga? ¿Por qué?
1.3	¿Cómo considera que es la percepción que tiene la gente de Tasquillo de usted? ¿Por qué?
1.4	¿Qué representan para usted los ciudadanos?
1.5	¿Por qué razón considera que los ciudadanos se acercan al gobierno o a su área?
2	Modernización administrativa
2.1	¿Cuáles han sido los mecanismos de modernización administrativa en los que usted ha participado? ¿Conoce a lo que se refiere la Nueva Gestión Pública?
2.2	¿Cuáles han sido las acciones innovadoras que ha llevado a cabo el gobierno municipal, y en las que usted ha participado?
2.3	¿Cree que si se aprovechan las experiencias exitosas de otras administraciones se pueda mejorar al gobierno municipal de Tasquillo? ¿Por qué?

2.4	¿Cómo consideraría el hecho de que usted utilice prácticas de las empresas para brindar servicios y atender a la gente que pudiese ser vista como clientes? ¿Por qué?
2.5	¿Hay manuales o reglamentos que usted utilice que estén basados en buenas prácticas de atención y servicio, a la par de que consideren la forma de ser y cultura de la gente de Tasquillo?
3	Eficacia administrativa
3.1	¿Cómo calificaría su desempeño frente a la gente de Tasquillo? ¿Por qué?
3.2	¿Cuál es su preparación académica? ¿Qué cursos ha tomado? ¿Por qué?
3.3	¿Alguna vez lo han hecho quedar mal sus compañeros de área o las demás áreas administrativas porque no saben trabajar en equipo? ¿Por qué?
3.4	¿Cómo cree que usted podría mejorar su eficacia?
3.5	¿Cree que la forma en que se percibe su desempeño podría mejorar si replantea la forma en que brinda atención y servicios? ¿Por qué?
4	Cultura de la atención y el servicio
4.1	¿Qué entiende por calidad, en los servicios y la atención que ofrece? ¿Por qué?
4.2	¿Ha visto que la gente se queje de los servicios y la atención que brindan sus compañeros de trabajo?
4.3	¿Mencione 10 valores que pone en práctica cuando ofrece servicios y brinda atención a la gente?
4.4	¿Considera que hay actitudes y conductas que sus compañeros de trabajo tienen y que de algún modo podrían desagradar a la gente? ¿Cuáles?
4.5	¿Considera que a la gente se le debe de tratar por igual o de acuerdo a sus limitaciones y características individuales (Ejemplo: sabe leer, no sabe leer, es indígena o no lo es)? ¿Por qué?
5	Formación y capacitación de los servidores públicos
5.1	¿Usted ha sido especialmente capacitado para brindar servicios y atender a la gente adecuadamente?
5.2	¿En qué otro tipo procesos se ha involucrado para mejorar sus capacidades y habilidades en este tema?
5.3	¿Considera que con lo que ha dicho, las autoridades municipales han cumplido con la obligación de capacitarlo en este tema?
5.4	¿Usted ha exigido y ha hecho valer su derecho a ser capacitado para poder brindar servicios y atender a la gente adecuadamente? ¿Por qué?
5.5	¿Bajo qué enfoque de se le ha capacitado en este tema?
5.6	¿Cada cuándo se le capacita en este tema? ¿Cuándo fue la última vez?

¡Gracias por su valiosa colaboración!

Marcar el resultado de la entrevista	Entrevista completa	Entrevista incompleta	Entrevista aplazada
	Ausente temporal	Se negó a dar información	Informante inadecuado
Otro (especificar):			

Observaciones: _____

2.3 Estancia Profesional

Para vincular el eje disciplinar, metodológico y profesional, como parte del Plan de Estudios de la MGGL, desde el mes de enero hasta el mes de marzo del 2018; con una duración de 330 horas, en la Oficina de la Presidencia Municipal de Tasquillo, se realizó una estancia profesional cuyo propósito primordial fue reafirmar y validar la información recolectada en el diagnóstico municipal y a lo largo de la investigación (Ver anexo 2.3.1, pág. 152).

En consecuencia, los planteamientos del presente proyecto de intervención gubernamental fueron expuestos a la Presidenta Municipal Constitucional de Tasquillo; quien reconoció las causas y los efectos de la problemática presentada; desde la falta de capacitación y formación permanente para los servidores públicos, hasta la falta de esquemas de atención y servicio articulados e idóneos para ellos. Asimismo, reconoció que la presente alternativa de solución es una propuesta pertinente e innovadora en el ámbito de la gestión pública municipal para el fortalecimiento del engranaje administrativo y la legitimidad gubernamental.

