



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE BAJA CALIFORNIA SUR  
ÁREA DE CONOCIMIENTO DE CIENCIAS SOCIALES Y  
HUMANIDADES  
DEPARTAMENTO ACADÉMICO DE ECONOMÍA

TESIS

NUEVA GESTIÓN PÚBLICA: SERVICIOS PÚBLICOS DE CALIDAD EN EL MUNICIPIO DE  
LA PAZ, BAJA CALIFORNIA SUR.

CASO CONCRETO DE ESTUDIO: TESORERÍA MUNICIPAL.

QUE COMO REQUISITO PARA OBTENER EL GRADO DE:

MAESTRO EN ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA  
ORIENTACIÓN EN POLÍTICAS PÚBLICAS Y DESARROLLO REGIONAL.

PRESENTA

LUIS EDUARDO RUIZ CESAÑA

DIRECTOR

MTRÓ. SALVADOR GONZALEZ CERVANTES

LA PAZ, B.C.S. FEBRERO DE 2017.

## DEDICATORIA

A mi Señor Jesucristo por siempre dirigir mis pasos y llenarme de gracias.

A mi Lily por estar conmigo durante esta jornada de preparación personal, por tu amor, tu apoyo, a tu paciencia, por estar ahí para mí... Te amo cielo.

A mi pequeño guerrero, mi hijo Mateo porque siempre me volvías el ánimo cuando sentía claudicar con tus sonrisas y abrazos, gracias hijo por compartir a tu “tati” con esta maestría ... hijo GRACIAS TOTALES.

A mis padres Francisco y Anselma gracias por su apoyo durante estos años, siempre ayudándome a crecer y desarrollarme día a día, los amo con todo mi ser.

A mis hermanos y sobrinos por su cariño y apoyo para alcanzar mis metas.

A la Universidad Autónoma de Baja California Sur por brindarme la posibilidad de cursar la maestría.

A mis catedráticos y compañeros de aula por compartir esta hermosa y loca aventura que fue la MAE, gracias por coincidir conmigo, siempre vivaran en mis recuerdos.

Al Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología por su apoyo y confianza al otorgarme la beca.

"Todo hombre paga su grandeza con muchas pequeñeces, su victoria con muchas derrotas,  
su riqueza con múltiples quiebras."

Giovanni Papini.

## Contenido

INTRODUCCIÓN .....	7
Antecedentes de la investigación .....	7
Justificación de la investigación.....	10
Planteamiento del problema.....	12
Objetivos de investigación.....	14
Objetivo General.....	14
Objetivo Específicos .....	14
Hipótesis .....	15
CAPITULO I MARCO TEORICO .....	17
CAPITULO II MARCO INSTITUCIONAL. ....	25
CONSTITUCIÓN POLITICA DE LOS ESTADOS UNIDOS MEXICANOS. ....	25
Artículo 25.....	25
Artículo 31.....	27
Artículo 115.....	28
LEY DE COORDINACIÓN FISCAL DEL ESTADO DE BAJA CALIFORNIA SUR	29
Artículo 1.....	29
Artículo 17.....	30
Artículo 18.....	31
Artículo 19.....	31
Artículo 20.....	31
Artículo 21.....	32
TRANSITORIOS DECRETO No. 2314 .....	32
LEY DE HACIENDA PARA EL MUNICIPIO DE LA PAZ, BAJA CALIFORNIA SUR.	34
.....	34
Artículo 1.....	34
Artículo 2.....	35
Artículo 3.....	35
Artículo 4.....	36
Artículo 5.....	36

Artículo 6.....	36
Artículo 7.....	37
Artículo 8.....	37
Artículo 9.....	37
Artículo 10.....	38
Artículo 11.....	38
Artículo 12.....	38
Artículo 13.....	39
Artículo 14.....	39
LEY DE INGRESOS DEL MUNICIPIO DE LA PAZ, BAJA CALIFORNIA SUR PARA EL EJERCICIO FISCAL 2016. ....	40
Artículo 2.....	40
PLAN NACIONAL DE DESARROLLO. ....	41
PLAN ESTATAL DE DESARROLLO .....	42
PLAN MUNICIPAL DE DESARROLLO .....	42
CAPITULO III METODOLOGIA .....	44
ESTRUCTURA DEL MODELO EVAM .....	46
Eje 1: Política, Planificación Y Estrategia A Través Del Liderazgo .....	46
Eje 2: Procesos.....	47
Eje 3: Personas.....	48
Eje 4: Alianzas Y Recursos .....	48
Eje 5: Resultados .....	48
Eje Transversal: Comunicación.....	49
Aspectos que componen cada uno de los Ejes .....	49
Cuestiones a evaluar .....	50
Pautas para la asignación de puntuación a las Cuestiones y a la Organización.....	54
CAPITULO IV APLICACIÓN DE CUESTIONARIO MODELO EVAM .....	58
CAPITULO V RECOMENDACIONES .....	62
Informe-Recomendación .....	62
CAPITULO VI LIMITACIONES DE LA INVESTIGACIÓN. ....	71
CAPITULO VI CONCLUSIONES .....	73

