



Universidad Nacional Autónoma de México
Programa de Posgrado en Ciencias de la Administración

“Evaluación de la calidad y satisfacción del servicio público en México”

T e s i s

Que para optar por el grado de:

Maestra en Administración
Campo de conocimiento: Organizaciones

Presenta:

Laura Angélica Velázquez González

Tutor:

Dr. Luis Alberto Gómez Alvarado
Facultad de Contaduría y Administración

Ciudad de México, enero de 2020



Universidad Nacional
Autónoma de México



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.

Agradecimientos

A mis padres Martín y Mary por siempre estar y apoyarme incondicionalmente en toda mi vida y en especial en este proceso. Por su amor, consejos, regaños, por toda su paciencia, dedicación y ayuda en los momentos más difíciles, fueron mi impulso y sin ustedes estoy segura, no lo habría logrado. Gracias por hacerme la persona que soy ahora y nunca rendirse conmigo a pesar de todo. Mi amor y agradecimiento infinito para ustedes.

A mis hermanas, Rosario y Eli por su cariño, ayuda, esas risas y consejos, siempre han sido mis ejemplos a seguir en todos los aspectos. Gracias por siempre creer en mí cuando yo no podía, eso lo agradeceré toda la vida.

A mis amigos, Diana, Montse, Tania, Ángel y Giovanni, que a lo largo de mi vida han estado presentes, siempre animándome y aconsejándome. Esta vida no sería igual sin ustedes, la maestría y esta tesis no habrían sido lo mismo sin todas las risas que me hacían más llevaderos los momentos desafiantes. Por toda su paciencia con mis quejas y estrés, su confianza en mí y por siempre motivarme. Los quiero mucho.

A mi tutor, el Dr. Luis Alberto por su paciencia y dedicación para este trabajo de investigación. Su guía fue primordial en este proceso, gracias por el tiempo y los consejos.

Y, finalmente, todo esto ha sido gracias a la Universidad, la UNAM que me ha permitido formarme en ella desde el CCH hasta ahora la Maestría. Los profesores y compañeros de los que he aprendido demasiado. Es un honor pertenecer a esta casa de estudios que me ha dado todo.

Evaluación de la calidad y satisfacción del servicio público en México

Índice

<i>Introducción</i>	7
<i>Justificación</i>	9
<i>Planteamiento del problema</i>	12
CAPÍTULO I. El Servicio Público	17
1.1 Concepción del servicio público y bienestar social	17
1.2 Definición de servicio público	20
1.3 Características del servicio público	23
1.4 Clasificación de los servicios públicos	25
CAPÍTULO II. La calidad de servicio	28
2.1 Calidad	28
2.2 Calidad total	30
2.3 Definiciones de calidad	34
2.4 Calidad del servicio	38
2.4.1 Niveles de análisis de la calidad de servicio	40
2.5 Cultura de calidad de servicio	41
2.5.1 Modelo general de servicio (pirámide orientada al cliente)	43
2.5.2 Atención al ciudadano	45
2.6 Medición de la calidad de servicio	46
2.6.1 Satisfacción, expectativas y percepciones en la medición de la calidad de servicio	47
2.6.2 Cuestionario <i>Servqual</i>	50
2.6.3 Cuestionario <i>Service Performance</i>	53
CAPÍTULO III. La evaluación de la calidad de servicio público en México	55
3.1 Nueva Gerencia Pública	55
3.2 Certificaciones ISO y normas de calidad en México	65
3.3 Encuesta Nacional de Calidad e Impacto Gubernamental	67
3.4 Encuesta de Clima y Cultura Organizacional	70
CAPÍTULO IV. Análisis de la calidad del servicio público en México	77
4.1 Metodología	77
4.1.1 Objetivos	77
4.1.2 Objetivos específicos	77
4.1.3 Preguntas de investigación	77
4.1.4 Hipótesis	77

4.1.5 Variables	78
4.1.6 Población	78
4.1.7 Muestra	79
4.1.8 Tamaño de muestra	79
4.1.9 Instrumentos de evaluación	80
4.1.10 Pruebas piloto	88
4.1.11 Confiabilidad del instrumento	90
4.1.12 Procesamiento y análisis de la información	92
4.2 Pruebas y resultados	95
4.2.1 Análisis de medias	95
4.2.3 Tabla ANOVA	96
4.2.4 Análisis de regresión y correlación	97
4.2.5 Análisis primer grupo (calificaciones altas)	99
4.2.6 Análisis segundo grupo (calificaciones medias)	100
4.2.7 Análisis tercer grupo (calificaciones bajas)	100
4.2.8 Satisfacción de la calidad de servicio por reactivos y dimensión	102
4.3 Discusión de resultados	103
4.4 Comprobación de la hipótesis	105
<i>Conclusiones</i>	107
<i>ANEXOS</i>	111
1. Relación de dependencias por calificación del reactivo 4 "Calidad y orientación al usuario".	111
2. Relación de dependencias por calificación del reactivo 20 "Vocación de servicio".	113
3. Relación de dependencias por promedio de calificación de reactivos 4 y 20 para determinar la cultura de servicio.	115
4. Cuestionario adaptado SERVPERF para pruebas piloto	117
5. Cuestionario adaptado SERVPERF. Versión final	119
<i>Referencias bibliográficas</i>	121

Índice de tablas

Tabla 1. Nivel de confianza en el gobierno mexicano _____	13
Tabla 2. Expectativas del usuario _____	48
Tabla 3. Paradigma Posburocrático _____	58
Tabla 4. Reactivos de calidad ECCO _____	75
Tabla 5. Preguntas de calidad en ECCO _____	82
Tabla 6. Ítems por dimensión _____	87
Tabla 7. Escala Likert _____	88
Tabla 8. Confiabilidad Alfa de Cronbach _____	91
Tabla 9. Determinación de grupos de instituciones por calificación _____	92
Tabla 10. Distribución de encuestas _____	93
Tabla 11. Categorías de calidad _____	94
Tabla 12. Estadísticos descriptivos _____	95
Tabla 13. Comparación de medias entre grupos _____	96
Tabla 14. Tabla ANOVA _____	96
Tabla 15. Prueba Tukey _____	97
Tabla 16. Correlación satisfacción y cultura de servicio _____	98
Tabla 17. Regresión lineal _____	99
Tabla 18. Pruebas estadísticas para comprobación de hipótesis _____	105

Índice de ilustraciones

Ilustración 1. Niveles de análisis de la calidad del servicio público _____	41
Ilustración 2. Pirámide orientada al cliente _____	44
Ilustración 3. Modelo diamante de alta calidad _____	45
Ilustración 4. Paradigma de la disconformidad _____	49
Ilustración 5. Modelo Intragob _____	64

Índice de gráficos

Gráfico 1. Nivel de satisfacción de servicios públicos básicos _____	12
Gráfico 2. Evolución del nivel de confianza en el gobierno mexicano _____	15
Gráfico 3. Sexo de los encuestados _____	89
Gráfico 4. Nivel de estudios de encuestados _____	89
Gráfico 5. Grafico de dispersión _____	98
Gráfico 6. Calidad de servicio en grupo con alta cultura de servicio _____	99
Gráfico 7. Calidad del servicio en grupo medio en cultura de servicio _____	100
Gráfico 8. Calidad del servicio en grupo con baja cultura de servicio _____	101
Gráfico 9. Calidad del servicio por reactivo _____	102
Gráfico 10. Calidad del servicio por dimensión _____	102
Gráfico 11. Gráfico de medias _____	103

Resumen capitular

El primer capítulo presenta los fundamentos conceptuales del servicio público, así como descripción de su naturaleza, características y clasificación para comprender la diferencia que existe entre los servicios del sector privado y público.

El segundo capítulo engloba los conceptos de calidad y calidad del servicio en el contexto mexicano. Se definirán bases teóricas en el estudio de la calidad y su paso por teorías como la teoría de las relaciones humanas, teoría matemática y el estudio del desarrollo organizacional hasta llegar al enfoque de calidad total, el cual incluye una visión centrada en el cliente y su satisfacción. Así como la introducción a la revisión teórica base de la medición de la calidad del servicio.

El tercer capítulo presentará la evolución de las políticas en materia de calidad del servicio público en el contexto mexicano, así como el estudio de los diversos instrumentos implementados para la medición y evaluación de la calidad del servicio en las organizaciones públicas en la construcción de una cultura de servicio.

En el cuarto capítulo se llevará a cabo la metodología de la investigación al realizar un análisis del instrumento “*service performance*” (SERVPERF) adecuado al sector público que brindará el grado de satisfacción de los ciudadanos y un estudio de correlación con los resultados de la Encuesta de Clima y Cultura Organizacional 2017 (ECCO) respecto a la cultura de servicio y atención al ciudadano.

Por último, se presentan las conclusiones del trabajo, así como recomendaciones pertinentes para la mejora de instrumentos y estrategias de evaluación y medición de la calidad del servicio público en la Administración Pública Federal de nuestro país.

Introducción

La principal función de la Administración Pública es satisfacer las necesidades e intereses de la población a través de servicios públicos eficientes y de calidad. En los últimos años la preocupación por insertar modelos de calidad en el servicio público se ha acrecentado e incorporado mediante estrategias en los Planes Nacionales de Desarrollo, todo ello gracias a la mayor exigencia ciudadana de mecanismos transparentes y de mayor rendición de cuentas por parte de las administraciones públicas. Aunado a una mayor exigencia ciudadana surge la necesidad de conocer el cómo se deben evaluar estos mecanismos de atención ciudadana que garanticen las necesidades de la sociedad en un marco de calidad.

La Organización para la Cooperación y Desarrollo Económicos (OCDE) afirma que el desempeño público debe enmarcarse en un ámbito de planeación, evaluación supervisión y control, así como garantizar la coordinación y colaboración entre los distintos ámbitos e instituciones contribuye a un gobierno que aplique políticas públicas eficaces y pertinentes dentro de una cultura de mejora continua y recomienda que:

Las organizaciones públicas mexicanas deben esforzarse continuamente por mejorar en su tarea de servir a los ciudadanos y en la gestión de su fuerza laboral y otros recursos. Las organizaciones deben ajustarse por sí mismas, monitorear su propio desempeño y aspirar deliberadamente a hacer un mejor trabajo.

(OCDE, 2011)

La mejora de los servicios y su calidad no está limitada al sector privado como se ha creído, cada vez es más innegable su vinculación y aplicación en el ámbito público de gobierno. Brindar servicios de calidad en el sector público debe responder a cuestiones más allá de estándares de calidad referidos a aspectos técnicos y materiales propios de los servicios, entendido como calidad tangible, y trascender hacia lo inmaterial o intangible.

Al pensar en calidad del servicio se remite inmediatamente al sector privado y a la economía de servicios que en cada país ha crecido exponencialmente en las últimas décadas, sin embargo, se ha omitido el desarrollo y estudio de este tema en el sector público. Debido a que el sector público no aparece en este juego de competencia y sobrevivencia, muchas veces se da por sentado que la calidad del servicio que provee no debe ser estudiada o mejorada o que incluso no brinda beneficios si no por el contrario gastos.

Para ello, la evaluación como apreciación sistemática y objetiva (OECD, 2002) es una herramienta fundamental para el desempeño y gestión de las practicas organizativas, así como del análisis de estrategias de mejora en la calidad del servicio público y su atención. Cualquier modelo de calidad debe ser evaluado, ya que es la forma en la que existe retroalimentación y a través de instrumentos de evaluación se conoce el avance hacia una cultura de calidad en el servicio. Es debido a esto que las estrategias en la mejora de la calidad en el servicio deben enfocarse a modelos integrales que satisfagan mejores prácticas, mayor eficiencia y satisfacción del ciudadano.

Dichas estrategias no pueden implementarse si en las organizaciones no existe una cultura de servicio orientada al ciudadano y sin una correcta implementación de mecanismos que indiquen el estado que se guarda y hacia donde se deben dirigir los esfuerzos en la construcción de servicios y atención de calidad en lo público. Es entonces el ciudadano el actor principal que bajo su percepción expone el estado que guarda en términos de calidad el servicio público.

Hoy en día, uno de los principales retos en la administración pública mexicana es alcanzar y mantener la calidad de los servicios que brinda a la ciudadanía sin detrimento de las necesidades de los mismos servidores públicos, así como diseñar la estrategia adecuada para el diagnóstico, medición y evaluación de la calidad. El cambio debe orientarse al enfoque de satisfacción del personal y del ciudadano para contar con servicios pertinentes y de calidad que respondan de manera precisa a las necesidades de la población y contribuyan a la construcción de una administración pública moderna, eficiente y sólida.

Justificación

En las últimas décadas, la preocupación de los gobiernos por la calidad y la evaluación de sus procesos ha tomado mayor relevancia. Aparición de instituciones dedicadas a la supervisión y evaluación de distintos procesos gubernamentales, así como del desempeño público son muestra del creciente interés por medir y evaluar el quehacer público. De igual manera, la incorporación del concepto de calidad en las organizaciones públicas se ha convertido en un elemento inseparable en el diseño de políticas y desempeño público, todo con un enfoque centrado en el ciudadano en la construcción de una mayor gobernanza y en donde cabe preguntarse qué tan efectiva ha sido la implementación de un enfoque centrado en el ciudadano en la provisión de atención y servicios públicos.

El proceso de gobernar no es aislado, existe una multiplicidad de elementos y actores que convergen y toman acción en el ejercicio público y la sociedad es un actor activo y demandante. La sociedad actual tiene injerencia en el diseño, implementación y evaluación de las políticas públicas a través de los cada vez crecientes canales de participación. Esta apertura institucional obliga a la respuesta de una mayor transparencia y rendición de cuentas y de una sociedad consciente de su labor como vigilante del ejercicio del dinero público que se traduce en última instancia como el servicio tangible que recibe.

Es por lo que la evaluación en el ámbito público es una herramienta fundamental en la construcción de una Administración Pública eficiente y moderna, así como de una sociedad más democrática, al contribuir en la mejora de la acción pública y la rendición de cuentas a la ciudadanía. Cómo lo explica el autor Yuri Pavón:

“toman importancia relevante los servicios públicos para toda administración pública, ya que éstos, como ya se explicó, son una actividad generalizada así prevista en la ley; por ello, en caso de no satisfacer, como debiera, las expectativas de la sociedad, se vuelven un arma en contra del sistema, ya que la eficacia del Estado está reflejada principalmente en los servicios y en las funciones públicas (...) Por lo anterior, la creencia de que un servicio

público es óptimo genera la idea de que quien lo presta está cumpliendo con su deber. En contrario, cuando un servicio público no tiene los alcances debidos, la población genera en su proceder un rechazo hacia la administración pública, lo que causa, a la postre, una falta de legitimación de la administración pública”

(Pavón Romero, 2008)

Contar con instrumentos efectivos que diagnostiquen y evalúen la calidad del servicio público desde la perspectiva del servidor público, así como la satisfacción ciudadana coadyuva al diseño de estrategias integrales en la búsqueda de un servicio público de calidad.

La estrategia reciente sobre el tema de calidad en organizaciones públicas se ha enfocado en la evaluación del desempeño público mediante estándares e indicadores que miden el rendimiento de los servidores públicos y su eficiencia en el logro de objetivos institucionales, sin embargo, dicho enfoque reduce la importancia de evaluar el servicio final que se otorga al ciudadano y la satisfacción de éste, dando por resultado una estrategia incompleta que no observa las diferentes aristas. Por lo tanto, es necesario contar con instrumentos que sirvan de indicadores para analizar la calidad con base en la percepción ciudadana y su satisfacción.

La importancia de entender la naturaleza del servicio público y las formas de medirlo y evaluarlo contribuye a la conformación de estrategias integrales que busquen la satisfacción del ciudadano y contribuyan a generar mayor credibilidad y confianza en las instituciones públicas en la conformación de una cultura de servicio ya que da luz sobre lo que se está haciendo de manera correcta y las áreas de oportunidad y de mejora. Sin embargo, si un mecanismo de evaluación no es correctamente diseñado o aplicado los resultados de poco servirán en este aspecto.

Asimismo, a través de los resultados que arroje la investigación, la población podrá conocer de qué manera se desarrollan los servicios de calidad, los aspectos de mayor importancia y contará con herramientas para comprender los procesos que se llevan a cabo dentro de las organizaciones públicas, la toma de decisiones, sus obligaciones y derechos en cuanto a la conformación de un servicio público de calidad.

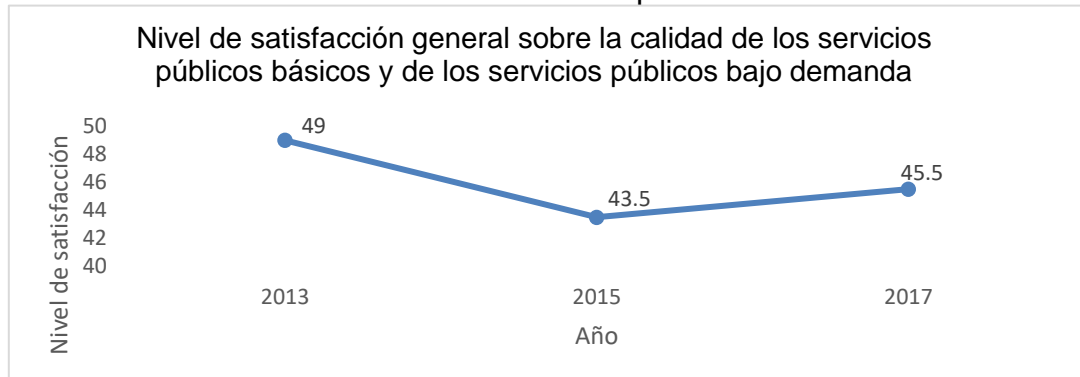
Planteamiento del problema

El interés por la calidad en las organizaciones públicas es ahora innegable lo cual ha ocasionado un cambio en el planteamiento de la gestión pública. La cultura de las organizaciones públicas es ahora orientada a una mayor rendición de cuentas, procesos de calidad y a la satisfacción ciudadana.

A partir de este planteamiento, el objetivo es lograr políticas y procesos de calidad que satisfagan al usuario, sin embargo, la insatisfacción ciudadana refleja la mala gestión de los servicios públicos y la falta de una cultura organizacional orientada a la calidad y a la atención al ciudadano. Se hace necesario entonces conocer el sentir ciudadano para comprender qué aspectos son prioritarios a la hora de evaluar la provisión de servicios públicos.

Datos de la Encuesta Nacional de Calidad e Impacto Gubernamental (ENCIG) 2017 muestran el nivel de satisfacción general de la ciudadanía respecto a la calidad de los servicios públicos básicos y de los servicios públicos bajo demanda, como se muestra en el siguiente gráfico. En este se observa que el nivel de satisfacción general ha fluctuado entre el 43.5 y 49 por ciento, lo cual indica que menos de la mitad de la población se manifiesta satisfecho con respecto a los servicios públicos que obtiene¹.

Gráfico 1: Nivel de satisfacción de servicios públicos básicos



Fuente: elaboración propia a partir de los resultados de la ENCIG 2013, 2015 y 2017.

¹ Se excluye la ENCIG 2011 debido a que no presenta el dato de nivel de satisfacción general de la población para servicios básicos y bajo demanda.

La insatisfacción de la ciudadanía representa un obstáculo en la conformación de organizaciones democráticas, pues el descontento genera desconfianza en las organizaciones y menor participación pública debido al decremento de la legitimidad. Un gobierno abierto requiere la participación de la sociedad por lo que este problema representa una amenaza para el desarrollo de un gobierno plural, democrático y abierto.

Aunado a ello, se vive la desconfianza en las instituciones y el gobierno en general. De acuerdo con datos de la Encuesta Mundial de Valores (*World Values Survey*) la cual analiza los valores y opiniones de las personas por país para conocer el impacto de estos en la vida pública y económica, en 2012 el 35% de una muestra de 2000 personas dijo no tener mucha confianza en el gobierno de México mientras que un 26.1% contestó no tener confianza alguna².

Asimismo, los porcentajes no han variado considerablemente con el paso del tiempo como lo muestra la siguiente tabla³.

Tabla 1: Nivel de confianza en el gobierno mexicano

	TOTAL	México				
		1989-1993	1994-1998	1999-2004	2005-2009	2010-2014
Confidence: The Government						
A great deal	10	8	10	12	11	10
Quite a lot	27	16	32	24	33	29
Not very much	36	51	30	32	34	35
None at all	25	24	27	29	20	26
Don't know	1	-	1	3	1	0
No answer	0	1	-	-	1	-
(N)	8,136	1,531	1,510	1,535	1,560	2,000

² Fuente: *World Values Survey* 2012 obtenido en <http://www.worldvaluessurvey.org/WVSONline.jsp>

³ Nota: Los datos están en porcentajes excepto (N).

Fuente: *World Values Survey Wave - Time Series, E069_11.- Confidence: The Government, México* Disponible en: <http://www.worldvaluessurvey.org/WVSONline.jsp>

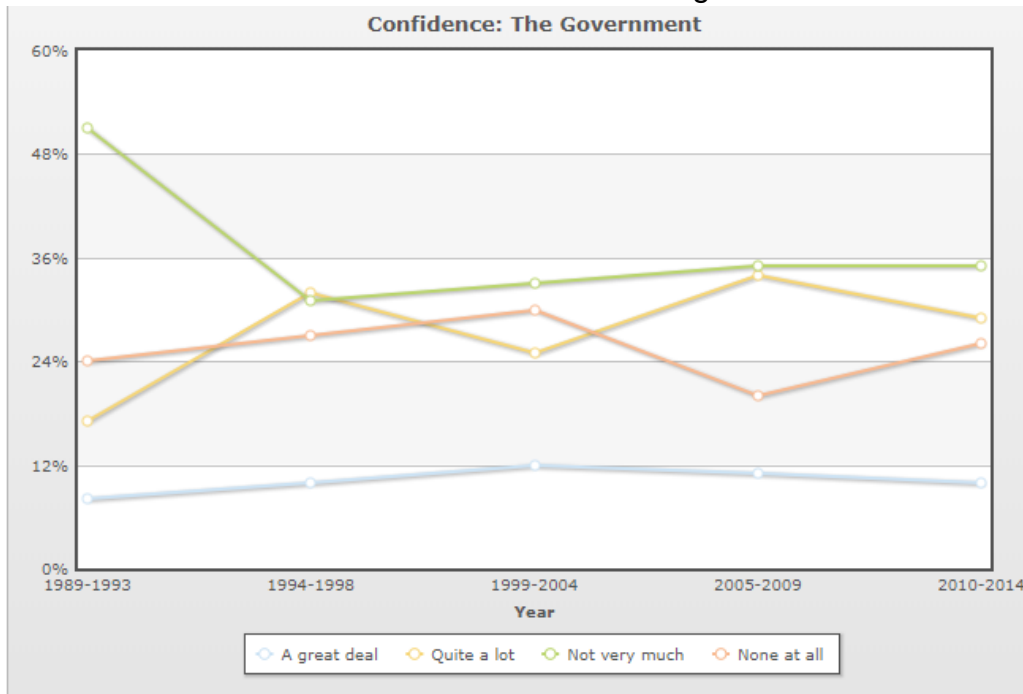
La pregunta realizada en la encuesta fue:

“Le voy a decir el nombre de algunas organizaciones. Para cada una ¿podría decirme cuánta confianza tiene en ellas: mucha, algo, poca o nada? El gobierno de la República.”

- A great deal = Mucho
- Quite a lot = Algo
- Not very much = Poco
- Not at all = Nada
- Don't know = No sé
- No answer = No respondió

Se observa que el porcentaje en la categoría mucha confianza ha oscilado entre el 8% y 12%, y si bien se ha disminuido el porcentaje de personas que consideran tener poca confianza al gobierno (de 51% en el primer periodo de 1989 a 1993 a 35% para el periodo 2010 a 2014) dicha categoría sigue siendo la que concentra los valores más altos, es decir, la mayoría tiene poca confianza en el gobierno. La evolución de estos datos se ilustra en el siguiente gráfico:

Gráfico 2: Evolución del nivel de confianza en el gobierno mexicano



Fuente: <http://www.worldvaluessurvey.org/WVSONline.jsp>

Es importante entonces, cuestionar qué son y como se logran servicios de calidad y de qué manera se evalúan en las organizaciones públicas de manera interna y externa, ya que la evaluación es parte fundamental de la calidad, a través de ella se puede verificar el avance en las estrategias de mejora que implementan las organizaciones públicas y desentrañar a través de instrumentos de evaluación las causas de la insatisfacción ciudadana.

La calidad tanto en los ámbitos privados como públicos no se puede entender sin una adecuada evaluación que brinde las oportunidades y deficiencias que de esta se puede obtener, asimismo, en la Administración Pública el indicador más claro de la calidad es la respuesta ciudadana en cuanto a la percepción de la calidad y su satisfacción, más allá de los estándares técnicos de calidad.

En México no existe una estrategia clara para el logro de organizaciones con cultura orientada al servicio y calidad de este tanto a nivel federal como estatal y municipal, aunado a ello, existe una insuficiencia de mecanismos para la evaluación y mejora de la calidad del servicio que limitan la construcción de una

Administración Pública de primer mundo y eficiente que contribuya a aumentar la confianza y credibilidad que tienen los ciudadanos en las instituciones.

Uno de ellos es como se mencionó la Encuesta Nacional de Calidad e Impacto Gubernamental, instrumento bienal que tiene como objetivo dar a conocer la información obtenida sobre la evaluación que la población de 18 años o más otorga a los trámites, pagos y servicios públicos de acuerdo con su experiencia (INEGI, 2017). Es decir, evalúa el nivel de satisfacción de personas mayores de edad que han tenido contacto con servicios públicos básicos o bajo demanda, dicha encuesta representa el único medio por el que se recopila la percepción del ciudadano, sin embargo, se configura sólo como un documento de carácter informativo y superficial del problema.

Por otro lado, la Encuesta de Clima y Cultura Organizacional representa el único mecanismo estandarizado que diagnostica la calidad del servicio en la Administración Pública mexicana desde una perspectiva interna. A través de sus reactivos pertenecientes a los factores atención al ciudadano y cultura de servicio se conoce la percepción de los servidores públicos respecto a la calidad del servicio que ofrecen a los usuarios desglosados por institución y por áreas. Gracias a dicha encuesta se puede conocer el sentir de los servidores respecto al nivel de calidad y atención que otorgan, sin embargo, al no tener la complementariedad de otro instrumento que considere la perspectiva y satisfacción del ciudadano se limita la creación de estrategias integrales en el diseño de políticas de mejora de calidad del servicio.