El resultado de la tarea profesional asignada fue comenzar con el diseño, compilación y elaboración del primer manual de atención y servicio de calidad bajo el enfoque gerencial de la orientación al ciudadano/cliente para el municipio de Tasquillo, Administración 2016-2020 (Ver anexo 2.3.2, pág. 153). Además de prever presupuestalmente, a finales del año ante sesión de cabildo, la incorporación del presente programa en el próximo proyecto de presupuesto de egresos municipal, con el objeto de echar a andar su implementación.

2.3.1 Constancia de estancia profesional



Dependencia: **Municipio de Tasquillo**
Nº de Oficio: **MTA/PM/068/2018**
Asunto: **Constancia de Estancia Profesional**

DR. GUILLERMO LIZAMA CARRASCO.
COORDINADOR DE LA MAESTRÍA EN
GOBIERNO Y GESTIÓN LOCAL.
P R E S E N T E:

Quien suscribe la **Profa. Miriam Ramírez Mendoza**, Presidenta Municipal Constitucional de Tasquillo, Estado de Hidalgo:

HACE CONSTAR

Que el **Lic. en C.P. y A.P. Uriel Luna Lorenzo**, alumno de la Maestría en Gobierno y Gestión Local, del Instituto de Ciencias Sociales y Humanidades (ICSHu), con número de cuenta 261626 realizó en **la Oficina de la Presidencia Municipal su estancia profesional con una duración de 330 horas**, por lo que no tengo objeción de expedir el presente documento.

A solicitud del interesado para los fines y usos legales a que tenga lugar, se expide el presente documento, en el municipio de Tasquillo, Hidalgo, a los 16 días del mes de marzo del año dos mil dieciocho.



ATENTAMENTE


PROFA. MIRIAM RAMÍREZ MENDOZA
PRESIDENTA MUNICIPAL CONSTITUCIONAL DE TASQUILLO

C.C.P. ARCHIVO

2.3.2 Formato de evaluación de desempeño profesional



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DEL ESTADO DE HIDALGO
Instituto de Ciencias Sociales y Humanidades
School of Social Sciences and Humanities
Área Académica de Ciencias Políticas y Administración Pública
Department of Political Science and Public Management

FORMATO DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO PROFESIONAL

1. DE LA DEPENDENCIA O INSTITUCIÓN:

- a) Nombre de la Dependencia o Institución donde se efectuó la Estancia Profesional:
Presidencia Municipal de Tasquillo, Hidalgo
- b) Identificación de la Dependencia o Institución donde se efectuó la Estancia Profesional:
- Dirección: Palacio Municipal S/N. Colonia Centro, Tasquillo, Hidalgo.
 - Correo Electronico Institucional: municipiodetasquillo@gmail.com
 - Correo Electronico Personal del Jefe Inmediato: miriammzmendoza@gmail.com
 - Teléfono: 01 (759) 7235442, 35043, 3555
- d) Nombre completo del Jefe directo o Supervisor de la Estancia Profesional:
Miriam Ramírez Mendoza
- e) Cargo que ocupa en la institución:
Presidenta Municipal Constitucional de Tasquillo

2. DEL ESTUDIANTE EN ESTANCIA

- Nombre completo del estudiante: Uriel Luna Lorenzo
- Telefono: 7721216238
- Correo Electronico: uriel_luna_lor@hotmail.com
- Fecha de la práctica:
 - Desde: 15 de Enero del 2018
 - Hasta: 15 de Marzo del 2018
- Duración de la práctica:
 - Total de horas de Práctica: 330 horas
- Ocupación o responsabilidad principal asignada al estudiante durante la estancia:
Elaboración del primer manual de servicio y atención de calidad bajo el enfoque gerencial de la orientación al ciudadano/cliente
- Tareas principales a desempeñar por el alumno en práctica:
Diseño, compilación y elaboración del contenido del primer manual de servicio y atención de calidad bajo el enfoque gerencial de la orientación al ciudadano/cliente para el municipio de Tasquillo, Administración 2016-2020