Bibliografía.....	75
-------------------	----

## ANEXOS

Anexo 1. Cuestionario de aproximación a la evaluación.	
Anexo 2. Cuestionario aplicado a servidor público	
Anexo 3. Documento Marco de Actuación.	
Anexo 4. Manual de actuación: definición de la misión, visión y valores de la organización.	
Anexo 5. Manual de actuación: Identificación de procesos clave de la organización	
Anexo 6. Manual de actuación: Diseño y gestión sistemática de los procesos.	
Anexo 7. Manual de actuación: Gestión de quejas y sugerencias.	
Anexo 8. Manual de actuación: Elaboración de planes de formación y mecanismos de seguimiento.	
Anexo 9. Manual de actuación: Identificación de alianzas.	
Anexo 10. Manual de actuación: Elaboración de planes de medición de la satisfacción de clientes/ciudadanos/usuarios de los servicios y de las personas de la organización.	
Anexo 11. Manual de actuación: Elaboración de indicadores.	
Anexo 12. Participaciones.	

## INDICE DE FIGURAS

Figura 1. Elementos EVAM.....	45
Figura 2. Ejes que se evalúan mediante Modelo EVAM.....	46
Figura 3. Aspectos que contienen los Ejes de evaluación Modelo EVAM.....	49
Figura 4. Cuestiones, el Aspecto al que se refieren y el Eje.....	50
Figura 5. Puntuación EVAMED para los Ejes 1, 2, 3 y 4.....	54
Figura 6. Puntuación EVAMED para el Eje 5.....	55

Figura 7. Tabla de puntuación EVAMED.....55

# INTRODUCCIÓN

## Antecedentes de la investigación

En los albores de este siglo XXI se han suscitado una serie de transformaciones y fenómenos que influyen el funcionamiento de la administración pública de diversos países del orbe; siendo los más característicos el desarrollo trepidante de las Tecnologías de la Información y Comunicación (TIC's), la contante evolución e integración de los diversos grupos que integran la sociedad y así como de los problemas públicos derivados de las interacciones entre los miembros que la integran, la globalización cada vez más integrada a nuestra realidad cotidiana, la crisis fiscal, la incipiente democracia y la cada vez más marcada participación ciudadana en los temas que le afectan, son los nuevos retos que debe afrontar gobierno en cual quiera de sus niveles.

Aunado a lo antes mencionada, en la realidad en nuestro país enfrentamos diversas variables de carácter intestino que por cuestión histórica y cultural venimos sufriendo como son la ineficiencia en la ejecución del gasto público, los escasos o nulos mecanismos de rendición de cuentas por parte de la Autoridad, una mayor preocupación por parte del gobierno por el cumplimiento de la normatividad por encima de la solución de los problemas de afectan a los gobernados, una alarmante despreocupación por el futuro, la corrupción que afecta a todo los estratos de la sociedad, un clientelismo, una excesiva burocratización de los procedimientos, lo cual nos da como resultado una deficiente función de las instituciones que integran al gobierno.



Hoy en día la administración pública sufre una enorme presión de diversas variables externas e internas, aunadas a los deficientes resultados producidos por la mala gestión al interior de las organizaciones que integran la AP propiciando que se cuestione la eficacia de las mismas. Como lo mencionan David Osborne y Ted Gaebler, “el gobierno que se desarrolló durante la era industrial, con sus burocracias lentas, centralizadas, preocupadas por las reglas, las regulaciones y sus cadenas jerárquicas de mando, ya no funciona en la actualidad pues se volvieron burocracias grandes, derrochadoras e ineficaces” (Osborne & Gaebler, 1999)

Ante este entorno en el cual el gobierno ha ido perdiendo legitimidad debido a la ineficacia de la administración pública, las autoridades se han visto en la necesidad de generar acciones de mejora para superar sus puntos débiles y generar resultados que evalúen los ciudadanos.

Este comportamiento no es exclusivo de nuestro país, en otros países se han realizado diversas actividades para afrontar dicha problemática que han ido desde privatizaciones, descentralización, creación de mecanismos de participación ciudadana hasta el diseño de servicios de calidad. Este conjunto de acciones que desarrollan los países para recuperar su legitimidad se conocen bajo el nombre de modernización administrativa.

Gran parte de las actividades modernizadoras que despliegan los países en el interés de hacer más eficientes y eficaces sus instituciones públicas están encabezadas por el movimiento de la Nueva Gestión Pública (NGP). La NGP modifica la relación gobierno-sociedad e introduce una nueva forma de ver y solucionar los problemas públicos, de tal manera que a través de sus valores y herramientas busca contribuir a mejorar la gestión del gobierno. Como lo menciona Enrique Cabrero “la mayor parte de los procesos de reforma gubernamental en el

mundo contemporáneo están inspirados en las ideas, técnicas y metodologías postulados por la corriente del New Public Management (Nueva Gerencia Pública). Esta ola de reformas gubernamentales ha dominado el escenario internacional a partir de la convicción de que los gobiernos que sean evaluados por sus resultados (...) y que se enfoquen al cliente-ciudadano, lograrán mayor eficiencia en su funcionamiento, mejores resultados en los objetivos buscados, y mayor legitimidad y aceptación por parte de la ciudadanía” (Cabrero, 2003, págs. 156-157).

