

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

FACULTAD DE CIENCIAS POLITICAS Y SOCIALES

LICENCIATURA EN ADMINISTRACION PÚBLICA

CALIDAD ENFOCADA A LA GESTIÓN PÚBLICA DE UN CENTRO DE
CAPACITACIÓN POLICIAL A NIVEL FEDERAL

T E S I N A

Que para obtener el título de Licenciada en Ciencias Políticas y Administración
Pública, (Especialidad en Administración Pública)

P R E S E N T A

IVONNE RAQUEL SEGURA LUNA

ASESOR: MTRA. RINA MARISSA AGUILERA HINTELHOLHER

FEBRERO 2005



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

Dedicatorias

A Dios por darme la vida fuerza y esperanza, para lograr llegar a este punto de mi vida y por permitirme tener a mis seres queridos en los momentos difíciles.

A mis grandes apoyos incondicionales, alentándome siempre, preocupándose siempre por mi preparación como estudiante y el llegar a ser un gran profesional, mis padres, el Sr. Roberto Segura León y la Sra. Ma. Manuela Luna Quiroz (+), quienes amo y agradezco mucho.

A mi asesora Lic. Rina Marissa Aguilera Hintelholher, a quien le estoy muy agradecida por su apoyo, dedicación, orientación y coordinación para iniciar y culminar mi trabajo de investigación.

A mis sinodales el Lic. Carlos Domínguez Trejo, Dr. José Juan Sánchez González, Lic. Julio Cesar Guerrero Huerta, Lic. Juan José Sánchez Rueda, gracias por su orientaron y por compartirme su experiencia.

A mi Jefe y amigo el Lic. Arturo David Anaya Álvarez, quien siempre estuvo alentándome para empezar este proyecto y de quién recibí muchos consejos, apoyo y sacrificios.

A mis amigas, familiares La Sra. Concepción Ramírez Juárez, Lic. Martha Alicia Cruz Ochoa, prima Lidia Casablanca Segura, por alentarme y apoyarme siempre.

ÍNDICE

PROEMIO

APARTADO I. FUNDAMENTOS Y ALCANCES DE LA GESTIÓN PÚBLICA: CENTRO DE CAPACITACIÓN POLICIAL A NIVEL FEDERAL

1.1	Fundamentos	1
1.2	Conceptos	2
1.3	La gestión pública en el Centro de Capacitación Policial	9

APARTADO II. ALCANCES DE LA NUEVA GESTIÓN PÚBLICA

2.1	La Nueva Gestión Pública	12
2.2	Alcances	14
2.3	Objetivos	16
2.4	Estrategias	18

APARTADO III. GESTIÓN E INNOVACIÓN GUBERNAMENTAL EN MÉXICO

3.1	Planeación Estratégica	27
3.2	Reingeniería De Procesos	30
3.3	Calidad	33
3.4	Gobierno Electrónico	36
3.5	Modelo de Calidad INTRAGOB	41

APARTADO IV. DIAGNÓSTICO DEL CENTRO DE CAPACITACIÓN POLICIAL A UN NIVEL FEDERAL

4.1	Diagnóstico	47
-----	-------------	----

APARTADO V. PROPUESTAS DE NUEVA GESTIÓN GUBERNAMENTAL EN EL CENTRO DE CAPACITACIÓN POLICIAL A NIVEL FEDERAL

5.1	Propuestas	55
-----	------------	----

	CONCLUSIONES	61
--	---------------------	-----------

	BIBLIOGRAFIA	
--	---------------------	--

PROEMIO

En la democracia moderna el desempeño del servicio público dentro de las instituciones es un cimiento del quehacer administrativo en donde la producción de bienes y servicios contribuyen a que la vida productiva transite hacia un mejoramiento con eficiencia y eficacia teniendo como objetivo el establecer normas, estímulos y restricciones en las conductas del personal como también obtener una convivencia ordenada y un desarrollo profesional, por lo que la Administración Pública no puede continuar anclada en la cultura de la improvisación; la lealtad personal y la pérdida de la memoria institucional.

Derivado que las organizaciones que se desarrollan a través de gestores y grupos quienes coordinan el funcionamiento de estas es con la finalidad de alcanzar el cumplimiento de las metas establecidas y llevar un buen manejo de los recursos, capaces de interpretar la norma o la política, aprovechando y existiendo en procesos donde el tiempo es una variable sustantiva.

El ejercicio del poder implica la pericia de la demostración de los procesos que tienen incidencia en el mundo de las instituciones y en el comportamiento de las organizaciones públicas, mismas que se deben reflexionar en su modernización y transformación en la Administración Pública, la cual se considerará a fin de obtener una calidad institucional.

Dando un enfoque dentro del ámbito gubernamental, la Secretaria de Seguridad Pública uno de sus compromisos primordiales es coadyuvar y salvaguardar la integridad y derechos de las personas, como también mantener el orden y la paz pública en todo el territorio nacional, quién también internamente tiene interés en el desempeño existente de sus integrantes, mismos que deben estar altamente capacitados y actualizados.

Por lo que conforma una entidad desconcentrada creada el 4 de enero de 1999, de la Administración Pública, la cual se denomina Centro de Capacitación Policial a Nivel Federal, en donde se lleva a cabo la capacitación, profesionalización, adiestramiento y especialización a todo el personal, así como diseñar, desarrollar, coordinar, ejecutar y actualizar los planes y programas de estudios aplicables en la institución.

Actualmente existe la problemática en el desempeño de sus actividades administrativas reflejando individualismo, una planeación lenta, falta de equipo de trabajo, un ambiente pesado, desenvolvimiento rígido, una desorientación de la integración de un servidor público y conduciéndose bajo el nepotismo.

Es necesario reforzar esta institución mediante la nueva gestión pública y los nuevos modelos de innovación, que se están aplicando en la actual Administración Pública, derivado que no es fácil corregir vicios que han deteriorado las actitudes que asume el servidor público las cuales lamentablemente están muy arraigados, motivo por el cual se requiere de una transformación en el desempeño de sus actividades, crear una administración funcional que se apegue a las normatividades y principalmente dé una transparencia y rendición de cuentas de sus procesos, así como buscar los mejores medios para su desarrollo a nivel tecnológicos, eliminando todas las fallas que le impiden funcionar debidamente .

Es por esto que en el apartado I. Fundamentos y Alcances de la Gestión Pública: Centro de Capacitación Policial a Nivel Federal, se analizaron los conceptos de gestión pública, sus orígenes y de esta forma encausar la forma de operar de este Centro de Capacitación con la finalidad de obtener una visión interna de lo que se pretende llegar a ser como el brindar un mejor servicio.

En el apartado II. Titulado alcances de la Nueva Gestión Pública, se proporcionan objetivos y vertientes de lo que se debe obtener con una nueva gestión pública, tanto en su desarrollo como en su ejecución en una forma que sea

flexible y transparente, a fin de recuperar la confiabilidad de la ciudadanía como lograr un desempeño eficaz de los servidores públicos.

En el apartado III. Gestión e Innovación Gubernamental en México, se explica como el gobierno del presidente Vicente Fox Quezada ha implantado el modelo de la innovación; así como la calidad INTRAGOB como un nuevo enfoque para el desarrollo institucional, reformando radicalmente la orientación, la capacidad y la velocidad de respuesta estratégica de la Administración Pública Federal. Examina mecanismos que permitan generar un servicio público, como también concebir nuevas formas de hacer las cosas, asimismo que reemplace los sistemas burocráticos por sistemas emprendedores, obteniendo un enfoque con visión y misión que se integrará en las diferentes actividades del personal involucrado y de la institución.

En el apartado IV. Diagnóstico del Centro de Capacitación Policial a Nivel Federal, se realiza un diagnóstico con la finalidad de poder observar y valorar las deficiencias que se han incrementado, principalmente en la conducción de sus actividades que no se están orientando debidamente, provocando una desvirtuación de la información y a su vez el ir frenando su desarrollo, teniendo una mala delegación de facultades en los diferentes niveles de mando, como la falta de personal para la ejecución de las actividades académicas y administrativas.

En el apartado V. Propuestas de Nueva Gestión Gubernamental en el Centro de Capacitación Policial, se elabora una propuesta, en la que se recomienda liberar cambios, con la finalidad de que se genere un mejor funcionamiento interno a través de la nueva gestión pública, aplicando así la innovación, reingeniería y calidad, como herramientas para la modernización interna de esta dependencia orientadas hacia una mejora continua.

APARTADO I. FUNDAMENTOS Y ALCANCES DE LA GESTIÓN PÚBLICA: CENTRO DE CAPACITACIÓN POLICIAL A NIVEL FEDERAL

1.1 Fundamentos

La llegada del management como paradigma dentro de la Administración Pública está conformado por un conjunto de valores, principios y técnicas que se enmarcan en las llamadas ciencias del management con el adjetivo público, el cual se ha convertido en el punto de referencia obligado de los programas de modernización administrativa.

“En 1970 el hablar con insistencia de public management supone que un buen gobierno será aquel en el que el conjunto de redes de dependencias gubernamentales funcionen adecuadamente, es decir, con eficiencia en la ejecución de los fondos públicos, con eficiencia en la interacción con agentes y agencias externas así como la legitimidad en la prestación de los servicios que se producen.

En la década de 1980, la gestión comenzó a ser usada como antónimo de administración precediendo e inspirado a la corriente anglosajona Public Management.

En 1989 El término Management es utilizado en lugar del concepto de gestión, por que se ciñe mas específicamente a las técnicas desarrolladas por la empresa, considerando así que la gestión pública corresponde al conjunto de políticas públicas para modernizar, reformar y transformar a la Administración Pública, en un órgano más flexible, apto, ágil y capaz para dar atención a los requerimientos de la ciudadanía, en un contexto de globalización, interdependencia mundial y rápido avance tecnológico.” (1)

(1) José Juan, Sánchez González. Gestión Pública y Governance . Toluca, México 2002.,pp 32-40

Es necesario tomar en cuenta que en la administración pública durante los siglos XIX y XX el concepto de management tiene diversos significados entre ellos se denominan el manejo, dirección, administración y gobierno, teniendo como traducción al español “Gestión Pública”, teniendo como resultado que en América Latina se utiliza con la finalidad de **administrar**. (2)

La gestión pública proviene de la palabra latina gestio-onem, por lo que el gestor es un procesador, un hacedor de acciones, está orientada a la acción y a la solución creativa de los problemas de la administración, es la acción o práctica social desempeñada por profesionales en posiciones de responsabilidad con relación a la toma de decisiones en organizaciones públicas. (3)

1.2 Conceptos

En las últimas décadas la Administración Pública se ha visto desbordada por un conjunto de nuevas denominaciones las cuales se inician en Estados Unidos en donde se impulsa la idea de llamarla public management, en Francia desde los inicios de la década de los ochenta se incorpora el término Gestion Publique como un anglicismo, así como en España para evitar el anglicismo, se incorpora un galicismo denominado Gestión Pública.

“Entendiéndose por gestión pública la parte más dinámica de la administración pública, que se define como el conjunto de actividades, acciones, tareas y diligencias que se realizan para alcanzar los fines del interés público, tanto al interior de la operación de una organización pública, como al exterior mediante la interrelación con otras organizaciones gubernamentales” (4)

(2) Ibid, pp 17-18

(3) Ibid, pp 45-49

(4) Ibid, p 53

En los últimos quince años el término de gestión pública se ha presentado como antagónico, sustituto o sinónimo de administración pública, el cual fue propuesto en la convocatoria a la Conferencia Nacional de Investigación sobre Gestión Pública en 1991 en la Universidad de Syracuse, Nueva York.

Tomando en cuenta entonces que la gestión pública es la parte fundamental que apoya el desempeño de la democracia mediante el conjunto de procesos prácticas y estructuras que permiten apoyar la dirección y coordinación de la sociedad, al proporcionar elementos relacionados con el quehacer del gobierno.

El buen gobierno se identifica con la calidad institucional y ésta con el carácter óptimo de la gestión pública que se forma con la capacidad instalada de los gobiernos, teniendo la aptitud de armonizar el contenido axiológico de la democracia con la eficacia de los resultados obtenidos, como también amortiguar los conflictos, elaborar las políticas y asegurar la estabilidad de la sociedad.

“Este se caracteriza por el aprovechamiento diverso de capacidades que tienen por objeto asegurar el consenso y la legitimidad mediante la conjugación de la libertad, la democracia, la igualdad y el logro del bienestar social e individual” (5)

“ En este sentido gestión pública es sustantivamente gestión, esto es un conjunto de reglas y decisiones dirigidas a incentivar y coordinar acciones y es pública por que persigue metas colectivas y se desenvuelve en el marco de unas restricciones jurídico-políticas peculiares”. (6)

(5) Uvalle Berrones, Ricardo. “La gerencia Pública, una opción para mejorar la acción del buen gobierno” Estudios Políticos, México, FCPYS, IV época, No. 5, Octubre-Diciembre, 1994. p.105

(6) Albi Emilio. Gestión Pública. Fundamentos, Técnicas y Casos.2000. P. 9

“La participación de la gestión pública al desarrollo de la sociedad es parte de una empresa intelectual de reflexión, producción y aplicación del conocimiento orientado a resolver problemas que es susceptible de aplicarse para transformar y mejorar la calidad de vida de los grupos demandantes de la intervención de la autoridad pública”. (7)

Es por esto que la gestión pública es la que se encarga de dar orden y respuesta apegada a los problemas que se generen, es propia de los arreglos institucionales que también son una manifestación de la democracia, es la suma de estrategias que se adoptan para institucionalizar con recursos técnicos y tecnológicos.