Se hace necesario, entonces, contar con una estrategia integral de evaluación interna y externa de la calidad de servicio público en México, así como diseñar un instrumento estandarizado que recopile información tanto de los servidores públicos como de los usuarios que son los ciudadanos y sea de uso obligatorio para las instituciones para la implementación de acciones de mejora.

CAPÍTULO I. El Servicio Público

En este capítulo se explicará la naturaleza y definición del servicio público, ya que es de suma importancia entender cómo se configura y que se entiende por servicio público y su diferencia con el servicio privado debido a que cada uno merece un tratamiento especial en cuanto a calidad y evaluación de calidad.

1.1 Concepción del servicio público y bienestar social

El servicio público es la base del desarrollo de la vida social y comunitaria. Gracias a él se satisfacen necesidades tanto individuales como colectivas que posibilitan el desarrollo económico y social de cualquier país y es la razón de ser de toda Administración Pública. Para poder entender cómo se evalúa la calidad de los servicios públicos es imperante conocer la naturaleza de estos y el origen de la noción del servicio público como actividad del Estado.

En primer lugar, se debe desentrañar esta noción de servicio público como la satisfacción de necesidades para el bien común. Dicha concepción nace en Francia, a partir de la Revolución Francesa en 1789 y el nacimiento del Estado moderno bajo la conjunción de una serie de condiciones sociales, económicas y políticas determinadas. Maldonado Gómez (2010) indica que los antecedentes de la concepción francesa surgieron del paso del Estado gendarme al Estado providencia o de bienestar.

Como Estado Gendarme se entiende en palabras del autor Víctor Manuel Martínez Bullé Goyri (2006) al

“modelo de Estado que planteó el liberalismo con funciones esencialmente policíacas, que debe intervenir en la vida social, única y exclusivamente cuando el orden se ha visto perturbado, y una vez que lo reestablece debe replegar su actuación, para que de nuevo la sociedad asuma su dirección.”

(Martínez Bullé, 2006)

Es decir, del Estado autoritario, vigilante sin intervención en la vida pública más allá de la regulación y ordenamiento, que actuaba bajo la expresión liberal del dejar hacer dejar pasar, se pasa a un Estado que busca la satisfacción y bienestar de sus ciudadanos, un Estado de Bienestar que asumirá la responsabilidad de organizar, gestionar, controlar y asegurar los servicios públicos que lleven a ese bienestar.

Dicho esto, las actividades que en el Estado gendarme se realizaban por la propia sociedad o a través de instituciones tales como la Iglesia o Universidades pasaron a ser exclusivamente actividades estatales. En palabras de Gaspar Ariño Ortiz:

“Paradójicamente, los propósitos de los Ilustradores franceses, que trataban de acotar estrechamente la acción del Estado y preservar su libertad, contribuyeron a acelerar el proceso histórico de concentración y absorción del poder en manos de una Administración personificada y progresivamente centralizadora. El individuo se quedó solo, como un elemento indiferenciado frente al Estado que se vio obligado a asumir como tareas propias algunas que antes estaban desarrolladas por la sociedad, orgánicamente estructurada.”

(Ariño Ortiz, 1995)

Sin embargo, es necesario comprender la importancia de las doctrinas basadas en el derecho pues la noción jurídica de los servicios públicos reside en el derecho administrativo ya que fue el derecho administrativo francés el que sentó las bases para el desarrollo de una doctrina jurídica en este tema y coadyuvó a la construcción de su abstracción como actividad social.

Uno de los pensadores franceses más influyentes respecto a la teoría del servicio público fue León Duguit, precursor de la doctrina realista, objetiva y positiva del Derecho, la cual se basó en métodos de verificación científica y no de especulaciones conceptuales. Incluyó en la teoría de los servicios públicos un

enfoque sociológico en cuanto a determinar fenómenos reales y la explicación de hechos sociales, constituyendo lo que se conoce como la noción clásica.

La explicación de su doctrina realista en cuanto a los servicios públicos reside en:

“El crecimiento incontenible de la interdependencia social, aunado a la ética de solidaridad, el hundimiento del individualismo y sus sofismas metafísicos, el desvanecimiento del subjetivismo y de la noción de soberanía (...) comprometieron de manera decisiva la colectividad frente al individuo, compromiso que se concretó en la atención de sus necesidades primordiales, las que se deben atender ahora mediante la prestación de servicios públicos.”

(Santofimio Gamboa, 2011)

Los hechos sociales previstos por Duguit eran la existencia de necesidades comunes y la necesaria actitud colectiva de los hombres ante las necesidades comunes mediante los servicios. Es así como Duguit identificó la necesidad colectiva de bien común que debe ser atendida por el Estado con el fin de satisfacer necesidades primordiales, es decir, en un papel activo de acción social sin fungir sólo como un aparato de autoridad reguladora, además de apartarse de las ideas individualistas a una noción de colectividad y solidaridad, constituyendo un esquema solidario inherente en el servicio público. Duguit como precursor de la Escuela del servicio público o la Escuela de Burdeos, planteó el enfoque social del poder público, en donde mediante este poder se ejercen los servicios públicos que son la base del derecho público (al configurarlo como categoría jurídica) en donde se enmarca la acción del Estado y la Administración Pública.

Esta concepción social del servicio público cuyo objetivo es la satisfacción de necesidades y el bienestar social se reduce a lo siguiente en palabras de Tomás Maldonado Gómez

“Una de las grandes responsabilidades del Estado es la prestación de los servicios públicos, ya sean brindados directa o indirectamente por él. Por

tanto, no puede pensarse en un Estado social de derecho sin la efectiva prestación de dichos servicios.”

(Maldonado Gómez, 2010)

1.2 Definición de servicio público

Desde múltiples doctrinas se ha definido al servicio público siendo las más notables las siguientes:

Como se mencionó líneas arriba, León Duguit incorporó el enfoque sociológico a la concepción del servicio público y lo definió como:

“la actividad en la cual el cumplimiento debe estar asegurado por los gobernantes porque es tal su naturaleza que sólo puede ser realizada completamente por la intervención de la fuerza gobernante”

(Maldonado Gómez, 2010)

Sin embargo, cabe mencionar que en la actualidad y como se verá más adelante, la prestación del servicio público no se da exclusivamente por la Administración Pública.

Jorge Fernández Ruiz define el servicio público como:

“Toda actividad técnica destinada a satisfacer una necesidad de carácter general, cuyo cumplimiento uniforme y continuo deba ser permanentemente asegurado, regulado y controlado por los gobernantes, en beneficio indiscriminado de toda persona. El autor indica también que sus elementos son la necesidad a cuya satisfacción se destina, la actividad satisfactora de tal necesidad, el sujeto que desarrolla la actividad, los recursos que se emplean en la prestación del servicio, y el régimen jurídico especial.”

(Fernández Ruiz, Derecho administrativo, 1995)

Por otra parte, Gutiérrez y González lo define como:

“La actividad especializada que desarrolla una persona, para dar satisfacción, mediante prestaciones concretas y continuas a una necesidad, ya general o ya colectiva, mientras éstas subsistan.”

(Gutiérrez y González, 2003)

Ahora bien, en diversos textos se considera como sinónimos al servicio público y la función pública, sin embargo, se debe señalar la diferencia entre ambos conceptos. Como se ha mencionado, el servicio público es una actividad técnica con características y elementos inherentes, que lleva a cabo el Estado a través de órganos y procesos con el objetivo de satisfacer necesidades de interés general. Es función del Estado que se realiza mediante la Administración Pública, más no es la totalidad de la función del Estado, es decir, el servicio público no es toda la acción pública estatal.

La función pública es función de Estado (Pavón Romero, 2008), es decir son las actividades que desarrollan los órganos de gobierno, sin embargo, en ocasiones se toma como sinónimo de servicio público. Al respecto Federico Santiago Sánchez establece que no toda actividad desempeñada por los órganos gubernamentales es un servicio, sino que puede ser el ejercicio de una potestad, de una atribución o de una función pública que la ley le confiere a ese ente, y, por consiguiente, a sus servidores públicos, en el que no existe un servicio sino un ejercicio de poder. (Santiago Sánchez, 2008)

Por lo tanto, la función pública va más allá de proveer servicios públicos engloba toda actividad gubernamental y de desempeño, y los servicios públicos, como se ha mencionado son las actividades encausadas a satisfacer necesidades de carácter general que desempeñan los servidores públicos, por lo tanto, estos dos términos no deben considerarse como sinónimos.

Para clarificar a lo que se refiere el servicio público se plantean elementos generales que son base en la construcción de una definición general, a saber:

a) Elemento material

La existencia de una actividad administrativa destinada a la satisfacción directa de necesidades colectivas o generales. (Matilla Correa, 2008)

b) Elemento orgánico

La organización y aseguramiento de su prestación es competencia de la Administración Pública.⁴ (Matilla Correa, 2008).

“El criterio orgánico se basa en el carácter de la institución o del órgano a cuyo cargo está la prestación del servicio. Si el órgano es público, el servicio que presta es igualmente público. Si la institución o la persona que lo presta son privadas, el servicio también será privado.”

(Fernández Ruiz, Derecho administrativo, 2016)

Es necesario aclarar los alcances del elemento orgánico, pues como ya se mencionó la prestación del servicio puede otorgarse por instituciones públicas o privadas y con base en ello existen servicios públicos propios e impropios.

El propio es aquel que está reconocido por la ley y lo desempeña directamente la Administración Pública o indirectamente mediante concesiones.

Los impropios

“derivan de un permiso, de una licencia o autorización de carácter administrativo que destraba el ejercicio de un derecho individual limitado, de realizar una actividad privada que, a diferencia de la actividad comercial ordinaria, obliga a su titular a prestar el servicio (...) con apego a una

⁴ Bajo la noción clásica, la Administración Pública es la única organización que puede prestar servicios públicos, sin embargo, como se verá más adelante dicho supuesto se ha modificado debido a los cambios recientes en la economía y política de los Estados en donde la prestación del servicio se puede dar directamente o mediante concesiones a terceros.

regulación jurídica especial que incluye -salvo contadas excepciones- la fijación de una tarifa obligatoria.”

(Fernández Ruiz, Derecho administrativo, 2016)

Sin embargo, cabe resaltar que a pesar de la figura conocida como concesión la cual permite que algunos servicios públicos sean otorgados a través de privados, la potestad de otorgar o negar concesiones la sigue manteniendo el gobierno.

c) Elemento normativo

Su funcionamiento se realiza bajo la ordenación de un régimen jurídico de derecho público. (Matilla Correa, 2008)

Por lo tanto, se puede concluir que el servicio público es la misión de la Administración Pública, que no acción exclusiva, traducida en actividades técnicas y administrativas, que se realiza de manera organizada para satisfacer las necesidades colectivas de interés general y que se enmarca en un régimen jurídico especial.

1.3 Características del servicio público

Fernández Ruiz (1995) explica que, de acuerdo con la naturaleza del servicio público, este cuenta con características como generalidad, uniformidad, regularidad, continuidad, obligatoriedad, mutabilidad y gratuidad y los explica de la siguiente forma:

Generalidad

Debe prestarse a toda persona que lo solicite o deba usarlo, previa satisfacción de los requisitos preestablecidos en los ordenamientos jurídicos que lo regulan, sin otro límite que el derivado de la capacidad del propio servicio.

“Todo ser humano, mediante la satisfacción de los requisitos legalmente establecidos, tiene derecho a usar el servicio público, sin más límite que el proveniente de la capacidad instalada para la prestación del servicio.”

(Fernández Ruiz, Derecho administrativo, 2016)

Uniformidad

El servicio público debe prestarse de manera igual o uniforme, sin privilegios ni discriminación de ningún tipo, lo que no impide establecer diversos niveles o categorías en algunos servicios, con tarifas diferenciadas, a condición de dar trato igual a todo usuario que se encuentre en el mismo nivel o categoría.

Regularidad

El carácter esencial de regularidad del servicio público exige, en su prestación, estricto apego a las reglas y disposiciones legales que rigen su funcionamiento.

Continuidad

Se puede interpretar la continuidad como la oferta permanente y correlativa posibilidad constante de usar un servicio público dado. Un servicio público será continuo si, conforme a lo previamente programado y autorizado, se presta ininterrumpidamente.

Obligatoriedad

Como el deber del Estado de asegurar su prestación mientras subsista la necesidad de carácter general que está destinado a satisfacer.

Mutabilidad

También llamada adaptabilidad, la mutabilidad del servicio público consiste en la posibilidad permanente de modificar su regulación en aspectos que atañen al prestador del servicio, al usuario o ambos, en aspectos administrativos,

operativos, financieros, tecnológicos y de mantenimiento, con el propósito de erradicar deficiencias y mejorar la efectividad y seguridad del servicio.

Gratuidad

Es decir que se otorgue sin ánimo de lucro.

García Oviedo (1995) refiere que los tres elementos esenciales serán:

- a) El fin que el servicio cumple. No hay servicio público que no tenga por fin la satisfacción de una necesidad colectiva.
- b) La persona que lo atiende. También sería insuficiente decir que servicio público es el prestado por la administración, pues ésta puede conceder el servicio; y además porque no todas las actividades de la administración son servicios públicos.
- c) El régimen que lo regula

Como lo señala el autor, es importante señalar que no todas las acciones de la Administración Pública son necesariamente servicios públicos y no todos ellos serán exclusivamente otorgados por esta, sino que la iniciativa privada puede obtener concesiones e incluso satisfacer diferentes necesidades a la ciudadanía. Este tipo de servicios otorgados mediante concesión serán servicios públicos indirectos.

1.4 Clasificación de los servicios públicos

El servicio público tiene diferentes clasificaciones en la doctrina, sin embargo, para fines de esta investigación se tomó la clasificación propuesta por Serra Rojas (1985) en la cual se distinguen cuatro categorías de acuerdo con la competencia de los órganos que los otorgan, los servicios públicos federales, servicios públicos de las entidades federativas, servicios públicos municipales y servicios públicos internacionales, que a su vez se subdividen de acuerdo al autor de la siguiente manera:

Servicios públicos federales o generales. Aquellos cuya prestación se da por el gobierno federal, por ejemplo, la energía eléctrica o el sistema de correos.

- Exclusivos: con carácter de monopolio, como es el caso del petróleo, energía eléctrica, correos y telégrafos y banco único de emisión.
- Concurrentes con los particulares a quienes concede el servicio público, como, por ejemplo, los servicios de radiodifusión, teléfonos.
- Concurrentes con las demás entidades públicas, como es el caso de la educación pública, el turismo, salubridad, caminos, etcétera.

Servicios públicos de las entidades federativas. Aquellos cuya prestación se da por el gobierno estatal correspondiente.

- Exclusivos, aquellos que no sean federales y que deben ser regulados por las legislaturas de los estados
- Concurrentes, que pueden efectuarse en coordinación con la federación y/o con los municipios, como, por ejemplo, educación pública, salud, seguridad pública.

Servicios públicos municipales. Aquellos cuya prestación se da por los gobiernos locales municipales contenidos también en el artículo 115 Constitucional como por ejemplo el agua potable, alcantarillado, etcétera.

- Básicos, como son el agua potable, drenaje y alcantarillado, calles y banquetas y alumbrado público
- Básicos complementarios, como son el de limpia, mercados y centrales de abasto, educación, panteones y rastro.
- De seguridad, como son la seguridad pública, tránsito y bomberos.
- De protección a la comunidad y bienestar social, como son los servicios de salud, prevención de accidentes, protección contra la contaminación, comunicación social, animación municipal, patrimonio histórico, artístico y cultural y acción deportiva.

Servicios públicos internacionales

- Los servicios públicos internacionales son los creados por la acción de la Organización de las Naciones Unidas en determinados ramos que interesan a todas las naciones y que se regulan por convenios entre los Estados, tales como problemas sanitarios, educativos, asistenciales, económicos, etcétera.

Las características y naturaleza de los servicios públicos los diferencian de los servicios que se brindan en la esfera privada, el qué, cómo y para qué son cuestiones diferentes en ambos por lo mismo, el enfoque que se haga hacia la evaluación y la calidad deberá tomar en cuenta aquello.

CAPÍTULO II. La calidad de servicio

2.1 Calidad

Dentro de las diferentes teorías desarrolladas en el campo de la ciencia administrativa y organizativa, es desde la teoría de las relaciones humanas cuando se reconoce como el estudio del comportamiento de las personas dentro de una organización puede explicar fenómenos como la motivación, satisfacción de los empleados, productividad y calidad de los productos. Bajo esta teoría se reconocen la organización formal e informal.

La organización formal se refiere al estándar de organización determinado por la administración: el esquema de división del trabajo y poder de control, las reglas y reglamentos, el control de calidad, etcétera. La organización informal se refiere a las relaciones sociales que se desarrollan entre las personas por encima y además de la formal. (Chiavenato, 2007) Es decir, se desdibuja el rol de la organización formal con reglas y control que deviene en la importancia de procesos y productos de calidad.

Para las autoras Martha Elena Vargas y Luzángela Aldana de la Vega, las contribuciones de la escuela de las relaciones humanas al estudio de la calidad son un amplio nivel de análisis, el estudio de nuevas áreas de gestión organizativa y de la organización informal, así como la identificación de las necesidades y expectativas de los clientes (Vargas Quiñones & Aldana de la Vega, 2014).

Asimismo, a partir de la década de los 30, inician los estudios sobre el control estadístico de la calidad a base de muestreos. Walter Andrew Shewhart, considerado el pionero de esta metodología al crear el primer diagrama de control estadístico de proceso industrial con procedimientos de muestreo, el cual, junto con otros, incluyó en su célebre libro *Economic Control of Quality of Manufactured Product* publicado en 1931.

El tratamiento estadístico de la calidad se llevó a cabo a través del control de calidad en áreas de producción mediante análisis de muestras y lotes de

producción y la generación de gráficos de control. Gracias al muestreo y probabilidad se maneja la calidad en producciones en masa, facilitando y optimizando la detección de irregularidades y se basa en el cumplimiento de especificaciones técnicas.

Es gracias a esta aplicación de la estadística que surgen ideas de autores como Deming y Juran y se revoluciona esta nueva concepción de la calidad en Japón especialmente. Y sus aportaciones principales son el concepto de calidad de producto o industrial, referido al grado de cumplimiento de las especificaciones, y los primeros sistemas militares y civiles del control de la calidad (Vargas Quiñones & Aldana de la Vega, 2014).

Por otro lado, en la teoría neoclásica de la administración se definieron tipos de organizaciones, tanto la lineal, funcional, staff o de comités. Es en el estudio de la organización de tipo comités en donde se aprecia con claridad la importancia de la calidad en la división de funciones, ya que se crean departamentos especializados en la calidad. Asimismo, la especialización vertical en los tipos de organizaciones deja ver procesos de supervisión de la calidad de arriba abajo mediante la jerarquización y eficiencia de procesos a través de la dirección por objetivos.

Dentro de la teoría matemática y la administración de operaciones se ubica la denominada administración de la calidad que aplica tanto a productos como servicios y procesos. Chiavenato (2007) indica que los temas principales de la administración de operaciones son:

- Operaciones. Se enfoca a los procesos productivos y productividad.
- Servicios. Se trata de los sistemas de operaciones de servicios.
- Calidad. Involucra el tratamiento estadístico de la calidad, la mejora continua, programas de calidad total y certificación ISO.
- Estrategia de operaciones. Define la alineación estratégica y la naturaleza estratégica de la administración de operaciones.
- Tecnología. La utilización de la computadora en la administración de operaciones.

En la teoría de sistemas se analiza a la organización como un sistema complejo y abierto con su entorno compuesta de subsistemas interrelacionados y organizados para la consecución de objetivos en común. Permite ver a la empresa como un sistema (caja negra) en el que se introducen los recursos (financieros, humanos, materiales), los cuales siguen un proceso de transformación en el interior de la empresa para dar por resultado servicios y productos (Vargas Quiñones & Aldana de la Vega, 2014).

A través de esta visión integral y a la vez específica del funcionamiento de una organización, es como la teoría de sistemas trata el control de calidad al hacerse cargo del control de cada subsistema o proceso que se lleva a cabo, todo ello gracias a la implementación de la planeación estratégica.

Como resultado de este bagaje teórico de diferentes escuelas y enfoques se puede observar el cambio en el tratamiento de la calidad, pasando de un análisis meramente técnico estadístico a uno mucho más complejo que involucra a todas las áreas de la organización.

Es justamente bajo este principio, en donde el involucramiento de todas las áreas es la clave en el desarrollo, administración y obtención de la calidad en donde concepciones como mejora continua y calidad total surgen en la búsqueda de obtener mayores ganancias reduciendo pérdidas, defectos y desperdicios en el proceso productivo hasta llegar a la mejora de la calidad en productos y servicios involucrando a todas las áreas y al principal recurso que tienen las organizaciones que es el recurso humano.

2.2 Calidad total

Precisamente es el enfoque de calidad total que busca la satisfacción del cliente mediante la participación sistemática de todas las áreas de la organización en el control y búsqueda de la calidad de cada proceso que se lleve a cabo en todas las áreas y niveles, dando por resultado la generación de un producto o servicio que satisfaga las demandas del cliente y por consecuencia le brinde satisfacción.

Nace en el Japón después de la Segunda Guerra Mundial, aproximadamente en la década de los años 60 debido a la necesidad de mejorar la competitividad de las empresas y la economía nacional también.

Uno de los autores pioneros en la filosofía de la gestión de la calidad total fue Edward Deming, quien desde Japón desarrolló 14 puntos para mejorar la organización y gestión de las empresas en cuanto a la calidad y competitividad.

Estos son:

1. Crear conciencia del propósito de la mejora del producto y del servicio con un plan para ser competitivo y permanecer en el negocio.
2. Adoptar la nueva filosofía.
3. Terminar con la dependencia de la inspección masiva.
4. Terminar con la práctica de hacer negocios sobre la base únicamente del precio.
5. Descubrir el origen de los problemas.
6. Poner en práctica métodos de capacitación para el trabajo.
7. Poner en práctica métodos modernos de supervisión de los trabajadores de producción.
8. Eliminar de la compañía todo temor que impida que los empleados puedan trabajar efectivamente en ella.
9. Eliminar las barreras que existan en los departamentos.
10. Destacar objetivos numéricos, carteles y lemas dirigidos a la fuerza de trabajo que soliciten nuevos niveles de productividad sin ofrecer métodos para alcanzarlos.
11. Eliminar normas de trabajo que prescriban cuotas numéricas.
12. Retirar las barreras que enfrentan al trabajador de la línea con su derecho a sentir orgullo por su trabajo.
13. Instituir un vigoroso programa de educación y reentrenamiento.
14. Formar una estructura en la alta administración que asegure en el día a día que los trece puntos anteriores se han cumplido.

Otro autor importante dentro de esta filosofía fue Joseph Juran quien se inclinó por analizar la planificación y gestión de la calidad. Para dicho autor, la calidad puede obtenerse siguiendo un mapa de planeación de la calidad que consta de lo siguiente:

1. *“Identificar a los clientes*
2. *Determinar las necesidades de esos clientes.*
3. *Traducir las necesidades al lenguaje propio*
4. *Desarrollar productos con características que respondan en forma óptima a las necesidades de los clientes.*
5. *Desarrollar un proceso que sea capaz de producir las características del producto.*
6. *Transferir el proceso a la operación. “*

(Vargas Quiñones & Aldana de la Vega, 2014)

En el pensamiento de Juran sobresale la identificación del cliente y sus necesidades, y como todo el proceso de calidad finaliza al satisfacer dichas características que cubran las necesidades del cliente en un determinado producto o servicio. A diferencia de Deming, Juran tiene una clara orientación al cliente, a sus necesidades y a la satisfacción de estas, es decir recoge la perspectiva del cliente y no solo de la eficiencia de los procesos internos y de normas técnicas de calidad.

Por otro lado, también es importante mencionar el nombre de Armand V. Feigenbaum considerado como el fundador de la gestión de la calidad total. Afirmó que la calidad recae en los procesos que se llevan a cabo en todas las áreas y no sólo en los procesos productivos.

Feigenbaum (1956) por ejemplo consideró como principio la satisfacción del cliente en su fórmula de control de calidad total:

$$= \left[\frac{\text{control}(\text{diseño} + \text{material} + \text{producto} + \text{proceso})}{\text{costos}(\text{inspección} + \text{defectos})} \right] \times \text{Satisfacción del cliente}$$

Asimismo, aseveró lo siguiente:

“El principio subyacente de esta visión de calidad total, y su diferencia básica con respecto a todos los demás conceptos, es que, para brindar una efectividad genuina, el control debe comenzar con el diseño del producto y finalizar solo cuando el producto se haya colocado en manos de un cliente que queda satisfecho”

(Feigenbaum A. V., 1956)

Involucró el análisis de aspectos organizativos y administrativos y la satisfacción del cliente al igual que Joseph Duran, si bien se enfocó en el análisis de organizaciones de tipo industrial, rescata el elemento de satisfacción del cliente y de la responsabilidad de cada grupo en la organización, desde el diseño y ensamble de los productos hasta el pleno disfrute de ellos por parte de los clientes.

Asimismo, regresó al análisis la importancia del factor humano en la organización y en el proceso de la calidad al asegurar que

“los factores que afectan la calidad de un producto se pueden dividir en dos grupos: a) el tecnológico, máquinas, materiales y procesos; b) el humano, operadores, jefes de taller y otro personal de la compañía. De estos factores, el humano es el de mayor importancia.”

(Feigenbaum A. , 1963)

De ahí que el autor le asigne una especial importancia a la responsabilidad de la dirección de la dirección al plantear un liderazgo de la calidad por la dirección, sin restarle el compromiso que debe residir en cada uno de los empleados de la organización para lograr los objetivos.

Por lo tanto, se puede concluir que la calidad total y el control de calidad total se basan en principios de eficacia y eficiencia mediante control de cada paso del proceso productivo para asegurar calidad en función de indicadores y estándares

y la satisfacción tanto del cliente externo como interno. Esta corriente, si bien sentó las bases de un estudio de calidad del servicio, se avocó a la calidad en términos de productos tangibles que satisficieran las expectativas del cliente.