Cabe mencionar que la aplicación de la NGP no es garantía de éxito en las organizaciones públicas donde ésta se utiliza, si representa una alternativa que ha tenido resultados exitosos en la transformación del gobierno y que contribuye a mejorar sus resultados.

Es indispensable que el gobierno cuente con organizaciones funcionales capaces de producir resultados exitosos en sus funciones. Luego entonces al ser el Municipio la base de la organización del Estado, los gobiernos municipales tienen la necesidad de organizaciones más funcionales, debido a que son el orden de gobierno donde existen más carencias y porque poseen mayor cercanía a la ciudadanía a diferencia de otros órdenes de gobierno; por ende, cualquier servicio o política mal diseñado o planeado afecta directamente la percepción ciudadana evaluando directamente al servidor público y al gobierno que pertenece. En este entorno los valores y herramientas de la NGP, con sus adaptaciones a cada gobierno local representan una alternativa para mejorar los resultados del mismo.

## Justificación de la investigación

El presente trabajo de investigación generara información que será de vital importancia en el municipio de La Paz referente a la calidad de los servicios públicos, lo cual nos permitirá aplicar teorías y enfoques diversos para el análisis de casos concretos que se presenten.

Así mismo la presente indagatoria generará un beneficio al gobierno municipal ya que generará información referente a su operación interna que se podrá utilizar para mejorar la calidad de los servicios públicos que se brindan, lo que a su vez se manifestará en un incremento en la satisfacción de la ciudadanía y en una mejora en la imagen del ayuntamiento de La Paz. También la herramienta que se genere de la presente tesis podrá ser aplicada a los demás municipios de Baja California Sur, para que estos también comiencen un proceso de mejora en la administración pública.

El presente trabajo de investigación busca generar propuestas que puedan ser consideraras por el Municipio de La Paz, específicamente Tesorería Municipal para contribuir a satisfacer las necesidades y expectativas de los ciudadanos que utilizan los servicios que prestan.

La importancia de realizar una evaluación a los servicios públicos que ofrece la Tesorería Municipal de La Paz, estriba en que es una de las áreas dentro de la administración municipal que tiene contacto con un número significativo de contribuyentes, mismos que con sus aportaciones contribuyen al mantenimiento del aparato gubernamental, así como para la ejecución de programas y servicios públicos, por ende, realizar la evaluación de la calidad de los servicios que se les brindan y formalizar un Plan de Calidad que ayude a satisfacer sus

necesidades y por consecuencia incrementar los índices de recaudación se convierte en algo imprescindible.

Por lo anterior al evaluar la calidad y elaborar propuestas de mejoras en la prestación de los servicios públicos permitirá fortificar la relación gobierno-sociedad. Así mismo se convierte en algo de extrema necesidad el diseño de un plan estratégico que le permita al Ayuntamiento incrementar su recaudación, lo cual deriva en facilitar la ejecución de programas y servicios públicos de calidad y de realizar una mejora en los ya existentes.

Al ser la Tesorería Municipal es el área encargada del cobro de los impuestos municipales, es necesario el adecuado funcionamiento de la misma para el desempeño de todo el aparato administrativo, pues provee a cada área del ayuntamiento de los recursos necesarios para la ejecución de sus servicios y programas públicos.

Como colofón, la Tesorería es una de las áreas administrativas más importantes del gobierno municipal por el número de ciudadanos que atiende, puesto que es la encargada del cobro de los servicios que brindan las demás áreas sustantivas, por lo ende la Tesorería es un área relevante para su estudio por la cantidad de recursos que maneja, el número y el tipo de contribuyentes que atiende y la relevancia de sus funciones para el adecuado funcionamiento del aparato de gobierno municipal.

## Planteamiento del problema

En la actualidad la recaudación de los impuestos municipales es baja en comparación con los impuestos que se pagan en los otros dos niveles de gobierno, lo que genera que el erario municipal tenga muy poca eficacia en su recaudación lo que propicia que los ingresos que debe percibir el municipio se vean significativamente mermados.

Mucho de la evasión fiscal que se presenta a nivel municipal se deriva primordialmente a los procesos y procedimientos que lleva a cabo el área encargada de la recaudación en este nivel de gobierno: Tesorería Municipal. La mayoría de los procedimientos que utiliza el área fiscalizadora municipal adolecen de ser excesivamente lentos y burocráticos; además que el personal encargado de dicha función carece de sensibilidad para el trato al ciudadano, lo cual repercute en una alta tasa de incumplimiento de las obligaciones tributarias de los ciudadanos.

En relación con lo anterior podemos notar que las arcas municipales se ven afectadas por un sistema y procedimiento recaudatorio obsoleto, lleno de vicios y que fomenta el incumplimiento de las obligaciones tributarias que tiene los ciudadanos a nivel municipal; afectando de manera directa los recursos que son necesarios para los diversos servicios y programas del ayuntamiento.