“Uno de los enfoques de la nueva gestión pública es la preocupación por **cambiar la manera en que las administraciones públicas deben operar**, a fin de alcanzar modelos organizativos más flexibles, el cual supone asumir por un lado la crisis de una administración tradicional, de corte burocrático y por el otro, la emergencia de un nuevo modelo normativo, analítico con la finalidad de explicar la acción de esta.” (8)

Es por esto que la administración pública de nuestros tiempos permite imaginar que los servicios públicos que se proporcionan sean de total calidad para lograr con esto que se de una credibilidad y legitimidad por parte de los ciudadanos.

Tomando en cuenta lo anterior, la gestión pública intenta aportar aspectos favorables hacia la mejora de la administración pública, obteniendo una visión mucho más benéfica para los ciudadanos y al mismo tiempo dar resultados.

(7) Uvalle Berrones, Ricardo. Op. Cit.p.102

(8) XVI Concurso de Ensayos y Monografías del CLAD, sobre Reformas del Estado Y Modernización de la Administración Pública. Gobierno Electrónico. Caracas. 2002. p 8

Siendo así que “El gobierno debe ser capaz de cumplir con sus funciones para mantener su legitimidad, para lo cual la administración pública debe ser:

- 1.-Efectiva.-Tener la capacidad de intervenir positivamente en la sociedad
- 2.-Eficiente.-Para lograr los impactos deseados al menor costo presupuestal posible”. (9)

De este modo, la gestión pública emplea sistemas modernos que se constituyen en una modalidad de la acción gubernamental que tiene como peculiaridad los elementos siguientes:

- “1.-Estructura Organizativa. Es contar con esta a fin de que los demás elementos se desarrollen.
- 2.- Objetivos Claros. Es mejorar con un sistema presupuestario y de información útil para la gestión
- 3.-Los gestores. Estos deben contar con un nivel de iniciativa suficiente para que sus resultados logren objetivos previstos, efectuar la valoración en donde se base y aplique la evaluación, la rendición de cuentas y los controles correspondientes” (10)

La eficiencia en la gestión pública surge de la asignación de recursos, tratando de conjugar los beneficios lo cuales vendrían siendo las actitudes con los costes que son el presupuesto.

(9) Vélez Valdes Mariana. Tesis. Innovación en la Administración Pública. México. 2003. p.72

(10) Albi Emilio. Op. Cit. P 177

Dado que si la gestión pública no se está empleando adecuadamente y ésta es frágil, desordenada, errática provocaría a futuro que se frenen sus procesos de producción hasta lograr que se incumpla con sus acciones y de esta forma no consolidar un buen gobierno.

La contribución de la gestión pública a la institución se orienta por el lado de los recursos operativos que aporta para elaborar y aplicar los programas que son de interés común. Un punto clave es que la legitimidad del gobierno depende de los resultados que se obtienen y que son aceptados o no por los ciudadanos. A diferencia de la legalidad que es punto de origen para reconocer y aceptar a la autoridad, la legitimidad en el ejercicio del poder es el resultado de capacidades demostradas para generar ventajas comparativas a favor de los grupos de la sociedad.

“La legitimidad se asocia con la eficacia que se demuestra con el cumplimiento de las metas colectivas. Las capacidades de gestión son la base para el desempeño institucional se acredite con el mejoramiento de las decisiones y las acciones que se conjugan para dar paso al comportamiento del gobierno.” (11)

“Con base en el raciocinio administrativo, es factible ubicar las ventajas de la eficiencia económica del sistema de mercado, por que las tareas de la administración pública son fruto de los procesos que se orientan a dirigir, coordinar y estructurar los esfuerzos individuales y sociales para que los rendimientos de la vida social sean más fructíferos. La administración pública moderna es el ejemplo más acabado de cómo el Estado moderno, entendido como un Estado administrativo, cumple las responsabilidades públicas en condiciones que exigen pericias, destrezas y habilidades que únicamente se acreditan en la dirección de los asuntos sociales y públicos”.(12)

(11) Uvalle Berrones, Ricardo. Op. Cit.p. 103

(12) Ibid, p. 106

“Lo importante del Estado administrativo es que convierte a la planeación y programación en los baluartes de la racionalidad previsible y de la eficacia en las acciones a realizar, es decir, las erige como la veta que garantiza la definición de los objetivos y las metas para que sean cumplidas con la relación armónicas de los medios y los fines”. (13)

El nuevo perfil que intenta adoptar la administración pública principalmente institucional, es el aplicar nuevas condiciones que sean reflejadas en el desempeño de sus actividades. Teniendo como resultado que la revitalización de la administración pública implica reconocer su importancia en la sociedad para situar su nuevo papel con base en los siguientes puntos:

- 1.- Fortalecer la participación ciudadana en los procesos de la evaluación pública.
- 2.- Reconocer al ciudadano como cliente no con criterio mercantil ni empresarial, valorándolo en el sistema de elecciones y preferencias que tiene para aceptar o no la calidad de los bienes y servicios que la propia administración pública genera.
- 3.- Valorar más los resultados finales de las políticas y los programas que tiene a su cargo.
- 4.- Revalorar los compromisos entre los políticos electos y los funcionarios designados en términos de mayor responsabilidad y eficiencia.
- 5.- Definir y aplicar indicadores del desempeño para valorar simultáneamente los aspectos cuantitativos y cualitativos que son fundamentales en el ejercicio institucional del poder administrativo.
- 6.- Dar cauce a la descentralización del poder para evitar los rendimientos improductivos que nacen con la centralización que promueve la cultura de los aparatos burocratizados.

(13) Ibid, p. 107

- 7.- Hacer compatible la cultura de la nueva gestión Pública con los imperativos de la nueva institucionalidad democrática.
- 8.- Mejorar los sistemas de evaluación referidos al trabajo individual y grupal en cuanto a motores de la creatividad y el rendimiento positivo.
- 9.- Mejorar la calidad de los sistemas encargados de la dirección.
10. Asegurar para ventaja del público ciudadano, la transparencia de los recursos públicos. (14)

Por lo que en la actualidad lo que se desea recuperar con estas 10 condiciones es la confianza ciudadana y el aumento de su legitimidad de su gobierno como a su vez el reformarla y crear una responsabilidad pública.

El gran reto de la modernización administrativa radica precisamente en construir un nuevo marco de responsabilidades que reordene la interrelación entre funciones políticas y administrativas, aproximándose al management desde su dimensión cultural e ideológica, buscando nuevos sistemas de legitimación de conductas como también el ligarla a valores éticos, la transparencia de las acciones públicas .

“La utilidad de la gestión pública tiene relevancia en momentos que la acción de gobierno es objeto de evaluaciones que enfatizan los resultados que realizan más que sus propósitos y herramientas que emplea, lo importante no es puntualizar lo que hacen los gobiernos, sino cómo lo hacen”. (15)

(14) Ibid, p. 136

(15) José Juan, Sánchez González. Op. Cit. p 71

1.3 La Gestión Pública en el Centro De Capacitación Policial

La Administración Pública, desempeña un papel fundamental para el logro de los objetivos del país y así poder responder con acciones concretas a las demandas y expectativas de la sociedad. En este sentido, se ha propuesto crear una Administración pública dentro de la Secretaría de Seguridad Pública Federal accesible, moderna y eficiente, orientada al servicio y cercana a las necesidades e intereses de la ciudadanía que responda con flexibilidad y oportunidad a los cambios estructurales que se viven y que promueva el uso eficiente de los recursos públicos y cumpla con los programas de gobierno.

Por lo que las gestiones enfocadas a la unidad de capacitación coadyuvará a las actividades de elaboración, programación, ejecución, coordinación, control, evaluación y supervisión que en materia de personal, recursos, información y operaciones lleva a cabo el Centro de Capacitación Policial, proporcionando los elementos y herramientas necesarias para la mejor toma de decisiones, teniendo como responsabilidad el diseñar planes y programas académicos y escolares tendientes a capacitar, actualizar y adiestrar al cuerpo de alumnos con la finalidad de que en su actuar se prevenga la comisión de delitos, así como garantizar, mantener y restablecer la paz y orden públicos.

“Lograr la formación integral del personal, mediante planes y programas de capacitación y desarrollo profesional que incrementen la calidad en el desempeño, bajo los principios de eficiencia, legalidad, profesionalismo y honestidad, inmerso en una mística de servicio.” (16)

Contando con los apoyos necesarios para la realización de las diversas actividades académicas internas y externas programadas para los activos del área.

(16) Boletín SSP, Órgano de comunicación Interna de la Secretaría de Seguridad Pública, México, año 1, número 4 .2003. p. 11

Asimismo, coordinará el diseño e implementación de las estrategias, normas y lineamientos en materia de administración de recursos humanos, materiales y financieros, así como supervisará y dará seguimiento al cumplimiento de programas y optimización de los recursos asignados para el desarrollo de las actividades encomendadas.

Considerando que el desenvolvimiento del servidor público dentro de la institución se intenta reforzar en su profesionalismo e incrementar su vocación de servicio con la finalidad de poder desempeñar con calidad y responsabilidad sus actividades.

Diariamente se inculca al servidor público en su desarrollo profesional y parte de las acciones administrativas de la gestión pública las siguientes características:

“1.- Ética profesional.- Este debe considerar que sea humanista, extraordinariamente sensible ante las injusticias sociales, de principios virtuosos y con el temperamento y audacia necesarios para la toma de decisiones que beneficien a las mayorías.

2.- Vocación de servicio.- Hacedor, tenaz, voluntad de conciliación, luchador que hace del sacrificio un instrumento para templar su carácter y forjar el sus compañeros.

3.-Reconocer el valor de la interdisciplina.- Una de las virtudes que debe singularizar al servidor público es la sencillez, el compañerismo y la comprensión y respeto de las ideas.

4.- Agente de cambio.- El servidor público, además de tener disposición a realizar las tareas, debe tener fe en los hombres, en sus ideas y sobre todo, en el ejemplo.” (17)

(17) Boletín SSP, Órgano de comunicación Interna de la Secretaría de Seguridad Pública, México. Año 2, número 7 Bimestre mayo / junio 2004 p. 29

Considerando lo anterior y a fin de obtener un mejor desempeño laboral este Centro de Capacitación Policial ha intentado lograr un trabajo en conjunto, interactuando con las áreas, para que los proyectos culminen, que se hagan de acuerdo a los criterios normativos y presupuestales y todas las actividades encomendadas realizarlas eficientemente, lograr día a día un enraizamiento de la cultura de calidad, en la cuestión del personal que se vea involucrada en los procesos y fomentando la rendición de cuentas y la transparencia en los procesos, como también el ejecutar una administración eficaz y eficiente.

APARTADO II. ALCANCE DE LA NUEVA GESTIÓN PÚBLICA

2.1 La nueva Gestión Pública.

La “Nueva Gestión Pública” (New Public Management) ha tenido un desarrollo sostenido a partir de las dos últimas décadas del siglo XX. Por lo que esta es el manejo administrativo de las políticas públicas y cada área de planeación y manejo financiero, el servicio civil y las relaciones laborales, la organización y métodos, las auditorías y la evaluación.

Esta puede considerarse en América Latina al mismo tiempo una realidad y una ficción. Es una realidad que acredita la asunción generalizada de su mensaje sobre la necesidad de integrar la racionalidad económica en el funcionamiento del sector público y la oferta de conceptos y técnicas de gestión. Sin embargo, la idea de que la nueva gestión pública es una lista de proposiciones ideales y universales sobre lo que hay que hacer con el aparato estatal para que éste se vuelva eficaz y eficiente, sólo puede considerarse una ficción.

Considerando así cuatro conclusiones de la aplicación de la Nueva Gestión Pública:

“1.- La aceptación e implementación del management conlleva la puesta en cuestión de culturas, intereses y sistemas de poder de los actores afectados dentro y fuera del sector público; esto significa aceptar la naturaleza institucional de la transformación que conlleva y obra en consecuencia.

2.-Adoptar una visión de la gestión pública acorde con su verdadera naturaleza plural y fragmentada, sensible a los factores de contingencia en los que se devuelven las organizaciones públicas y privadas.

3.- Si queremos ser coherentes con la naturaleza del conocimiento gerencial, debe reconocerse un valor limitado. Hay cosas que el management que conocemos puede resolver y basta buscar los conceptos y técnicas apropiadas. Sin embargo, el management podría contribuir a resolver , pero sólo si se basa en la innovación y descubrimiento de conceptos y técnicas adaptadas a los problemas que enfrenta; no basta con copiar ni descubrir mejores prácticas, existe la necesidad de una aproximación innovadora en la gestión pública.

4.- El éxito de la aplicación del management consiste en aceptar que muchos de los problemas que enfrenta la transformación del Estado no se pueden resolver válidamente mediante el recurso de la gerencia, sino por otras aproximaciones diferentes.”(18)

Actualmente lo que se pretende es el mejorar la administración pública utilizando conceptos, herramientas y técnicas de gestión surgidas en muchos casos para resolver problemas del sector privado.

Esto se deriva que en el sector público se ha retrasado en comprender que el management está más avanzado y desarrollado en el sector privado. En la gestión pública se le considera con enorme escepticismo, exagerando las dificultades de introducir cambios y métodos exitosos del sector privado. En la gestión privada es al contrario, los gestores privados se sienten favorecidos con la idea de que forman parte de un proceso de gestión más amplio y que su perspectiva y responsabilidades se amplían al ascender de niveles inferiores a superiores.