La administración de la calidad total recae en tres principios que son la participación de los empleados, el mejoramiento continuo y un enfoque concentrado en el cliente.

Ahora bien, el desarrollo del estudio de la calidad también se puede observar por generaciones, tal como se sugiere de la siguiente manera en (Sotomayor Moreno, 2001):

- Primer Generación: La calidad por inspección
- Segunda Generación: El aseguramiento de la calidad (control estadístico de la calidad)
- Tercera Generación: El control de la calidad total
- Cuarta Generación: La mejora continua de la calidad
- Quinta Generación: La reingeniería de los procesos
- Sexta Generación: La Re-arquitectura de la organización

Como se observa, el estudio de la calidad ha viajado desde un mero estudio estadístico y técnico a la reorganización de las organizaciones que buscan el involucramiento de cada grupo en la construcción de procesos de calidad y productos y servicios que satisfagan las necesidades de sus usuarios y clientes. Sin embargo, es necesario cuestionarse que se entiende por calidad para de ese modo comprender como se debe medir y evaluar.

2.3 Definiciones de calidad

En las últimas décadas, el estudio de la calidad, así como los instrumentos para medirla y administrarla se han desarrollado en pos de la búsqueda del mejoramiento de las organizaciones y como ventaja competitiva en el mercado.

Por lo tanto, se han desarrollado teorías, movimientos y técnicas que buscan alcanzar la calidad, al respecto cabe preguntarse qué se entiende por calidad.

En la cotidianidad nos referimos a productos y servicios de calidad desde diversas interpretaciones, generalmente se ha adoptado la noción de calidad en el sentido de lo “mejor”, de lo más costoso o del simple lujo, e incluso se llega a asociar únicamente a cubrir ciertos requisitos técnicos para determinar lo que es calidad lo cual provoca confusiones respecto a qué es y qué significado tiene.

La evolución del concepto de calidad se remonta al siglo XIX. Es ahí donde aparece el concepto de inspección, de acuerdo con Donna Summers (2006) surge como la detección y solución de los problemas generados por la falta de uniformidad de los productos y nace la figura de inspector como el encargado de vigilar y examinar.

De manera etimológica, la palabra calidad proviene del latín *qualitas*, que a su vez se conforma del interrogativo *quae* (qué), el subfijo *alis* (relativo a) y el subfijo *tat* (cualidad), por lo que etimológicamente calidad es una cualidad relativa a qué.

Para la Real Academia Española, calidad es la “propiedad o conjunto de propiedades inherentes a algo, que permiten juzgar su valor”, también como *“adecuación de un producto o servicio a las características especificadas”*⁵

De acuerdo con la American Society for Quality⁶ la calidad es un término subjetivo para el cual cada persona o sector tiene su propia definición. En el uso técnico, la calidad puede tener dos significados:

1) las características de un producto o servicio que se relacionan con su capacidad para satisfacer necesidades declaradas o implícitas;

⁵ Disponible en <http://dle.rae.es/?id=6nVpk8P|6nXVL1Z>

⁶ Disponible en <https://asq.org/quality-resources/quality-glossary/q>

2) Un producto o servicio libre de deficiencias. Según Joseph Juran, calidad significa "aptitud para el uso"; según Philip Crosby, significa "conformidad con los requisitos".

En la norma ISO 9000 en su versión 2015⁷, calidad es el grado en el que un conjunto de características inherentes de un objeto cumple con los requisitos. Los requisitos entendidos como las necesidades o expectativas establecidas, generalmente implícitas u obligatorias y las características de acuerdo con la siguiente clasificación dentro de la norma ISO 9000 versión 2015:

- a) físicas (por ejemplo, características mecánicas, eléctricas, químicas o biológicas);
- b) sensoriales (por ejemplo, relacionadas con el olfato, el tacto, el gusto, la vista y el oído);
- c) de comportamiento (por ejemplo, cortesía, honestidad, veracidad);
- d) de tiempo (por ejemplo, puntualidad, confiabilidad, disponibilidad, continuidad);
- e) ergonómicas (por ejemplo, características fisiológicas, o relacionadas con la seguridad de las personas);
- f) funcionales (por ejemplo, velocidad máxima de un avión).

Dentro de la filosofía de Deming no se establece una definición explícita de lo que considera por calidad, sin embargo, dedujo que es un grado de uniformidad y fiabilidad predecible. Esto se ve reflejado en su definición del control de calidad como:

“la aplicación de principios y técnicas estadísticas en todas las etapas de la producción para lograr una manufactura económica con máxima utilidad del producto por parte del usuario.”

⁷ Disponible en ISO 9000:2015 Sistemas de gestión de la calidad - Fundamentos y vocabulario <https://www.iso.org/obp/ui/#iso:std:iso:9000:ed-4:v1:es:term:3.6.4>

Para Joseph Juran la calidad es

“la ausencia de la ineficiencia” y “la adecuación para el uso satisfaciendo las necesidades del cliente.”

(Citado en Ocampo, 2010)

Ishikawa la definió como

“un sistema eficaz para integrar los esfuerzos en materia de desarrollo y mejora de la calidad realizada por los diversos grupos de una organización que produce bienes y servicios económicos y que sean compatibles con la plena satisfacción del cliente”.

(Citado en Vargas Quiñones & Aldana de la Vega, 2014)

Para el autor Feigenbaum, calidad es

“lo mejor para el consumidor dentro de ciertas condiciones. Estas condiciones son:

- a) Su uso actual, y*
- b) El precio de venta del producto*

La calidad de un producto debe considerarse como algo que tiene relación con el costo del mismo.”

(Feigenbaum A. , 1963)

Para las autoras Martha Elena Vargas y Luzángela Aldana la calidad es

“la búsqueda continua de la perfección, proceso que tiene como centro al hombre y a partir del cual se construyen productos y servicios que le llevarán a satisfacer deseos, expectativas y necesidades dentro de un marco razonable.”

(Vargas Quiñones & Aldana de la Vega, 2014)

No existe una única definición de lo que es la calidad, existen múltiples definiciones e interpretaciones que sin embargo contienen en su mayoría las mismas características para definirla, no obstante, la principal característica que se encuentra en las diversas definiciones es la de la satisfacción del cliente. La satisfacción tomada como punto de referencia que indica qué tan bien cumple cierto producto con las expectativas y necesidades de quienes lo compran o en su caso lo utilizan, asimismo referente a un servicio brindado.

2.4 Calidad del servicio

Los estudios de la calidad históricamente se han enfocado al análisis de la calidad en productos físicos. Como se explicó en líneas arriba, el desarrollo teórico de la calidad inició con estudios de tipo estadístico y técnico que evaluaba características tangibles de los productos y evolucionó hasta el enfoque de calidad total que toma en cuenta no solo la calidad del producto físico sino también el servicio intangible que se le da al cliente o usuario, así como de la satisfacción de este al recibirlos.

Se ha da por hecho que el estudio de la calidad del servicio pertenece al sector privado dado que el tercer sector, es decir, el de los servicios es una de las mayores bases de la economía de cualquier sociedad hoy en día y se asocia la calidad con mayores ingresos. En este aspecto, diversos autores han estudiado la importancia del servicio bajo el contexto económico que representa para las empresas, al convertirse en una ventaja competitiva.

A pesar de la evolución en los enfoques referentes a la calidad y a la administración de la calidad en las organizaciones, la falta de bases teóricas o conceptuales a cerca de la calidad de servicio dificulta su comprensión y aún más en el ámbito público. Si bien la naturaleza del servicio público como se explicó dista de la naturaleza y características del servicio brindado por empresas privadas, ambos deben buscar la satisfacción del cliente o usuario, es decir cuentan con un objetivo o meta en común.

Un reto hoy en día es el planteamiento del análisis de la calidad del servicio público o de organizaciones no privadas, ya que el tipo de servicio que otorgan no se basa en el lucro y en lo que económicamente les representa como una ventaja competitiva. Debido a ello, el análisis sobre la calidad del servicio público se debe dar en un contexto más amplio debido a su naturaleza misma y sus dificultades para medirlo.

En el contexto gubernamental si bien existe literatura sobre la calidad de gestión pública y la urgencia de mejorar la calidad que se provee a la ciudadanía a través de los servicios públicos, no se especifica el o los procesos que deben llevar a cabo este tipo de organizaciones para lograr contar con un sistema de bases teóricas y metodológicas acorde a la naturaleza del servicio público y la atención al servicio que se brinda pues contrario a lo que comúnmente se acepta, la mejora en estos rubros representa una beneficio en la gestión organizacional y en las metas y objetivos específicos de cada grupo u organización.

Así, si hablamos de una Organización de la sociedad civil o gubernamental, la calidad de sus servicios definirá la eficacia en metas y objetivos, así como de su razón de ser.

Como se mencionó líneas arriba, la naturaleza entre el servicio público y el servicio brindado por privados es distinta, sin embargo, lo que se define como calidad de servicio recae en ambos casos en el concepto de la satisfacción. En el contexto de lo público se habla de satisfacción entendida como dar atención a las necesidades humanas. (Orozco, 2014) indica que la calidad del servicio *“puede entenderse como una filosofía de gestión centrada en las expectativas del cliente.”*

La definición de Valerie Zeithaml, Parasuraman y Leonard Berry lo ejemplifica con la siguiente definición:

“La calidad de servicio percibida por un consumidor es definida como la valoración que éste hace de la excelencia o superioridad del servicio; es una modalidad de actitud relacionada pero no equivalente a la satisfacción,

que resulta de la comparación entre expectativas y las percepciones de desempeño del servicio”

(Llórens Montes, 1996)

Derivado de ello, se pueden identificar tres enfoques con los que se puede tratar a la calidad de servicio, el primero como actitud, como percepción y por último como satisfacción. Al respecto, la siguiente definición concreta los tres enfoques:

“Es concebida como una forma de actitud, relacionada pero equivalente a la satisfacción, donde el cliente compara sus expectativas con lo que recibe cuando realiza un trámite o transacción.”

(AEC, 2009)

Dentro de la calidad de servicio, el punto de vista del cliente es la parte fundamental. Desde su perspectiva se puede definir una calidad del servicio con base en las especificaciones de diseño previamente establecidas, aún cuando se habla de servicio, es decir, desde una perspectiva cuantitativa o desde un enfoque meramente cualitativo del valor y la satisfacción.

2.4.1 Niveles de análisis de la calidad de servicio

Para el estudio de la calidad de servicio se puede recurrir a una metodología que desglosa la calidad en niveles de análisis, desde el macro, meso y micro que a su vez se puede adaptar al ámbito del servicio público.

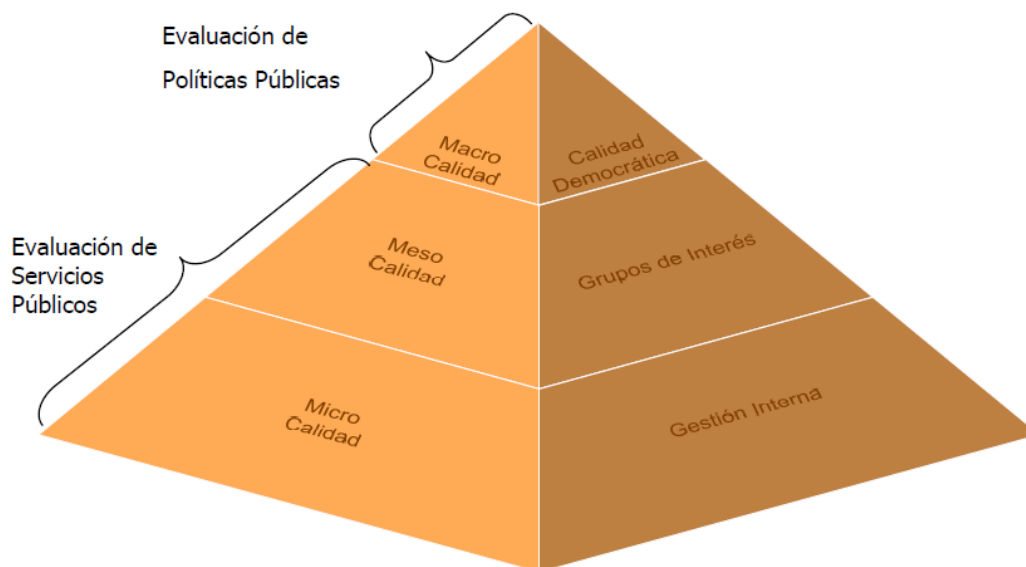
La macro calidad se refiere a las relaciones que se gestan entre la ciudadanía y el servicio público con el fin de garantizar la calidad de la democracia, en términos de eficacia y legitimación social de la acción pública.

En el nivel meso se analizan las relaciones entre los que producen los servicios y los que lo reciben por lo que se estudia el grado de satisfacción que estos últimos tengan, es decir las relaciones de la organización frente a sus grupos de interés.

Finalmente, en el nivel micro se analizan las relaciones internas en la organización que provee los servicios, por lo que se estudian los procesos internos y de gestión para la calidad (estructuras, personas, procesos) (AEC, 2009).

En la siguiente imagen se ilustra la conformación de los niveles de análisis de la calidad del servicio público.

Ilustración 1: Niveles de análisis de la calidad del servicio público



Fuente: (AEC, 2009)

2.5 Cultura de calidad de servicio

Para alcanzar una adecuada calidad de servicio es necesario contar en las organizaciones con una cultura de servicio. Esta se refiere a comportamientos en los cuales todos y cada uno de los empleados enfoquen sus acciones en el trabajo a servir al ciudadano de una manera que satisfaga sus expectativas.

Una cultura de servicio propicia la sinergia entre los empleados, para lo cual se debe realizar el trabajo en equipo con un objetivo en común. El objetivo es la satisfacción del ciudadano.

Para comprender qué implica una cultura de calidad de servicio en las organizaciones, se debe comprender lo que es la cultura organizacional.

La cultura organizacional según el autor Enrique Müller de la Lama:

“Son los valores que predominan en el personal de una empresa, los diversos sistemas de dirección, de trabajo y de control. La forma de hacer las cosas, la actitud del personal, el vestido, el lenguaje, los chistes, la manera de comportarse, los héroes, las leyendas, los rituales, las tradiciones, las metas, los símbolos, etc. La cultura organizacional nos dice como es el ciclo de vida de un empleado.”

(Lama, 1999)

Gracias a la perspectiva de cultura organizacional se comprende a la organización como una comunidad, un todo global y no sólo comprendida por individuos aislados e independientes. A partir de ello, la dirección de cada organización marca el rumbo que se seguirá en cuanto a reglas, comportamientos y más importante los valores.

Por lo que hablar de una cultura de calidad de servicio en las organizaciones, refiere a un conjunto de reglas, comportamientos y valores enfocados en lograr la calidad a través de la satisfacción del cliente o usuario.

Se hablará de una cultura en la organización cuando todos los individuos la conocen, tienen una actitud favorable y se comportan consistentemente con los valores, políticas, estándares, etcétera. (Lama, 1999)

Según (Lama, 1999) las características principales para conformar una cultura de calidad de servicio son las siguientes:

- *“El cliente (usuario). Como el centro, el vértice, la razón de ser de la organización y de la cultura de servicio en donde todo se orienta a él.*

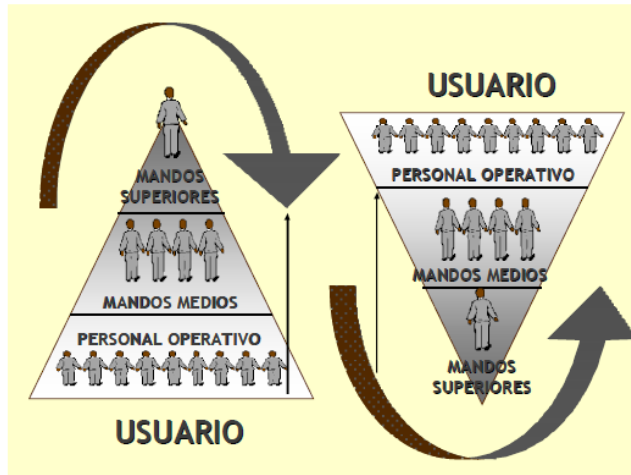
- *Servicios orientados al cliente (usuario). Los servicios que se ofrecen adaptados a las necesidades. El personal se convierte en detector de estas necesidades.*
- *Productos orientados al cliente (usuario): Los productos están diseñados pensando en las necesidades del cliente. Contienen estándares de alta calidad, los cuales son auditados constantemente. Los productos son mejorados escuchando al cliente que sabe lo que quiere.*
- *Sistemas orientados al cliente. Los sistemas en la organización apoyan al personal de contacto y son diseñados para la conveniencia del usuario, más que para la conveniencia de la organización; son sistemas amigables que redondean una experiencia más de satisfacción del cliente.*
- *Personal de contacto orientado al cliente (usuario). Es el nivel de la organización que sirve al cliente directamente y está en contacto íntimo con él. Si se logra una buena cultura de servicio, este personal estará atento a las necesidades del cliente al momento que se presentan.*
- *Jefes orientados al cliente (usuario). Son determinantes para el cambio de cultura de su personal. Si están convencidos apoyan el cambio. Se necesita un perfil especial de jefe en una cultura de servicio que logre que su gente quiera, sepa y pueda mejorar el servicio.*
- *Dirección orientada al cliente (usuario). En la dirección donde se origina el interés, la energía, el comportamiento inicial, la filosofía, la misión, los objetivos fundamentales y la estrategia para una nueva cultura.*
- *Cultura de servicio. Abarca todos los elementos culturales de la organización.”*

2.5.1 Modelo general de servicio (pirámide orientada al cliente)

La cultura de servicio implica como se mencionó el involucramiento de todos los miembros de la organización en la búsqueda de la mejora continua en cuanto al servicio y satisfacción de este.

El modelo que ejemplifica esto es la pirámide orientada al cliente.

Ilustración 2: Pirámide orientada al cliente



Fuente: (Secretaría de la Función Pública, 2005)

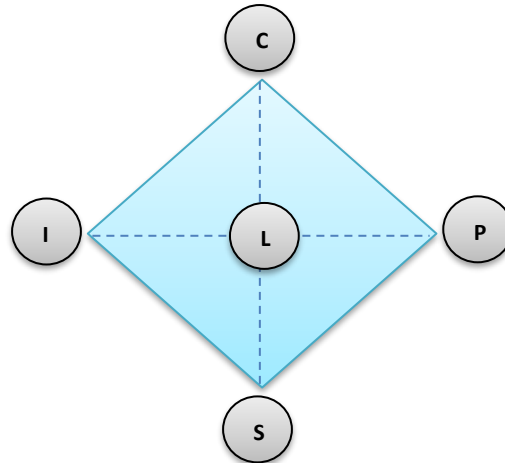
De acuerdo con el paradigma de servicio común se estableció un modelo de servicio en el cual de manera tradicional todos los miembros primero ven al jefe (este es su prioridad), dándole menor importancia e incluso la espalda al usuario en una pirámide de autoridad de abajo hacia arriba. El cambio hacia la orientación al cliente requiere invertir la pirámide en donde todos los miembros desde el jefe hasta el último empleado están enfocados en el usuario.

Dentro de la cultura de servicio es imprescindible tomar en cuenta al cliente interno, es decir de los colaboradores en la organización, tanto su satisfacción como la manera en que desarrollan su trabajo. En el ámbito privado se habla de un modelo de empresa de calidad en donde se busca lograr el equilibrio entre tres aspectos, la satisfacción del cliente (externo), la satisfacción del personal (cliente interno) y la satisfacción de los inversionistas que en conjunto permearán beneficiando a la sociedad.

La siguiente imagen ejemplifica el modelo diamante de una empresa de alta calidad en donde mediante un proceso de mejora continua se busca la satisfacción de los involucrados y generar un valor agregado a la sociedad. En

donde C representa a los clientes, P al personal, L a los líderes de calidad dentro de la organización, I a los inversionistas y S a la sociedad.

Ilustración 3: Modelo diamante de alta calidad



Fuente: (Lama, 1999)

Mantener la satisfacción de inversionistas reditúa en una mayor inversión que impacte en mayor productividad, por lo tanto, mejores sueldos, prestaciones, desarrollo personal para empleados y más motivación para brindar un mejor servicio que finalmente impacta en una mayor satisfacción del cliente.

2.5.2 Atención al ciudadano

Para hablar de calidad en el servicio es necesario mencionar el factor humano en el proceso, ya que la receptividad del servicio se verá condicionada con la calidez que se brinde y el trato amable y adecuado.

Tradicionalmente se ha entendido a la atención ciudadana como atención a quejas y sugerencias, esto debido al fundamento legal que provee el artículo octavo constitucional que a la letra dice:

“Los funcionarios y empleados públicos respetarán el ejercicio del derecho de petición, siempre que ésta se formule por escrito, de manera pacífica y

respetuosa; pero en materia política sólo podrán hacer uso de ese derecho los ciudadanos de la República.

A toda petición deberá recaer un acuerdo escrito de la autoridad a quien se haya dirigido, la cual tiene obligación de hacerlo conocer en breve término al peticionario.”

Es el capital humano, es decir los servidores públicos quienes tienen una gran responsabilidad al mejorar las condiciones en las que se prestan los servicios públicos, es decir una adecuada atención al ciudadano. Mejorar la capacidad, eficiencia y preparación de los servidores públicos en una cultura de atención reditúa en una mayor satisfacción del ciudadano al recibir un servicio y atención de calidad que iguale o supere sus expectativas.

Si bien es cierto que juegan una múltiple variedad de factores para que se perciba un buen servicio, la atención, calidez y cortesía que se brinden influyen enormemente en la manera en que las personas evalúan un servicio.

Como se mencionó anteriormente, gracias a la cultura de calidad de servicio que se fomente en las organizaciones, existirán los esfuerzos necesarios para que todos los integrantes adopten comportamientos y valores dirigidos a la satisfacción del ciudadano incluyendo una buena atención.

2.6 Medición de la calidad de servicio

Una vez realizado el análisis del marco teórico de la calidad de servicio, es conveniente tratar el tema referente a cómo se logra medir el nivel de calidad que tiene un servicio brindado. Esta cuestión incluye interrogantes tales como ¿qué es un servicio de calidad?, ¿qué características lo definen?, ¿cuál es su escala de medición?, ¿es un valor subjetivo?, etcétera.

Todas estas interrogantes son objeto de debate y las respuestas propuestas se utilizan para construir modelos o instrumentos adecuados para lograr una evaluación acertada de la calidad de los servicios.

A pesar de existir una gran variedad de instrumentos como encuestas y cuestionarios de calidad (esto debido a que generalmente cada empresa y/o industria utiliza su propia versión acorde a sus necesidades) aún no se logra un consenso respecto a cómo estructurar un instrumento con suficiente validez teórica y metodológica el cual se pueda generalizar para evaluar si un servicio es de calidad.

2.6.1 Satisfacción, expectativas y percepciones en la medición de la calidad de servicio

La evaluación de la calidad de servicio difiere de la calidad de los productos en cuanto que es una evaluación más global que no se refiere sólo a las características técnicas o físicas, sino es *“un modo de evaluación, valoración o juicio de producto o servicio, similar en muchos casos a una actitud.”* (Llórens Montes, 1996)

El estudio de la calidad de servicio y su medición se da a partir de la noción de satisfacción del cliente bajo el entendido de que es el cliente el que busca cierto servicio y cuenta con expectativas y percepciones subjetivas sobre ello y el grado de satisfacción que tenga influirá en su evaluación del servicio, de ahí su gran importancia.

La controversia se presenta en ese aspecto, ya que diversos autores como (Zeithaml, Parasuraman, & Berry, 1993) por mencionar algunos, consideran que la evaluación de la calidad es el resultado de la comparación de las expectativas del servicio versus la percepción del desempeño del servicio. Otros como (Cronin & Taylor, 1992) se centraron en la evaluación sólo de la percepción y le dan poco peso a las expectativas.

Esto abre un debate, ya que es un hecho que un servicio de calidad se logra al satisfacer al cliente o usuario, sin embargo, ¿qué se debe entender por satisfacción? ¿qué elementos abarca este término? y un aspecto importante ¿cómo medir la satisfacción?

Como se mencionó, la satisfacción es la impresión del cliente o usuario que experimenta después del proceso de servicio y es el resultado de:

“la disconformidad positiva o negativa entre las expectativas y los sentimientos derivados de su experiencia. (...) La satisfacción puede describirse en términos de los determinantes básicos de la satisfacción del consumidor, a saber, el nivel de expectativa previa a la compra y el grado en que el rendimiento del producto o servicio se desvía de ese nivel. Este último concepto se conoce como disconformidad y puede ser favorable (cuando el rendimiento supera las expectativas), desfavorable (cuando el rendimiento cae por debajo de las expectativas) o cero (cuando el rendimiento es igual a las expectativas).”

(Oliver, 1981)

Para Richard Oliver (1981) las expectativas del usuario que se forman antes del proceso de servicio son un continuo de probabilidad, es decir las expectativas son probabilidades, qué tan probable es que ocurran situaciones deseables o indeseables de acuerdo con el siguiente cuadro.

Tabla 2: Expectativas del usuario

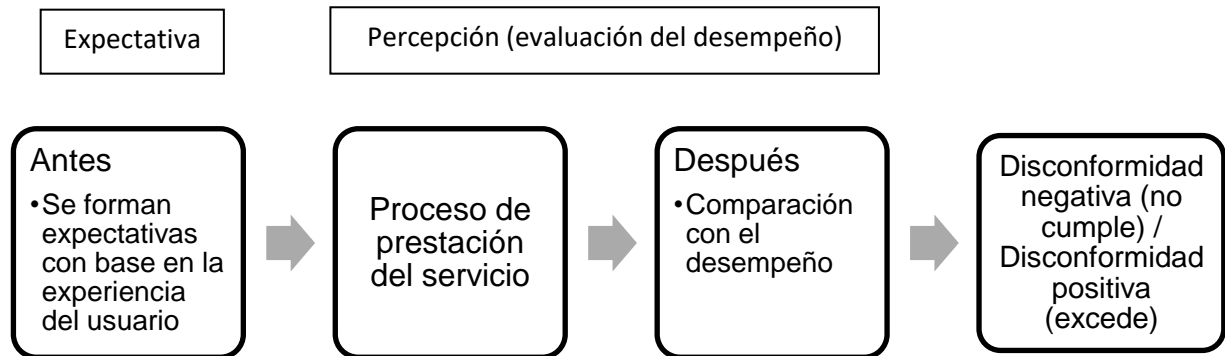
Expectativas	Anticipación del usuario
Altas	ocurrirán eventos deseables / eventos indeseables no ocurrirán
Bajas	eventos deseables no ocurrirán / eventos indeseables ocurrirán

Fuente: (Oliver, 1981)

A partir de esta noción, se configura el llamado paradigma de la disconformidad por autores como Oliver (1981), Churchill y Surprenant (1982), en el cual se

establece que la satisfacción está en función de la disconformidad, en donde en un primer momento hay expectativas (previo al servicio), el servicio es recibido, posterior al servicio se compara con el desempeño esperado y se determina si existe la disconformidad, lo cual se muestra en el siguiente esquema:

Ilustración 4: Paradigma de la disconformidad



Fuente: Elaboración propia.