La problemática que podemos dilucidar es que el proceso administrativo que esta siguiente Tesorería Municipal de La Paz es poco efectivo en carácter recaudatorio y los servicios que

presta a los contribuyentes son carentes de un enfoque al ciudadano lo cual fomenta el incumplimiento del mismo.

## Objetivos de investigación

### Objetivo General

Realizar una evaluación de los servicios públicos que se brindaron en la Tesorería Municipal de La Paz, determinando el estado que guarda y derivado de dicho análisis, diseñar un plan de mejora.

### Objetivo Específicos

- Evaluar la calidad en los servicios públicos que se brindan en la Tesorería Municipal de La Paz determinar el estado de los servicios en lo referente a la calidad y la gestión pública.
- Diseñar una propuesta de Plan de Calidad que facilita la incorporación de los planteamientos de la Nueva Gestión Pública a la Tesorería Municipal de La Paz para mejorar los servicios que esta presta.

## Hipótesis

**H1.-** Los servicios públicos que se ofertan en la Tesorería Municipal de La Paz no son de buena calidad, lo que genera al exterior una mala percepción al ciudadano y repercute en la baja en los ingresos del municipio,

**H2.-** Implementar un plan de mejora en los procesos de la Tesorería Municipal de La Paz, elevaría la calidad de su servicio.



# CAPITULO I: MARCO TEÓRICO

## CAPITULO I MARCO TEORICO

La Nueva Gestión Pública es una nueva forma de concebir la gestión de gobierno y la relación de este con los ciudadanos (gobernanza). Para algunos estudiosos la Nueva Gestión Pública no es más que una simple importación de sector privado al público, producto del Neoliberalismo que impera en el sector económico; sin embargo, la Nueva Gestión Pública se puede considerar como un proceso a través del cual se formulan las políticas, se distribuyen los recursos y se implementan programas, antes que como una cuestión política por derecho propio (Barzelay, 2003, pág. 15).

Esta nueva forma de ver la función pública tiene sus orígenes en los años ochenta del siglo pasado dentro del sistema político y jurídico de la Commonwealth, el cual surgió como un cuerpo de doctrinas que habían desacreditado las respuestas que habían sido ofrecidas por la administración pública progresista a las problemáticas que enfrentaba dentro de sus funciones. La Nueva Gestión Pública fue cada vez tomando mayor fuerza y aceptación tanto dentro del mundo académico como del mundo pragmático de la administración gubernamental, ya que puede llegar a abarcar amplios aspectos dentro de los sistemas gubernamentales como son la gestión financiera, del personal, de contraloría interna y de los servicios públicos buscando lograr una mejora significativa en cada una de ellas.

A través de la visión de La Nueva Gestión Pública podemos entender que el sector público necesita un cambio de cultura institucional, de la manera en que se enfrentan a los problemas. Al respecto de esto Francisco Longo y Koldo Echebarria nos comentan que, “más allá de su objeto de estudio, lo que verdaderamente caracteriza a la NGP es su aproximación al sector público de una forma diferente a la tradicional, con consecuencias importantes sobre su

sistema de valores y su marco institucional” (Longo & Echevarria, 2001, pág. 102). Por lo que la aceptación de la Nueva Gestión Pública implica ver desde otra perspectiva la relación gobierno-sociedad, dando como resultado nuevas formas de visualizar los problemas públicos, los actores partícipes y las formas de dar solución a los mismos. La asimilación de una Nueva Gestión Pública representa un cambio significativo de la perspectiva tradicional en la que se ha manejado la administración pública, hacia un sistema que ponga énfasis en los resultados con un enfoque en la satisfacción de las necesidades del cliente (ciudadano) y de una mejora continua. Los fundamentos de la Nueva Gestión Pública no son otra cosa que el concepto de servicios de calidad, y de resultados orientados a la satisfacción de las necesidades de los clientes.

Respecto de este tema han sido diversos autores que se han manifestado al respecto de lo que implica para un gobierno el acogimiento de los enfoques, técnicas y teorías de la Nueva Gestión Pública; así tenemos que de acuerdo a Peter Spink, “la NGP, se argumenta, no modifica los problemas que tienen que ser enfrentados, sino que más bien, los aborda desde un discurso diferente (...) la NGP implica un desplazamiento desde un modelo de administración basado en reglas o en procedimientos hacia un modelo de metas o resultados ...”. (Spink, 2001, págs. 29-31), tomando como referencia esta concepción dada por el autor nos indica que la forma de administración pública tradicional basada en reglas y procedimientos no abona en nada a los problemas que se enfrenta y que por medio de una Nueva Gestión Pública no se modifica la problemática, sino que más bien se ataca de diferente manera, enfocado no tanto en seguir procedimientos sino más bien en la obtención de resultados.