“Teniendo el Gobierno el reto de alcanzar un servicio profesionalizado mediante el Servicio Civil de Carrera, que permita contar con un sistema merocrático, basado en la capacidad, preparación, desempeño y los más altos valores de servicio público”. (19)

(18) José Juan, Sánchez González. Op. Cit. Pp. 153-154

(19) José Juan, Sánchez González. Reforma, modernización e innovación en la historia de la administración pública en México. México 2004.,p 396

2.2 Alcances

Para el actual gobierno uno de sus objetivos principales es el recuperar la confianza y la seguridad de los ciudadanos por medio de la honestidad, respeto, como eliminar ciertas costumbres que se han generado en las pasadas administraciones a fin de que se cumpla lo dispuesto mediante el orden jurídico.

“Por lo que la nueva gestión pública se acompaña de nuevas formas de estructurar el gobierno, en donde se tiene la necesidad de replantear la estructura de la administración pública para imprimirle eficacia, acabar con el burocratismo, terminar con la corrupción y con el dispendio, a fin de establecer una nueva relación entre el gobierno y la sociedad, una relación cimentada en el respeto, la transparencia y la rendición de cuentas, con servidores públicos resueltos no sólo a atender a los ciudadanos, sino a trabajar con ellos.”⁽²⁰⁾

Para este gobierno es de vital importancia establecer mecanismos que den la certidumbre de que los programas y proyectos están cumpliendo con las demandas de la sociedad con los objetivos y metas que requiere el desarrollo del país. “Se propone con ello construir una cultura de la información dentro de la administración pública para promover la seriedad y objetividad en la difusión de información sobre los resultados de la Administración Pública de la nación, crear un sistema de Capacitación y de adopción y de las herramientas adecuadas para desarrollar funciones y procesos.”⁽²¹⁾

“Esta nueva Gestión Pública pretende mejorar la calidad de vida mediante lineamientos del gobierno expresados en objetivos claros y estrategias concretas para lograrlo, pero también presenta una visión estratégica para el México del nuevo milenio con un claro sentido de perspectiva histórica.”⁽²²⁾

(20) Plan Nacional de Desarrollo 2001-2006, México, El poder Ejecutivo Federal, p.8

(21) *Ibid*, p. 11

(22) *Ibid*, p. 12

Obteniendo una visión que señale las principales características del país que queremos construir, en la que la mayoría de los mexicanos este de acuerdo y que debe trascender el esfuerzo de este gobierno para afirmar un compromiso de largo plazo con la sociedad. El cual será dinámico, con liderazgo en el entorno mundial con un crecimiento estable y competitivo y con un desarrollo incluyente y en equilibrio con el medio ambiente.

De esta manera permite pensar de manera mas estratégica en las prioridades políticas, programas, proyectos y reformas que se deben emprender para lograrlo los objetivos propuestos, sin que se conviertan en un marco rígido y limitante.

Es por esto que se pretende fomentar reformas a la Gestión Pública mediante las Instituciones y organizaciones que se encuentran al servicio de esta, con la finalidad de:

- “1.- Elevar la productividad y la eficiencia
- 2.- Aumentar la flexibilidad y la capacidad de adaptación a las demandas ciudadanas.
- 3.- Mejorar el control del Gasto Público
- 4.- Modernizar las relaciones de control y rendición de cuentas dentro de la jerarquía estatal” (23)

La gestión pública en el sector público trata de imitar los métodos del sector privado, en un intento de acentuar la orientación al usuario y la consecución de los resultados cuantificados. la nueva gestión publica puede identificarse de la siguiente forma:

- “1.- Mayor peso de los elementos competitivos.
- 2.- Importación de técnicas de gestión empresarial (marketing de servicios, valoración de puestos de trabajo, gestión de inventarios.

(23) Albi Emilio. Op. Cit. p. 135

- 3.- Gestión Profesional activa y discrecional.
- 4.- Medidas explícitas sobre objetivos, resultados, rendimientos, costes e impacto sobre el bienestar.
- 5.- Presupuestación realizada en términos de objetivos e indicadores
- 6.- Énfasis en productos finales frente a procesos
- 7.- Cultura de servicio orientada al usuario.” (24)

2.3 Objetivos

El actual presidente mediante el Plan Nacional de Desarrollo estableció objetivos que permitirán realizar los cambios medulares que este gobierno impulsará, cambios que consoliden el avance democrático, que abatan la inseguridad y cancelen la impunidad, que permitan abatir la pobreza y lograr una mayor igualdad social, una reforma educativa que asegure oportunidades de educación integral y de calidad para todos los mexicanos, cambios que garanticen el crecimiento con estabilidad en la economía que tengan como premisa fundamental ser incluyentes y justos , cambios que aseguren la transparencia y la rendición de cuentas en la tarea del gobierno y que descentralicen las facultades y los recursos de la Federación.

Es por esto que la administración pública federal crea una misión que define lo que este gobierno se compromete a realizar para avanzar en el logro del México que se desea. Fundando objetivos por parte de los miembros de la administración pública, encabezados por el Presidente de la República, comprometiéndose a trabajar con absoluta fuerza y dedicación. Teniendo por misión, conducir responsablemente, de manera democrática y participativa, el proceso de transición del país hacia una sociedad más justa y humana, contar con una economía más competitiva e incluyente, consolidando el cambio en un nuevo marco institucional y estableciendo la plena vigencia del **Estado de Derecho**.

(24) Ibid, p. 159

Por lo que los objetivos son:

- ❖ “Contar con una política de finanzas públicas sanas, que permitan apoyar las acciones que encaminen al país hacia el desarrollo que se requiere.
- ❖ Ser un buen gobierno, mediante la implantación de prácticas y procesos que garanticen la concreción de los resultados del Plan Nacional de Desarrollo 2001-2006
- ❖ Tener un gobierno inteligente, eficaz, efectivo que haga más y cueste menos.
- ❖ Establecer al desarrollo humano como eje rector de su acción, para diseñar e instrumentar políticas públicas que den lugar a un desarrollo económico dinámico, incluyente en armonía con la naturaleza.
- ❖ Crear las condiciones políticas, económicas y sociales que promuevan los procesos de desarrollo nacional.
- ❖ Establecer una nueva cultura de gobierno basada en el humanismo, la equidad, el cambio, el desarrollo incluyente, la sustentabilidad, la competitividad, el desarrollo regional, el Estado de derecho, la gobernabilidad democrática, el federalismo, la transparencia y la rendición de cuentas.
- ❖ Consolidar la transición a una democracia plena.
- ❖ Garantizar la vigencia del Estado de Derecho
- ❖ Insertar a México en la competencia internacional, equilibrando los beneficios y costos de la globalización.
- ❖ Dar seguridad personal al ciudadano y a su familia
- ❖ Eliminar las restricciones legales y estructurales de la economía para desatar un proceso creativo que impulse el desarrollo económico del país en forma sostenida y sustentable.
- ❖ Innovar en todos los planos de la vida nacional, científico, jurídico, económico, social, educativo, administrativo.
- ❖ Llevar a cabo una revolución educativa que permita el desarrollo del país y una alta calidad de vida para toda la población.

- ❖ Sentar las bases, irreversibles, de un nuevo modo de comportamiento y cultura política basado en una ética pública. “(25)

2.4 Estrategias

La aplicación de las estrategias deben considerarse opciones posibles y escoger una o mas para cada objetivo, esto es para que se realice una sesión de lluvia de ideas y evaluarlas a fin de poder lograr cada una de estas, representando una guía clara para el desarrollo institucional.

Es por esto que mediante la observancia del Plan Nacional de Desarrollo estén encaminadas a facultar a los actores económicos para que participen de manera activa en las reformas que se promoverán, se consideran como palancas de cambio en el país la educación, el empleo, la democratización de la economía y el federalismo, el desarrollo regional, busca establecer alianzas y compromisos con los grupos sociales, económicos y políticos, así como con los gobiernos estatales y municipales del país para que la construcción de nuestro futuro sea una tarea compartida. (26)

El gobierno adoptará estrategias que mejoren la competitividad y la eficacia de los servicios que ofrece, para así crear un clima propicio para la competitividad del sector productivo, reglas claras, sencillas y permanentes, rendición de cuentas, servicios de calidad, infraestructura adecuada. (27)

(25) Plan Nacional de Desarrollo. Op.Cit. p.38

(26) Ibid.,Pp. 12-13

(27) Ibid, p. 42

Tomando en cuenta lo antes mencionado cada estrategia es importante derivado que se debe organizar los planes y presupuesto con el que se cuenta, ya que de estos depende alcanzar los objetivos en forma rápida y destinarse a distintos

sectores, pero de ser lo contrario y que no cuente con los suficientes recursos lo correcto sería que se designaran en una sola estrategia y ejecutarla lo mejor posible en lugar de distribuir los recursos.

Por lo que mediante la innovación y gestión gubernamental se pretende transformar al gobierno en una institución competitiva que contribuya a lograr los resultados planeados mediante el crecimiento económico, desarrollo humano y social, así como en materia de orden y respeto.

La innovación es otro elemento fundamental para reorientar la gestión pública, la cual comprende aspectos tales como una mejoría en la coordinación, entre las unidades administrativas a nivel horizontal y vertical, es el medio para mejorar el desarrollo e la administración pública principalmente se requiere en la gestión de los recursos humanos.

APARTADO III. GESTIÓN E INNOVACIÓN GUBERNAMENTAL EN MÉXICO

En este país se pretende fomentar un gobierno con un sentido estratégico que permita una mejor conducción mediante la planeación, con la finalidad de poder prevenir, ordenar, coordinar las acciones del ejecutivo y se vean reflejadas hacia la sociedad. “En donde la planeación impulsará un proceso de definición, concertación, seguimiento y evaluación de las políticas y acciones del Poder Ejecutivo Federal y las actividades de todas las dependencias y entidades de la administración pública federal, además de integrar la opinión de la población mediante mecanismos de participación ciudadana para la elaboración y evaluación de planes y programas.”⁽²⁸⁾

“Una gestión estratégica consiste en compromisos individuales y colectivos para hacer cambios importantes en las cualidades fundamentales de una dependencia pública y en sus relaciones con elementos clave del medio externo. El surgimiento de esta estrategia se basa en la visión explícita y compartida del futuro de la dependencia; esta visión es guiada por un conjunto de valores centrales que permiten a los interesados principales y a sus partidarios, dentro o fuera de los límites formales de la organización, emprender actos comunes e interdependientes”.⁽²⁹⁾

Se menciona un gobierno capaz de generar cambios profundos que permitan responder al nuevo entorno y crear las oportunidades de desarrollo para toda la población, esto exige un trabajo serio y entusiasta para dejar atrás prácticas y supuestos obsoletos, y emprender procesos de cambio y transformación con ideas innovadoras y creativas. Se requiere un cambio de paradigmas, un cambio de cultura que permita la evolución hacia enfoques proactivos y visionarios.⁽³⁰⁾

(28) Plan Nacional de Desarrollo. Op. Cit. p. 9

(29) José Juan Sánchez González. “Gestión Pública” ...,p.414

(30) Plan Nacional de Desarrollo. Op. Cit. p. 40

En la actual presidencia de la República Mexicana, Vicente Fox Quesada (2001-2006), al venir del sector empresarial, pretende introducir al Gobierno Federal elementos que han funcionado en la empresa privada. Enfocándolo a este Modelo de Innovación Gubernamental tiene el propósito de desarrollar hacia el interior de la administración pública federal mecanismos de innovación que la optimicen, obtener una visión dinámica, con liderazgo así como un crecimiento estable y competitivo.

Cabe señalar que hoy en día la humanidad enfrenta nuevos procesos sociales hacia la transformación de una sociedad de cara al siglo XXI, (31) la cual es la pieza clave, hacia los cambios que provocan una reconfiguración de la cultura, la globalización y la competitividad, obteniendo nuevas formas de desempeño en las relaciones laborales e interpersonales.

Estos cambios se enfrentan de la evolución de lo industrial a la parte del conocimiento, donde la inteligencia y el desarrollo consisten en nuevos conocimientos los cuales serán las variables para el éxito en la nueva economía.

Es por esto que la sociedad se adapta a las condiciones y cambios que surgen de una nueva perspectiva creándose nuevos paradigmas, derivado que éstos en la práctica establecen reglamentos de cómo se deben hacer las cosas, limitando a la gente a pensar en situaciones establecidas, encasillando el pensamiento creativo e innovador en las Personas.

(31) “De acuerdo con lo previsto por estas acciones al inicio del siglo XXI podría ser el momento más pertinente para lograr una administración pública profesionalizada y con personal de carrera, como parte de un largo proceso histórico para mejoramiento y la modernización del aparato gubernamental”. José Juan Sánchez González.”Reforma, modernización e innovación“..., p. 391

“Un papel que juega el Estado dentro de esta sociedad moderna es abandonar la imagen de benefactor paternalista y empresario, adaptándose a una imagen versátil en su estructura y eficiente en su acción, en donde se abre un espacio para la participación de la sociedad civil y en ese sentido la gestión pública incorpora elementos que generan consenso y permitir una acción pública eficaz fundada en la innovación (32) y la Democracia.” (33)

Es necesario fomentar un nuevo modelo que se base en diversas tendencias y esquemas de decisión administrativa, así como modelos de calidad en el servicio, mismo que ha tenido éxito en otros países, denominado el Modelo(34) Estratégico para la Innovación Gubernamental.