Las expectativas nacen de experiencias previas del usuario y de sus deseos. En este punto es preciso decir que la misma satisfacción resultante puede convertirse en un "input", de forma tal que se crea un ciclo, esto se debe a que se convierte en un nuevo nivel de expectativa del usuario a partir del cual valora nuevos servicios.

La percepción del servicio es una valoración que da el usuario al comparar sus expectativas o deseos con lo que recibe, es decir, valora ciertos atributos del servicio en función de lo que se recibe y lo que se da a cambio (costes asociados como esfuerzo, tiempo, dinero, etcétera). Y debido a que no todos los usuarios quieren o valoran lo mismo, la percepción de un servicio varía de persona a persona, es subjetivo, personal.

En palabras del autor Llorens Montes (1996):

“Si un bien o servicio es difícil de juzgar (alta ambigüedad) se incrementa el posible margen de aceptación y es menos probable que ocurra la disconformidad, e inversamente, si la calidad es fácil de juzgar (existe una

baja ambigüedad) el margen de aceptación decrecerá y será muy probable que la disconformidad tenga lugar”

El resultado que es la satisfacción del usuario implica elementos variables en el tiempo y dependiendo el servicio en sí mismo, es por ello por lo que la evaluación de la satisfacción ha llevado a distintos autores a diseñar los modelos más adecuados para medirla.

No obstante, se debe tener claro que la satisfacción de un servicio no es sinónimo de que este sea de calidad, es decir, el usuario puede quedar satisfecho con un servicio que no es el mejor ofrecido. Sin embargo, la satisfacción es el mejor indicador de la calidad, en especial en el sector público y es el elemento que se mide para determinarla.

2.6.2 Cuestionario Servqual

De manera general, existen dos corrientes que han sobresalido en la teoría, las cuales han elaborado modelos de evaluación de la calidad; la denominada escuela nórdica y la escuela norteamericana.

La escuela nórdica se basa en el análisis de tres dimensiones:

“calidad física, que incluye los aspectos físicos del servicio; calidad corporativa, que está relacionada con la imagen de la empresa; y calidad interactiva, que deriva de la interacción entre el personal de contacto de la empresa y de sus clientes, así como de la interacción de unos clientes con otros. Además, diferencian entre calidad asociada al proceso de prestación del servicio y calidad asociada con el resultado del servicio.”

(Lehtinen & Lehtinen, 1982) citado en (García Mestanza & Díaz Muñoz, 2008)

Dentro de la escuela nórdica se planteó el Modelo de la Imagen por el autor Christian Grönroos en 1984 o también denominado Modelo de la calidad percibida

que evalúa la calidad con base en tres dimensiones, la imagen corporativa, la calidad técnica o diseño del servicio y la calidad funcional o proceso de la calidad.

“la calidad funcional impacta la calidad técnica, por lo que cada proceso o experiencia que esté involucrado en la prestación del servicio impactará el resultado general del mismo, y esto se manifiesta en una evaluación directa del servicio por parte del consumidor generándose en él una imagen que crea del mismo. Esta imagen es producto de su propia experiencia en el servicio.”

(Mora Contreras, 2011)

Los siguientes, por mencionar algunos, son otros modelos desarrollados en la escuela nórdica:

- Modelo de la calidad Grönroos-Gummesson (1987).
- Modelo de Eiglier y Langeard (1987).
- Modelo de los tres componentes de Rust y Oliver (1994).
- Modelo jerárquico de clasificación del servicio (2000).

Por otro lado, la escuela norteamericana se basa más en el análisis de las expectativas y percepciones de la calidad de los clientes. Tanto el SERVQUAL como el instrumento SERVPERF pertenecen a ella y son modelos cuantitativos, es decir, buscan cuantificar el nivel de calidad del servicio a diferencia de la otra escuela que desarrolló modelos de corte cualitativo.

Así, uno de los principales instrumentos que se diseñaron para medir la satisfacción de un servicio fue el propuesto por Parasuraman, Zeithaml y Berry en 1988 denominado SERVQUAL. Dicho instrumento tiene como objeto medir la calidad del servicio con base en la percepción y expectativas de los usuarios. Comprendido en una primera etapa por diez dimensiones con 97 ítems en dos secciones, una que mide las expectativas y la segunda las percepciones con una escala de medición de siete puntos desde el 7 (muy de acuerdo) a 1 (muy en desacuerdo) (Zeithaml, Parasuraman, & Berry, 1993).

Como resultado de subsecuentes revisiones y modificaciones al instrumento, se finalizó con una versión de 22 ítems recogidos en cinco dimensiones o criterios, los cuales se definieron a partir de múltiples evaluaciones a usuarios de tarjetas de crédito, de servicios de reparación y mantenimiento, de llamadas de larga distancia y de la banca minorista, los cuales definieron como muy importante la valoración de estos:

1. Elementos tangibles: Apariencia de las instalaciones físicas, equipos, personal y materiales de comunicación.
2. Fiabilidad: Habilidad para realizar el servicio prometido de forma fiable y cuidadosa.
3. Capacidad de respuesta: Disposición y voluntad para ayudar a los usuarios y proporcionar un servicio rápido.
4. Seguridad: Conocimientos y atención mostrados por los empleados y sus habilidades para inspirar credibilidad y confianza.
5. Empatía: Atención individualizada que ofrecen las empresas a sus consumidores.

Este instrumento evalúa de manera separada las expectativas para después evaluar la percepción de calidad. Un ejemplo de la estructura de los ítems es (Zeithaml, Parasuraman, & Berry, 1993):

- Ejemplo de declaración de expectativa: *“Cuándo esas empresas prometen hacer algo en un tiempo específico, deben hacerlo.”*
- Ejemplo de declaración de percepción: *“Cuando la empresa XYZ promete hacer algo en un determinado tiempo, lo hace.”*

De esta manera se comparan las puntuaciones en cada dimensión de las expectativas y las percepciones dando por resultado calificaciones positivas (cuando las percepciones sobrepasan las expectativas) y negativas (cuando las percepciones son deficientes respecto a lo esperado en las expectativas). Estas últimas muestran áreas de oportunidad en las que se debe mejorar la calidad.

El *Servqual* y el *Servperf*, el cual se verá a continuación, son dos de los instrumentos más utilizados (Duque Oliva & Diosa Gómez, 2014) ya sea en su formato original o con modificaciones para la evaluación de la calidad de servicio siendo los instrumentos con mayor aceptación metodológica para este fin.

2.6.3 Cuestionario *Service Performance*

(Cronin & Taylor, 1992) realizaron una revisión al instrumento SERVQUAL y encontraron lo que denominaron deficiencias metodológicas, por lo que realizaron modificaciones principalmente al centrarse en el desempeño eliminando la parte de las expectativas, pero manteniendo la misma escala y las mismas preguntas, pero modificando el enfoque de evaluación, a uno basado exclusivamente en el desempeño del servicio brindado, de ahí su denominación “*SERVICE PERFORMANCE*”.

Por un lado, estos autores buscaron eliminar las limitaciones que la medición de las expectativas en el SERVQUAL generaba debido a que, en el desarrollo del servicio, las expectativas son variables, no son fijas. Por otro lado, se buscó agilizar el cuestionario pues al medir las expectativas se alargaba el proceso de evaluación.

El modelo SERVPERF mide únicamente las percepciones, a diferencia del SERVQUAL que mide las diferencias entre expectativas y percepciones. Así, la calidad se mide con base en la sumatoria de las puntuaciones en la percepción del servicio:

$$SERVPERF = \sum \text{Puntuaciones de percepción}$$

(Ibarra & Casas, 2015)

En este sentido, será mayor la calidad si hay una mayor sumatoria en las puntuaciones de percepciones.

Se determinó de esta forma gracias a un estudio empírico realizado:

“Estos autores evaluaron en un estudio empírico el punto hasta el que SERVPERF mide la calidad de servicio percibida en comparación con la SERVQUAL, utilizando ambas escalas en cuatro industrias: bancos, control de plagas, limpieza en seco y comida rápida. Las evidencias empíricas indican que la percepción del rendimiento por sí sola logra predecir el comportamiento de los individuos al menos tan bien como la conjunción de la percepción de las dimensiones con la importancia atribuida a ellas.”

(Alen González, 2006)

La validez del SERVPERF se ha comprobado por autores como (Jain & Gupta, 2004), (Carrilla, Jaramillo, & Mulki, 2007), (Radomir, Plaias, & Nistor, 2012) entre otros. El modelo SERVPERF representa una mejora respecto al SERVQUAL al ser más eficiente para medir la calidad de un servicio al reducir en un 50% los ítems manteniendo las cinco dimensiones evaluadas. De igual manera los autores sostienen que el modelo debe adecuarse al tipo de industria que se quiera evaluar.

CAPÍTULO III. La evaluación de la calidad de servicio público en México

3.1 Nueva Gerencia Pública

Para hablar de calidad y calidad de servicio en el contexto de la Administración Pública se tiene que hacer referencia al tema de la Nueva Gerencia Pública o Nueva Gestión Pública.

La falta de eficiencia y legitimidad en las administraciones públicas desde los años 80, provocado en parte por los cambios que la incipiente globalización generaba, la competencia generalizada y los cambios en la economía e inicio de los cambios tecnológicos derivó en el replanteamiento de la gestión pública y se introdujo la Nueva Gestión Pública cuya objetivo fue cambiar el paradigma y dar un cambio sobre la forma en que se llevaba a cabo el ejercicio del poder público con el fin de modernizar y dar más eficiencia a los procesos mediante una prestación más adecuada a las necesidades de los ciudadanos y a sus expectativas.

Organismos Internacionales como la OCDE publicaron documentos relativos a la necesidad de un cambio. En 1987 la OCDE publica el documento titulado “La Administración Pública al Servicio del Público” el cual representa el primer antecedente en la búsqueda de la calidad en el ámbito de lo público. Este documento analiza

“la calidad de la interacción entre los miembros de la sociedad y la administración, pues la calidad de esa relación es un factor determinante de la eficacia de la política, razón por la cual esa relación debe mejorarse.”

(Vicher García, 2012)

En esta década es que cambia el paradigma de la gestión pública por diversas razones. Joaquín Ruiz López lo enuncia de la siguiente manera:

“En este período, la Administración Pública estuvo sometida a un cuestionamiento a escala internacional en un contexto caracterizado por el auge de las ideas promovidas por la Escuela de Economía de Chicago, que puso el énfasis en la actuación pública, no precisamente (o no solo tanto) en cuanto a objetivos de la intervención como en cuanto a medios, de lo que se derivaba, conforme a estos principios, una ventaja comparativa respecto de la acción privada, una vez evaluada su ejecución práctica”

(Ruiz López, 2012)

Surgieron nuevos modelos de gestión para modificar las estructuras, funciones y las formas en que se otorgaban los servicios públicos, cambiando también valores y cultura organizacional. Este fue un parteaguas en la evolución de la Administración Pública con miras a la eficiencia para la satisfacción de las necesidades de los ciudadanos.

Ruiz López (2012) menciona con datos del Sistema Integrado y Analítico de Información sobre Reforma del Estado, Gestión Pública y Políticas Públicas del CLAD (SIARE), a partir de 1983 se llevaron a cabo las siguientes reformas en materia de gestión pública en Iberoamérica:

- Reestructuración y desarrollo institucional de la Administración Pública
- Programas de reforma integral del Estado
- Descentralización político-administrativa
- Reestructuración de empresas y servicios públicos

Asimismo, dentro de la Nueva Gestión Pública encontramos como principales características (Montes de Oca Malvárez, 2011):

- Reducción del tamaño del sector gubernamental
- Descentralización de las organizaciones

- Jerarquías aplanadas
- Ruptura del monolitismo y especialización
- Desburocratización y competencia
- Evaluación por resultados
- Responsabilidad (rendición de cuentas)
- Gerentes públicos o mánager
- Orientación al cliente, visualización de ciudadanos en clientes en donde haya mecanismos para establecer opiniones mediante buzón de quejas y sugerencias, denuncias, encuestas de opinión y satisfacción, etcétera.

Dentro de los ejes de cambio de la Nueva Gestión Pública los siguientes tres se relacionan puntualmente con la introducción de la calidad (Vicher García, 2012):

- Garantizar los resultados, el control y la responsabilidad: acuerdos de resultado o cartas compromiso para prestar una calidad de servicios específicos; aplicar indicadores de resultados en calidad del servicio.
- Prestar un servicio abierto a las necesidades del público: formulación de normas de servicio como las "cartas del usuario o cartas de calidad de los servicios públicos". Simplificación de formalidades: normalización de formularios. Racionalización de los procedimientos de toma de decisiones.
- Mejorar la calidad de la reglamentación. Innovación en la aplicación de normas: recurrir a terceros para certificar el respeto a la reglamentación. Establecer normas expresas de calidad. Normas de uso como la estabilidad, previsibilidad, claridad, sencillez y accesibilidad. Normas de diseño como la flexibilidad y la compatibilidad con otros reglamentos y las normas internacionales (ISO). Normas jurídicas referentes a la estructura, la

redacción y la técnica; y normas de análisis, como en el análisis de relación costes-beneficios o de costes-eficacia.

Estas transformaciones o procesos de reforma han sido instrumentados desde dos ámbitos distintos: desde un ámbito interno, a partir de los propios gobiernos y sus políticas y desde un ámbito externo, a partir de los lineamientos o iniciativas que señalan los órganos de poder supranacionales, llámese organismos internacionales, gobiernos de países, bancos de desarrollo multilaterales etcétera.

La Nueva Gestión o Gerencia Pública ha sido foco de intensos debates sobre su adecuación al sector público. Sin embargo, la presente investigación no busca reflejar un juicio, sino presentar la evolución que se ha tenido en el paradigma administrativo del ámbito público y en especial en el contexto mexicano ya que México es uno de los países que ha adoptado este modelo como base de la gestión y evaluación de lo público.

Así, el cambio de paradigma según Michael Barzelay (1998) busca el logro de resultados mediante evaluaciones, así como involucrar a la ciudadanía en la construcción de mejores instituciones a través de su papel activo expresando sus necesidades y expectativas dentro de una visión clientelar, pero con una meta final de la satisfacción ciudadana como se observa en el siguiente cuadro:

Tabla 3: Paradigma Posburocrático

Paradigma Burocrático	Paradigma Posburocrático
Interés Público	Resultados que valoran los ciudadanos
Eficiencia	Calidad y valor
Administración	Producción
Control	Lograr el apego a las normas
Especificar funciones, autoridad y estructura	Identificar misión, servicios, clientes y resultados

Justificar costos	Entregar valor
Implantar responsabilidad	Construir la rendición de cuentas Fortalecer las relaciones de trabajo
Seguir reglas y procedimientos	Entender y aplicar normas Identificar y resolver problemas Mejorar continuamente los procesos
Operar sistemas administrativos	Separar el servicio del control Lograr apoyo para las normas Ampliar las opciones del cliente Alentar la acción colectiva Ofrecer incentivos Evaluar y analizar resultados Enriquecer la retroalimentación

Fuente: (Barzelay, 1998)

Es importante recalcar que este nuevo paradigma estableció las bases de la calidad para el servicio público y las nociones de evaluación de resultados y orientación al cliente introduciendo una nueva cultura de gestión de calidad en las organizaciones basados en el usuario.

“Se identifica al usuario como el eje principal de la actividad de la Administración o lo que es lo mismo, la consideración del tradicional administrado como cliente.”

(Ruiz López, 2012)

La OCDE señaló que estas medidas se apoyan en técnicas de mejora de la calidad como la Gestión de la Calidad Total, que se enfoca en la calidad en todos los niveles de la jerarquía y en todos los campos de actividad de una organización.

Ahora bien, en México la introducción de la Nueva Gerencia Pública se puede considerar desde 1995 con el Programa para la Modernización de la Administración Pública (PROMAP) 1995-2000.

A pesar de antecedentes como el implementado por el presidente Carlos Salinas de Gortari con el Programa General de Simplificación Administrativa en el periodo 1989-1994, cuyo objetivo fue el de reducir trámites administrativos y tiempos en la gestión de servicios, el Acuerdo Nacional para la Elevación de la Productividad y la Calidad en 1992 y el Programa Nacional de Modernización de la Empresa Pública 1990-1994, no tomaron en cuenta de manera integral lo que en el PROMAP se implementaría, además de ser este el programa gubernamental con una clara visión de calidad en el servicio al sentar las bases de la nueva cultura de calidad y orientación al usuario.

Los objetivos del PROMAP fueron:

“transformar a la Administración pública federal en una organización eficaz y eficiente y con una arraigada cultura de servicio para coadyuvar a satisfacer cabalmente las necesidades de la sociedad, además de combatir la corrupción y la impunidad, a través del impulso de acciones preventivas y de promoción.”

(Moyado Estrada, La gestión de la calidad en México: una reflexión crítica, 2013)

Dentro del PROMAP, se implementó el Subprograma de Participación y Atención Ciudadana el cual especificaba que las dependencias y entidades que prestaran servicios directos al público deberían definir estándares de calidad que permitieran a la sociedad expectativas claras sobre la atención que podrían exigir y contar con

referencias objetivas para evaluarlas (Moyado Estrada, La gestión de la calidad en México: una reflexión crítica, 2013).

Gracias a dicho programa se creó la Auditoría Superior de la Federación, se implementaron tecnologías para las compras de gobierno y prestación de servicios y dio pie a la depuración de instrumentos de control y evaluación (Martínez Puón, 2002) y representa el primer modelo que buscó la inserción de técnicas administrativas de índole privado en la gestión de lo público en busca de la eficacia y eficiencia bajo un enfoque de calidad y satisfacción del cliente (ciudadano).

Para el año 2000, en la administración de Vicente Fox se integraron seis estrategias en la llamada Agenda del Buen Gobierno, a saber, un gobierno:

- que cueste menos
- de calidad
- profesional
- digital
- con mejora regulatoria
- honesto y transparente

Dicha estrategia refleja la búsqueda activa del gobierno en la construcción de un gobierno más eficiente y de calidad cuyo eje central es la satisfacción y expectativas del ciudadano que por la coyuntura del momento, es decir, debido a la transición política que representó la victoria panista se buscó cambiar el paradigma en el que se llevaba a cabo la gestión pública y la prestación de servicios.

La Agenda del Buen Gobierno se inspiró en prácticas de países extranjeros y se constituyó como una serie de acciones de mejora internas. En cuanto a las líneas de acción de dicho programa en el eje de Gobierno de calidad, (Sánchez González, 2009) considera que se llevaron a cabo las siguientes:

- Desarrollo y modernización administrativa (2001)
- Mejora de procesos y eficiencia administrativa (2002-2003)
- Gobierno de calidad (2004-2006) con tres líneas de trabajo: mejora de procesos, apoyo a los órganos internos de control (OIC) y formación profesional.

Como se observa, la Agenda de Buen Gobierno llevó a cabo acciones en materia de calidad en el servicio, pero enfocado en mejorar los procesos en donde cabe cuestionarse si se midió y de qué manera el impacto en la satisfacción de las expectativas de los ciudadanos y en general de qué manera y bajo que parámetros se evaluaron dichas acciones.

También dentro de la administración del Presidente Fox se implementó el Modelo de Calidad INTRAGOB en toda la Administración Pública Federal y en entidades paraestatales como la Comisión Federal de Electricidad, IMSS, ISSSTE, etcétera y cuyo propósito fue

“satisfacer plenamente las expectativas y necesidades de los clientes y ciudadanos en la prestación de los productos y servicios que proporciona la Administración Pública Federal (APF), a consolidar el servicio civil de carrera, a desarrollar una cultura de calidad y a fortalecer la actuación responsable del personal de todas las Dependencias y Entidades ante la sociedad.”

(Sánchez García , Rincón Prado, & González González, 2005)

Contó con los siguientes objetivos específicos:

- Mejorar la calidad de los productos y servicios del Sector Público que tienen un alto impacto en la ciudadanía, en el corto plazo.
- Consolidar una Cultura de Calidad en el Servicio Público.
- Lograr una Administración Pública Federal Íntegra y Transparente.
- Rendir cuentas y resultados en forma sistemática.

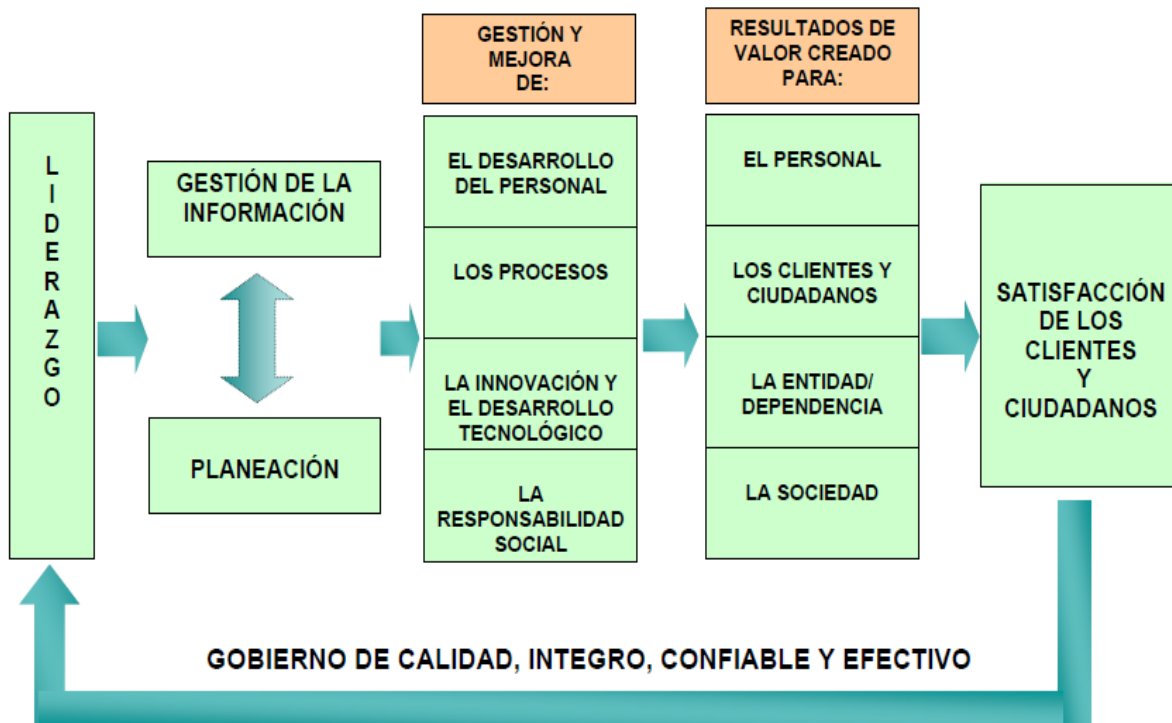
- Impulsar el ahorro y aprovechamiento de los recursos.
- Unificar una Visión de mejora continua, innovación y competitividad en la gestión de las Dependencias y Entidades del Gobierno Federal.

Regido bajo principios tales como:

- Satisfacción del cliente y ciudadano
- Calidad en el servicio
- Calidad de vida en el trabajo
- Comunicación organizacional
- Uso eficiente de los recursos
- Respeto al entorno
- Integridad, transparencia y honestidad

La siguiente ilustración esboza la manera en que se contempló el modelo INTRAGOB, asimismo se puede observar como meta final la satisfacción del ciudadano.

Ilustración 5: Modelo Intragob



Fuente: (Sánchez García , Rincón Prado, & González González, 2005)

Dicho Modelo incluía a diferencia de las acciones anteriores, la descripción de formas de medición en cuanto a satisfacción de ciudadanos y servidores públicos. Estableció como sistema de medición indicadores de desempeño para mostrar el desempeño de los procesos, indicadores de efectividad para medir el funcionamiento de los sistemas e indicadores de eficiencia para medir el aprovechamiento de los recursos utilizados para alcanzar los objetivos de los sistemas.

A pesar de ser un modelo que por primera vez se plantea tomar en cuenta la opinión de los ciudadanos y su satisfacción, los instrumentos de medición, en este caso, indicadores no constituyen el medio más adecuado para conocer las expectativas y satisfacción de los ciudadanos. El uso de indicadores ayuda a conocer el avance o mejora de los procesos internos, pero si no se conoce el grado de satisfacción del ciudadano y si esta mejora o decrece no existe un punto de comparación para el logro del objetivo principal.

El modelo Intragob fue un modelo de innovación respecto a las políticas de mejora continua y calidad en el servicio ya que de manera explícita identificó que el fin de la calidad es la satisfacción del ciudadano y bajo ese objetivo situó sus acciones desde una perspectiva interna. No obstante, al igual que las medidas de calidad de gobiernos pasados, el contexto político determina muchas veces la continuidad de estas.

Así, los cambios de gobierno y de administraciones pueden terminar con la continuidad de algunos procesos o medidas ya implementadas al insertar un nuevo enfoque que responde a cuestiones políticas, lo cual representa el mayor obstáculo en la construcción de una cultura de calidad para el sector público.

Como se mencionó, bajo la perspectiva de la Nueva Gestión Pública se incentivó la implementación de Modelos de Gestión de Calidad. El PROMAP, la Agenda de Buen Gobierno y el modelo INTRAGOB son algunos ejemplos en los cuales ya se habla de un ciudadano con expectativas y satisfacciones como la idea de cliente.

Es claro que el contexto de la administración pública dista de la organización privada por lo que la implementación de modelos de calidad bajo una perspectiva gerencial debe ser de manera cuidadosa tomando en cuenta las condiciones específicas y los factores y actores involucrados.