Cuando dentro de un Estado se empiezan a mostrar signos de un mal desempeño gubernamental es un indicativo inequívoco de la imperiosa necesidad de cambio en la forma de la administración pública, ha este fenómeno ya se han enfrente otras naciones como nos lo menciona David Arellano en la década de los setenta una serie de reformas al sector público fueron implementadas por países como Reino Unido, Nueva Zelanda y Austria, este tipo de reformas acuñadas bajo el nombre de Nueva Gerencia Pública denotaron un profundo cambio en los estilos gerenciales del sector público (Arellano, 2002, pág. 13). Bajo la misma tónica Naomi Lynn, explican que el incremento de las quejas o de las insatisfacciones por los servicios públicos y la actuación del gobierno provocó la adopción del término gerencia pública. Muestra de que la gerencia pública se ha impuesto como un tema dominante en la gestión gubernamental es el desarrollo de bibliografía, investigaciones y disciplinas académicas, además del desarrollo de prácticas e iniciativas para mejorar la gerencia gubernamental en varios países (Lynn, 1999, pág. 17). Por lo antes expuesto podemos notar que para los autores antes mencionados, la Nueva Gestión Pública surge desde hace varias décadas como un proceso alternativo para mejorar el funcionamiento del gobierno, mediante nuevas perspectivas de gobierno y sociedad que pueden solventar las problemáticas que se han mantenido por años y más concretamente a los que surgen día a día en una población.

Podemos notar cómo es que la Nueva Gestión Pública se aleja de la forma tradicional de administrar en sector gobierno, lo cual es necesario dado el contexto de cambio constante y turbulento en el que actualmente se desenvuelven las diversas organizaciones públicas aunado a las crecientes y complejas demandas sociales las cuales requieren de nuevas fórmulas de ver y solucionar las problemáticas. Luego entonces si los problemas que presenta la sociedad cada vez se vuelven más complejos y las organizaciones estatales no pueden

controlar todas las variables del medio, estas se ven en la imperiosa necesidad de evolucionar en lo referente a su forma de organización para poder adaptarse al medio cambiante; bajo este entorno es que surge la Nueva Gestión Pública como un nuevo modelo de gobernabilidad.

Como lo mencionan Francisco Longo y Koldo Echevarria, la Nueva Gestión Pública puede ser vista desde tres ópticas:

- La primera hace referencia a un movimiento o tendencia que se detecta en el sector público de algunos países occidentales, fundamentalmente anglosajones, que han ido transformando el aparato ejecutivo del Estado mediante la introducción de técnicas de gestión empresarial y organización económica.
- La segunda identifica la Nueva Gestión Pública como una perspectiva novedosa de comprensión, análisis y abordaje de los problemas de la administración pública. Su contribución esencial sería el acento en el empirismo y la aplicación de valores de eficiencia y eficacia a su funcionamiento, por encima de los valores tradicionales del modelo administrativo.
- La tercera sería completamente normativa e identifica la nueva gestión pública como un modelo, es decir, como una serie de principios, políticas y técnicas para el manejo del sector público... (Longo & Echevarria, 2001, pág. 100).

Es de primordial importancia manifestar que el enfoque de la Nueva Gestión Pública no intenta ser una importación de modelos de las organizaciones privadas con la esperanza que estos funcionen y reproduzcan los mismos resultados que los entes privados, es decir la Nueva Gestión Pública no tiene como finalidad volver al sector público una empresa privada

que busca como fin el lucro; al respecto el Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo nos dice que:

El modelo gerencial tiene su inspiración en las transformaciones organizacionales ocurridas en el sector privado, las cuales modificaron la forma burocrático-piramidal de administración, flexibilizando la gestión, disminuyendo los niveles jerárquicos y, por consiguiente, aumentando la autonomía de decisión de los gerentes, de ahí el nombre de gerencial. Con estos cambios se pasó de una estructura basada en normas centralizadas a otra sustentada en la responsabilidad de los administradores, avalados por sus resultados eficazmente producidos... (CLAD, 1999, pág. 10).

El Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo (CLAD) expone algunas características y objetivos de la reforma gerencial:

- a) La profesionalización de la alta burocracia.
- b) La administración pública debe ser transparente y sus administradores deben ser responsabilizados democráticamente ante la sociedad.
- c) Descentralizar la ejecución de los servicios públicos.
- d) En las actividades exclusivas del Estado que permanezcan a cargo del gobierno central, la administración debe basarse en la desconcentración organizacional.
- e) La administración pública gerencial se orienta, básicamente, por el control de los resultados, contrariamente al control paso a paso de las normas y procedimientos como se hacía en el modelo burocrático weberiano.

f) La mayor autonomía gerencial de las agencias y de sus gestores debe ser complementada con nuevas formas de control.

g) El modelo gerencial precisa distinguir dos formas de unidades administrativas autónomas: las agencias que realizan actividades exclusivas del Estado (monopólicos); en este caso la descentralización tiene como finalidad aumentar la flexibilidad administrativa del aparato estatal. El segundo tipo de agencia que actúa en los servicios sociales y científicos, estas deben seguir actuando en la formulación general, en la regulación y en el financiamiento de las políticas sociales y de desarrollo científico.

La reforma gerencial reconoce también la existencia de un tercer marco institucional; el espacio público no-estatal, lo que implica que el Estado reconoce la capacidad de la sociedad para apoyar al Estado en el suministro de servicios públicos.

h) La orientación del suministro de servicios hacia el ciudadano-usuario.

i) Es preciso aumentar el grado de responsabilidad del servidor público en tres aspectos: ante la sociedad, tornando la administración pública más transparente, orientada a la rendición de cuentas; ante los políticos electos en términos de la democracia representativa y ante los representantes formales e informales de la sociedad.