Carretera Pachuca-Acloapan Km. 4 s/n, Colonia
San Cayetano, Pachuca de Soto, Hidalgo, Mexico,
C. P. 42004
Telefono: 52 (771) 71 720 00 Ext. 4213
quinogh05@hotmail.com

www.uaeh.edu.mx

3. Mensajes y protocolos de conducta para brindar atención y servicio a la ciudadanía, de cada una de las áreas que conforman la administración pública municipal de Tasquillo

Área	Mensaje y protocolo de conducta para brindar atención y servicio
<p>Biblioteca Pública Municipal</p> <p>(Mensaje y protocolo plagiado de la publicación normativa: “Cómo atender al usuario de la biblioteca pública” del Instituto Autónomo Biblioteca Nacional de Venezuela, 2009, p. 5).</p>	<p>La Biblioteca Pública es un servicio concebido para todos los ciudadanos. Como institución de servicio, es considerada la más democrática de todas, por cuanto no discrimina a persona alguna: niños, jóvenes, adultos y ancianos; grupos o colectivos sociales.</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Recibir a los usuarios cordialmente, de manera invitadora y amistosa, con un saludo (buenos días, buenas tardes o buenas noches según sea la hora). ➤ Hacer las siguientes preguntas a los usuarios: ¿Puedo ayudarlo?, ¿Desea algo? ¡Pase adelante! ➤ Atender con interés cualquier pregunta o solicitud que se nos formule. ➤ Hacer todos los esfuerzos para que obtengan la información que vienen a buscar. ➤ Proveerles un sitio adecuado y tranquilo para realizar sus consultas o lecturas. ➤ Respetar los derechos de los usuarios de la Biblioteca Pública. ➤ En caso que el usuario necesitara información de alguna otra área se le brinda la orientación o información correspondiente.
<p>Comunicación social</p>	<p>Ninguno</p>
<p>Consejo Municipal del Deporte</p>	<p>En esta área se da la bienvenida a la ciudadanía que asiste a solicitar alguna información o hacer algún trámite, se le ofrece una silla para sentarse y ser atendido, se escucha respetuosamente y con atención a sus peticiones o sugerencias que hacen, se les da solución a las peticiones que plantean o en su defecto se programa una fecha para informarle sobre los avances que se tienen, se da la despedida de una manera amable.</p>
<p>Contraloría municipal</p>	<p>El área de contraloría municipal brindará un servicio de calidad, cuidando siempre el buen trato hacia la ciudadanía y servidores públicos, dando con amabilidad un saludo al momento de la llegada del ciudadano, preguntando en que lo podemos ayudar y despidiéndolo cortésmente preguntando si es que hay alguna otra cosa en que lo podamos ayudar.</p>
<p>Correos</p>	<p>Ninguno</p>
<p>Cultura</p>	<p>La dirección de cultura de Tasquillo, Hgo, brinda un servicio de calidez y trato digno a la ciudadanía, en los temas referentes a difusión de la cultura popular, talleres artísticos y gestión de apoyos.</p>

	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Los interesados acuden a la oficina de cultura. ➤ Se da saludo de bienvenida. ➤ Se pregunta ¿en qué se le puede servir o ayudar? ➤ Se recibe la solicitud (en caso de que lo solicitado no compete al área, se les indica personalmente a que oficina dirigirse). ➤ Se le da atención a quien va dirigida y se brinda asesoría e información al (los) solicitante (s). ➤ Se monitorea para saber si es aceptada, en caso de no ser aceptada se dan posibles alternativas de lo que solicita. ➤ Se pregunta si se le puede ayudar en algo más. ➤ Se agradece al (los) interesado(s) por su visita a la oficina de cultura.
Desarrollo Económico y Proyectos Productivos	El área de Desarrollo Económico y Proyectos Productivos da atención a la ciudadanía, saludando y dando un trato amable, preguntando en que le podemos ayudar para asesorarlo(a) según lo requiera, dando a conocer los requisitos impresos en folletos informativos de los requisitos que necesita presentar de acuerdo el trámite solicitado, posteriormente se le pregunta si le quedo clara la información, despidiéndose amablemente.
Servicios Públicos Municipales	El área de servicios públicos municipales atiende con amabilidad y respeto a toda la ciudadanía en general que asiste a la oficina para realizar sus trámites. <ul style="list-style-type: none"> ➤ Se le manifiesta amablemente el saludo buenos días o buenas tardes. ➤ Cordialmente se le pregunta ¿qué trámite va realizar o trámite va a requerir? ➤ En el momento que nos informa que servicio requiere cada ciudadano si es algún trámite o servicio referente a nuestra área, se le indica y se le proporciona los requisitos que debe cumplir para poder brindarle el servicio y se procede agilizar el trámite, si es referente a otra oficina se orienta al ciudadano donde debe acudir. ➤ Para concluir al despedir a cada persona se le hace con respeto y cordial que estamos a su servicio.
Oficialía del Registro del Estado Familiar	La Oficialía del Registro del Estado Familiar, Tasquillo, tiene como objetivo brindar un buen servicio a la ciudadanía, desde el momento en que acuden a la Oficina solicitando asesoría jurídica, requisitos de alguno de los trámites que se realizan en dicha oficina, expedición de actas de todos los actos registrales, dando un cordial saludo y una excelente atención, [...], tratando así de cumplir con las expectativas de la ciudadanía. “El personal da un buen servicio, cuando les gusta lo que hace”
Desarrollo Social	En el área de Desarrollo Social tiene como bien servir a todo el público en general con un trato digno, atendiendo con atención y respeto, haciéndolos sentir en un ambiente de confianza y