El cual es una combinación de teorías, disciplinas, esquemas que tienen como finalidad recuperar la confianza de los ciudadanos en el Gobierno, así como transformar a este en una institución competitiva de clase mundial, permitiendo así un crecimiento económico, desarrollo humano y social, así como en materia de orden y respeto.

Reformando radicalmente la orientación, la capacidad y la velocidad de respuestas estratégicas de la Administración Pública. Teniendo como reto el uso de la tecnología del desarrollo de la electrónica para hacer más eficiente y más rentable al Gobierno para la sociedad principalmente para los grupos sociales más vulnerables.

(32) “La innovación es el medio para mejorar el desarrollo de la administración pública, es decir, es el fin a alcanzar en las innovaciones administrativas, donde se comprende aspectos como una mejoría en la gestión de los recursos humanos”. Ibid.,pp61-62

(33) Instituto de Administración Pública del Estado de Quintana Roo, Memoria, Diplomado Liderazgo para la Innovación de la Gestión Gubernamental, Chetumal, Quintana Roo. p.129

(34) “Este modelo es de carácter indicativo, propositivo y de orientación general que representa un esfuerzo para modernizar integralmente a la Administración Pública Federal, mediante acciones de planeación estratégica, enfoque de calidad en el servicio público, gobierno electrónico y código de valores, así como una diversidad de acciones marcadamente gerencialistas”. José Juan Sánchez González. “Reforma, modernización e innovación”..., p 21

Es por esto que la innovación gubernamental se contempla de la siguiente manera:

- ❖ “Motiva a los servidores públicos a realizar las cosas de manera diferente.
- ❖ Se pretende enriquecer la calidad así como mejorar el desempeño y promover la ética en el servicio público.
- ❖ Como parte democrática intenta romper los estándares de la burocracia, de los estilos autoritarios de gestión y de la corrupción.
- ❖ Permite eliminar lo que no sirve fundamentalmente de los gobiernos para atender las múltiples demandas ciudadanas que se acumulan día a día.
- ❖ Esta debe ser la vía para dar resultados tangibles al pueblo principalmente en sociedades como la mexicana.

En nuestro país el gobierno debe tener:

- ❖ Una capacidad de respuesta para atender las demandas de la sociedad
- ❖ Una capacidad de innovación que permita introducir nuevos enfoques, técnicos y procedimientos para mejorar la gestión pública.” (35)

Por ello las dependencias gubernamentales adoptan procesos y tecnologías innovadoras. Obteniendo nuevas técnicas de comunicación para superar las barreras que hacen a las comunicaciones lentas, costosas o difíciles. Como también el mejoramiento de sus capacidades para informar a las dependencias externas. “Ello nos sugiere que los administradores responden a la búsqueda de soluciones nuevas para problemas viejos.” (36)

(35) Instituto de Administración Pública del Estado de Quintana Roo. Op.Cit.Pp.33-34

(36) Bozeman, Barry. La Gestión Pública su situación actual, estudio Introductorio de Enrique Cabrero Mendoza, México. 1998., Pp.390-392

Es por esto que se requiere de factores importante dentro de las organizaciones como parte de la motivación para innovar.

La cual se compone de cinco criterios para innovar:

“1.-La eficiencia de la producción.

(Reduce el costo de llegar a un determinado nivel de producción).

2.-La eficiencia en el servicio.

(Sin reducir los costos, mejora o intensifica los servicios y potencialmente los incrementa).

3.-La toma de decisiones y el control.

El grado en que una aplicación ayuda a la toma de decisiones y control sobre las operaciones del gobierno.

4.-El Status Profesional.

(En un estudio de organizaciones de salud, los grandes departamentos deciden adoptar un gran número de programas).

5.-Simbolismo de la innovación.

(Representa un modo alternativo de hacer las cosas)” (37)

Considerando estos cinco criterios y apegándonos en el sentido de las organizaciones donde se lleva a cabo el proceso de innovación, radica en que “Las organizaciones y sus empresarios participan en actividades deliberadas y en ese carácter están los agentes, los cuales determinan la dirección del cambio Institucional” (38)

“De esta manera las organizaciones gubernamentales su transformación se gesta a través de espacios dinámicos que son claves en las relaciones organizacionales, para idear procesos de intervención y afectación a fin de impulsar olas de cambio,

(37) Ibid., p. 397

(38) Douglass C.North. Instituciones, cambio Institucional y desempeño Económico. México 1995.,p.99

conocer bien una organización y a los grupos que la conforman, permitiendo así establecer mecanismos de innovación concordantes con sus características evitando introducir elementos innecesarios en el proceso.”(39)

Ya que “El cambio consiste en ajustes marginales al conjunto de reglas, normas y cumplimiento obligatorio que constituyen en el marco Institucional”. (40) Este se puede entender también a partir del comportamiento de los individuos derivado de que las Instituciones son una creación humana. Evolucionan y son alteradas por humanos” (41), donde el cambio implica que las cosas sean distintas, de otra manera, asimismo comprende modificaciones en el actuar de los individuos.

Así se presenta el cambio organizacional, el cual es la modificación observada en la cultura o la estructura de un sistema organizacional y posee un carácter relativamente perdurable, este se vuelve complejo porque comprende una transformación de la visión, es un nuevo rumbo, una nueva manera de hacer las cosas, se fundamenta en nuevos valores, símbolos y rituales (42)

Se dan dos características en las que se puede fundamentar el cambio organizacional:

“1.-Aptitudes: Es el conjunto de capacidades inherentes al ser humano para lograr el pleno ejercicio de un cargo o profesión. Representa además la idoneidad para el buen desempeño de un conjunto de actividades, en suma se constituye en el conjunto de elementos que integran el perfil profesional académico y laboral del individuo. Se destaca el nivel de creatividad individual y la capacidad de poder aplicarlo en las organizaciones.

(39) Douglass C.North. Op. Cit.p. 80

(40) Ibid.,p110

(41) Ibid.,p.16

(42) Instituto de Administración Pública del Estado de Quintana Roo,Op.Cit.,p.122

2.-Actitudes: Constituyen la postura del individuo, la disposición, la iniciativa y el comportamiento personal ante una situación muy concreta, es considerada como un proceso intuitivo, no necesariamente racional, que determina la forma de actuar o de comportarse por parte del ser humano.” (43)

En este modelo se enfrenta a problemas en buena medida, de ética pública, valores de desempeño, capacitación, justicia laboral, profesionalización, comunicación y de liderazgo.

Otro factor muy importante es la integración del personal al cambio, derivado que esto es una modificación de conductas, en el cual hay que considerar los siguientes factores internos de la organización que son importantes y que se requieren para enfrentarse a los desafíos.

“1.-Rapidez de respuesta: es la capacidad de ejercer diversas habilidades y conocimientos de acuerdo a las necesidades del momento.

2.-Enfoque proactivo: No esperar a los cambios sino planearlos, propiciarlos y evaluarlos.

3.- Mejora constante: implica no sólo la competición con otras organizaciones sino también la competencia contra uno mismo para perfeccionarse cada vez, también implica la colaboración, el establecimiento de alianzas estratégicas.

4.-Creatividad: es necesaria para encontrar soluciones novedosas, necesita pleno desenvolvimiento.

5.-Compromiso de sus miembros: la identificación de todos con la organización

6.-Trabajo en equipo: Indica la interdependencia de todos a fin de lograr las metas por lo que se volverá más trascendente.” (44)

(43) Ibid.,p.46

(44) Ibid., p. 116

Asociado a ello, hay que considerar que uno de los factores por el que no es posible el cambio, es derivado a la resistencia del personal ya que genera conflictos, derivado a diversos criterios, desacuerdos perjudica la capacidad y la productividad de la organización.

Es por esto que el modelo de Innovación Gubernamental se conforma de los siguientes elementos (45) con la finalidad de poder obtener mayores resultados hacia un cambio gubernamental.

1.-Planeación Estratégica

2.-Reingeniería

3.-Calidad

4.-Gobierno Electrónico

3.1 Planeación Estratégica

Es una herramienta administrativa que tiene como fin alinear los objetivos estratégicos de la organización a la misión. La planeación como parte de un proceso dentro de la Administración Pública tiene como propósito lograr cierta disciplina en el cumplimiento de un conjunto de decisiones fundamentales para alcanzar los objetivos propuestos, así como elaborar articuladamente planes a largo, mediano y corto plazo, esta es activa, creativa y permite alcanzar los objetivos en una forma óptima.

La cual permite la atención eficaz de las prioridades que democráticamente se han propuesto, es un esfuerzo de previsión, de racionalidad, de orden, de coordinación y sobretodo de un gran trabajo de conciliación entre los intereses de los individuos y los de la sociedad.

(45) "Estas herramientas surgen en el programa de modernización de la Administración Pública en el periodo de (1995-2000) de el Lic. Ernesto Zedillo con el propósito de mejorar la calidad en la prestación de servicios públicos, mediante enfoques provenientes de la gerencia privada, para ser aplicados en la Administración Pública Federal". José Juan Sánchez González. "Reforma, modernización e innovación"..., p 368

estableciendo objetivos que permitirán realizar los cambios medulares que este gobierno impulsará, cambios que consoliden el avance democrático.

La estrategia es parte de una síntesis entre realidad y proyecto establece una imagen preliminar resultante de una exploración de los problemas fundamentales de una organización, a lo que el diagnóstico determina la interpretación y visión de la realidad.

“Algunos especialistas han sugerido que el estudio de la estrategia en las dependencias públicas podría servir como fundamento para edificar una teoría de las organizaciones públicas. En este sentido, es un cambio fundamental llamado estrategia transformacional. El cual consiste en compromisos individuales y colectivos para hacer cambios importantes en las cualidades fundamentales de una dependencia pública y en sus relaciones con elementos clave del medio externo. El surgimiento de una estrategia transformacional se basa en una visión explícita y compartida del futuro de la dependencia.” (46)

Es por ello que la innovación para que funcione debe basarse en un propósito que esté alrededor de todos los servidores públicos, usando estrategias para el cambio utilizando procesos con la finalidad de mejorar la capacidad de administrar. “Donde las organizaciones innovadoras adoptan una estructura orgánica elevada, con poca formalización, trabajo especializado en unidades funcionales, trabajo en equipo y descentralización considerable, estas responden a contextos dinámicos” (47)

(46) Bozeman, Barry. Op. Cit. Pp.195-196

(47) Cabrera Mendoza Enrique. “Análisis de Innovaciones Exitosas en Organizaciones Públicas”. Una propuesta Metodológica. Revista de Gestión y Política Pública. Volumen II. No.1 CIDE, 1993.p.62

“Por lo que la Estrategia es un proceso de reflexión, razonamiento (construcción de las ideas), selección de medios para definir y alcanzar los objetivo y metas, donde la misión de la organización es con base a la retrospectiva y prospectiva situacional, considerando la combinación de variables estructurales, de personal, normativas, contextuales y tecnológicas más pertinentes de tomar el mayor beneficio político, económico, social y cultural.” (48)

Obteniendo así un gobierno con un sentido estratégico empleando la planeación, prevención, ordenamiento y coordinación de las acciones del ejecutivo a fin de llevar una mejor conducción del país y se vean reflejadas hacia la sociedad.

Al respecto la planeación estratégica se integra de tres elementos fundamentales:

1.-La misión. Es la guía del desarrollo de las estrategias, es la razón de ser de una organización, inspira a los empleados a enfocar sus esfuerzos hacia objetivos principales de la organización, establece el contexto dentro del cual se toman decisiones cotidianas y las opciones de la estrategia a aplicar y tiene que ser comunicada constantemente al personal, siendo esta la razón que justifica la existencia de la misma, le da sentido a la organización y describe sus propósitos fundamentales, por lo que la misión debe responder a las siguientes preguntas: 1.- ¿Por qué existimos?, 2.-¿ Quienes somos?, 3.-¿Qué hacemos?, 4.-¿Para que lo hacemos?, 5.-¿Para quién lo hacemos?.

2.-La visión. Describe como quiere ser y pretende ser la organización, realizándose las siguientes preguntas: 1.- ¿Cómo queremos ser vistos?, 2.- ¿Qué deseamos lograr?, 3.- ¿Qué valor queremos que nos distinga?, 4.- ¿Hacia donde queremos cambiar?, la visión supone que debe estar conectada a las necesidades de los usuarios, pretende ser clara y emotiva para que los empleados la compartan y tiene que ser conocida por los empleados de toda la organización.

(48) Instituto de Administración Pública del Estado de Quintana Roo. Op. Cit. p. 32

3.-Los objetivos estratégicos. Representan acciones claves encauzadas al cumplimiento de la misión establecida en la organización.” (49)

3.2 Reingeniería de procesos

Esta herramienta de la administración pública tiene como finalidad convencer a los responsables de las áreas administrativas de una organización, de que acepte, o por lo menos no obstaculice la perspectiva de un cambio, en donde éste no se obtiene al primer intento, sino que es una campaña educativa y de comunicaciones que acompañan a la reingeniería desde el principio hasta el fin.

Las nuevas tecnologías y la reestructuración de los mercados sugieren en la actualidad el comienzo de lo que se ha dado en llamar la era postindustrial, la cual es una nueva actitud frente a la organización que permite afrontar con éxito desafíos, “La cual es la idea de rediseñar procesos, en donde se pretende tener alternativas diferentes que conduzcan a los líderes a predecir reestructuraciones en formas distintas a las ya establecidas. Los grandes cambios que se proponen, se fundamentan todos en una línea básica en donde las personas que hacen un trabajo deben tener la posibilidad de tomar decisiones.” (50)

La reingeniería (51) es una forma de empezar de nuevo y utilizar las posibilidades de la moderna tecnología de información para rediseñar radicalmente los procesos, con la finalidad de obtener mejoramientos como también permitir la creación de otros nuevos, como también depurar antiguos procedimientos y enfrentar procesos de cambio. Es rediseñar una organización para hacer a un lado los sistemas añejos, a fin de alcanzar mejoras organizacionales.