3.2 Certificaciones ISO y normas de calidad en México

Como se ha explicado, gracias a la integración de la Nueva Gerencia Pública como modelo de gestión de gobierno, se busca la calidad en términos de eficacia, eficiencia y percepción y satisfacción del cliente. Por lo tanto, para lograr dicha eficiencia se necesitaba una mejora en los procesos y que estos derivaran en buenos servicios a la ciudadanía.

“La calidad de la Administración Pública muestra dos líneas de desarrollo, una se refiere a mejorar la percepción del consumidor-cliente-ciudadano y la otra al aspecto interno, al mejoramiento de los

procesos y procedimientos: la gerencia de calidad. En la primera vertiente la guía de actuación han sido las cartas de servicio o de compromiso al ciudadano, y en la segunda, la aplicación y uso de calidad como ISO.”

(Vicher García, 2012)

En 1987 nace la Norma ISO 9000 creada por la *International Organization for Standardization* (ISO) como un conjunto de normas o estándares internacionales orientados a controlar, asegurar y evaluar la calidad de productos y servicios entre organizaciones (Moyado Estrada, *Gobernanza y Calidad en la Gestión Pública*, 2011). ISO es una organización no gubernamental que en la actualidad reúne a 164 organismos nacionales de normalización como miembros⁸.

Así, la certificación de procesos busca acreditar la capacidad de las organizaciones en el desarrollo de estos y asegurar un cierto nivel de estándares y requisitos bajo índices de referencia.

Según el autor Moyado Estrada (2011) los propósitos de la certificación de procesos son los siguientes:

- Se busca desarrollar un conjunto de elementos que aseguren la calidad de productos o servicios y permitan mantener a través del tiempo, por medio de la aplicación de normas que se enfocan a las expectativas del cliente.
- Se busca establecer directrices que permitan a la organización funcionar en forma sistemática atendiendo a las normas internacionales.
- Se busca que la dirección asegure el logro de la calidad en los tiempos y de acuerdo con las especificaciones que fijan las normas.
- Se pretende ofrecer a los clientes y usuarios, la seguridad de que los productos y servicios se ajustan a estándares de calidad definidos por las normas ISO 9000.

⁸ International Organization for Standardization <https://www.iso.org/about-us.html> . Consultado en junio de 2019.

Es bajo estas premisas que el Modelo INTRAGOB de 2000-2006 se orientó, a fin de implementar un modelo de gestión de la calidad en todos sus productos, procesos y servicios.

De manera interna se propuso alcanzar la certificación de los sistemas de gestión de calidad de todas sus unidades administrativas. El modelo se aplicó a las entonces 18 secretarías de Estado, la Procuraduría General de la República y la Oficina de la Presidencia y en gran parte de las empresas paraestatales de la época. Además, se logró la certificación bajo la Norma ISO-9000 de 1722 centros de trabajo y 1871 procesos de diversas dependencias entre los años 2001 a 2006 (Moyado Estrada, La gestión de la calidad en México: una reflexión crítica, 2013).

Como se analizó en el capítulo anterior, el modelo se puede ubicar en un análisis de micro calidad, ya que desde la mejora de los procesos de gestión y certificación se tenía como objetivo mejorar la calidad del servicio público. Asimismo, INTRAGOB representa el primer modelo orientado integralmente al logro de la calidad entendida como la satisfacción del usuario-ciudadano, y en este sentido representa el primer intento en el diseño y desarrollo de estrategias de calidad en el país que obtuviera resultados cuantificables bajo las certificaciones de calidad.

3.3 Encuesta Nacional de Calidad e Impacto Gubernamental

En México la Encuesta Nacional de Calidad e Impacto Gubernamental es el único instrumento de evaluación de la percepción de la calidad y satisfacción de los ciudadanos con trámites y servicios. Es un instrumento bienal cuyo propósito es dar a conocer a la sociedad en general la información obtenida sobre la evaluación que la población de 18 años y más otorga a los trámites, pagos, servicios públicos y otros contactos con autoridades, de acuerdo con su experiencia (INEGI, 2017).

Algunos de sus objetivos son:

- Medir la satisfacción de los usuarios de servicios públicos básicos y bajo demanda.

- Captar información sobre las características de los servicios públicos básicos y bajo demanda.
- Reunir información sobre la condición de realización de trámites, pagos, solicitudes de servicios públicos y otro tipo de contacto con las autoridades en ciudades de cien mil habitantes y más y diversos atributos de calidad.
- Medir la percepción sobre la situación de la corrupción en México.
- Medir la percepción sobre el grado de confianza que la población tiene tanto en personas presentes en su entorno, como en instituciones públicas y de la sociedad civil.
- Generar estimaciones sobre el número de víctimas y actos de corrupción en trámites, pagos, solicitudes de servicios públicos y otro tipo de contacto con las autoridades.
- Generar estimaciones sobre el grado de interacción de la población con las autoridades gubernamentales a través de medios electrónicos.
- Generar estimaciones sobre la confianza que se tiene en las instituciones.

La cobertura conceptual de la encuesta se basa en la siguiente categorización:

- Servicios públicos básicos. Agua potable, drenaje y alcantarillado, alumbrado público, parques y jardines, recolección de basura, policía, calles y avenidas, carreteras y caminos sin cuota.
- Servicios públicos bajo demanda. Educación pública obligatoria: primaria, secundaria y bachillerato; educación pública universitaria; atención médica federal; atención médica estatal; servicio de energía eléctrica; transporte público masivo automotor; autobús de tránsito rápido; metro o tren ligero; autopistas con casetas de cuota.
- Pagos. Servicio de energía eléctrica, servicio de agua potable, predial, tenencia.
- Trámites de alta frecuencia. Trámites vehiculares, trámites fiscales, citas o atención médica programada, trámites de educación pública.
- Trámites de baja frecuencia. Trámites ante el Registro Civil, trámites locales, trámites de construcción y ante el Registro Público de la Propiedad,

trámites de asistencia pública y de créditos de vivienda, trámites relacionados con la energía eléctrica, trámite de pasaporte, trámites ante el Ministerio Público, trámites por conflictos legales, trámites de apertura de una empresa, otros trámites o solicitudes de servicios.

- Solicitudes de servicios. Atención médica de urgencia, solicitud de servicios municipales, llamadas de emergencia a la policía.
- Actos de autoridad. Contacto con autoridades de seguridad pública (multas, incidentes de tránsito, infracciones, detenciones por riñas, faltas a la moral o administrativas, etc.)

Para la ENCIG 2017, se estableció un cuestionario conformado por 11 secciones y un total de 113 preguntas, el cual se aplicó de manera digital a través de dispositivos móviles (Meebox) en las visitas. Se aplica a nivel nacional por entidad federativa en ciudades con 100 000 mil habitantes o más.

Las secciones referentes al análisis de la percepción y satisfacción de la calidad de servicios y trámites son la sección IV. Evaluación de servicios básicos, V. Evaluación de servicios públicos bajo demanda, VI. Experiencia con pagos, trámites y servicios públicos y por último la sección VII. Calidad de trámites y servicios públicos.

En las preguntas realizadas, se acompaña para los servicios y trámites, las características deseadas e ideales que deberían tener, de tal forma que el ciudadano pueda identificar las que se cumplen y así calificar el nivel de satisfacción que se tuvo de algún trámite o servicio.

Se califican rubros como tiempo, filas, exceso de requisitos, costos, información, horarios, trato amable, eficiente, inconformidades, quejas, etc., con el fin de otorgar una calificación de 0 a 10 para determinar el grado de satisfacción del ciudadano.

La ENCIG es un logro al ser la única encuesta aplicada en el país que toma en cuenta el sentir ciudadano respecto a la confianza y calidad de los servicios

públicos, sin embargo, cuenta con algunas limitantes. Las limitantes de dicho instrumento son que el levantamiento de la información se realiza en un periodo de mes y medio al final del año (noviembre y diciembre), por lo que pretende calificar experiencias sucedidas durante el año que quizá el informante no recuerde con claridad.

Además, que se limita a ser un instrumento informativo y de consulta para las organizaciones públicas, es decir para los gobiernos e instituciones no es obligatorio su análisis y por tanto no se toman medidas puntuales a las inconformidades identificadas por la ENCIG.

3.4 Encuesta de Clima y Cultura Organizacional

En cada definición sobre servicio público se incluye el concepto de regularidad, es decir que el servicio se apegue a las normas vigentes y su desempeño a las leyes. Al ser una acción normada, debe ser evaluada. La evaluación del servicio público ha sido poco explorada en el contexto mexicano de manera teórica, sin embargo, es un elemento esencial en el diseño de las políticas públicas en la materia.

A partir de la reforma administrativa y la crisis institucional en México, los gobiernos se dieron a la tarea de diseñar mecanismos de desempeño público más transparentes y eficaces, por lo que el tema de la calidad se convirtió en un elemento fundamental e inseparable en el diseño de políticas públicas. Indicadores de gestión se han implementado como herramientas de evaluación tanto de rendimiento de servidores públicos como de evaluación de logro de objetivos institucionales.

En este sentido, se han estandarizado programas de evaluación de desempeño. Uno de ellos ha sido el desarrollo de la Encuesta de Cultura y Clima Organizacional (ECCO) que surgió por la necesidad de conocer el sentir del servidor público en su ámbito laboral. Dicha encuesta pretende ser un mecanismo estandarizado para el orden federal que mida criterios como liderazgo, cultura organizacional, desarrollo profesional, capacitación y cultura de servicio.

Es así como la ECCO representa en la Administración Pública a nivel federal, el único mecanismo estandarizado que recolecta datos sobre el estado de la cultura de servicio en las instituciones públicas federales tanto centralizadas como descentralizadas. Se aplica de manera anual y es diseñada y aplicada por la Secretaría de la Función Pública.

El propósito de la ECCO es:

“conocer el sentir de los servidores públicos, la forma en que vive y percibe el ambiente de trabajo en diferentes aspectos, enfocado al servidor público y la cultura de servicio, para la búsqueda de transformaciones organizacionales en consonancia con la visión de la institución y las motivaciones personales.

Asimismo, es fundamental contar con servidores públicos profesionales, comprometidos, que se fortalezca la imagen del servidor público y que los ciudadanos perciban a las instituciones públicas como organizaciones modernas, orientadas a resultados y enfocadas a una cultura de servicio.”

(Oficio de Resultados ECCO 2016, SFP)

La encuesta es un instrumento que sirve para medir la percepción de los servidores públicos sobre el clima laboral en el que se desenvuelven. Esta consta de cuatro fases, desde la planeación, aplicación de la encuesta, resultados y el diseño de programas de mejora.

Mediante el aprovechamiento de tecnologías, se hace llegar el cuestionario en la plataforma digital RHNet perteneciente a la Secretaría de la Función Pública. Dicho cuestionario recaba datos sociodemográficos y se compone de reactivos y factores.

Desde la aplicación en 2017, se compone de 17 factores básicos (Secretaría de Comunicaciones y Transportes , 2018):

- **Reconocimiento laboral.** Evalúa la percepción de las y los servidores públicos sobre el reconocimiento de su desempeño en la institución.
- **Capacitación especializada y desarrollo.** Permite evaluar las acciones de capacitación orientadas a la actualización, desarrollo y fortalecimiento del desempeño, y en su caso, certificación, de las y los servidores públicos.
- **Mejora y cambio.** Permite evaluar el grado de aceptación de las y los servidores públicos al cambio y su disposición al incorporar su experiencia a los procesos de mejora.
- **Calidad y orientación al usuario.** Evalúa la identificación y conocimiento que tienen las y los servidores públicos de las necesidades y expectativas de los clientes, para incorporarlas a la mejora de sus actividades.
- **Equidad y género.** Evalúa el grado de cumplimiento de la institución hacia los principios, valores y disposiciones de la no discriminación y la percepción de las y los servidores públicos respecto a la práctica de la equidad.
- **Comunicación.** Permite evaluar la percepción que las y los servidores públicos tienen sobre la funcionalidad, calidad y los medios de comunicación interna en su institución para el cumplimiento de sus objetivos.
- **Disponibilidad de recursos.** Evalúa la percepción de las y los servidores públicos sobre la eficacia en el suministro de los recursos requeridos para el desarrollo del trabajo.
- **Calidad de vida laboral.** Evalúa la percepción de las y los servidores públicos sobre factores que inciden al interior de la institución, tales como integración, bienestar, salud, seguridad atención y trato digno y respetuoso.
- **Balance trabajo – familia.** Permite evaluar la percepción de las y los servidores públicos sobre la carga laboral y su impacto en la vida familiar.
- **Colaboración y trabajo en equipo.** Evalúa la percepción de las y los servidores públicos sobre los mecanismos que establece la institución en sus diferentes áreas para impulsar el trabajo en equipo e incrementar la participación.

- **Liderazgo y participación.** Evalúa la percepción de las y los servidores públicos sobre el liderazgo del jefe(a), fundado en el ejemplo y la práctica de la comunicación, la promoción de la participación y la equidad.
- **Identidad con la institución y valores.** Permite evaluar la autoestima de las y los servidores públicos, su percepción del reconocimiento social con relación a su institución y su vivencia de los valores institucionales.
- **Austeridad y combate a la corrupción.** Evalúa la percepción de las y los servidores públicos sobre el aprovechamiento de los recursos de la institución, así como de la prevención y combate a la corrupción.
- **Enfoque a resultados y productividad.** Permite evaluar la percepción de las y los servidores públicos sobre su contribución al cumplimiento de los objetivos institucionales y el máximo aprovechamiento de los recursos disponibles.
- **Normatividad y procesos.** Permite evaluar la percepción de las y los servidores públicos sobre cómo afectan los procesos y la normatividad a la organización y desarrollo de su trabajo.
- **Servicio Profesional de Carrera.** Evalúa la percepción de las y los servidores públicos de carrera sobre el cumplimiento del Servicio Profesional de Carrera en su institución.
- **Impacto de la encuesta en mi institución.** Permite evaluar la percepción de las y los servidores públicos sobre como su institución difunde los resultados del ejercicio anual de la encuesta de clima y cultura organizacional y promueve acciones de mejora.

2 factores fractales:

- **Profesionalización de la Administración Pública Federal.** Evalúa la percepción de las y los servidores públicos sobre el proceso de su crecimiento profesional y su compromiso a fin de alcanzar su máximo potencial y sobre las condiciones institucionales necesarias.
- **Estrés laboral.** Evalúa la percepción de las y los servidores públicos sobre situaciones que pueden provocar la saturación física o mental del

trabajador(a) generando diversas consecuencias que no solo afectan a su salud, sino también a su entorno, a su productividad y a su propio desarrollo personal.

7 factores de competencias:

- **Vocación de servicio en la Administración Pública.** Evalúa la percepción de las y los servidores públicos sobre su cooperación, interés, y trato cordial en su institución, para facilitar la atención de las necesidades y expectativas de la ciudadanía.
- **Construir relaciones en la Administración Pública.** Evalúa la percepción de las y los servidores públicos sobre su colaboración, comunicación, integración y negociación en su institución, para construir vínculos que generen valor a su gestión.
- **Actuar con valores en la Administración Pública.** Evalúa la percepción de las y los servidores públicos sobre su actuar con integridad, legalidad, transparencia y respeto, ante la ciudadanía.
- **Enfocar a resultados en la Administración Pública.** Evalúa la percepción de las y los servidores públicos sobre la atención de problemas, propuestas de solución y toma de decisiones, para el logro de los objetivos institucionales.
- **Impulsar el cambio en la Administración Pública.** Evalúa la percepción de las y los servidores públicos sobre impulsar el cambio, la creatividad y la innovación de las técnicas, métodos y procesos que mejoren los productos y/o servicios que se ofrecen en su institución.
- **Aplicar eficientemente los recursos de las Tecnologías de Información y Comunicación (TIC's).** Evalúa la percepción de las y los servidores públicos sobre cómo utilizar eficientemente las Tecnologías de Información y Comunicación (TIC's) en su institución, para la consecución de sus objetivos. (TIC's). - Computadoras, Internet, Telefonía Celular, Software, Hardware, Sistemas Informáticos, Reproductores de Audio y Video, E-Mail, Nube, Bases de Datos, Redes, Web, Podcast, etc.)

- **Liderar permanentemente la Administración Pública.** Evalúa la percepción de las y los servidores públicos sobre diferentes comportamientos del liderazgo en la vida laboral cotidiana, de sus jefes y mandos superiores.

Un factor de igualdad y no discriminación:

- **Igualdad y No Discriminación.** Evalúa la percepción de las y los servidores públicos sobre el cumplimiento de los principios de igualdad de trato y no discriminación en su ambiente de trabajo, ya que influye en el desempeño laboral y desarrollo profesional.

Se puede observar que en relación con la cultura y calidad de servicio se encuentra el factor básico denominado “IV. Calidad y orientación al usuario” y el factor fractal denominado “XX. Vocación de servicio en la Administración Pública” con los siguientes reactivos correspondientes:

Tabla 4: Reactivos de calidad ECCO

FACTOR	REACTIVO
IV. Calidad y orientación al usuario	13. Me intereso por conocer las necesidades de los usuarios(as) de mi trabajo.
	14. Mi área promueve captar las sugerencias de nuestros(as) usuarios(as).
	15. En mi área se proporciona el servicio requerido de manera cordial, respetuosa y con los principios de igualdad y no discriminación.
	16. En mi área mejoramos la calidad de los servicios tomando en cuenta las necesidades de las y los usuarios.

XX. Vocación de servicio en la Administración Pública

9. En mi área buscamos nuevas formas de brindar los servicios eficazmente.

13. Me intereso por conocer las necesidades de los usuarios(as) de mi trabajo.

15. En mi área se proporciona el servicio requerido de manera cordial, respetuosa y con los principios de igualdad y no discriminación.

50. Trabajar en la administración pública me permite contribuir al bienestar de la sociedad.

Fuente: Secretaría de la Función Pública. Encuesta de Clima y Cultura Organizacional de la APF 2017. Cuestionario A

De esta manera se conoce a través de la ECCO, la percepción de los servidores públicos sobre el nivel de calidad que consideran se brinda a los ciudadanos, conformándose, así como un instrumento de evaluación interna sobre calidad del servicio en las instituciones públicas a nivel federal en México, en donde a través de los Programas de Prácticas de Transformación de Clima y Cultura Organizacional se delinear acciones para mejorar los aspectos que se detectan con deficiencias.

CAPÍTULO IV. Análisis de la calidad del servicio público en México

4.1 Metodología

4.1.1 Objetivos

- Demostrar que la percepción de la calidad de servicio por parte de los ciudadanos es más alta cuando existe una mayor cultura de servicio en las organizaciones públicas.

4.1.2 Objetivos específicos

- Verificar que la calidad de servicio percibida es mayor cuando existe una alta cultura de servicio en las organizaciones públicas.
- Documentar las principales deficiencias percibidas por parte de la ciudadanía en la calidad del servicio público.

4.1.3 Preguntas de investigación

- ¿La percepción de la calidad de servicio público es mayor en las instituciones que tienen una cultura de servicio en las organizaciones de la Administración Pública Federal?
- ¿Cuáles son las principales deficiencias percibidas por parte de la ciudadanía en la calidad del servicio público?

4.1.4 Hipótesis

- La percepción de la calidad de servicio por parte de los ciudadanos es más alta cuando existe una mayor cultura de servicio en las organizaciones públicas.

4.1.5 Variables

Las variables que se analizarán en la investigación son las siguientes:

Variable independiente

- Cultura de servicio

Variable dependiente

- Percepción de la calidad de servicio

4.1.6 Población

El gobierno de México se conforma actualmente de 299 Entidades de la Administración Pública Federal incluidas las empresas productivas del Estado, es decir las que conforman la Administración Pública Descentralizada o Paraestatal⁹.

La Administración Pública Centralizada se compone de las 18 Secretarías de Estado, los Órganos reguladores coordinados en materia energética y la Consejería Jurídica. A su vez, de acuerdo con el artículo 17 de la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal (LOAPF) las secretarías pueden contar con órganos desconcentrados adscritos a ellas para llevar a cabo asuntos de su competencia.

Por otro lado, la Administración Pública Paraestatal se compone de los organismos descentralizados para la realización de actividades estratégicas o prioritarias, empresas de participación estatal mayoritaria y fideicomisos.

De estas 299 entidades, para 2017 fueron sujetas a evaluación de la Encuesta de Cultura y Clima Organizacional, 277 Instituciones tanto de la Administración Pública Federal Centralizada como Descentralizada.

La población correspondiente al presente estudio son las 277 instituciones evaluadas por la ECCO en el ejercicio fiscal 2017, de las cuales se conoce la calificación en cuanto a cultura de servicio en una escala de 0 a 100 puntos.

⁹ Año 2019

4.1.7 Muestra

Para definir la muestra de las instituciones, se tomaron en cuenta los siguientes criterios:

En primer lugar, de las 277 instituciones mencionadas, se realizó un filtró por ubicación quedando 208 instituciones ubicadas en la Ciudad de México. Se descartaron todas aquellas que se encontraran en ciudades distintas a la Cd. de México, esto por razones de conveniencia en la aplicación de cuestionarios de satisfacción.

El segundo criterio fue de acuerdo con el grado de provisión de trámites y servicios directos con la ciudadanía (se refiere a cuando los usuarios deben asistir físicamente a la dependencia a realizar trámites), ya que algunas dependencias se centran mayoritariamente en el trabajo administrativo que en trámites y servicios directos con la población en general. El motivo es debido a que, al realizar los cuestionarios a los usuarios de las dependencias, si estas proveen pocos trámites no se contaba con suficientes personas para aplicar los cuestionarios.

Después de considerar los anteriores criterios, se encontraron un total de 50 dependencias públicas tanto centralizadas como descentralizadas que durante 2017 fueron sujetas a la ECCO 2017, que prestan sus servicios en la Ciudad de México y mantienen un alto contacto directo con la ciudadanía. Estas 50 dependencias representan el 18% de las 277 que fueron sujetas a la ECCO 2017.

4.1.8 Tamaño de muestra

Para la aplicación del cuestionario, se definió la muestra de usuarios ciudadanos a través de la fórmula para poblaciones infinitas y para estudios simples (Rojas Soriano, 2009) con el fin de obtener el número de cuestionarios que se aplicarán en las diferentes instituciones.

$$n = \frac{Z^2 pq}{E^2}$$

Donde:

Z= Nivel de confianza requerido para generalizar los resultados hacia toda la población

P=probabilidad de éxito

Q= probabilidad de fracaso

E= error o precisión con la que se generalizarán los resultados

Se definió un error estadístico del 6%, probabilidad de éxito y de fracaso de 0.5 y un intervalo de confianza del 94% con un coeficiente de 1.88. Por lo tanto, se llegó a un resultado de 246 cuestionarios. Sustituyendo en la fórmula:

$$n = \frac{(1.88)^2(0.5)(0.5)}{(0.06^2)}$$

$$n = \frac{(3.5344)(0.5)(0.5)}{0.0036}$$

$$n = \frac{0.8836}{0.0036} = 245.44 = 246$$

4.1.9 Instrumentos de evaluación

Para la recolección de datos se recurrió a el análisis de dos instrumentos, la ECCO 2017 y la aplicación mediante un trabajo de campo del instrumento SERVPERF adecuado al contexto público:

- *Encuesta de clima y cultura organizacional (ECCO) 2017.*
- *Service Performance (ServPerf) adaptado al contexto de organizaciones públicas.*

a) Encuesta de Clima y Cultura Organizacional 2017

Se empleó el análisis de dicho instrumento elaborado y avalado por la Secretaría de la Función Pública con el fin de obtener los datos acerca de la calificación que de manera interna consideran los servidores públicos sobre su nivel de cultura de calidad en el servicio y orientación al ciudadano.

Para fines de este trabajo se empleó la información de la Encuesta de Clima y Cultura Organizacional (ECCO) 2017. Se obtuvo la información gracias a una solicitud de información dirigida a la Secretaría de la Función Pública a través de la Plataforma Nacional de Transparencia el día 04 de agosto de 2018 con número de folio 0002700211318 solicitando los valores desagregados por factores básicos y compuestos de la ECCO 2016 y 2017 por cada dependencia de la Administración Pública Federal, así como los respectivos Programas de Acciones de Mejora 2017 y 2018. Se obtuvo respuesta el día 23 de agosto del mismo año. La solicitud se realizó expresamente para esta investigación.

Como se mencionó la Encuesta consta de 17 reactivos entre ellos el reactivo básico denominado “calidad y orientación al usuario” y el reactivo fractal denominado “vocación de servicio en la Administración Pública”, los cuales son tomados en cuenta en conjunto para conformar una calificación global sobre la cultura de servicio que los servidores públicos consideran existe en sus respectivas dependencias.

A continuación, se muestra la estructura de los reactivos en cuanto a las preguntas que los componen dentro de la encuesta del año 2017:

Tabla 5: Preguntas de calidad en ECCO

<i>Tipo de reactivo</i>	No. de factor	Nombre del factor	Reactivo Número	Descripción del reactivo	También mide el factor/factor de origen/nota	También mide el factor/ofactor de origen
Básico	4	IV. Calidad y orientación al usuario	13	Me intereso por conocer las necesidades de los usuarios(as) de mi trabajo	XX. Vocación de servicio en la Administración Pública	
Básico	4	IV. Calidad y orientación al usuario	14	Mi área promueve captar las sugerencias de nuestros(as) usuarios (as)		
Básico	4	IV. Calidad y orientación al usuario	15	En mi área se proporciona el servicio requerido de manera cordial, respetuosa y con los principios de igualdad y no discriminación	XX. Vocación de servicio en la Administración Pública	XXVII. Igualdad y No discriminación
Básico	4	IV. Calidad y orientación al usuario	16	En mi área mejoramos la calidad de los servicios tomando en cuenta las necesidades de las y los usuarios	XXIV. Impulsar el cambio en la Administración Pública	
Fractal	20	XX. Vocación de servicio en la Administración Pública	9	En mi área buscamos nuevas formas de brindar los servicios	III. Mejora y cambio	

<i>Tipo de reactivo</i>	No. de factor	Nombre del factor	Reactivo Número	Descripción del reactivo	También mide el factor/factor de origen/nota	También mide el factor/o factor de origen
				eficazmente		
Fractal	20	XX. Vocación de servicio en la Administración Pública	13	Me intereso por conocer las necesidades de los usuarios(as) de mi trabajo	IV. Calidad y orientación al usuario	
Fractal	20	XX Vocación de servicio en la Administración Pública	15	En mi área se proporciona el servicio requerido de manera cordial, respetuosa y con los principios de igualdad y no discriminación	IV. Calidad y orientación al usuario	
Fractal	20	XX. Vocación de servicio en la Administración Pública	50	Trabajar en la administración pública me permite contribuir al bienestar de la sociedad	XII. Identidad con la institución y valores	

Fuente: Secretaría de la Función Pública. Encuesta de Clima y Cultura Organizacional de la APF 2017.