Por lo tanto, podemos dilucidar que el modelo de Nueva Gestión Pública ayuda a tener organizaciones gubernamentales que brindan servicios de calidad a través de un cambio total en la cultura organizacional, en los procesos administrativos y más que nada un cambio en la relación con el ciudadano y con los diversos actores que interactúan con los órganos de gobierno. Luego entonces para poder generar servicios públicos de calidad es ineludible adaptar estos a las necesidades que presenten los clientes, para ello es necesario contar con

procesos apropiados y así como una nueva cultura organizacional dentro de las dependencias del Estado; de manera conjunta es indispensable mejorar la relación con los diversos actores que interactúan con el gobierno, primordialmente con los clientes pues de ellos proceden los insumos necesarios, vía aportaciones; para diseñar programas y servicios, no menos es importante es la participación de los niveles de gobierno y grupos sociales para la solución de problemas públicos.

Al amparo de la Nueva Gestión Pública se han podido desarrollar modelos, técnicas e instrumentos que auxilian a mejorar el desempeño de organizaciones gubernamentales tan diversas, como lo son planes de calidad, modelos de evaluación, premios, entre muchos varios. En este sentido Longo y Echevarria no mencionan lo siguiente "... no hay un solo management, sino muchos, parcialmente complementarios, pero también contradictorios, fruto de un conocimiento que surge de la experiencia y que, por lo tanto, es consustancialmente empírico y adaptativo. El management nos ofrece muchas ideas, procedentes de modelos inspirados en principios diversos, que podemos aprovechar adecuadamente solo si leemos con detalle las circunstancias de donde vienen y aquellas en las que pretenden aplicarse". (Longo & Echevarria, 2001, pág. 148).

Respecto al cambio Arellano y Cabrero exponen que es importante en las organizaciones porque es una manera de modificar las estructuras, procesos, comportamientos y objetivos. Existen muchas técnicas que han sido utilizadas por los gobiernos para producir un cambio organizacional: La modificación de la conducta organizacional; la administración por objetivos; el desarrollo gerencial; el desarrollo organizacional; la auditoria administrativa: el ciclo de control; la reingeniería de procesos y la gestión de calidad total, principalmente. (Arellano & Cabrero, 2000, págs. 229-230).



CAPITULO II:  
MARCO  
INSTITUCIONAL

## **CAPITULO II MARCO INSTITUCIONAL.**

Dentro del marco institucional se presentan las siguientes normatividades que rigen al accionar de la dependencia dentro de la esfera gubernamental, primeramente, enlistaremos el marco jurídico, desde lo supra a lo infra, aplicable a nuestro tema de análisis; posteriormente enunciaremos la inclusión del tema de servicios públicos de calidad dentro de los planes de desarrollo nacional, estatal y municipal.

### **CONSTITUCIÓN POLITICA DE LOS ESTADOS UNIDOS MEXICANOS.**

#### **Artículo 25**

Corresponde al Estado la rectoría del desarrollo nacional para garantizar que éste sea integral y sustentable, que fortalezca la Soberanía de la Nación y su régimen democrático y que, mediante la competitividad, el fomento del crecimiento económico y el empleo y una más justa distribución del ingreso y la riqueza, permita el pleno ejercicio de la libertad y la dignidad de los individuos, grupos y clases sociales, cuya seguridad protege esta Constitución. La competitividad se entenderá como el conjunto de condiciones necesarias para generar un mayor crecimiento económico, promoviendo la inversión y la generación de empleo.

El Estado velará por la estabilidad de las finanzas públicas y del sistema financiero para coadyuvar a generar condiciones favorables para el crecimiento económico y el empleo.

El Plan Nacional de Desarrollo y los planes estatales y municipales deberán observar dicho principio.

El Estado planeará, conducirá, coordinará y orientará la actividad económica nacional, y llevará al cabo la regulación y fomento de las actividades que demande el interés general en el marco de libertades que otorga esta Constitución.

Al desarrollo económico nacional concurrirán, con responsabilidad social, el sector público, el sector social y el sector privado, sin menoscabo de otras formas de actividad económica que contribuyan al desarrollo de la Nación.

El sector público tendrá a su cargo, de manera exclusiva, las áreas estratégicas que se señalan en el artículo 28, párrafo cuarto de la Constitución, manteniendo siempre el Gobierno Federal la propiedad y el control sobre los organismos y empresas productivas del Estado que en su caso se establezcan. Tratándose de la planeación y el control del sistema eléctrico nacional, y del servicio público de transmisión y distribución de energía eléctrica, así como de la exploración y extracción de petróleo y demás hidrocarburos, la Nación llevará a cabo dichas actividades en términos de lo dispuesto por los párrafos sexto y séptimo del artículo 27 de esta Constitución. En las actividades citadas la ley establecerá las normas relativas a la administración, organización, funcionamiento, procedimientos de contratación y demás actos jurídicos que celebren las empresas productivas del Estado, así como el régimen de remuneraciones de su personal, para garantizar su eficacia, eficiencia, honestidad, productividad, transparencia y rendición de cuentas, con base en las mejores prácticas, y determinará las demás actividades que podrán realizar.