(49) Ibid., p.65

(50) Nereo Roberto Parro. Reingeniería. Empezar de nuevo. México, 1997.p.6

(51) “Esta es una secuencia necesaria que los funcionarios deben llevar a cabo, en particular, por los mandos superiores y medios del área respectiva, el concepto de reingeniería es un método nuevo sistematizado y moderno para estructurar y dirigir el trabajo que deberían conocer los tomadores de decisiones y ejecutivos, ya que hacen posible la mayor eficiencia y competitividad de las estructuras organizacionales privadas o públicas”. José Juan Sánchez González. “Reforma, modernización e innovación”...Pp 371-375

Al respecto la reingeniería la definen como “La revisión fundamental y el rediseño de procesos de negocios para alcanzar mejoras espectaculares en medidas críticas y contemporáneas de rendimiento tales como costos, calidad, servicio y rapidez en la solución de problemas”. (52)

En su concepción la reingeniería tiene cuatro principios básicos:

“1.-Fundamental. En esta parte se determina primero que debe hacer la organización, luego, como debe hacerlo, se olvida por completo de lo que es y se concentra en lo que debe ser.

2.- Radical. Se pretende llegar hasta la raíz de las cosas, no efectuar cambios organizacionales, ni tratar de arreglar lo que ya está instalado, sino abandonar lo tradicional.

3.-Organización. Significa que no se debe utilizar la reingeniería para llevar acabo pequeñas modificaciones, debe ser aplicada en casos urgentes para efectuar transformaciones de fondo en los procesos. Enfocado al ámbito gubernamental esta tendría cabida como un instrumento que permite mejorar la calidad de sus servicios.

4.-Procesos. Son el punto más importante pues ahí parte, en gran medida, el desarrollo de la reingeniería. Los procesos deben visualizarse de modo específico, pero teniendo en cuenta el proceso en su totalidad. En donde un proceso es un conjunto de organizaciones que recibe uno o más insumos y crea un producto de valor para el cliente. A lo que los procesos se entenderían como un conjunto de actividades que recibe uno o más insumos y crea un producto o servicio.” (53)

Enfocándonos a los procesos se dan tres etapas como parte de procedimientos para la reingeniería de procesos.

(52) Nereo Roberto Parro.Op. Cit.,p. 19

(53) Instituto de Administración pública del Estado de Quintana Roo, Op. Cit. p.66

“1.-Planteo Estratégico. Se examina la institución con el objeto de investigar la oportunidad y los alcances de los proyectos de reingeniería, definiendo las posibilidades de apuntar a cambios radicales, esta etapa se concreta en las actividades de crear, evaluar, seleccionar y decidir. Es sin duda la verificación de la estrategia formalizadora de la empresa, analizando las probables ventajas competitivas, así como identificar las medidas probables de incrementar el rendimiento del negocio.

2.-Rediseño. Consiste en desarrollar actividades en paralelo, reduciendo el tiempo de ejecución y la burocracia involucrada en los sistemas tradicionales. Como primer paso en el rediseño de los procesos es la generación de ideas, la cual se puede aplicar mediante la creatividad, evaluar alternativas, seleccionar el mejor diseño. Esta se enfoca a una mejora continua y los equipos involucrados atacan los procedimientos más aptos para la introducción efectiva de metas y cambios organizacionales.

3.-Implementación. La implementación exitosa de las innovaciones de los procesos rediseñados depende en gran medida de las actitudes gerenciales, el cambio estructural y cultural, la sensibilidad del personal para comprometerse con las novedades en un decidido apoyo para obtener resultados.” (54)

En los procesos de reingeniería es necesario establecer nuevas metas y principios fundamentales, como es el posicionamiento que también puede llamarse reposicionamiento el cual se utiliza para describir el esfuerzo encaminado a fijar metas, determinar una nueva infraestructura, así como conducir hacia nuevas formas de desarrollar el trabajo. El posicionamiento determina el área donde se debe aplicar el proceso de reingeniería.

(54) Nereo Roberto, Parro. Op. Cit.,p.95

Dentro de la parte del posicionamiento se pretende reorientar en la actitud de la compañía hacia el cambio, en donde sus metas son dirigidas a:

“1.-Racionalizar la operación. Esta permite una actividad flexible y eficiente al eliminar las operaciones redundantes, mejorar el flujo de trabajo y eliminar labores innecesarias.

2.-Reducir los Costos. En los procesos administrativos es aplicar la reingeniería a fin de comenzar con una visión más amplia de la entidad y lograr las metas correspondientes a lo que se pretende eliminar reglas y procedimientos que no se puedan justificar, así como monetariamente es lograr un óptimo manejo del flujo de efectivo.

3.-Mejorar la calidad. Esta como meta de la reingeniería evita parte de la resistencia al proceso, originada en el temor a las reducciones del personal como también mejorar la calidad en todos los procesos, representa aumentar su valor y el de los servicios.

4.-Ambiente de Cambio. Esta es una meta de esfuerzo, es la creación de un ambiente dispuesto a aceptar el cambio en donde se pretende tener una nueva actitud. A lo que enfocado a la gerencia ha motivado la creación de un ambiente en donde los grupos de cambio sean estimulados para observar, mejora posible en los procesos que tienen bajo su responsabilidad la cual es la meta de su fortalecimiento.” (55)

3.3 Calidad

Esta se da inicio con los norteamericanos quienes desarrollan el enfoque de calidad para después enseñarlo a los japoneses quienes no sólo lo aprenden sino que lo perfeccionan, por lo que Estados Unidos en 1931 da inicio a las técnicas que tienen como finalidad iniciar el control de la calidad y a la vez elevarlas.

(55) Daniel Morris y Joel Brandon. Reingeniería. Cómo aplicarla con éxito en los negocios. México, 1999 Pp.4-11

En 1949 W. Edwards Deming y en 1954 Joseph M. Juran, gurus de la calidad, muestran las técnicas de la calidad de ser un modelo tradicional pasar a ser calidad total. Teniendo como finalidad el modelo japonés, que consiste en realizar en la organización, una integración de trabajo, disciplina, espíritu de mejora, principalmente en la motivación.

Por lo que la calidad se puede entender de dos formas:

“1.-Como cero defectos o menos variaciones y se basa en el control estadístico del proceso como la técnica esencial para la resolución de problemas, con el fin de distinguir entre las causas sistémicas y las causas especiales.

2.- Como la adecuación para el uso en términos de diseño, conformación, disponibilidad, seguridad y uso práctico. De este modo, en su concepto se incorpora más al punto de vista del cliente.” (56)

“Por lo que la calidad busca proveer bienes y servicios que sean de la entera satisfacción de los usuarios internos y externos, involucrados completamente en lo que el cliente espera de sus productos o servicios. En este sentido, la calidad total, se enfocaría a buscar resultados excelentes en todos los procesos de trabajo de la organización.” (57).

La finalidad del control de calidad, consiste en garantizar la consecución de los objetivos de calidad de la empresa, específicamente, en lo referente a la producción y a la reducción de los costos de calidad.

(56) Vincent K. Omachonu. Principios de la Calidad Total. México.1995 Pp.7-8

(57) Vélez Valdes Mariana. Tesis. Innovación en la Administración Pública. México.2003.p.101

Con tal propósito surgen las Normas ISO en 1987, que consisten en el conjunto de normas y directrices internacionales para la gestión de la calidad, que sirven de base para el establecimiento de sistemas de gestión de la calidad y funcionan como parámetros a seguir. Estas Normas son complementarias a las normas técnicas de producto y servicio, verificación, prueba, inspección y calibración, que debe utilizar cada empresa en particular, su intención radica en que a través de su aplicación se asegure continuamente el cumplimiento de los requisitos establecidos. Entre ellas están:

- “ISO 9000 Guía de selección y uso
- ISO 9004 Administración de calidad y elementos de un sistema de calidad
- ISO 9001 Modelo de aseguramiento de calidad aplicable a diseño, fabricación, Instalación y servicio
- ISO 9002 Modelo de aseguramiento de calidad aplicable a fabricación e instalación
- ISO 9003 Modelo de aseguramiento de calidad aplicable a inspección y pruebas finales.” (58)

Otro factor a reforzar como parte de la calidad total, con la finalidad de obtener una visión de excelencia es la parte de un liderazgo, el cual debe ser excelente y convincente. Para la alta gerencia uno de los principales papeles es descentralizar la toma de decisiones, delegar parte del poder sin evadir responsabilidad, compartir información y conocimiento. Así como:

- “1.- El liderazgo parte de la capacidad personal, el cual consiste en la relación y habilidad fundamental para lograr la credibilidad y fortaleza para con uno mismo y como pilar de la confianza con los demás.
- 2.-Desarrollar la habilidad de llegar a las metas y mantener los resultados a través de sí mismo y para su gente.

(58) Apuntes Calidad Total

3.- Crear un futuro por medio de una visión que estimule y se unan sus seguidores para alcanzar un objetivo común.

4.-Es un formador y un habilitador de gente, es quién puede convertir la vida ordinaria y cotidiana de sus seguidores en una vida llena de retos y objetivos, capaz de influirlos en sus actitudes, conductas y habilidades para dirigir, motivar, vincular, integrar y optimizar los esfuerzos de su equipo hasta lograr los objetivos comunes y deseados. ⁽⁵⁹⁾

3.4 Gobierno Electrónico

Este modelo pasa de los átomos a un universo basándose en bytes, en donde la innovación para mejorar el funcionamiento del Gobierno se desarrolla mediante las TIC (Tecnologías de la Información y Comunicaciones).

Con la finalidad de disminuir la brecha digital que existe entre países y entre ciudadanos, en donde los países en desarrollo están descubriendo las potencialidades que pueden otorgarse a los ciudadanos para mejorar su relación Gobierno-Sociedad. “Su objetivo es lograr una innovación continua en la entrega de servicios con la participación de los ciudadanos y la forma de gobernar mediante la transformación de las relaciones externas e internas a través de la tecnología, el Internet y los nuevos medios de comunicación.” ⁽⁶⁰⁾

Las TIC son consideradas como herramientas con un enorme potencial para configurar estructuras organizativas y modelos de gestión pública que ofrezcan una respuesta única, ágil, eficiente, de calidad y transparente a los ciudadanos.

Estas podrían ser un motor de cambio para las organizaciones (existiendo también la amenaza de que sean o se convierta en una nueva moda).

(59) Instituto de Administración pública del Estado de Quintana Roo, Op. Cit.p. 50-54

(60) Ibid.,p 70

Para la Administración Pública, son diferentes vías a través de las que se conectan e interactúan con otras organizaciones y personas, especialmente mediante sus páginas web, pero también a través del correo electrónico y otras herramientas como el teléfono móvil, intranets privadas, extranets, el cable, las ondas de radio, o el satélite.

“Enfocándolo en la nueva gestión pública es un reto ya que se considera que es una fuerza autónoma, que significa la operacionalización de tecnologías de información en el sector público más flexibles, en un movimiento reactivo a la Administración Pública burocrática.” (61)

La implementación del Gobierno Electrónico permite que la organización se fundamente en el flujo de información más que en la jerarquía, implica operaciones racionalizadas y menos operadores intermedios. Por lo que se determinan cuatro fases integradas al cambio:

“1.- Fase de automatización. Es la transformación tecnológica desde tecnologías manuales hacia la incorporación de las TIC, consiste en conseguir que los sistemas de información funcionen, el término de referencia es la eficiencia, hacer las mismas cosas de la misma manera, aunque más rápido y barato.

2.-Fase de Optimización. Es la transformación de las aplicaciones informáticas para la racionalización de la estructura de los datos y de los procesos de trabajo, es hacer las mismas cosas de manera eficiente.

3.-Fase de Reingeniería. El cambio buscado supone una modificación de la organización a través del rediseño de la estructura de los datos y de los procesos de trabajo, el tema típico de sistemas de información es la coordinación de los

(61) XVI Concurso de Ensayos y Monografías del CLAD, Op. Cit., Pp. 1-8

sistemas de información a través de toda la organización, es hacer las mismas cosas de una manera sobresaliente.

4.-Fase de Transformación. Esta es a través de una completa transformación de las estructuras de los datos y de los procesos de trabajo, en donde los sistemas de información es aprovechar los sistemas de información para adecuarse a las necesidades de los clientes de las organizaciones, es hacer cosas nuevas. “ (62)

El Gobierno Electrónico representa un factor dinamizador del cambio Institucional, este será capaz de resolver mejor los problemas sociales, garantizar la gobernabilidad, en la medida en que sea capaz de establecer reglas, principios y valores que hagan posible el cambio.

Mediante estos cambios electrónicos se pretende crear a futuro una Administración pública eficiente, en donde se determinen los propósitos o mejor dicho la misión y los objetivo a desarrollar de una institución así como la asignación de los recursos necesarios para cumplir adecuadamente las metas, empleando la estrategia en donde se integrará lo económico, político y social.