Las preguntas que conforman los reactivos abarcan en general cuatro contextos dentro de las áreas de trabajo como el conocimiento y preocupación de las necesidades de usuarios, la escucha y recepción de sugerencias, la atención cordial y respetuosa que se brinde y la eficacia del servicio.

De manera conjunta establecen la percepción de los servidores públicos acerca de las actitudes y trabajo que en cada área se realiza para mejorar el servicio y

atención a la ciudadanía, por lo que para fines de la investigación la conjunción de los dos reactivos con las 8 preguntas será tomada en cuenta como la cultura de servicio.

Para el tratamiento de los datos, se optó por manejar una tabla dinámica en Excel con las categorías de institución y las calificaciones por los dos reactivos para obtener un promedio en conjunto. A continuación, se analiza cada uno de los dos reactivos para conformar una calificación global sobre cultura de servicio.

- **Reactivo 4 Calidad y orientación al usuario**

En relación con el reactivo básico 4 Calidad y orientación al usuario, se encontraron los siguientes resultados en términos de calificación por dependencia que fue encuestada.

El rango de calificación posible se expresa en una escala que va de 0 como valor mínimo a la calificación más alta que es de 100 puntos. Para las 50 dependencias es importante mencionar que el puntaje mínimo es de 77.63 obtenido por parte del Centro Nacional de Equidad de Género y Salud Reproductiva y el valor máximo es de 97.33 que lo logra el Hospital Infantil de México Federico Gómez, es decir, una diferencia de 19.7 puntos entre el valor mínimo y máximo.¹⁰

El promedio entre las dependencias en cuanto a la percepción de la calidad y orientación al usuario es de 88.78 puntos.

¹⁰ En el apartado de Anexos se encuentra la relación completa de las 60 dependencias con calificación respecto al reactivo calidad y orientación al usuario. (Ver Anexo 1)

- **Reactivo 20 Vocación de servicio en la Administración Pública**

En cuanto al factor vocación de servicio se observan los siguientes resultados para las 50 dependencias.¹¹

Las calificaciones oscilaron entre un mínimo de 81.15 por parte de la dependencia Prevención y Readaptación Social, a un máximo de 97.71 puntos por parte nuevamente del Hospital Infantil de México Federico Gómez, haciendo una diferencia de 16.56 puntos.

El promedio entre las dependencias para la vocación de servicio fue de 90.4, ligeramente mayor al promedio del reactivo sobre calidad y orientación al usuario de 88.78 puntos, lo que sugiere que los servidores públicos consideran tener mayor vocación de servicio.

- **Cultura de servicio**

Por tanto, conjuntando los dos reactivos obtenemos los promedios que para efectos de esta investigación serán considerados como la calificación que los servidores públicos otorgan para conformar una cultura de servicio en las instituciones.¹²

El puntaje más bajo corresponde nuevamente a la dependencia Prevención y Readaptación Social con 79.79, mientras que la calificación más alta respecto a dicho tema con un promedio de 97.52 fue nuevamente el Hospital Infantil de México Federico Gómez.

La diferencia entre el promedio más bajo respecto al más alto fue de 17.73 puntos y de manera conjunta se obtuvo un promedio de las 50 dependencias para cultura de servicio de 89.28

¹¹ En el apartado de Anexos se encuentra la relación completa de las 60 dependencias con calificación respecto al reactivo vocación de servicio. (Ver Anexo 2)

¹² En el apartado de Anexos se encuentra la relación completa de las 50 dependencias con calificación conjunta para determinar las calificaciones en materia de cultura de servicio. (Ver Anexo 3)

b) Service Performance (ServPerf) adaptado al contexto de organizaciones públicas

La adaptación del cuestionario SERVPERF para el presente estudio fue por elaboración propia para medir la satisfacción ciudadana en cuanto al servicio público basada en la metodología utilizada en el instrumento *Service Performance* elaborado en 1994 por los autores Cronin y Taylor para el sector privado.

Se eligió dicho instrumento debido a la gran aceptación que tiene para medir la satisfacción del servicio con base en las percepciones del usuario y debido a que no hay antecedente de su adaptación para la Administración Pública.

Este se compone de cinco dimensiones las cuales se conservaron en la adaptación de este y se distribuyen en 22 ítems. Para las encuestas para pruebas piloto, se utilizó la estructura original compuesta de 22 ítems¹³, sin embargo, como se explicará, se aplicó un cuestionario final compuesto de 15 ítems.

Para la adecuación del instrumento original al contexto público de las Secretarías de Estado se tomó en cuenta el artículo “Medir desempeño del servicio de bancos detallistas en México: una adaptación del SERVPERF” de los autores Vera Martínez y Trujillo León (2016) el cual valida la traducción de inglés a español de los ítems.

La estructura del cuestionario SERVPERF adecuado al contexto público se compone de:

Dimensiones

1. Elementos tangibles
2. Confiabilidad
3. Responsabilidad y capacidad de respuesta
4. Seguridad
5. Empatía

¹³ Ver Anexo 4.

Tabla 6: Ítems por dimensión

DIM 1 Elementos tangibles	1. La institución tiene un equipamiento que se ve moderno
	2. Las instalaciones son cómodas y visualmente atractivas
	3. Los empleados presentan una apariencia muy bien cuidada
	4. El material como folletería y otros son visualmente atractivos
DIM 2 Confiabilidad	5. Cuando la institución promete hacer algo en cierto tiempo, lo cumple
	6. Cuando usted tiene un problema, la institución muestra un interés sincero en resolverlo
	7. La institución realizó bien el servicio o trámite a la primera vez
DIM 3 Responsabilidad y capacidad de respuesta	8. Se le brindó un servicio rápido y eficiente
	9. Los servidores públicos siempre estuvieron dispuestos a ayudarlo
	10. Hubo disposición para responder a sus dudas o solicitudes
DIM 4 Seguridad	11. El comportamiento de los servidores públicos genera confianza
	12. Los servidores públicos de la institución son corteses
	13. Los servidores públicos tienen el conocimiento necesario para responder a sus preguntas
DIM 5 Empatía	14. Recibió atención personalizada
	15. La institución tiene horarios de atención convenientes para los ciudadanos

Se utilizó una escala de Likert de 5 puntos como se describe en el siguiente cuadro:

Tabla 7: Escala Likert

Escala de Likert utilizada en el cuestionario				
Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni en acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
1	2	3	4	5

4.1.10 Pruebas piloto

Para el desarrollo de las pruebas piloto se aplicó el instrumento adaptado apegado a las cinco dimensiones y 22 ítems que lo componen¹⁴ y se aplicó mediante trabajo de campo directamente a usuarios ciudadanos del Centro Nacional de Equidad de Género y Salud Reproductiva (CNEGSR) y del Instituto Nacional de Lenguas Indígenas (INALI) ambas dependencias ubicadas en la Ciudad de México.

La elección de dichas dependencias respondió a criterios de conveniencia geográfica y del Centro Nacional de Equidad de Género y Salud Reproductiva en particular por su representatividad como una dependencia con la calificación más baja para calidad y orientación del servicio. Se aplicaron un total de 10 pruebas piloto (4 en el CNEGSR y 6 en el INALI) donde se tuvo como objetivo someter a una prueba general la claridad del instrumento para comprobar su aplicación en el campo.

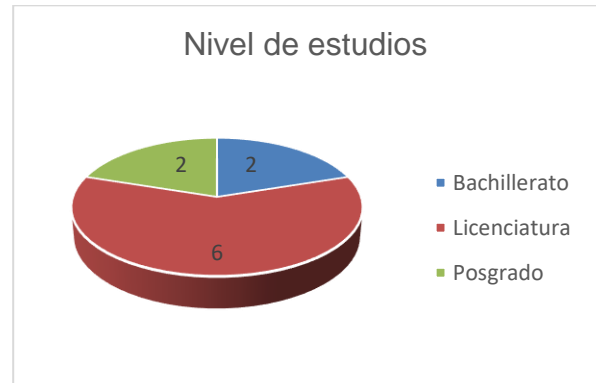
Participaron diez personas quienes refirieron haber sido usuarios de algún trámite y servicio de dichas instituciones, cuyas características fueron ser mayores de edad, sin distinción de sexo y por condición, no ser trabajadores de la institución, distribuidos de la siguiente manera:

¹⁴ Ver Anexo 4.

Gráfico 3: Sexo de los encuestados



Gráfico 4: Nivel de estudios de encuestados



De los encuestados, siete fueron mujeres y tres hombres, asimismo dos tienen un nivel de estudios de bachillerato o preparatoria, seis de licenciatura, y dos de nivel posgrado. Las edades de los encuestados oscilaron entre 26 y 42 años.

Al término de la aplicación del cuestionario se les entrevistó de manera breve a cerca de los siguientes aspectos recibiendo comentarios por cada uno de ellos:

- Claridad en la redacción de las preguntas

Los encuestados refirieron que se presenta claridad en las preguntas.

- Comprensión de las preguntas

Los encuestados refirieron poder comprender las preguntas.

- Pertinencia de las preguntas

Se cuestionó la pertinencia de las preguntas:

- “Los servidores públicos siempre tienen tiempo de responder a sus solicitudes” en la dimensión 3.

-“Los servidores públicos que le atendieron le dicen exactamente en qué tiempo se cumplirá el servicio” en la dimensión 3.

- Estructura del cuestionario

Se cuestionó si existe duplicación entre las preguntas 1 y 3 de la dimensión 5.

- Extensión del cuestionario

Un encuestado refirió considerar largo el cuestionario y sugirió una cuartilla de extensión como máximo.

- Sugerencias o cambios en el cuestionario

Se sugirió evitar repetir la palabra institución y servidores públicos en las preguntas, así como explicar con más detalle el objetivo de la prueba.

A partir de las observaciones se modificó el cuestionario para contar con una versión definitiva y más clara. Entre las principales modificaciones se encuentra la disminución de ítems a un total de 15, es decir, se eliminaron algunas preguntas que según los encuestados están duplicadas y/o no se comprenden del todo.

Asimismo, para agilizar el tiempo de respuesta, se decidió modificar el formato a una sola cuartilla para efectos de mayor claridad y se eliminaron las preguntas demográficas como sexo, edad y nivel de estudios.¹⁵

4.1.11 Confiabilidad del instrumento

A partir de la aplicación de diez pruebas piloto, se obtuvieron los datos para analizar mediante un alfa de Cronbach, la fiabilidad del instrumento en la investigación. El alfa de Cronbach tiene como objetivo analizar la consistencia interna y la correlación entre cada una de las preguntas del instrumento arrojando valores que van del cero al uno.

Se vaciaron los datos en una hoja del programa Excel para realizar su procesamiento. Se calcularon las varianzas de cada uno de los 22 ítems por los diez sujetos encuestados, asimismo se calculó la varianza total y mediante la fórmula se obtuvo lo siguiente en donde:

¹⁵ Ver Anexo 5

$$\alpha = \frac{K}{K-1} \left[1 - \frac{\sum Vi}{Vt} \right]$$

α = alfa

Vi= varianzas individuales

K= número de ítems

Vt= varianza total

α ALFA =	0.936
K Número de ítems=	22
Vi Varianza de ítem=	25.1333333
Vt Varianza total=	236.488889
Sección 1	1.04761905
Sección 2	0.89372298

Asimismo, se corroboró el resultado mediante el tratamiento de los datos en el programa estadístico SPSS, arrojando un alfa de Cronbach de 0.936.

Estadísticas de fiabilidad	
Alfa de Cronbach	N de elementos
,936	22

Fuente: Datos obtenidos mediante el programa SPSS

El resultado de acuerdo con la siguiente tabla se considera de una confiabilidad muy alta:

Tabla 8: Confiabilidad Alfa de Cronbach

Alfa de Cronbach	Magnitud
0.81 a 1.00	Muy Alta
0.61 a 0.80	Alta
0.41 a 0.60	Moderada
0.21 a 0.40	Baja
0.01 a 0.20	Muy Baja

4.1.12 Procesamiento y análisis de la información

De acuerdo con el puntaje en cultura de servicio de las 50 instituciones detectadas que más prestan servicios y trámites en la Ciudad de México, se encontró una diferencia de 17.73 puntos entre la calificación más baja y la más alta. Se realizó la siguiente división para determinar tres grupos, el grupo de calificaciones altas, el de medias y el de bajas.

Tabla 9: Determinación de grupos de instituciones por calificación

BAJO	MEDIO	ALTO
79 a 84 puntos	85 a 90 puntos	91 o más puntos

Fuente: Elaboración propia

De esta manera se clasificaron 11 instituciones con un puntaje bajo en cultura de servicio, 23 con un puntaje medio y 16 con un puntaje de más de 91 considerado para los fines de esta investigación como alto.

Se aplicó el instrumento SERVPERF adecuado al servicio público a 271 ciudadanos en un total de 16 instituciones ubicadas en la Ciudad de México. Esto se llevó a cabo en las afueras de cada Institución. Primero se preguntó a las autoridades correspondientes si no existía inconveniente para la aplicación de cuestionarios a los usuarios al salir de las instalaciones.

En cuanto a la aplicación, el primer paso fue realizar una breve presentación como nombre, procedencia académica y el objeto de la encuesta, así como siempre mostrar la credencial oficial que me acredita como estudiante de posgrado todo ello para solicitar la cooperación para responder.

La distribución de encuestas se realizó de la siguiente manera:

Tabla 10: Distribución de encuestas

Puntaje en cultura de servicio	Institución	Encuestas
Alto	Universidad Abierta y a Distancia de México	27
	Procuraduría de la Defensa del Contribuyente	3
	Instituto del Fondo Nacional para el Consumo de los Trabajadores	20
	Centro de Investigación y de Estudios Avanzados del Instituto Politécnico Nacional	40
	Comisión Nacional para la Protección y Defensa de los Usuarios de Servicios Financieros	10
	Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología	25
Subtotal		125
Medio	Instituto Nacional de Lenguas Indígenas	6
	Tecnológico Nacional de México	26
	Procuraduría Federal del Consumidor	14
	Universidad Autónoma Chapingo	24
Subtotal		70
Bajo	Universidad Pedagógica Nacional	31
	Instituto Nacional del Derecho de Autor	7
	Instituto Nacional de Pediatría	10
	Centro Nacional de Equidad de Género y Salud Reproductiva	4
	Instituto Nacional de Enfermedades Respiratorias	9

	Instituto de Seguridad y Servicios Sociales de los Trabajadores del Estado (Dirección General)	15
Subtotal		76
TOTAL		271

Fuente: Elaboración propia

La diferencia en el número de encuestas realizadas por cada institución responde a condiciones como poca afluencia de personas en los días y horarios en los que se asistió, así como a la baja disposición para responder.

Los resultados de las 271 encuestas de calidad del servicio se vaciaron en un archivo de Excel para posteriormente analizar los resultados mediante el programa estadístico SPSS.

Cabe mencionar que el análisis se realizó por grupos alto, medio y bajo tal como se explicó en la tabla anterior. En cada grupo se calculó el puntaje de los cuestionarios, ya que se emplearon 15 ítems con un puntaje máximo para cada uno de 5, por lo tanto, el puntaje máximo es de 75 puntos.

Posteriormente mediante la función de agrupación visual, se determinaron cinco categorías para clasificar cada uno de los cuestionarios de acuerdo con las respuestas de la ciudadanía como: muy baja calidad, baja calidad, calidad regular, buena y muy buena calidad.

Tabla 11: Categorías de calidad

Puntos en cuestionario	Categoría
0-15	Muy baja calidad
16-30	Baja calidad
31-45	Regular
46-60	Buena calidad
61-75	Muy buena calidad

Fuente: elaboración propia

De esta manera se esperaba que el grupo con calificaciones altas respecto a su cultura de servicio obtuviera en su mayoría valoraciones como buenas o muy buenas, el grupo medio con valoraciones regulares y el grupo bajo con valoraciones muy bajas o bajas.

4.2 Pruebas y resultados

4.2.1 Análisis de medias

A partir del análisis global de las 271 encuestas se encontraron los siguientes datos estadísticos:

En cuanto a cultura de servicio se tiene una media de 88.8 puntos, una desviación estándar de 4.6 y varianza de 21.9. En cuanto a las calificaciones de las encuestas sobre satisfacción de la calidad se tiene una media de 55.79 puntos, una desviación estándar de 12.43 y una varianza de 154.65.

Tabla 12: Estadísticos descriptivos

Estadísticos descriptivos						
	N	Mínimo	Máximo	Media	Desv. Desviación	Varianza
Cultura servicio	271	81	95	88,88	4,686	21,959
Satisfacción	271	15,00	75,00	55,7970	12,43589	154,651

Fuente: Datos obtenidos mediante el programa SPSS

Con el fin de profundizar en el análisis de resultados se realizó un análisis de medias a través del programa SPSS. De igual manera se evaluó la calidad del servicio (en términos de satisfacción del usuario) en los tres grupos de instituciones de acuerdo con su cultura de servicio, los de alta cultura, media y baja para conocer si existen diferencias en la satisfacción del servicio en función de que tan alta se considere la cultura de servicio en las instituciones.

Con la comparación de medias se obtuvieron los siguientes datos descriptivos:

Tabla 13: Comparación de medias entre grupos

Descriptivos por Grupo						
Satisfacción						
Grupo	Media	N	Desv. Desviación	Mínimo	Máximo	Varianza
Alto	56,8960	125	11,80543	26,00	75,00	139,368
Medio	52,4143	70	13,06005	16,00	70,00	170,565
Bajo	57,1053	76	12,44891	15,00	75,00	154,975
Total	55,7970	271	12,43589	15,00	75,00	154,651

Fuente: Datos obtenidos mediante el programa SPSS

4.2.3 Tabla ANOVA

El análisis de varianza o también llamado ANOVA sirve para comparar dos o más medias de la varianza. Para esta prueba se consideró:

H₀: Las medias de cada grupo son estadísticamente iguales (no hay diferencia entre los grupos)

H₁: Las medias de cada grupo difieren estadísticamente (hay diferencia entre los grupos)

Al realizar el análisis ANOVA se obtuvo:

Tabla 14: Tabla ANOVA

ANOVA					
Satisfacción					
	Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
Entre grupos	1082,046	2	541,023	3,565	,030
Dentro de grupos	40673,792	268	151,768		
Total	41755,838	270			

Fuente: Datos obtenidos mediante el programa SPSS

El nivel de significancia visto entre grupos fue de 0.030, es decir una baja significancia por lo tanto se rechaza la hipótesis nula de que en los grupos las medias son estadísticamente iguales. Por lo tanto, se considera que existe una diferencia estadística significativa entre las medias de los grupos respecto a sus resultados de satisfacción de calidad.

Para identificar entre que grupos se produce la diferencia se realizó la prueba post hoc de Tukey obteniendo que hay diferencia sólo entre los grupos alto y medio dado su nivel de significancia menor a 0.05, como se observa en las siguientes tablas:

Tabla 15: Prueba Tukey

Comparaciones múltiples						
Variable dependiente: Satisfacción						
HSD Tukey						
(I) Grupo	(J) Grupo	Diferencia de medias (I-J)	Desv. Error	Sig.	Intervalo de confianza al 95%	
					Límite inferior	Límite superior
Alto	Medio	4,48171*	1,83909	,041	,1473	8,8161
	Bajo	-,20926	1,79195	,993	-4,4326	4,0140
Medio	Alto	-4,48171*	1,83909	,041	-8,8161	-,1473
	Bajo	-4,69098	2,04085	,058	-9,5009	,1189
Bajo	Alto	,20926	1,79195	,993	-4,0140	4,4326
	Medio	4,69098	2,04085	,058	-,1189	9,5009

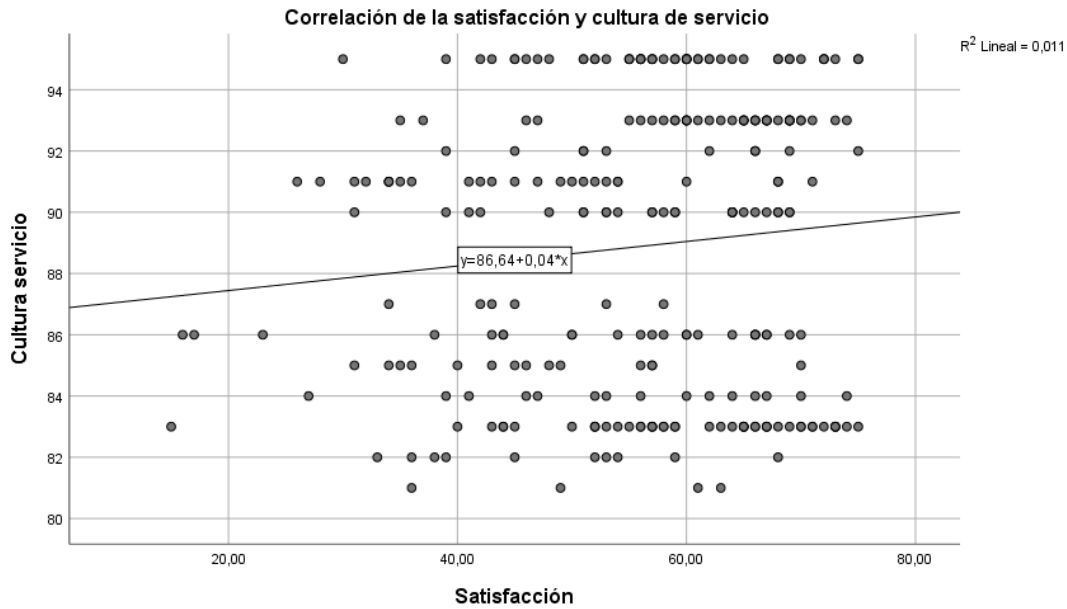
*. La diferencia de medias es significativa en el nivel 0.05.

Fuente: Datos obtenidos mediante el programa SPSS

4.2.4 Análisis de regresión y correlación

Este análisis se realizó para comprobar si existe una relación significativa entre una mayor cultura de servicio frente a los datos de satisfacción que se obtuvieron en las encuestas realizadas.

Gráfico 5: Grafico de dispersión



Fuente: Datos obtenidos mediante el programa SPSS

Tabla 16: Correlación satisfacción y cultura de servicio

		Correlaciones	
		Cultura servicio	Satisfacción
Cultura servicio	Correlación de Pearson	1	,106
	Sig. (bilateral)		,081
	Suma de cuadrados y productos vectoriales	5928,982	1672,303
	Covarianza	21,959	6,194
	N	271	271
Satisfacción	Correlación de Pearson	,106	1
	Sig. (bilateral)	,081	
	Suma de cuadrados y productos vectoriales	1672,303	41755,838
	Covarianza	6,194	154,651
	N	271	271

Fuente: Datos obtenidos mediante el programa SPSS

Tabla 17: Regresión lineal

Resumen del modelo								
R	R cuadrado	R cuadrado ajustado	Error estándar de la estimación	Cambio en R cuadrado	Estadísticos de cambio			Sig. Cambio en F
R	o	ajustado	estimación	cuadrado	Cambio en F	gl1	gl2	F
,106 ^a	,011	,008	12,38841	,011	3,073	1	269	,081

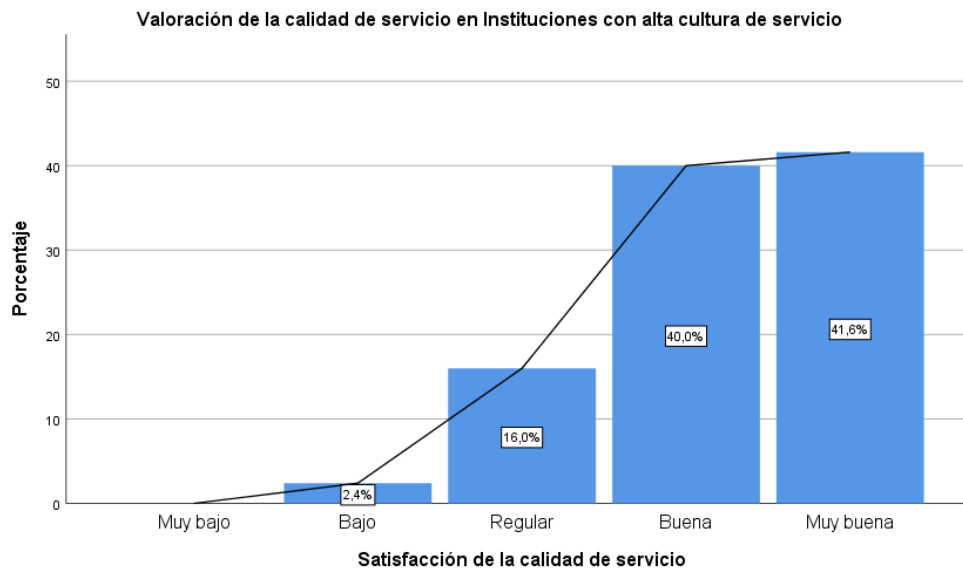
a. Predictores: (Constante), Cultura servicio

Fuente: Datos obtenidos mediante el programa SPSS

4.2.5 Análisis primer grupo (calificaciones altas)

Para el primer grupo (alto), se observó de manera general que, de las 125 encuestas aplicadas, el 41.6% (52) consideró una valoración muy buena en cuanto a la calidad de servicio, el 40% (50) consideró un servicio bueno, el 16% consideró una calidad regular y sólo el 2.4% (3) lo consideró baja.