Asimismo, podrá participar por sí o con los sectores social y privado, de acuerdo con la ley, para impulsar y organizar las áreas prioritarias del desarrollo. Bajo criterios de equidad social, productividad y sustentabilidad se apoyará e impulsará a las empresas de los sectores social y privado de la economía, sujetándolos a las modalidades que dicte el interés público y al uso, en beneficio general, de los recursos productivos, cuidando su conservación y el medio ambiente.

La ley establecerá los mecanismos que faciliten la organización y la expansión de la actividad económica del sector social: de los ejidos, organizaciones de trabajadores, cooperativas, comunidades, empresas que pertenezcan mayoritaria o exclusivamente a los trabajadores y, en general, de todas las formas de organización social para la producción, distribución y consumo de bienes y servicios socialmente necesarios.

La ley alentará y protegerá la actividad económica que realicen los particulares y proveerá las condiciones para que el desenvolvimiento del sector privado contribuya al desarrollo económico nacional, promoviendo la competitividad e implementando una política nacional para el desarrollo industrial sustentable que incluya vertientes sectoriales y regionales, en los términos que establece esta Constitución.

### **Artículo 31**

Son obligaciones de los mexicanos:

...

IV. Contribuir para los gastos públicos, así de la Federación, como de los Estados, de la Ciudad de México y del Municipio en que residan, de la manera proporcional y equitativa que dispongan las leyes.

### **Artículo 115**

Los estados adoptarán, para su régimen interior, la forma de gobierno republicano, representativo, democrático, laico y popular, teniendo como base de su división territorial y de su organización política y administrativa, el municipio libre, conforme a las bases siguientes:

...

V. Los Municipios, en los términos de las leyes federales y Estatales relativas, estarán facultados para:

- a) Formular, aprobar y administrar la zonificación y planes de desarrollo urbano municipal;
- b) Participar en la creación y administración de sus reservas territoriales;
- c) Participar en la formulación de planes de desarrollo regional, los cuales deberán estar en concordancia con los planes generales de la materia. Cuando la Federación o los Estados elaboren proyectos de desarrollo regional deberán asegurar la participación de los municipios;
- d) Autorizar, controlar y vigilar la utilización del suelo, en el ámbito de su competencia, en sus jurisdicciones territoriales;
- e) Intervenir en la regularización de la tenencia de la tierra urbana;
- f) Otorgar licencias y permisos para construcciones;

- g) Participar en la creación y administración de zonas de reservas ecológicas y en la elaboración y aplicación de programas de ordenamiento en esta materia;
- h) Intervenir en la formulación y aplicación de programas de transporte público de pasajeros cuando aquellos afecten su ámbito territorial; e
- i) Celebrar convenios para la administración y custodia de las zonas federales.

En lo conducente y de conformidad a los fines señalados en el párrafo tercero del artículo 27 de esta Constitución, expedirán los reglamentos y disposiciones administrativas que fueren necesarios.

Los bienes inmuebles de la Federación ubicados en los Municipios estarán exclusivamente bajo la jurisdicción de los poderes federales, sin perjuicio de los convenios que puedan celebrar en términos del inciso i) de esta fracción;

## LEY DE COORDINACIÓN FISCAL DEL ESTADO DE BAJA CALIFORNIA SUR

### **Artículo 1**

Esta Ley tiene por objeto:

I.- Establecer la normatividad del Sistema de Coordinación Fiscal del Estado de Baja California Sur y sus municipios;

II.- Establecer la participación que corresponda a sus haciendas públicas municipales en los ingresos estatales y distribuir entre ellos dichas participaciones;

III.- Establecer las bases, montos porcentuales, y plazos para la distribución de las Participaciones en Ingresos Federales que correspondan a los municipios del Estado, así como la vigilancia en el cálculo y su liquidación;

IV.- Fijar las reglas de colaboración administrativa entre las diversas autoridades fiscales y;

V.- Constituir los organismos en materia de coordinación fiscal y dar las bases de su organización y funcionamiento.

### **Artículo 17**

El Estado, por conducto de la Secretaría, deberá publicar en el Boletín Oficial y en el periódico local de mayor circulación, los días quince de junio y quince de diciembre de cada año, las fórmulas y criterios de asignación, así como los montos de las Participaciones Federales y Estatales otorgadas a los Municipios, de conformidad con lo establecido en la Fracción XLVI del Artículo 79 de la Constitución Política del Estado de Baja California Sur.

Asimismo, deberá publicar trimestralmente en el Boletín Oficial, el importe de las Participaciones entregadas a los Municipios, de conformidad con lo establecido en el último párrafo del Artículo 6 de la Ley de Coordinación.