Dentro de este proceso se definen las estrategias (63) que deben seguirse por parte de las diversas áreas de la Administración Pública Federal con el propósito de responder a los principales retos del Desarrollo Nacional. (64)

(62) Ibid. Pp.14-15

(63) “La gestión estratégica contiene, al menos, tres diferentes vertientes: por una parte, la estrategia en sí misma, la definición de una visión de éxito para la organización y de los distintos caminos para alcanzarla; 2. la excelencia en la implantación de las estrategias para conseguir el cambio deseado; 3. la innovación para asegurar que la organización está evolucionando en la dirección adecuada y que las estrategias definidas se van revisando a lo largo del proceso para asegurar su perfeccionamiento, adaptación y renovación”. José Juan Sánchez González. “Gestión Pública”...,p. 411

(64) Plan Nacional de Desarrollo. Op.Cit. P. 15

“Por lo que la innovación en el gobierno es concebir nuevas formas de hacer las cosas, así como mejorar lo que se ha estado haciendo bien y que produce un valor agregado para la sociedad. Con ideas innovadoras buscando remplazar los sistemas burocráticos por sistemas emprendedores, que estén mejorándose de manera permanente.” (65)

Lo que se pretende es no fragmentar lo que se ha logrado en los sexenios anteriores, por el contrario con esta oportunidad de cambio se intenta mejorar lo existente con la finalidad de edificar una nueva era de cooperación democrática, así como un estado de derecho.

El gobierno foxista se orienta principalmente en dos vertientes:

“1.- Mediante la innovación, se remplazarían sistemas burocráticos por sistemas emprendedores, que transformen a las organizaciones públicas en elementos de mejora y desarrollo, a través de un cambio profundo de cultura, que permita la evolución de los enfoques tradicionales, hacia enfoques visionarios y de futuro, los cuales permitan encontrar solución a los grandes problemas nacionales.

2.- Con la Calidad Total se mejoraría lo que se ha estado haciendo bien y ha demostrado que genere valor agregado a la sociedad.” (66)

Se necesita construir un gobierno con calidad y participativo, que tome en cuenta a la sociedad sobre sus necesidades y prioridades para convertirlas en políticas de gobierno, que se someta a una rigurosa rendición de cuentas, no sólo en lo que se refiere al uso honesto y transparente de los recursos, sino también a la eficacia y calidad con que se utiliza, se requiere que sea estratégico, en donde la rigidez tiene que ser sustituida por flexibilidad, la cual nos permita derribar las barreras existentes para la innovación y la creatividad. (67)

(65) Ibid., p. 40

(66) Ibid., p. 64

(67) Ibid., p. 63

Es por esto que la oficina de la Presidencia para la Innovación Gubernamental en México pretende desarrollar estrategias de cambio al interior de las instituciones como son:

- ❖ “Transformar al gobierno en un aparato competitivo que alcance los resultados planeados.
- ❖ Reformar radicalmente la orientación y la capacidad de respuesta del gobierno a las necesidades de la ciudadanía.
- ❖ Romper con inercias culturales, administrativas, económicas y políticas realizando los cambios necesarios.
- ❖ Recuperar el papel de liderazgo y la confianza de los ciudadanos en el gobierno.” (68)

Aplicando elementos claves para obtener una filosofía de un gobierno exitoso, esto ha sido por que se demuestra que se conduce por estrictos códigos de ética pública y valores morales, las cuales son necesarios para ayudar a los servidores públicos en sus decisiones y también describen como será la vida cotidiana en la Administración Pública, principalmente en lo que se está avanzando hacia la visión, como son:

“1.-Los valores deben ser ejemplificados por todos lados y no pueden ser delegados. De esta forma lograr una nueva cultura, en el cual se efectuó un programa de capacitación sobre los valores consagrados en nuestro Código de Ética, así como una difusión amplia sobre la política de innovación y calidad.

2.-La formación de estructuras planas (una reducción) hasta cierto punto con menos niveles, menos plazas, más sencillas, con la finalidad de que al reducir el aparato burocrático se ganaría capacidad y velocidad de respuesta estratégica, además de ganar en credibilidad, en recursos para inversiones sociales y sueldos más competitivos; Por lo que se formarían

(68) <http://innova.gob.mx/wb2/Innova/Filosofía> p. 1

estructuras flexibles (reorganización), en donde se busca un modelo a seguir en el denominado Administración Cruzada, una herramienta poderosa que combina procesos con proyectos. “(69)

3.5 Modelo de Calidad Intragob

Es por esto que es imprescindible sostener una visión preventiva que promueva la realización de las actividades a efectuar dentro de las instituciones, las cuales deben tener presente estrategias y planes de acción a fin de satisfacer las necesidades como también el ofrecer servicios de calidad que contengan un valor agregado que sea evidente a través de una atención respetuosa, oportuna y cordial. Todo ello con la finalidad de que el modelo de calidad Intragob se funde principalmente para los servidores públicos como parte de una nueva filosofía de gestión, sin perder de vista que de estos proyectos se obtengan resultados a corto, mediano y largo plazo.

“Para lograrlo sólo será posible si somos capaces de sumar las voluntades de todos los servidores públicos, por lo que debemos dejar atrás los esquemas jerárquicos basados en el control, que inhiben la creatividad y la innovación, para dar paso a esquemas que faculten y fomenten la participación y el trabajo en equipo.” (70)

Implantando un nuevo Modelo llamado “Innovación y Calidad INTRAGOB” a fin de transformar la administración pública en un gobierno de clase mundial, con una imagen confiable, innovadora y con una sólida cultura de calidad. Reemplazar los esquemas tradicionales de la gestión pública, aplicando los más avanzados sistemas administrativos y tecnológicos, evaluando su gestión con estándares de excelencia, promover la dignificación y eficacia de la función pública rediseñar sus procesos y servicios con un enfoque central del quehacer gubernamental de cumplimiento de las expectativas y necesidades de los ciudadanos y la sociedad.

(69) Ibid.,pp. 1-2

(70) Plan Nacional de Desarrollo. Op.Cit. P. 64

Pretendiendo obtener un gobierno eficiente y efectivo que sea confiable en sus políticas, procesos y servicios, así como también obtenga resultados tangibles y mejorados que permanentemente se apliquen mediciones en la definición de estrategias e implementación de sus acciones, permitiéndole evaluar tanto la gestión de los recursos como el impacto de sus proyectos.

Otro factor es dirigido a los servidores públicos en donde se pretende arraigar un alto espíritu de compromiso y servicio, actitud de mejora continua, el trabajo en equipo, la transparencia en el manejo de los recursos públicos, la toma de decisiones, que estén dispuestos a aprender nuevas experiencias y adquiriendo una profesionalización en una cultura de Calidad Total.

El modelo de calidad Intragob esta orientado a satisfacer plenamente las expectativas y necesidades de los ciudadanos y clientes de los productos y servicios que proporcionan la Administración Pública Federal, la consolidación de una cultura de calidad la mejora de la productividad y la competitividad, la innovación tecnológica, así como la actuación responsable del personal de todas nuestras instituciones ante la sociedad.

Se tiene por objetivo la transformación radical de la Administración Pública para demostrar un nivel de madurez, en donde se refleje la calidad de los procesos, bienes y/o servicios que se proporcionan y una dignificación de la imagen de los servidores públicos, así como de las dependencias y entidades, para lo cual la implantación del modelo de calidad Intragob hace énfasis en los siguientes elementos:

- “1.-Mejora en el corto plazo de la calidad de bienes y/o servicios del sector público
- 2.-Establecimiento de una cultura de calidad en el servicio público
- 3.-Transparencia en la administración de las dependencias y entidades

4.-Rendición sistemática de cuentas y de los resultados obtenidos por las dependencias y entidades

5.-Visión de mejora continua, innovación y competitividad en la gestión de las dependencias y entidades del gobierno federal.” (71)

Cabe señalar que con este modelo se pretende tener también una retroalimentación mediante la mejora continua por parte de los servidores públicos en donde se aporten sus conocimientos, habilidades, experiencias en los procesos a través de propuestas de innovación para mejorar la efectividad de los servicios que se identifiquen en el desempeño de sus actividades dentro de la dependencia y/o entidad.

En síntesis el modelo de calidad Intragob se integra con los siguientes criterios:

“1.- Satisfacción del cliente. Esta implica conocimiento de las necesidades y expectativas de ciudadanos y clientes, como también una comunicación de ambas partes para obtener una capacidad de respuesta oportuna a sus quejas y reclamaciones, en donde la organización debe mantener un programa de capacitación orientado al personal para que mejore sus habilidades de servicio de manera continúa.

2.- Liderazgo. Las Dependencias y Entidades deben implantar e impulsar sistemas, métodos y prácticas para mejorar el liderazgo participativo y la promoción de los principios y valores de calidad compartidos por todos los miembros de la organización, deben impulsarlo fundado en el ejemplo.

3.- Desarrollo del personal y del capital intelectual. Este se enfoca en diseñar e implantar sistemas que impulsen el trabajo en equipo, como la capacitación y las metodologías que deben orientar fundamentalmente el desarrollo del individuo.

(71) www.Sep.gob.mx/wb2/sep/sep_3649_modelo_de_innovación

El capital Intelectual es la formación, desarrollo, aplicación y mejora de los recursos de la organización requeridos para mantener e incrementar la información y los conocimientos técnicos y tecnológicos aplicados a proporcionar los servicios de acuerdo a las características de calidad y competitividad.

4.- Administración de la Información y de la Tecnología. Esta es utilizada de manera rutinaria en las dependencias, mediante estos sistemas se deben ordenar, clasificar, procesar y dar prioridades para utilizar los datos y la información que se analiza en la planeación estratégica, la mejora e innovación de los procesos y la administración e indicadores de medición del desempeño de la organización, a lo que mediante la tecnología se podrían utilizar gráficas que permitan analizar los niveles y tendencias de los resultados obtenidos.

5.- Planeación. Se debe implantar y evaluar la visión, misión, prioridades, objetivos, estrategias, indicadores de desempeño, indicadores de efectividad, indicadores de eficiencia, acciones y programas de modernización e innovación de cada dependencia o entidad.

En donde también se da la planeación operativa la cual implica la implantación de planes y de desarrollo de sistemas y procesos formales, a través de los cuales se llevan a efecto las acciones productivas para la calidad, productividad, innovación y competitividad mediante programas de trabajo que determinan metas y recursos.

6.- Gestión y mejora de procesos. Se involucra un conjunto de medidas, acciones, programas y procedimientos tendientes a mejorar los procesos productivos y administrativos de cada institución, la implantación de sistemas confiables, la obtención de resultados satisfactorios y la mejora continua de sus procesos a través de la certificación de sus sistemas de gestión de la calidad.

7.- Impacto en la Sociedad. Se deben incluir indicadores para la evaluación de su eficiencia y efectividad, deben establecerse programas de trabajo para la difusión, capacitación e implantación de los sistemas utilizados.

8.- Resultados Es necesario analizar los resultados de los sistemas de satisfacción del cliente y desarrollo del personal y gestión del capital intelectual, con la finalidad de evaluar las mejoras en la posición competitiva, incremento en la capacidad de respuesta de los centros de trabajo, capacidad de cambio y aprendizaje, innovación y crecimiento. “(72)

Estos criterios de innovación pretenden seleccionar a través de un proceso de evaluación transparente, objetivo y confiable, a las dependencias y entidades de la Administración Pública Federal que cuenten con las mejores prácticas de calidad total desarrolladas por servidores públicos que viven la cultura del mejoramiento continuo en el día a día, donde se fomente el cambio cultural hacia el aprendizaje, confidencialidad ética y profesionalismo a fin de dar solidez y transparencia a las resoluciones.

El modelo Intragob se emplearía como herramienta que permita diagnosticar los avances de los sistemas y procesos de las entidades gubernamentales orientados hacia la calidad total. Teniendo como beneficio la autoevaluación y de esta forma contar con la capacidad del cambio.

(72) Idem

APARTADO IV. *DIAGNÓSTICO DEL CENTRO DE CAPACITACIÓN POLICIAL A NIVEL FEDERAL*

En cumplimiento al mandato constitucional y en atención al reclamo de la sociedad, la Secretaría de Seguridad Pública planea y conduce sus actividades conforme a sus objetivos, estrategias y programas establecidos en el marco del sistema nacional de planeación y propone emprender una estrategia de fondo para proteger por un lado a los ciudadanos, combatir la delincuencia organizada, fortalecer el orden público y por el otro lado el administrar de manera eficaz y transparente.

Por lo antes expuesto el Centro de Capacitación Policial uno de sus principales objetivos es coadyuvar en el diseño e implementación de las políticas, estrategias, normas y lineamientos en materia de administración de recursos humanos, materiales y financieros, así como supervisar y dar seguimiento al cumplimiento de los programas de racionalización del gasto y optimización de los recursos para el desarrollo de las actividades encomendadas, siendo estos factores la base primordial a fin de brindar un mejor servicio y desempeño en sus procesos.

Tomando en cuenta que el factor humano, es lo mas valioso y a quienes se ha encomendado la tarea de administrar los bienes de la Nación, participando y capacitándose día a día para lograr las metas que se enmarquen, se intenta lograr su integración dentro de un ambiente laboral de respeto, orden y disciplina a fin de reflejarlo en la calidad del servicio.

Por lo que he considerado este Centro de Capacitación Policial, como objeto de mi investigación, ya que presenta diversos problemas que son de suma importancia y se consideran relevantes, los cuales están frenando sin lugar a duda su desarrollo, teniendo como resultado que se esté perdiendo el interés, y la visión del proyecto para continuar con la capacitación a todo el personal de la institución y una mejor administración de los recursos.

se debe señalar que se cuenta con un promedio aproximado de 10,000 colaboradores en la institución, quienes la mayoría se ubica en el interior de la República Mexicana, por lo que es necesario contar con una planeación eficiente en el Centro de Capacitación Policial a fin de estar en condiciones de conducir y desempeñar los cursos para el área Metropolitana como en los Estados.