	<p>atenderlos ya sea en los programas que se mencionan [...] para que al momento de retirarse siempre sea con las dudas aclaradas y satisfechos con la información proporcionada.</p>
Dirección de Obras Públicas	<p>La ciudadanía acude al Departamento de Obras Públicas, se le da la bienvenida brindándole los buenos días.</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Se le pregunta en que se le puede ayudar o qué tipo de trámites necesita realizar, si el trámite que ellos requieren es en este departamento se le dan los requisitos que se necesita para realizarlo. 2. Si es algún otro trámite que ellos solicitan y no se ejecuta en esta dirección se le acompaña indicándole donde lo puede realizar. 3. Si desea tratar asuntos relacionados con el director del área o algún auxiliar del departamento se le otorga un asiento para que el ciudadano espere a que se le atienda. <p>Una vez que el ciudadano se le haya atendido y quede satisfecho con nuestro servicio se le pregunta si podemos servirle en algún otro asunto. Y así mismo se le despide deseándole un buen día.</p>
Sistema de Agua Potable	<p>Administrar y garantizar el suministro de agua, proporcionando excelente calidad en atención, buen trato y servicio en forma permanente en coordinación con la participación de la ciudadanía tasquillense, para lograr su uso sustentable. Ofrecer servicio de calidad con honestidad y responsabilidad social. Nos encontramos convencidos de que juntos, sociedad y gobierno podemos hacer realidad el derecho de seguir proporcionando agua potable a la población. Este es nuestro compromiso.</p>
Conciliador Municipal	Ninguno
Ecología y Medio Ambiente	<p>En el área de Ecología, se brinda un trato amable y respetuoso a toda la ciudadanía, teniendo siempre como objetivo ofrecer un servicio de calidad.</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Se recibe a la ciudadanía con un cordial saludo, invitándolo a pasar y tomar asiento. ➤ Se le pregunta amable y respetuosamente que trámite o servicio va a requerir. ➤ Una vez conociendo el trámite y/o servicio que va a requerir, se le informa los requisitos que debe cumplir para poder brindarle el servicio. ➤ En caso de que el trámite y/o servicio, no sea referente a nuestra área, se le indica a dónde acudir. ➤ Una vez resueltas las dudas, se despide con amabilidad y respeto.
Instituto Municipal de la	<p>Ejemplo: procedimiento de asesoría</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Recibir a la persona que nos visita.