Gráfico 6: Calidad de servicio en grupo con alta cultura de servicio



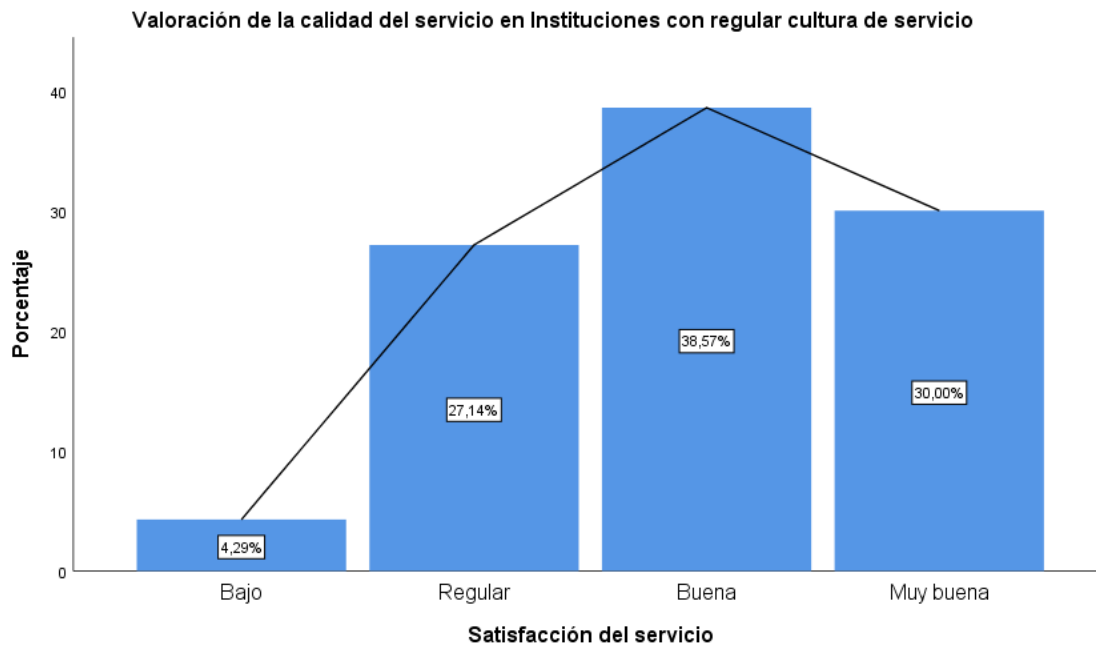
Fuente: Elaboración propia

Como se observa, la curva se concentra en la derecha en las clasificaciones buena y muy buena calidad.

4.2.6 Análisis segundo grupo (calificaciones medias)

Para el siguiente grupo de calificaciones medias se aplicaron 70 encuestas y se obtuvieron las siguientes evaluaciones. En dicho grupo, el 30% (21) consideró una calidad muy buena, el 38.6% (27) consideró una calidad buena, el 27.1% (19) consideró una calidad regular y tan sólo 4.3% (3) personas consideraron una baja calidad.

Gráfico 7: Calidad del servicio en grupo medio en cultura de servicio



Fuente: Elaboración propia

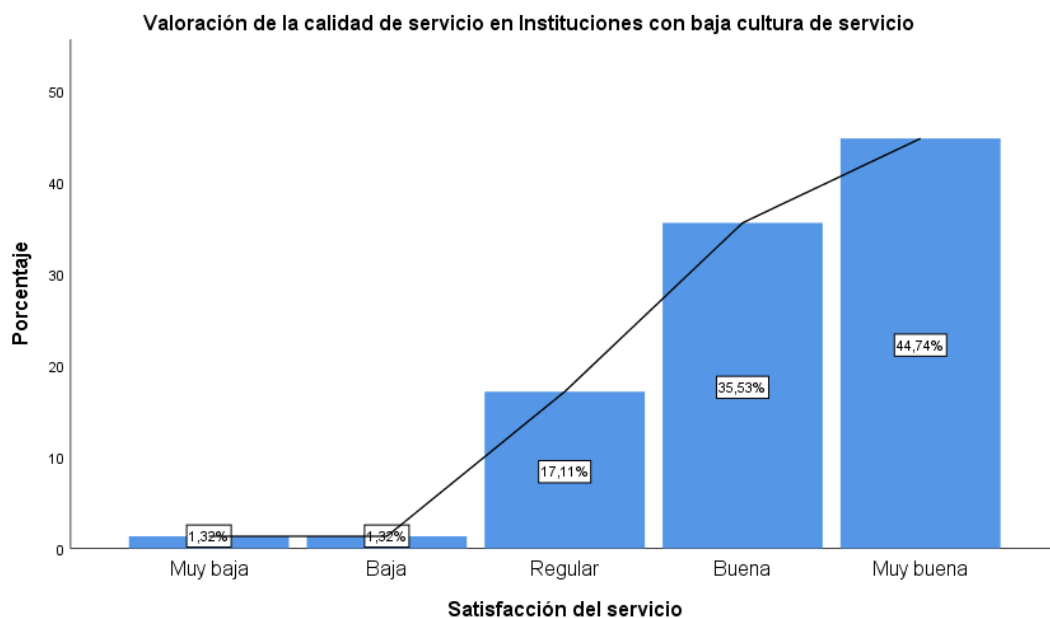
En este grupo la curva se concentró en el medio, en las calificaciones regulares y buenas.

4.2.7 Análisis tercer grupo (calificaciones bajas)

Por último, en el grupo de instituciones con bajo puntaje en cultura de servicio, se aplicaron 76 encuestas de las cuales el 44.7% (34) consideraron una muy buena calidad, el 35.5% (27) consideró una buena calidad, el 17.1% (13) con calidad

regular, 1.3 % es decir, una persona consideró una baja calidad y de la misma manera 1.3% (1) consideró una muy baja calidad.

Gráfico 8: Calidad del servicio en grupo con baja cultura de servicio

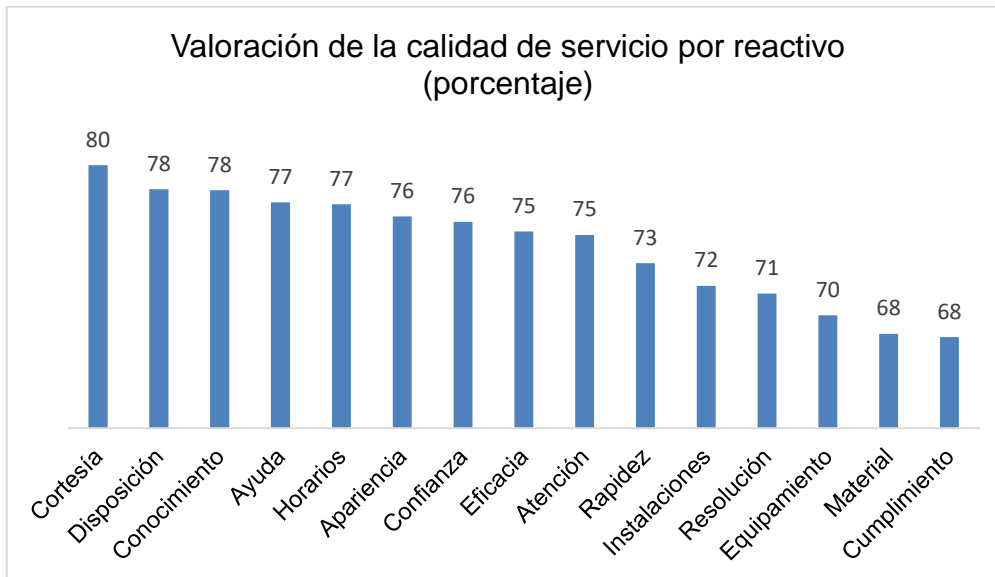


Fuente: Elaboración propia

En este grupo se esperaba que la curva se concentrara en las clasificaciones de muy baja y baja calidad, sin embargo, se encontró que se concentraba hacia la derecha, en las valoraciones de buena y muy buena calidad.

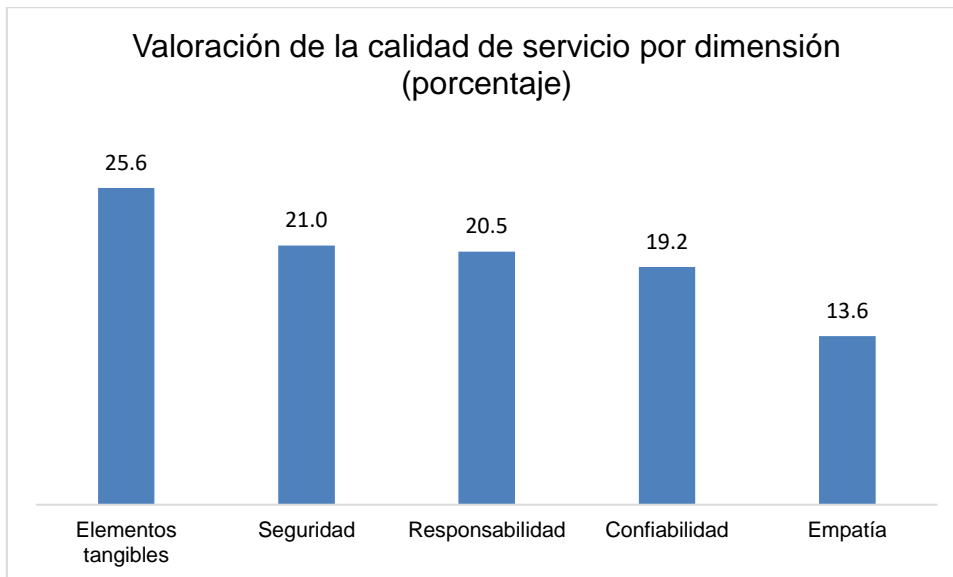
4.2.8 Satisfacción de la calidad de servicio por reactivos y dimensión

Gráfico 9: Calidad del servicio por reactivo



Fuente: Elaboración propia

Gráfico 10: Calidad del servicio por dimensión



Fuente: Elaboración propia

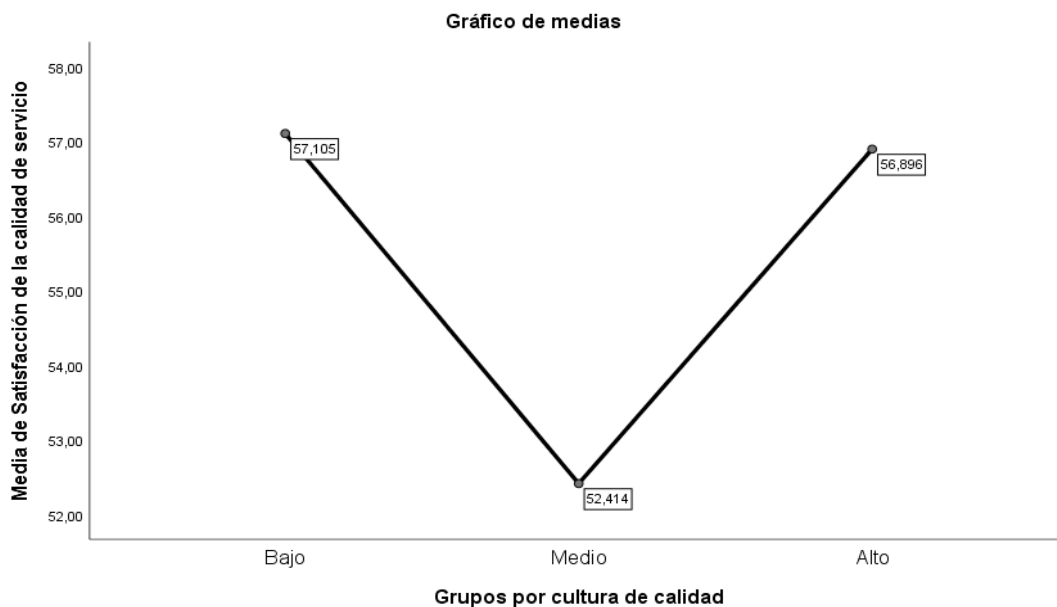
4.3 Discusión de resultados

Con base en los resultados obtenidos de la comparación de medias mediante una tabla Anova y prueba de Tukey se llegó a la conclusión de que existe diferencia significativa entre las medias de los grupos, es decir, si varía la satisfacción de la calidad del servicio entre los grupos de alta cultura de servicio versus el grupo medio.

Con base en la hipótesis planteada, se esperaba una diferencia significativa entre todos los grupos, sin embargo, se encontró que el grupo de baja cultura de servicio no mostraba diferencia con el grupo de calificaciones altas dado que ambos grupos poseen similares valoraciones respecto a la satisfacción del servicio.

Esto se constata con el gráfico de medias por grupos, en donde la recta se esperaba fuera en orden ascendente, sin embargo, como se observa los puntos de los grupos alto y bajo resultan cercanos, incluso la media del grupo bajo supera por cerca de un punto a la media del grupo alto, lo cual significa una mayor satisfacción promedio en dicho grupo.

Gráfico 11: Gráfico de medias



Fuente: Elaboración propia

Respecto al análisis de correlación y regresión lineal, los datos no muestran una correlación significativa, es decir no existe relación entre la cultura de servicio que se reporta en las instituciones y la satisfacción de la calidad de servicio percibida por los ciudadanos; esta no es una consecuencia de la cultura de servicio que reportan los empleados en las instituciones.¹⁶

Con el análisis por grupos se pudo confirmar que en el grupo con calificación alta en cultura de servicio efectivamente se obtuvo una buena y muy buena satisfacción del servicio, en el grupo medio, las valoraciones como se esperaba se concentraron entre las categorías regular y de muy buena calidad. No obstante, como se anunció con la comparación de medias, el grupo bajo obtuvo valoraciones de buena y muy buena calidad.

Asimismo, se examinaron los aspectos mejor valorados en el cuestionario de satisfacción de la calidad. El aspecto que de acuerdo con la percepción de la ciudadanía es el de mayor calidad, es el de la cortesía de los servidores públicos, le siguen la disposición para resolver dudas o solicitudes y el conocimiento de los empleados al realizar sus labores.

Por el contrario, los aspectos peor calificados fueron, el aspecto de la resolución de problemas, el equipamiento¹⁷ de las instituciones, el material como folletería, carteles, etcétera y el cumplimiento en cuanto al tiempo de respuesta para trámites y servicios.

Traducido a las dimensiones que conforman el cuestionario, la fortaleza en cuanto a calidad de servicio en las instalaciones son sus elementos tangibles (instalaciones, apariencia de los empleados, materiales, etcétera) y como oportunidad de mejora se encuentra la dimensión de empatía que abarca el aspecto de la atención al usuario.

¹⁶ Con una R^2 de 0.011, es decir sólo un 1.1% de correlación entre las variables.

¹⁷ Entendido como los medios materiales necesarios para el desarrollo de las actividades.

4.4 Comprobación de la hipótesis

A partir del procesamiento y análisis de los datos recolectados en la investigación se obtiene como resultado que la hipótesis planteada no se cumple ya que, si bien dos grupos si cumplen con lo predicho, no existe relación significativa entre los valores de cultura de servicio y satisfacción del servicio que lo sustente.

La siguiente tabla resume las pruebas que se utilizaron para la comprobación de la hipótesis:

Tabla 18: Pruebas estadísticas para comprobación de hipótesis

Prueba	Descripción y resultados	Análisis
Análisis de medias estadísticas	Se obtuvieron las medias de cada grupo de instituciones por grado de cultura de servicio.	Se obtuvieron solo datos descriptivos.
Tabla ANOVA	Se constató que existe diferencia estadística significativa de las medias de los grupos con un nivel de significancia de 0.030	Con base en la hipótesis, se esperaba una diferencia estadística significativa entre las medias, sin embargo, no se obtuvo entre qué grupos en específico existe la diferencia.
Prueba post hoc Tukey	Se realizó con el fin de identificar entre que grupos se produce la diferencia de medias.	Hay diferencia sólo entre los grupos alto y medio. Con base en la hipótesis planteada, se esperaba una diferencia significativa entre todos los grupos, sin embargo, se encontró que el grupo de baja cultura de servicio no mostraba diferencia con el grupo de calificaciones altas.

Análisis de regresión y correlación	Se obtuvo una R^2 de 0.011, es decir un porcentaje de 1.1% de correlación entre las variables	Se refuta la hipótesis planteada al no existir correlación entre cultura de servicio y calidad del servicio en las instituciones.
Gráfico de medias	Muestra gráficamente la diferencia de las medias estadísticas de los grupos. Se observa que no hay diferencia entre el grupo bajo y alto	Constata la refutación de la hipótesis, pues se esperaba una recta ascendente

Conclusiones

Con base en los resultados obtenidos por el análisis, se concluye que hay una alta satisfacción del servicio en la mayoría de las instituciones públicas estudiadas, esto a pesar de que algunas fueron calificadas con las más bajas puntuaciones en cultura de servicio y atención al ciudadano. Lo cual confirma que la satisfacción de la calidad del servicio no es consecuencia directa de la cultura de servicio presente en las organizaciones, es decir, a pesar de que se cuente con una cultura y vocación de servicio consolidada o en su caso, que los empleados no cuenten con suficiente disposición, la satisfacción del servicio podrá ser independiente y se deberá a distintos factores.

Como se ha mencionado, la evaluación sigue siendo un tema debatible entre los autores debido a los elementos que se deben tomar en cuenta para medir de la manera más acertada posible. Pero el elemento primordial en esta evaluación es la satisfacción del usuario, que no es más que la percepción que se tiene de la comparación de expectativas y resultados que de manera subjetiva se evalúan.

Es entonces la satisfacción una construcción subjetiva derivada de la percepción individual del ciudadano con base en sus expectativas, lo cual, derivado de los resultados obtenidos, sugieren que las expectativas de los ciudadanos mexicanos son muy bajas en cuanto a los servicios públicos.

Estas bajas expectativas hacen que, al encontrarse con un servicio medianamente correcto, se considere un servicio satisfactorio, lo cual no significa que sea un servicio con estándares de calidad.

El trabajo de campo al aplicar los cuestionarios permitió recabar no sólo los datos duros sino también recibir comentarios de las personas acerca de la experiencia del servicio. Esto dio pie a que se identificara que, a pesar de recibir un mal servicio, la evaluación no disminuía de manera considerable, se otorgaban calificaciones de 4 o 3 para aspectos en los que no se estaban conformes y calificaciones de 5 para los que no tenían queja, en una escala del 1 al 5, siendo el 5 la calificación positiva más alta.

Es decir, las expectativas fueron tan bajas que un servicio otorgado de manera regular era calificado como bueno. En otras ocasiones, los ciudadanos refirieron haber recibido un mal servicio en general, pero al encontrarse con un único servidor público que brindara un servicio superior, los hacía repensar la manera en que evaluarían a la institución.

Esto revela que, además de contar con bajas expectativas, para los ciudadanos la evaluación representa un mecanismo para castigar y no para mejorar. Al pensar que afectaría la imagen o el trabajo de los servidores públicos, se restringieron de expresar sus verdaderos pensamientos.

Otro aspecto importante por tomar en cuenta es el tipo de institución que se evalúa, puesto que se encontró por ejemplo que, en las instituciones de salud, a pesar de contar con deficiencias en el servicio y atención, se valoraba más la gratuidad y accesibilidad del servicio que los aspectos que mide el instrumento SERVPERF. La expectativa en este sector es simplemente obtener el servicio sin esperar ciertos niveles de calidad y atención.

Con dichos resultados no se pretende disminuir la importancia que tiene la cultura de servicio en las organizaciones. Es indiscutible que el enfoque al ciudadano es la base para desarrollar servicios de calidad para que desde dentro se impulsen las acciones necesarias para mejorar la atención que se brinda. Esto ocasionará que las expectativas de los usuarios incrementen de a poco, pues al contar con mejores experiencias en el servicio, consecuentemente hará que cada vez que asistan, esperen por lo menos el mismo trato o uno superior.

Mejorar las expectativas contribuye a evaluar de manera más rigurosa y, por tanto, develar las verdaderas debilidades para que se tomen medidas más específicas y puntuales. También se debe repensar el significado de la evaluación, y ver a este mecanismo como un refuerzo para la calidad, no para desfavorecer empleados sino para mejorar su desempeño bajo un enfoque de cultura de servicio que beneficie a ambas partes.

La insatisfacción es un aspecto importante que se debe tomar en cuenta para la formulación de estrategias en búsqueda de la calidad del servicio. Al aplicar una evaluación se califica de manera global, sin embargo, un usuario puede estar satisfecho con ciertos atributos, pero insatisfecho con otros.

Como bien se llevó a cabo en la investigación, la aplicación de encuestas a los usuarios dio pie a expresar sus inconformidades, sugerencias, quejas y cumplidos en la sección de comentarios, algunos simplemente expresados de manera oral. Es importante, por ende, contar con los mecanismos adecuados para recabar dicha información con el fin de mejorar el servicio; los cuestionarios (ya sean físicos o digitales), buzones de quejas y sugerencias son ejemplos de mecanismos para recibir comentarios que ayuden a detectar deficiencias y fortalezas en la calidad del servicio brindado.

Finalmente, como se ha mencionado, el instrumento de evaluación debe adaptarse no sólo a cada sector sino también al ámbito en el que se aplique ya sea en el orden municipal, estatal o federal, pues cada ámbito cuenta con características y condiciones específicas. Si bien el SERVPERF puede fungir como mecanismo generalizable para la medición y evaluación de la calidad del servicio público, este debe ser cuidadosamente analizado y adaptado.

Con un mayor uso de medios digitales como correo electrónico, redes sociales, etcétera se facilita la interacción entre gobierno y sociedad, sin embargo, el esfuerzo no debe quedar ahí, sino en el seguimiento real que se realice con los *inputs* y en incitar a la ciudadanía a hacer uso de estos medios, facilitando en todo momento la experiencia. La ciudadanía debe constatar que sus quejas y sugerencias son recibidas y atendidas para seguir haciendo uso de estos medios.

Hace falta en primera instancia un mayor impulso en la construcción de una cultura de servicio con un enfoque centrado en las necesidades del ciudadano. En segundo lugar, dar cabida a las evaluaciones pensadas como mecanismos de comunicación con la ciudadanía, que sean diseñadas para escuchar sus quejas y demandas sin obstrucciones o dificultades engorrosas.

La calidad del servicio es un tema que resulta complicado para cualquier organización debido a los innumerables factores que involucra para medirla y evaluarla, y por tanto su logro. Sin embargo, es bien sabido que es un componente indispensable para el éxito, permanencia y estabilidad para las organizaciones y en el ámbito público lo será para el fortalecimiento de una sociedad más democrática.

ANEXOS

Anexo 1

Relación de dependencias por calificación del reactivo 4 "Calidad y orientación al usuario".

Institución	Calidad y orientación al usuario	Institución	Calidad y orientación al usuario
Hospital Infantil de México Federico Gómez	97.33	Instituto Mexicano de la Propiedad Industrial	88.65
Centro de Investigación y Docencia Económicas, A.C.	96.09	Archivo General de la Nación	88.40
Banco Nacional del Ejército, Fuerza Aérea y Armada, S.N.C.	95.54	Instituto Nacional de Cardiología Ignacio Chávez	88.34
Procuraduría General de la República	94.72	Instituto Nacional de Rehabilitación	88.33
Universidad Abierta y a Distancia de México	94.55	Comisión Nacional de Cultura Física y Deporte	88.13
PROCURADURÍA DE LA DEFENSA DEL CONTRIBUYENTE	94.03	Aeropuerto Internacional de la Ciudad de México, S.A. de C.V.	87.95
Instituto del Fondo Nacional para el Consumo de los Trabajadores	93.63	Instituto Nacional de Geriatria	87.65
Hospital General Dr. Manuel Gea González	92.65	Instituto Nacional de Cancerología	87.44
Instituto Nacional de Neurología y Neurocirugía Manuel Velasco Suárez	92.63	Hospital Juárez de México	86.97
Centro de Investigación y de Estudios Avanzados del Instituto Politécnico Nacional	92.62	Instituto Nacional de Perinatología Isidro Espinosa de los Reyes	86.82
Pronósticos para la Asistencia Pública	92.40	Tribunal Federal de Conciliación y Arbitraje	86.82
Instituto Matías Romero	92.29	Administración Federal de Servicios Educativos en el Distrito Federal	86.59
Banco del Ahorro Nacional y Servicios Financieros, S.N.C.	92.12	Instituto Nacional de Bellas Artes y Literatura	86.48
Instituto Nacional del Emprendedor	91.84	Instituto Nacional de las Mujeres	86.23
Instituto Nacional de Migración	91.83	Servicio Postal Mexicano	86.15
Servicio de Administración Tributaria	91.78	Instituto Nacional de Lenguas Indígenas	85.52
Comisión Nacional del Sistema de Ahorro para el Retiro	91.68	Policía Federal	85.46
Comisión Nacional para la Protección y Defensa de los Usuarios de Servicios Financieros	91.32	Instituto Nacional para la Educación de los Adultos	85.43
Diconsa, S.A. de C.V.	91.10	Instituto Politécnico Nacional	85.03
Fondo de Cultura Económica	90.76	Instituto de Seguridad y Servicios Sociales de los Trabajadores del Estado (Dirección General)	83.46
Instituto de Investigaciones Dr. José María Luis Mora	90.57	Universidad Autónoma de Chapingo	84.40
Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología	90.26	Procuraduría Federal del Consumidor	84.03

Instituto de Seguridad Social para las Fuerzas Armadas Mexicanas	90.03	Colegio de Bachilleres	83.64
Centro de Investigaciones y Estudios Superiores en Antropología Social	90.00	Instituto Nacional del Derecho de Autor	82.46
Consejo Nacional para el Desarrollo y la Inclusión de las Personas con Discapacidad	89.88	Instituto Nacional de Enfermedades Respiratorias	82.42
Instituto Nacional de las Personas Adultas Mayores	89.78	Centro Nacional de la Transfusión Sanguínea	82.08
Procuraduría Federal de la Defensa del Trabajo	89.23	Universidad Pedagógica Nacional	81.83
Instituto Nacional de Psiquiatría Ramón de la Fuente Muñiz	89.04	Instituto Nacional de Pediatría	81.25
Instituto Mexicano de la Juventud	88.99	Prevención y Readaptación Social	78.44
Tecnológico Nacional de México	88.96	Centro Nacional de Equidad de Género y Salud Reproductiva	77.53

Fuente: Elaboración propia a partir del análisis de datos otorgados por la SFP.

Anexo 2

Relación de dependencias por calificación del reactivo 20 "Vocación de servicio".