Por lo tanto se presenta a continuación la problemática del Centro de Capacitación Policial el cual se deriva de las actividades que desempeño y a la experiencia que he obtenido en el área administrativa apreciando la parte del factor humano, tanto el que ingresa como el que ha estado presente desde la formación de la institución reflejando la escasez de su profesionalismo en el desarrollo de sus actividades y por otra parte la premura de formar una plantilla de personal.

4.1 Diagnóstico

4.1.1 Estructura

La estructura orgánica se crea de acuerdo a las necesidades y compromisos hacia la Institución para ir delimitando los perfiles y/o habilidades de cada puesto.

Cabe hacer mención que esta actividad dio sus principios en el año 2000, en donde se fueron cubriendo los puestos dando un total de 25 elementos en donde se contempla lo siguiente: 1 Director General, 1 Director de Área, 2 Subdirectores, 5 Jefes de Departamento, 7 Instructores, 8 Analistas y 1 Auxiliar Administrativo, los cuales se continuó con esta estructura hasta el 2001, a lo que en el 2002 se dio de baja a personal tanto a nivel mando superior como a mandos medio derivado al mal manejo administrativo ya que las plazas que correspondían a este Centro se trasladaron a una Coordinación, adelgazando así la estructura tanto de personal docente como personal administrativo.

Teniendo como resultado en el 2003, se continuara con bajas de personal y cambios de adscripción, en el 2004 realizando la ultima conciliación ante la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, se tiene un total de 18 servidores públicos los cuales se contemplan de la siguiente manera, 1 Director General, 1 Director de Área, 2 Subdirectores, 3 Jefes de Departamento, 3 Instructores, 7 Analistas e 1 Auxiliar Administrativo.

Generando una disminución de personal y a su vez se ha estado incrementando las actividades a desarrollar y la calidad de servicio disminuyó, afectando también en el desarrollo de los puestos vacantes, por que muchas veces son cubiertos por personal que presenta estudios truncos a nivel Licenciatura, así como a niveles mandos medios los cuales incurren en el mismo caso y con respecto al personal subordinado cuentan con nivel bachillerato trunco y algunos con estudios a nivel secundaria, primaria.

4.1.2 Calidad en la Dirección

Se ha generado un desequilibrio en la superioridad derivado que durante el periodo de 2002 al 2003 se dieron tres cambios de representante del área propiciando diferentes criterios e incrementando una falta de comunicación desde mandos medios hasta el personal subordinado, llevando una desvirtuación en la visión que se pretende guiar de este Centro, una planeación lenta, comúnmente la división de equipos, no se da un adecuado planteamiento de las actividades y en ocasiones se incurre en la doble realización de estas. Por parte de la superioridad se da la falta de delegación de facultades a mandos superiores desempeñándolas por lo general el mismo, teniendo pocas reuniones de trabajo.

Otro factor muy importante por lo que las conductas que se asumen aun se conservan la ideología de las administraciones anteriores, esto se debe que existe personal de mando que ha asumido actitudes y experiencias de otras dependencias gubernamentales e inclusive de otros sexenios los cuales en la

actualidad se reflejan de la misma forma en la institución, teniendo como resultado falta de comunicación, individualismo, se da el nepotismo, la forma de mando es autoritaria y rígida a lo que no se cuenta con un liderazgo a seguir por el contrario se tiene mal entendido, como también la congelación de actividades.

4.1.3 Recursos Humanos

En cuanto a recursos humanos se refiere que no se tiene bien definido un perfil o la ubicación y concientización del personal hacia donde se debe enfocar los objetivos, no tienen bien definidos los manuales de procedimientos desde los niveles de dirección a niveles escala básica (personal subordinado).

No se ha podido obtener una retroalimentación en las actividades a desarrollar por parte del personal, obteniendo como resultado que no sea creativo y que la visión sea limitada.

Otro factor muy importante es que no se da una motivación al personal, tanto económica ó algún bono de puntualidad o de productividad, al contrario se da el bloqueo para la superación y desarrollo del personal profesionalmente, provocando así un desinterés por parte del personal y la realización de un trabajo rutinario.

También se da el caso de personal que falta demasiado a sus labores ocasionando el retraso de éste, por lo que en ocasiones no se puede hacer nada derivado que cuentan con justificantes, los cuales muchas veces se da por circunstancias de algún conocido en una dependencia de salud, obteniendo como resultado la carga de trabajo o una ejecución deficiente de las actividades derivado a su desconocimiento.

Obteniendo un desalineado ambiente laboral que ha estado provocando conflictos interpersonales e interdepartamentales.

4.1.4 Recursos presupuestales

Existe un gran abismo en lo correspondiente al presupuesto de los tabuladores del personal ya que se cuenta con perfiles a nivel técnico e inclusive con una preparación incompleta y obtienen sueldos a nivel licenciatura, dando esto también por resultado que los niveles de mando no se adecuan con los estudios necesarios para el desenvolvimiento de las tareas que le corresponde a cada uno del personal con mando.

Otro factor sería que se desconoce el techo financiero que se asigna al Centro de Capacitación anual, el cual lo manejan con un centro de costos canalizándolo en ciertas partidas de egresos como nómina, prestaciones, mobiliario, equipo de computo, servicios, viáticos, boletos de avión, mantenimiento del parque vehicular, ignorando al final si realmente se cubrió en su totalidad.

4.1.5 Bienes Inmuebles

En la formación de este Centro de Capacitación Policial, el cual se regía todavía con la Administración del Presidente el Dr. Ernesto Zedillo (1995-2000), se desempeñaban las actividades académicas en las instalaciones pertenecientes a la Secretaría de Gobernación como apoyo a fin de poder brindar un mejor servicio, pero al entrar en el año 2001 los cambios administrativos por parte de la nueva Secretaría de Seguridad Pública Federal automáticamente se empezó a desligar esas funciones, teniendo como resultado la improvisación de un nuevo Centro en el que se continuara con estas actividades. Actualmente se cuenta con muchas deficiencias derivado que no se tienen suficientes aulas, mismas que fueron adaptadas a los medios, careciendo de aire acondicionado, no hay suficientes líneas telefónicas, no se cuenta con un aula que tenga los requerimientos esenciales para sala de computo, adaptando un lugar para servicio médico, faltando el equipo necesario para su funcionamiento, como también la falta de un

dormitorio para el alumnado en el caso de que se tenga que programar un curso en el que tengan que pernotar en donde con anterioridad se ha tenido que solicitar un espacio y adecuarlo para estos servicios y perteneciente a coordinaciones de la Institución.

4.1.6 Equipo Técnico.

Derivado de los recortes de suficiencia presupuestal que se han efectuado en el 2002, 2003 y 2004 ocasionados por un mal manejo administrativo a nivel institucional esto se deriva que cada año se realiza el Programa Operativo Anual donde las licitaciones públicas que se efectúan para la adquisición de recursos materiales como de servicios hay cotizaciones que no son estables derivado a la inflación o que se da la cancelación de contratos con los proveedores antes del tiempo determinado.

Se incrementaron las necesidades esenciales como son equipos de computo actualizados, instalaciones de Internet para agilizar los procesos de actividades académicas y programas que requieren llevar el personal docente de este Centro hacia el exterior, frenando así el brindar un mejor servicio, no se cuenta con suficientes televisiones para poder mostrar al alumnado algún documental, cámaras de video las cuales son prestadas por el mismo personal, DVD, equipo de sonido y de audio, Proyectoras Digitales los cuales únicamente se cuenta con uno y se tiene que estar solicitando prestado a otras áreas de la Institución estando en la incertidumbre de que se encuentren disponibles, videocaseteras, No Breaks para los equipos de computo, actualmente se cuenta con dos, No se cuenta con reemplazo de accesorios para el equipo de computo a la mano (como son mouses, teclados) los cuales derivado a las actividades académicas de computo sufren un desgaste constante.

4.1.7 Recursos Materiales

En cuanto al suministro de mobiliario este ha sido limitado, esto es por los recortes de suficiencia presupuestal y se ha tenido que rescatar el mobiliario que anteriormente pertenecía a la Secretaría de Gobernación, mismo que ya no fue requerido por ésta, provocando así no contar con un mobiliario adecuado, el que se tiene asignado algunos están en mal estado o a medio uso.

Otro factor que ha generado problemáticas es el uniforme derivado que anualmente se hace una solicitud por parte de la Dirección de Almacenes e Inventarios para que se proporcionen las tallas correspondientes pero al realizar las gestiones y/o licitaciones de ello, finalmente nunca hacen entrega de las medidas solicitadas lo estandarizan en tres medidas grandes y el personal muchas veces tiene que comprar su propio uniforme generando un gasto extra.

En cuestión de la dotación del servicio de Cafetería hacia el Centro de Capacitación esta es restringida, no se proporciona lo que realmente se solicita de acuerdo al número de alumnos que asistirá a las actividades académicas ya que la suficiencia presupuestal que se debiera destinar para este servicio no lo estipulan correctamente, dividiendo esta partida del gasto para cubrir otros servicios de cafetería hacia otras dependencias de la Institución.

No se cuenta con unas instalaciones adecuadas se han tenido algunas dificultades en cuestión del almacén con el que cuenta el mismo Centro de Capacitación, ya que se tiene distribuido en varios lugares debido al espacio tan reducido de los cuartos que se utilizan provocando así un poco de complicaciones para su búsqueda del material a solicitar.

4.1.8 Dotación vehicular

Este servicio es fundamental para el Centro de Capacitación el cual desde el año 2000 se ha tenido escaso, proporcionándonos únicamente tres vehículos para apoyo sustantivo, para cubrir las necesidades de trasladarse a otras dependencias de la misma Institución o inherentes a esta para la realización de tramites administrativos, como también para la entrega de correspondencia en diversas áreas, son requeridos para el traslado del material y equipo hacia el interior de la república para uso del personal docente que se encuentra de comisión, a fin de impartir actividades académicas, teniendo como resultado que en ocasiones sólo se quede uno vehículo para todos los servicios del área metropolitana, ocasionando una carga de trabajo y el rezago.

En relación a su mantenimiento ha ocasionado problemáticas ya que es muy tardado, en ocasiones no se autoriza el presupuesto a tiempo para su reparación o compra de material, su trámite esta burocratizado, esto es porque al solicitar una reparación ó algún servicio que requiera el vehículo se tiene que triangular con tres personas en primer lugar el Jefe de Departamento para sus registros, segundo pasar con el subdirector para su sello ó efectuar alguna orden de servicio y finalmente para su autorización con el Director del área, posteriormente al entregarlo en los talleres por parte de la Institución su entrega tarda demasiado.

4.1.9 Fondo Revolvente

Dentro de las normatividades establecidas por los reglamentos internos de la Institución y en ocasiones por parte de la secretaría de Seguridad Pública , al autorizarse el flujo económico denominado Fondo Revolvente, una vez utilizado para diferentes servicios la siguiente fase sería el hacer su comprobación ante la Dirección de Recursos Financieros es ahí donde se presenta conflictos para su reembolso y su comprobación, realizando muchos tramites por parte de la

Tesorería, y es que la Normatividad estipula que para su autorización presupuestal y Contabilidad, se debe de cumplir con varias instancias como su revisión y realización del cheque correspondiente lo cual en ocasiones tarda hasta 15 ó 20 días. Esto es en el caso de que no se tenga ninguna observación en alguna de las facturas.

También para su comprobación se realiza el llenado del formato correspondiente un formato para desglose de los gastos efectuados, otro formato es para definir la partida presupuestal y suficiencia, a lo que genera demasiado tiempo para un solo procedimiento.

4.1.10 Códigos de Ética y Valores

Este factor es de suma importancia, a pesar de su gran difusión y entrega de información a todo el personal desde los niveles superiores hasta un nivel escala básica, mediante manuales, trípticos, reglamentos, realmente en la ejecución no se llevan a efecto, derivado que se continua con el enfoque de una Administración Tradicional, la cual es autoritaria y los valores no son aplicables y aún se considera el nepotismo.

Lo mismo sucede con la ley y reglamento de la Institución no se tiene una difusión adecuada como también se da el caso de que no se cuenta con una cultura de lectura ni tampoco por parte del personal que integra la Institución, desconociéndola y provocando una desintegración y pérdida de la visión con la que se debe conducir.

APARTADO V. PROPUESTAS DE NUEVA GESTIÓN GUBERNAMENTAL EN EL CENTRO DE CAPACITACIÓN POLICIAL

La Administración Pública tiene como objetivo fundamental buscar el bien común de la sociedad, en este sentido las organizaciones públicas tienen que crear estructuras que se encaminen hacia este fin, que sean flexibles y que permitan a sus servidores públicos adaptarse a los constantes cambios que por ende son necesarios ante un mundo complejo como tener una mejor capacidad de respuesta.

Es por esto que el motivo de mi propuestas es obtener a un mediano plazo una comunicación clara, efectiva y abierta, una difusión de directrices y logros, que permitan una adecuada facultad de los mandos medios, así como la identificación del personal con la dependencia y una visión compartida en el establecimiento y cumplimiento de metas.

En cuanto al suministro de los recursos humanos, financieros y materiales, que sea administrado con responsabilidad, efectividad, eficiencia y transparencia.