<p>Mujer</p>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Inmediatamente presentarnos, dirigiéndome a la presente y preguntar en que la podemos ayudar. ➤ La persona se presenta intimidada para contar su padecimiento. ➤ Debemos actuar con cautela y hacerle saber que lo que ella nos confiere se mantiene en secreto profesional ya que es un delito revelar lo que ella nos confiere. ➤ Darles confianza para que se dirijan con seguridad hacia nosotros ➤ Tener una plática amena de sobre lo que les está pasando y el problema que están padeciendo. ➤ Explicarles que es lo que pueden hacer. ➤ Para la asesoría legal se les explica el procedimiento a seguir y la instancia a la que hay que recurrir, si es necesario llenar la documentación y enviarla o bien citar a las partes para realizar un acuerdo entre ellas de lo contrario se prosigue con lo establecido por la ley. ➤ Habrá ocasiones que deciden asistir a la conciliación municipal o bien se le requiere de ésta para conseguir un acuerdo entre las partes.
<p>Recaudación de Rentas</p>	<p>En la oficina de la Recaudación de Rentas, se recibe a toda la ciudadanía en general con un trato amable de la forma siguiente:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Se brinda un cordial saludo, sean buenos días o buenas tardes. ➤ Se pregunta amablemente a cada persona que tipo de trámite o servicio va a requerir. ➤ Después de saber el trámite o servicio que va a requerir cada persona, si es algún trámite o servicio referente a nuestra área, se le explican y se le proporcionan los requisitos que debe de cumplir para poder brindarle el servicio, si es referente a otra área se le informa y orienta al ciudadano donde deberá acudir ➤ Para concluir al despedir a cada persona siempre se hace con cordialidad y respeto reiterándole que estamos a su servicio.
<p>Secretaría Municipal</p>	<p>Para todos los trámites que brinda el área antes mencionada, al momento de entrar a la oficina, se le recibe de la siguiente manera:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Se le da la bienvenida con un cordial saludo, ya sea “buenos días y/o buenas tardes” omitiendo el Sr., Sra., Srita., Joven, etc. Esto para evitar molestias en algunas personas. ➤ ¿En qué le puedo ayudar? ➤ Cuando ya nos mencionan que es lo que requieren; en el caso de ser algún tipo de constancia: se le informan los requisitos, si ya los traen, se les realiza el trámite y se les extiende inmediatamente; en caso de ser para información y/o plática con la Secretaria Municipal, se le comenta el caso y se ve la

	<p>posible solución.</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ La persona y/o personas agradecen, el servicio brindado ➤ Se le despide, diciéndole que estamos para servir y dándole un cordial despido de mano.
<p>Turismo (Parte del <i>mensaje</i> plagiado del trabajo monográfico “Creación de un centro de información turística en el Canton Quevedo” de Palma, 2012, p.13).</p>	<p>El área de Turismo Municipal tiene como finalidad dar la bienvenida a los turistas que nos visitan además de proveer información <i>con el fin de facilitar su decisión de viajar, facilitar su estadía y disminuir el riesgo de experiencias negativas durante su viaje, influyendo positivamente en la imagen de cada destino turístico</i> del municipio. Nuestra prioridad es la atención personalizada con cada visitante y poder así difundir la información otorgada en esta área que incluye datos de contacto de prestadores de servicios turísticos [...] Siempre pensamos en cubrir todas las necesidades de nuestros turistas y trabajando en conjunto con los prestadores de servicios tenemos como objetivo el crecimiento del municipio en el ámbito turístico.</p>
<p>Sistema Municipal DIF</p>	<p>Ejemplo: procedimiento de atención a la ciudadanía</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Saludo Buenos(as) días o tardes, se presenta diciendo su nombre ¿en qué puedo ayudarle? ➤ Escuchar con atención las necesidades del ciudadano. ➤ Detectar las necesidades y evaluar si es posible atenderlas o bien proporcionar información del área o programa competente. ➤ Proporcionar información de los requisitos necesarios por escrito. ➤ Realizar el trámite de acuerdo al procedimiento y a los tiempos definidos. ➤ Solicitar al ciudadano verifique el resultado de su trámite. ➤ Despedida señor o señora esto sería todo ¿puedo ayudarle en algo más? ¡Estoy para servirle!
<p>Protección Civil</p>	<p>Ninguno</p>
<p>Reglamentos y Espectáculos</p>	<p>Ninguno</p>
<p>Seguridad Pública y Tránsito Municipal</p>	<p>Ninguno</p>
<p>Tesorería Municipal</p>	<p>Ninguno</p>
<p>Sistema Municipal DIF: Unidad Básica de Rehabilitación</p>	<p>Ejemplo: procedimiento de consulta médica general.</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Recibe al paciente con un cordial saludo y respeto. ➤ [...] ➤ Se agenda su próxima cita y se despide al paciente con amabilidad.

Fuente: Elaboración propia con información del Manual de Procedimientos de la Presidencia Municipal de Tasquillo.