Institución	Vocación de servicio	Institución	Vocación de servicio
Hospital Infantil de México Federico Gómez	97.71	Instituto Nacional de Rehabilitación	90.19
Universidad Abierta y a Distancia de México	97.27	Procuraduría Federal de la Defensa del Trabajo	90.18
Centro de Investigación y Docencia Económicas, A.C.	96.77	Instituto Nacional de Geriátrica	90.05
Procuraduría General de la República	96.13	Instituto Nacional de Cardiología Ignacio Chávez	90.04
Banco Nacional del Ejército, Fuerza Aérea y Armada, S.N.C.	96.02	Comisión Nacional de Cultura Física y Deporte	89.82
Instituto del Fondo Nacional para el Consumo de los Trabajadores	95.68	Instituto Nacional de Cancerología	89.46
PROCURADURÍA DE LA DEFENSA DEL CONTRIBUYENTE	95.45	Instituto Mexicano de la Juventud	89.28
Instituto Nacional de Neurología y Neurocirugía Manuel Velasco Suárez	94.10	Aeropuerto Internacional de la Ciudad de México, S.A. de C.V.	89.16
Comisión Nacional del Sistema de Ahorro para el Retiro	93.98	Instituto Nacional de las Mujeres	89.04
Banco del Ahorro Nacional y Servicios Financieros, S.N.C.	93.98	Tribunal Federal de Conciliación y Arbitraje	88.92
Centro de Investigación y de Estudios Avanzados del Instituto Politécnico Nacional	93.87	Instituto Nacional de Perinatología Isidro Espinosa de los Reyes	88.86
Servicio de Administración Tributaria	93.62	Instituto Nacional de Bellas Artes y Literatura	88.45
Hospital General Dr. Manuel Gea González	93.57	Administración Federal de Servicios Educativos en el Distrito Federal	88.37
Instituto Nacional del Emprendedor	93.39	Instituto Nacional de Lenguas Indígenas	88.33
Diconsa, S.A. de C.V.	93.30	Instituto Nacional para la Educación de los Adultos	87.74
Pronósticos para la Asistencia Pública	93.21	Hospital Juárez de México	87.50
Instituto Matías Romero	93.13	Policía Federal	87.40
Instituto Nacional de Migración	93.12	Instituto Politécnico Nacional	87.39
Comisión Nacional para la Protección y Defensa de los Usuarios de Servicios Financieros	92.89	Universidad Autónoma de Chapingo	87.21
Consejo Nacional para el Desarrollo y la Inclusión de las Personas con Discapacidad	92.21	Servicio Postal Mexicano	87.00
Fondo de Cultura Económica	92.15	Colegio de Bachilleres	86.23
Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología	92.13	Procuraduría Federal del Consumidor	86.18
Tecnológico Nacional de México	91.60	Centro Nacional de la Transfusión Sanguínea	85.38

Instituto de Investigaciones Dr. José María Luis Mora	91.12	Instituto de Seguridad y Servicios Sociales de los Trabajadores del Estado (Dirección General)	84.32
Instituto Nacional de las Personas Adultas Mayores	91.10	Universidad Pedagógica Nacional	84.95
Instituto de Seguridad Social para las Fuerzas Armadas Mexicanas	91.09	Instituto Nacional del Derecho de Autor	84.10
Instituto Nacional de Psiquiatría Ramón de la Fuente Muñiz	91.01	Instituto Nacional de Enfermedades Respiratorias	83.79
Centro de Investigaciones y Estudios Superiores en Antropología Social	90.89	Centro Nacional de Equidad de Género y Salud Reproductiva	83.62
Archivo General de la Nación	90.43	Instituto Nacional de Pediatría	82.24
Instituto Mexicano de la Propiedad Industrial	90.22	Prevención y Readaptación Social	81.15

Fuente: Elaboración propia a partir del análisis de datos otorgados por la SFP.

Anexo 3

Relación de dependencias por promedio de calificación de reactivos 4 y 20 para determinar la cultura de servicio.

Institución	Cultura de Servicio
Hospital Infantil de México Federico Gómez	97.52
Centro de Investigación y Docencia Económicas, A.C.	96.43
Universidad Abierta y a Distancia de México	95.91
Banco Nacional del Ejército, Fuerza Aérea y Armada, S.N.C.	95.78
Procuraduría General de la República	95.42
PROCURADURÍA DE LA DEFENSA DEL CONTRIBUYENTE	94.74
Instituto del Fondo Nacional para el Consumo de los Trabajadores	94.65
Instituto Nacional de Neurología y Neurocirugía Manuel Velasco Suárez	93.37
Centro de Investigación y de Estudios Avanzados del Instituto Politécnico Nacional	93.24
Hospital General Dr. Manuel Gea González	93.11
Banco del Ahorro Nacional y Servicios Financieros, S.N.C.	93.05
Comisión Nacional del Sistema de Ahorro para el Retiro	92.83
Pronósticos para la Asistencia Pública	92.80
Instituto Matías Romero	92.71
Servicio de Administración Tributaria	92.70
Instituto Nacional del Emprendedor	92.62
Instituto Nacional de Migración	92.48
Diconsa, S.A. de C.V.	92.20
Comisión Nacional para la Protección y Defensa de los Usuarios de Servicios Financieros	92.10
Fondo de Cultura Económica	91.46
Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología	91.20
Consejo Nacional para el Desarrollo y la Inclusión de las Personas con Discapacidad	91.05

Institución	Cultura de Servicio
Archivo General de la Nación	89.41
Instituto Nacional de Rehabilitación	89.26
Instituto Nacional de Cardiología Ignacio Chávez	89.19
Instituto Mexicano de la Juventud	89.14
Comisión Nacional de Cultura Física y Deporte	88.97
Instituto Nacional de Geriatria	88.85
Aeropuerto Internacional de la Ciudad de México, S.A. de C.V.	88.56
Instituto Nacional de Cancerología	88.45
Tribunal Federal de Conciliación y Arbitraje	87.87
Instituto Nacional de Perinatología Isidro Espinosa de los Reyes	87.84
Instituto Nacional de las Mujeres	87.64
Administración Federal de Servicios Educativos en el Distrito Federal	87.48
Instituto Nacional de Bellas Artes y Literatura	87.46
Hospital Juárez de México	87.24
Instituto Nacional de Lenguas Indígenas	86.93
Instituto Nacional para la Educación de los Adultos	86.58
Servicio Postal Mexicano	86.57
Policía Federal	86.43
Instituto Politécnico Nacional	86.21
Universidad Autónoma de Chapingo	85.80
Procuraduría Federal del Consumidor	85.11
Colegio de Bachilleres	84.93

Instituto de Investigaciones Dr. José María Luis Mora	90.84	Instituto de Seguridad y Servicios Sociales de los Trabajadores del Estado (Dirección General)	83.89
Instituto de Seguridad Social para las Fuerzas Armadas Mexicanas	90.56	Centro Nacional de la Transfusión Sanguínea	83.73
Centro de Investigaciones y Estudios Superiores en Antropología Social	90.45	Universidad Pedagógica Nacional	83.39
Instituto Nacional de las Personas Adultas Mayores	90.44	Instituto Nacional del Derecho de Autor	83.28
Tecnológico Nacional de México	90.28	Instituto Nacional de Enfermedades Respiratorias	83.10
Instituto Nacional de Psiquiatría Ramón de la Fuente Muñiz	90.03	Instituto Nacional de Pediatría	81.75
Procuraduría Federal de la Defensa del Trabajo	89.71	Centro Nacional de Equidad de Género y Salud Reproductiva	80.57
Instituto Mexicano de la Propiedad Industrial	89.44	Prevención y Readaptación Social	79.79

Fuente: Elaboración propia a partir del análisis de datos otorgados por la SFP.

Anexo 4

Cuestionario adaptado SERVPERF para pruebas piloto

CUESTIONARIO DE SATISFACCIÓN DE CALIDAD DEL SERVICIO

El presente cuestionario tiene por objeto conocer su opinión objetiva acerca de la calidad del servicio (trámites, pagos y atención) que se le brindó en la Secretaría que visita, con el fin de detectar áreas de mejora. Cabe mencionar que sus respuestas son confidenciales y para fines meramente académicos. Muchas gracias por su participación.

Edad: _____ Sexo: _____ Nivel de estudios: _____

Marque con una X la puntuación que considere más acorde con el servicio recibido (1 totalmente en desacuerdo, 2 en desacuerdo, 3 ni en acuerdo ni en desacuerdo, 4 de acuerdo o 5 totalmente de acuerdo)

DIM 1					
	1	2	3	4	5
La Institución tiene un equipamiento que se ve moderno					
Las instalaciones de la Institución son visualmente atractivas					
Los empleados de la Institución presentan una apariencia muy bien cuidada					
El material como folletería y otros son visualmente atractivos					

DIM 2					
	1	2	3	4	5
Cuando la Institución promete hacer algo en cierto tiempo, lo cumple					
Cuando usted tiene un problema, la Institución muestra un interés sincero en resolverlo					
La Institución realiza bien el servicio, trámite o atención a la primera vez					
La Institución cumple con sus servicios en el tiempo prometido					
La Institución y los servidores públicos buscan siempre no cometer errores					

DIM 3					
	1	2	3	4	5
Los servidores públicos que le atendieron le dicen exactamente en qué tiempo se cumplirá el servicio					
Los servidores públicos que le atendieron le brindan un servicio rápido					
Los servidores públicos de la Institución siempre están dispuestos a ayudarle					
Los servidores públicos siempre tienen tiempo de responder a sus solicitudes					

DIM 4					
	1	2	3	4	5
El comportamiento de los servidores públicos de la Institución genera confianza en los ciudadanos					
Se siente confiado y seguro al acudir a la Institución por algún trámite o servicio					
Los servidores públicos de la Institución son corteses					
Los servidores públicos tienen el conocimiento necesario para responder a sus preguntas					

DIM 5					
	1	2	3	4	5
Se le brinda atención personalizada					
La Institución tiene horarios de atención convenientes para los ciudadanos					
Los servidores públicos de la Institución lo atienden personalmente					
A la Institución realmente le importan sus necesidades					
Los servidores públicos de la Institución entienden sus necesidades específicas					

COMENTARIOS:

GRACIAS POR SU PARTICIPACIÓN

Anexo 5

Cuestionario adaptado SERVPERF. Versión final

CUESTIONARIO DE SATISFACCIÓN DE CALIDAD DEL SERVICIO

El presente cuestionario tiene por objeto conocer su opinión **objetiva** acerca de la calidad del servicio (trámites, pagos, atención en general) que se le brindó en la Institución, con el fin de detectar áreas de mejora. Cabe mencionar que sus respuestas son confidenciales y para fines meramente académicos.

Marque con una X la puntuación que considere más acorde con el servicio recibido (**1 totalmente en desacuerdo, 2 en desacuerdo, 3 ni en acuerdo ni en desacuerdo, 4 de acuerdo o 5 totalmente de acuerdo**)

DIM 1					
	1	2	3	4	5
La Institución tiene un equipamiento que se ve moderno					
Las instalaciones son cómodas y visualmente atractivas					
Los empleados presentan una apariencia muy bien cuidada					
El material como folletería y otros son visualmente atractivos					

DIM 2					
	1	2	3	4	5
Cuando la Institución promete hacer algo en cierto tiempo, lo cumple					
Cuando usted tiene un problema, la Institución muestra un interés sincero en resolverlo					
La Institución realizó bien el servicio o trámite a la primera vez					

DIM 3					
	1	2	3	4	5
Se le brindó un servicio rápido y eficiente					
Los servidores públicos siempre estuvieron dispuestos a ayudarle					
Hubo disposición para responder a sus dudas o solicitudes					

DIM 4					
	1	2	3	4	5
El comportamiento de los servidores públicos genera confianza					
Los servidores públicos de la Institución son corteses					
Los servidores públicos tienen el conocimiento necesario para responder a sus preguntas					

DIM 5					
	1	2	3	4	5
Recibió atención personalizada					
La Institución tiene horarios de atención convenientes para los ciudadanos					

COMENTARIOS O SUGERENCIAS:

GRACIAS POR SU PARTICIPACIÓN

Referencias bibliográficas

- AEC. (2009). Guía para la evaluación de la calidad de los servicios públicos. Madrid.
- Aguilera Izaguirre, G. (2014). La calidad y su incorporación en la Administración Pública. *Sociedad, Estado y Territorio*, III(1), 82-98.
- Alen González, M. E. (2006). Comparación de escalas para la medición de la calidad percibida en establecimientos termales. *Revista Galega de Economía*, 1-19.
- American Society for Quality*. (s.f.). Obtenido de <https://asq.org/quality-resources/quality-glossary/q>
- Ayoub, J. L. (2010). Estilos de liderazgo y sus efectos en el desempeño de la administración pública mexicana (Tesis de doctorado). Universidad Autónoma de Madrid, Madrid.
- Barzelay, M. (1998). *Atravesando la Burocracia. Una nueva perspectiva de la administración pública*. México: FCE.
- Bazzani, J. C., & Villalobos, D. (2014). Liderazgo de rango total: Revisión teórica del modelo. (Tesis de grado). Bogotá, Colombia.
- Begazo, J. D. (Diciembre de 2006). ¿Cómo medimos el servicio? *Gestión en el Tercer Milenio, Revista de Investigación de la Facultad de Ciencias Administrativas*, IX(18), 73-81.
- Bernal, C. (2016). *Metodología de la investigación* (4 ed.). Colombia: Pearson.
- Cabrera, J. A. (2016). Liderazgo transformacional en México (Tesis de Maestría). Universidad Nacional Autónoma de México, México.

- Carrilla, F. A., Jaramillo, F., & Mulki, J. P. (2007). The validity of the SERVQUAL and SERVPERF scales. *International Journal of Service Industry Management*, 472-490.
- Castañeda, A. (2013). Los estilos de liderazgo transaccional y transformacional en el desarrollo del compromiso organizacional de los empleados para el desempeño de su trabajo (Tesis de maestría). Universidad Nacional Autónoma de México, México.
- Castro, A. (2007). *Teoría y evaluación del liderazgo*. Argentina: Paidós.
- Chiavenato, I. (2007). *Introducción a la teoría general de la administración* (7 ed.). México: Mc Graw Hill.
- Churchill, G. A., & Surprenant, C. (1982). An Investigation into the determinants of customer satisfaction. *Journal of Marketing Research*, 491-504.
- CLAD. (Octubre de 1998). Una nueva gestión pública para América Latina.
- Cronin, J. J., & Taylor, S. A. (1992). Measuring Service Quality: A reexamination and extension. *Journal of Marketing*, 55-68.
- Departamento de Formación y Calidad;. (Enero de 2011). *La gestión de la calidad. La calidad en la Administración Pública*.
- Duque Oliva, E. J., & Diosa Gómez, Y. (2014). Evolución conceptual de los modelos de medición de la percepción de calidad de servicio: una mirada desde la educación superior. *Suma de Negocios*, 180-191.
- Feigenbaum, A. (1963). *Control total de la calidad*. (E. González, & D. López, Trads.) Nueva York: Compañía Editorial Continental, S.A.
- Feigenbaum, A. V. (1956). Total Quality Control. *Harvard Business Review*, 34(6), 93-101. Obtenido de <http://pbidi.unam.mx:8080/login?url=http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=6770392&lang=es&site=eds-live>

- Fernández Ruiz, J. (1995). *Derecho administrativo*. México: Porrúa.
- Fernández Ruiz, J. (1997). Régimen jurídico del servicio público y de la empresa pública en el sector de la energía. En Varios, *Regulación del sector energético* (págs. 337-382). México: Instituto de Investigaciones Jurídicas.
- Fernández Ruiz, J. (2016). *Derecho administrativo*. México: Secretaría de Gobernación, Secretaría de Cultura, INEHRM, UNAM, Instituto de investigaciones jurídicas.
- García Mestanza , J., & Díaz Muñoz, R. (2008). Comparativa entre distintos sistemas de medición de calidad de servicio. *EsicMarket*, 57-97.
- GLOBE. (2004). *About the studies: Global Leadership & Organizational Effectiveness*. Obtenido de GLOBE Global Leadership & Organizational Effectiveness: <http://globeproject.com/studies>
- Guadarrama Sánchez, G., & Contreras Orozco, L. (2008). La calidad en el gobierno de Vicente Fox. Una aproximación desde la perspectiva neoinstitucionalista. *Documentos de Investigación*, 1-19. México: El Colegio de México.
- Gutiérrez y González, E. (2003). *Derecho administrativo y derecho administrativo al estilo mexicano*. México: Porrúa.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, M. d. (2010). *Metodología de la investigación* (5 ed.). México: Mc Graw Hill.
- Hernández, V., Quintana, L., & Reynaldo, M. (2009). Motivación, satisfacción laboral, liderazgo y su relación con la calidad del servicio. *Revista Cubana de Medicina Militar Online*, XXXVIII(1).
- Herrera, A. L., & Herrera, M. d. (2001). Un estilo de liderazgo efectivo para una institución educativa, particular y religiosa de nivel superior basado en el modelo de liderazgo situacional de Paul Hersey y Kenneth Blanchard (Tesis de licenciatura). Universidad Salesiana, México.

- Ibarra, L. E., & Casas, E. V. (2015). Aplicación del modelo Servperf en los centros de atención Telcel, Hermosillo: una medición de la calidad en el servicio. *Contaduría y Administración, LX(1)*, 229-260.
- INEGI. (2017). *Principales resultados Encuesta Nacional de Calidad e Impacto Gubernamental 2017*. México.
- Jain, S. K., & Gupta, G. (2004). Measuring service quality: SERVQUAL vs SERVPERF scales. *Vikalpa: The Journal for Decisions Makers*, 25-37.
- LaBarbera, P. A., & Mazursky, D. (1983). A Longitudinal Assessment of Consumer Satisfaction/Dissatisfaction: The Dynamic Aspect of the cognitive process. *Journal of Marketing Research*, 393-404.
- Lama, E. M. (1999). *Cultura de calidad de servicio*. México: Trillas.
- Llórens Montes, F. J. (1996). *Medición de la calidad de servicio: una aproximación a diferentes alternativas*. Granada: Servicio de publicaciones de la Universidad de Granada.
- Maldonado Gómez, T. (2010). La noción de servicio público a partir de la concepción del Estado Social de Derecho. *Actualidad Jurídica*, 54-64.
- Marcelino Aranda, M., & Ramírez Herrera, D. (2014). *Administración de la calidad: nuevas perspectivas*. México: Grupo Editorial Patria.
- Martínez Bullé, V. M. (2006). Derechos humanos y Estado Liberal. *Derechos Humanos México. Revista del Centro Nacional de Derechos Humanos(1)*, 49-65.
- Martinez Puón, R. (2002). Las políticas de la OCDE en la reforma de la administración pública y la lucha contra la corrupción en México. 1-28. Lisboa, Portugal.
- Matilla Correa, A. (2008). Derecho administrativo y servicio público. Trazos inconclusos desde una perspectiva histórica. En D. Cienfuegos Salgado, &

- L. Rodriguez Lozano, *Actualidad de los servicios públicos en Iberoamérica* (págs. 383-449). México: Universidad Nacional Autónoma de México.
- Mendoza, M. R., & Ortiz, C. (2006). El liderazgo transformacional, dimensiones e impacto en la cultura organizacional y eficacia de las empresas. *Revista Facultad de Ciencias Económicas*, XIV(1), 118-134.
- Molero, F., Recio, P., & Cuadrado, I. (2010). Liderazgo transformacional y liderazgo transaccional: un análisis de la estructura factorial del Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ) en una muestra española. *Psicothema*, XXII(3), 495-501.
- Montes de Oca Malváez, J. (2011). *Nueva Gestión Pública en el proceso de modernización de la Administración Pública en México*. México: UNAM-FES ACATLÁN.
- Mora Contreras, C. E. (2011). La calidad del servicio y la satisfacción del consumidor. *Revista Brasileira de Marketing*, 146-162.
- Moyado Estrada, F. (2011). Gobernanza y Calidad en la Gestión Pública. *Estudios Gerenciales*, 27(120), 205-223.
- Moyado Estrada, F. (2013). La gestión de la calidad en México: una reflexión crítica. *Explanans*, II(1), 33-58.
- Ocampo, Á. J. (2010). Calidad en el servicio (Tesis de licenciatura). Universidad de Sotavento, , Veracruz, México.
- OCDE. (2011). *Hacia una gestión pública más efectiva y dinámica en México*. OECD Publishing.
- OECD. (2002). Glosario de los principales términos sobre evaluación y gestión basada en resultados. París. Obtenido de Glosario de los principales términos sobre evaluación y gestión basada en resultados: <https://www.oecd.org/dac/evaluation/2754804.pdf>

- Oliver, R. L. (1981). Measurement and Evaluation of Satisfaction Processes in Retail Settings. *Journal of Retailing*, 25-48.
- Orozco, L. C. (Enero-Junio de 2014). La gestión de calidad en el sector público. *Rcet Ratio*(8), 11-24.
- Pavón Romero, Y. (2008). Servicios públicos legitimadores de los sistemas democráticos estables. En D. Cienfuegos Salgado, & L. Rodríguez Lozano, *Actualidad de los servicios públicos en Iberoamérica* (pág. 709). México: Universidad Nacional Autónoma de México Instituto de Investigaciones Jurídicas.
- Pedraja, L., & Rodríguez, E. (2004). Efectos del estilo de liderazgo sobre la eficacia de las organizaciones públicas. *Revista Facultas de Ingeniería, UTA, XII*(2), 63-73.
- Pérez, N. (2014). El estudio de las creencias y valores y su relación con Modelo de liderazgo de rango total aplicado a Celulosa Arauco S.A. *Horizontes empresariales, II*, 7-18.
- Quiroga Leos, G. (1994). La calidad del servicio en la administración municipal. *Gaceta Mexicana de Administración Pública Estatal y Municipal*(45), 35-59.
- Radomir, L., Plaias, I., & Nistor, V. (2012). A review of the service quality concept-past present and perspectives. *Marketing from information to decision*, 404-427.
- Robbins, S., & Decenso, D. (2013). *Fundamentos de administración: conceptos esenciales y aplicaciones* (8 ed.). México: Pearson Educación.
- Rojas Soriano, R. (2009). *Guía para realizar investigaciones sociales*. México: Instituto Politécnico Nacional.
- Ruiz López, J. S. (Octubre de 2012). Calidad en la gestión pública: al azar a la necesidad. *Revista del CLAD Reforma y Democracia*(54), 1-20.

- Sánchez García , A., Rincón Prado, M., & González González, F. (2005). *Modelo de Calidad Intragob.* México: Comité Técnico del Premio Intragob.
- Sánchez González, J. J. (Abril de 2009). La Administración Pública de Vicente Fox: del Modelo Estratégico de Innovación Gubernamental a la Agenda de Buen Gobierno. *Espacios Públicos*, 12, 8-31.
- Sánchez Manchola, I. D. (2009). *Estilos de dirección y liderazgo en las organizaciones: propuesta de un modelo para su caracterización y análisis.* Cali, Colombia: Universidad del Valle.
- Santiago Sánchez, F. F. (2008). Elementos para delimitar los servicios públicos en México. En D. Cienfuegos Salgado, & L. Rodríguez Lozano, *Actualidad de los servicios públicos en Iberoamérica* (págs. 645-679). México: Universidad Nacional Autónoma de México, Instituto de Investigaciones Jurídicas.
- Santofimio Gamboa, J. O. (2011). León Duguit y su doctrina realista, objetiva y positiva del Derecho en las bases del concepto de servicio público. *Revista digital de derecho administrativo*, 43-86.
- Secretaría de Comunicaciones y Transportes . (2018). *Resultados de la Encuesta de Clima y Cultura Organizacional 2017 (ECCO).* Ciudad de México.
- Secretaría de la Función Pública. (2005). *El enfoque actual de la atención ciudadana.* México.
- Senlle, A. (1992). *Calidad y liderazgo.* Barcelona: Gestión 2000.
- SGGS. (2008). La Calidad en los servicios públicos. España. Obtenido de <http://www.salta.gov.ar/organismos/direccion-general-calidad-de-los-servicios/18>
- Sotomayor Moreno, J. I. (2001). La evolución de las generaciones de la calidad. *Investigación Administrativa*, 30(88), 41-51.
- Summers, D. (2006). *Administración de la calidad.* México: Pearson.

- Torraco, R. J. (2002). Research methods for theory building in applied disciplines: a comparative analysis. *Advances in Developing Human Resources*, 4(3), 355-376.
- Torres Samuel, M., Vásques Stanescu, C., & Luna Cardozo, M. (Diciembre de 2011). Análisis estratégico de la evaluación de la calidad del servicio en el sector público. *Compendium*(27), 39-59.
- Valls Hernández, S. A. (2009). La noción del servicio público en el Estado social de derecho. En D. Cienfuegos Salgado, & L. G. Rodriguez Lozano, *Actualidad de los servicios públicos en México* (págs. 429-449). México: Universidad Nacional Autónoma de México.
- Vargas Quiñones, M. E., & Aldana de la Vega, L. (2014). *Calidad y Servicio, conceptos y herramientas*. Bogotá, Universidad de la Sabana: Ecoe Ediciones.
- Vega, A. (2008). El liderazgo, como moderador de la relación entre la disposición del trabajador y su desempeño (Tesis de doctorado). Universidad Nacional Autónoma de México, México.
- Velázquez Mastretta, G. (1995). *Liderazgo de calidad total*. México: Sistemas de Información contable y administrativa computarizados.
- Vera Martínez, J., & Trujillo León, A. (2016). Medir desempeño del servicio de bancos detallistas en México: una adaptación del SERVPERF. *Revista Contaduría y Administración*, 1-26.
- Vicher García, M. (Septiembre de 2012). Utilidad o futilidad: calidad e ISOs en la administración pública. *Convergencia Revista de Ciencias Sociales*(60), 205-228.
- Villanueva, J. D. (Diciembre de 2006). ¿Cómo medimos el servicio? *Gestión en el tercer milenio, Revista de Investigación de la Fac. de ciencias administrativas*, IX(18).

Yukl, G. (2008). *Liderazgo en las organizaciones* (6 ed.). (Y. Moreno, Trad.)
Madrid: Pearson Educación.

Zeithaml, V. A., Parasuraman, A., & Berry, L. (1993). *Calidad Total en la gestión de servicios*. (C. Soriano, Trad.) Madrid, España: Ediciones Díaz de Santos S.A.