Por lo que considero las siguientes propuestas a fin de obtener un mejor desarrollo:

5.1 Propuestas

5.1.1 Estructura

Es importante rediseñar la estructura orgánica, ya que requiere de una ampliación, así como de actualización, debidamente planeada, coordinada hacia los perfiles del personal que van a requerirse como instructores para el desempeño de los cursos y el personal administrativo, el cual va a ejecutar las actividades a fin de poder satisfacer las necesidades de este Centro de Capacitación Policial a Nivel Federal.

En relación con el personal que actualmente colabora en este Centro, se debe crear una cultura de Integración Institucional por medio de la capacitación actualizada, fomentando así una visión de lo que se desea obtener y concientizarlos como servidores públicos eficientes para que adquieran un compromiso laboral con la Institución.

5.1.2 Dirección

Establecer una Conciencia de lo que se desea, enfocando las principales características que requiere, así como rediseñar sus procesos hacia un cambio organizacional con la finalidad de generar un ambiente laboral creativo y flexible, lograr la integración del personal y de esta forma poder trabajar en equipo, plantear los planes y a la vez evaluarlos, prevenir a corto plazo los programas a desarrollar, así como revisar que se esté cumpliendo con la misión de la Institución.

Obtener una comunicación permanente con todo el personal del área con el propósito de que todos los procesos a realizar se generen a menor tiempo y lograr eliminar labores innecesarias.

Implantar un liderazgo el cual debe descentralizar las actividades, quién a su vez asuma una conducta de credibilidad e ir propiciando la confianza al personal de mando para delegarle las funciones sin llegar a evadirlas, en donde se tenga como principio el orden y respeto.

5.1.3 Recursos Humanos

Motivar a los servidores públicos, tanto en su profesionalización como en su integración en las actividades a desarrollar en el Centro, en donde es importante siempre tener presente la cultura de un cambio organizacional, en donde el personal asumiría aptitudes de creatividad y de respuestas, como también en sus actitudes las cuales generarían una disponibilidad en lo que están desempeñando y dejar atrás las limitaciones, disminuir el ocio e integrarse en los objetivos que se desean obtener de este Centro de Capacitación Policial a Nivel Federal.

5.1.4 Recursos Presupuestales

Sería importante realizar una evaluación periódica cada 6 meses en forma interna con la finalidad de ir valorando al personal tanto en su desempeño profesional como de su formación escolar, así como tomar en cuenta su antigüedad con la finalidad de considerarlo para las próximas retabulaciones.

En la parte de los servicios lo ideal sería conocer la asignación financiera y de esta forma ejercer una administración en la que se coordine, controle, organice y lo más importante obtener una planeación de los recursos a fin de cubrir sus necesidades y mejorar el Centro de Capacitación Policial y obtener un eficiente servicio.

5.1.5 Bienes Inmuebles

Mediante las autoridades superiores se podrían plantear las necesidades, planes y programas que se tienen presentes y que están frenando el crecimiento de este Centro, a la Coordinación de Administración y Servicios, quienes se encargan de controlar y dirigir el presupuesto Federal otorgado anualmente a la Institución, a fin crearles una concientización de las características que se requieren para su desarrollo y transformación, con la finalidad de contar a mediano plazo con

instalaciones adecuadas y de esta forma poder brindar como servidores públicos un mejor servicio y una capacitación de calidad.

Otra herramienta de gran importancia sería el contar con la tecnología telefónica, para una mejor comunicación hacia el exterior e interior de la República mediante la vía Internet con la finalidad de tener vigentes los programas académicos y convocatorias.

5.1.6 Equipo Técnico

Sería recomendable que fuera mediante la Planeación Estratégica donde todos los programas de las actividades académicas a desarrollar fueran a corto plazo con la finalidad de crearles conciencia y compromiso a las autoridades superiores, de las deficiencias tecnológicas con las que actualmente se esta desempeñando, por lo que presupuestalmente se podrían ir previniendo mediante licitaciones; todo el equipo electrónico y de computo que se requiere para el Centro de Capacitación y de esta manera estar en condiciones de proporcionar una calidad en el servicio, forjando una transparencia y una rendición de cuentas que sea efectiva y eficiente.

5.1.7 Recursos Materiales

Mediante la planeación operativa se obtendría una programación, supervisión y una buena organización a fin de ir realizando las gestiones administrativas necesarias con las autoridades para crearles el antecedente de las necesidades que se tiene tanto de mobiliario y equipo que se requieren para un mejor desempeño en las actividades académicas, que sean consideradas dentro de la suficiencia presupuestal anual otorgada al Centro de Capacitación y de esta forma incrementarla para cubrir estos rubros y estar en posibilidades de una mejora continua.

5.1.8 Dotación Vehicular

Es necesario contar con una buena programación y planeación de trabajo, para el mejoramiento de calidad en el servicio, derivado que con la asignación de 10 vehículos mínimo, esto agilizaría las actividades a desempeñar. Ya que en el ejercicio se contaría con 3 vehículos los cuales serían destinados para el traslado del equipo y material a utilizar por el personal docente, que se comisionaría al interior de la República para impartir actividades académicas al personal de esa corporación, 3 vehículos que serían para apoyo sustantivo a fin de utilizarse en el Distrito Federal para el traslado a otras dependencias para las diversas gestiones a realizar, otro vehículo para apoyo total de la distribución de la mensajería con la finalidad de estar siempre a tiempo y 3 vehículos para el apoyo de las practicas diarias que se llevan a cabo en las actividades académicas.

5.1.9 Fondo Revolvente

El Fondo Revolvente sería recomendable que se ampliara a una cantidad más moderable, aproximadamente de \$ 20,000.00 para apoyo sustantivo y compras que se requieren para cubrir las necesidades del Centro de Capacitación, como también crear un rediseño en sus procesos de la comprobación derivado que se manejan demasiados formatos para su reembolso, esto se debe que tardan de dos a tres días en la revisión de facturas y posteriormente solicitar la autorización en tres diferentes áreas con el objetivo de elaborar el cheque de reembolso, el cual tarda alrededor de 10 a 15 días hábiles, por lo que mediante su rediseño se podría manejar un solo esquema en el que se obtendrían las firmas facultadas para la suficiencia presupuestal y agilizar los trámites como un promedio de tres días, y de esta forma se ahorraría tiempo y evitaría la doble función de actividades.

5.1.10 Códigos de Ética y Valores

Es importante crear una cultura de cambio a los servidores públicos, hacerlos partícipes e integrarlos hacia la lectura sin importar el nivel jerárquico, creando una visión hacia las Leyes y Reglamentos que nos rige la Institución, así como la transparencia en el manejo de los recursos, a fin de aumentar la calidad de vida en el trabajo, así como fomentar el respeto, el orden y la disciplina.

CONCLUSIONES

1.-Es importante tomar en cuenta nuevas alternativas que permitan desarrollar eficientemente a la Administración Pública, donde se proporcionan nuevas herramientas, a fin de recuperar nuevamente la confianza, credibilidad en el ejercicio y principalmente eliminar esa mala imagen que se tiene de los servidores públicos, es un factor importante el emplear un modelo de Innovación Gubernamental, con el fin de obtener una integración institucional, reforzando la planeación a corto plazo con el objeto de tener una capacidad de respuesta hacia las necesidades de la sociedad, dando por ello el aumento la creatividad en el servicio.

2.-El Brindar servicios de calidad mediante las normas ISO evaluarlas y certificarlas es necesario derivado que de esta forma se observaría que realmente se está cumpliendo con las metas establecidas, otra forma sería mediante la reingeniería en donde se simplificarían los procesos a fin de reflejar lo que se desea ser y obtener, de esta forma dar una solución a los problemas, no superficialmente sino de raíz e ir depurando los sistemas innecesarios, ya que retrasan el crecimiento de la organización, reduciendo costos y tiempo; creando una flexibilidad en las normas las cuales en algunas veces obstaculizan en lugar de obtener una fluidez en el funcionamiento de la dependencia u organización.

3.- Es necesario de vital importancia adaptarse a los nuevos sistemas tecnológicos que el actual Gobierno Electrónico intenta difundir, en donde los servidores públicos deberán crear una cultura con el fin de ahorrar tiempo y brindar una eficiencia en el desempeño de las actividades a menor costo, siendo posible interactuar con mayor rapidez con otras organizaciones.

4.- Con relación al cambio organizacional, es una parte difícil de inculcar al factor humano por que éste se ha acostumbrado a trabajar con una administración tradicionalista, por lo que mediante la capacitación, el planteamiento y la creación de una cultura hacia el cambio, se transmitirían los objetivos y metas que se desean obtener de la dependencia, así como el lograr una total integración.

5.- Mediante la Nueva Gestión Pública se pretende aplicar un gobierno que sea flexible y analítico en donde un factor importante es el empleo de las estrategias a fin de cumplir con los objetivos, así como obtener una visión satisfactoria, como también dinámica y con liderazgo con el objeto de recuperar la confiabilidad de la ciudadanía y obtener un crecimiento estable y competitivo.

6.- Es por esto que pretende integrar un modelo de Innovación y Calidad INTRAGOB, en donde se intenta crear un gobierno con una transformación radical en donde se refleje la madurez, experiencia, calidad y eficiencia en los servicios,

a modo de concientizar e ir comprometiendo a los servidores públicos a un desempeño creativo y que sea transparente en sus actividades que desarrolla y la administración de recursos presupuestales.

7.- Con este modelo se pretende obtener a futuro una retroalimentación por parte de los servidores públicos con una cultura integrada al cambio, dejando atrás viejos sistemas y vicios, a fin de obtener resultados de una mejora continua, a fin de poder crecer como individuo y profesionalmente.

8.- Uno de los objetivos primordiales que se pretende llevar a cabo mediante este modelo es el reforzar el área de recursos humanos, ya que es la parte esencial de una institución, la cual es necesario inculcarle una visión con valores y ética en sus actividades a desarrollar y sobretodo que sea una persona disponible y entusiasta.

9.- Mediante este modelo de Innovación se pretende asentar una ideología más participativa a fin de que el trabajo en equipo, resaltando una buena integración por parte del personal, adaptándose a las nuevas tecnologías para un mejor desempeño laboral sintetizándolo mediante gráficas ó estadísticas, apreciándose la evaluación con los resultados que se han obtenido de los proyectos y procesos que se han estado efectuando.

BIBLIOGRAFIA

- ❖ ALBI, Emilio (2000). Gestión Pública. Fundamentos y Técnicas y casos. Barcelona. Ariel.
- ❖ BOLETIN SSP, (2003). Órgano de comunicación Interna de la Secretaría de Seguridad Pública, México, año 1 número 4.
- ❖ BOLETIN SSP, (2004). Órgano de comunicación Interna de la Secretaría de Seguridad Pública, México, año 2, número 7, bimestre mayo/junio.
- ❖ BOZEMAN, Barry (1998). La Gestión Pública su situación actual. Estudio introductorio de Enrique Cabrero Mendoza, México. Fondo de Cultura Económica.
- ❖ BALLESTER, J.Prat (1981). Gestión Pública y Desarrollo. Ante el reto del cambio. Barcelona, España. Hispano Europea.
- ❖ CABRERA MENDOZA, Enrique. (1993). "Análisis de Innovaciones Exitosas en Organizaciones Públicas". Una propuesta Metodológica. Revista de Gestión y Política Pública. Tomo No.1, Volumen II. México, CIDE
- ❖ MORRIS, Daniel. (1999). Reingeniería. Como aplicarla con éxito en los negocios. México, McGRAW-HILL
- ❖ DOUGLASS C. North. (1995). Instituciones, cambio Institucional y desempeño Económico, México. Fondo de Cultura Económica.

- ❖ INSTITUTO DE ADMINISTRACIÓN PÚBLICA DEL ESTADO DE QUINTANA ROO, A.C. (2002). Memoria, Diplomado Liderazgo para la Innovación Gubernamental, Chetumal. Quintana Roo. INAP
- ❖ NEREO ROBERTO, Parro. (1997). Reingeniería. Empezar de nuevo. México, MACCHI
- ❖ SÁNCHEZ GONZALEZ, José Juan (2004). Reforma, modernización e innovación en la historia de la administración pública en México. México. IAPORDO, Miguel Ángel Porrúa
- ❖ SÁNCHEZ GONZALEZ, José Juan (2002). Gestión Pública y Governance. Toluca, México. IAPEM
- ❖ UVALLE BERRONES, Ricardo (1994). La Gerencia Pública: Una opción para mejorar la acción del buen gobierno. Estudios Políticos. Revista de las especialidades de Ciencias Políticas y Administración Pública, México. Universidad Nacional Autónoma de México, Facultad de Ciencias Políticas y Sociales. IV. Época, No.5, Octubre-Diciembre.
- ❖ VINCENT K. Omachonu (1995) Principios de Calidad Total. México, Diana
- ❖ VELEZ VALDEZ, Mariana.(2003) Tesis. Innovación en la Administración Pública. México. FCPYS.
- ❖ XVI CONCURSO DE ENSAYOS Y MONOGRAFÍAS DEL CLAD, (2002) Sobre Reformas del Estado y Modernización de la Administración Pública. Gobierno Electrónico. Caracas
- ❖ PLAN NACIONAL DE DESARROLLO. (2001-2006). El Poder Ejecutivo Federal.

❖ PAGINA WEB:

www.sep.gob.mx/wb2/sep/sep_3649_modelo_de_innovación

<http://innova.gob.mx/wb2/Innova/Objetivos>

❖ ANEXOS BIBLIOGRAFICOS:

Apuntes de Calidad Total. Facultad de Ciencias Políticas y Sociales.