### **Artículo 18**

El Estado, por conducto de la Secretaría, deberá publicar anualmente, mediante Decreto en el Boletín Oficial, los factores de participaciones que resulten a partir de la aplicación de las variables establecidas en los artículos 5, 6, 8, 9, 10, 14 y 15 de la presente Ley, para cada uno de los Municipios. En tanto dichos factores no se actualicen, se aplicarán provisionalmente los que correspondan al año inmediato anterior.

### **Artículo 19**

El Estado, por conducto de la Secretaría, deberá publicar en el Boletín Oficial, dentro de los primeros quince días del mes de febrero, el calendario de entrega, los porcentajes, fórmulas y variables utilizadas, así como el monto estimado de Participaciones que le corresponde a cada Municipio.

### **Artículo 20**

En los términos del Artículo 7 de la Ley de Coordinación, cada cuatro meses el Estado, por conducto de la Secretaría, realizará el ajuste de las Participaciones correspondientes a los Municipios. Las diferencias que en su caso resulten, serán liquidadas dentro de los dos meses siguientes.



Asimismo, realizará un ajuste definitivo a las cantidades que se hayan distribuido provisionalmente, respecto del ejercicio inmediato anterior, una vez que la Secretaría conozca del ajuste definitivo de las Participaciones, realizado por la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, en los términos establecidos en el cuarto párrafo del citado artículo de la Ley de Coordinación.

### **Artículo 21**

El Estado, a través de la Secretaría, independientemente de la publicación a que se refiere el Artículo 18 de esta Ley, deberá proporcionar por escrito a cada uno de los Municipios del Estado, dentro del mes de febrero de cada año, el monto anual estimado de sus Participaciones, así como un informe sobre las que le hubiesen correspondido en el año inmediato anterior y su comportamiento en relación con lo estimado para dicho año.

### **TRANSITORIOS DECRETO No. 2314**

PRIMERO. - El presente Decreto entrará en vigor a partir del primero de enero del año dos mil dieciséis, previa su publicación en el Boletín Oficial del Gobierno del Estado.

SEGUNDO. - En tanto se realicen las reformas a las leyes en la materia quedan bajo la potestad del Gobierno del Estado los conceptos siguientes de derechos en materia de control vehicular:

- I. Registro del vehículo en el Padrón Vehicular;
- II. Cambio de propietario de motor, de carrocería y corrección de datos;
- III. Baja del vehículo del Padrón Vehicular;
- IV. La dotación y/o reposición de placas de identificación del servicio de control vehicular;
- V. Expedición de la calcomanía de revalidación;
- VI. Expedición de permisos provisionales de circulación;
- VII. Reporte de extravío de placas;
- VIII. Baja de Placas;
- IX. Revisión Electromecánica;
- X. Reposición de tarjeta de circulación;
- XI. Expedición de Licencia de Manejo;
- XII. Permiso provisional para manejo a jóvenes mayores de 16 años y menores de 18 años,  
y
- XIII. Reposición por robo o extravío de licencia de manejo.

TERCERO. - Corresponderá a la Secretaría de Finanzas y Administración determinar el importe a descontar por concepto del costo administrativo de la recaudación a que se refiere

el artículo 16 Bis de la Ley de Coordinación Fiscal del Estado de Baja California Sur conforme a las reglas que para tal efecto emita la propia Secretaría.

CUARTO. - Los derechos de los trabajadores que laboran actualmente en las dependencias de control vehicular, registro civil, registro público de la propiedad y del comercio se respetarán conforme a la Ley. Los trabajadores de estas dependencias tendrán la opción de escoger de manera libre y voluntaria si es su deseo seguir perteneciendo laboralmente al ámbito municipal o ser transferidos al ámbito estatal con pleno respeto de sus derechos laborales adquiridos.

QUINTO. - A efecto de dar transparencia a las ministraciones que recibirán los municipios y evaluar el impacto de sus finanzas, el Congreso del Estado evaluará cada seis meses el procedimiento que se deriva de la presente reforma.

## LEY DE HACIENDA PARA EL MUNICIPIO DE LA PAZ, BAJA CALIFORNIA SUR.

### **Artículo 1.**

La Hacienda Pública del Municipio de La Paz, Estado de Baja California Sur, para cubrir los gastos de la administración pública municipal, percibirá en cada ejercicio fiscal los ingresos derivados de los impuestos, derechos, productos, aprovechamientos,

participaciones, aportaciones e ingresos extraordinarios que se establezcan en la presente Ley, en las demás Leyes Fiscales y Convenios de Coordinación suscritos, o que se suscriban, para tales efectos.

### **Artículo 2.**

Para los efectos de esta Ley, se denominan como contribuyentes de impuestos, derechos, productos, aprovechamientos y contribuciones especiales, a las personas físicas, personas morales y unidades económicas, cuyas actividades coincidan con algunas de las situaciones jurídicas previstas en la misma, los que habrán de registrarse en el padrón fiscal de contribuyentes del Municipio de La Paz.

### **Artículo 3.**

Son impuestos, las prestaciones en dinero o en especie que fije la Ley, con carácter general y obligatorio a cargo de los contribuyentes, destinadas a cubrir los gastos públicos y demás obligaciones a cargo del Ayuntamiento de La Paz.

**Artículo 4.**

Son derechos, las contraprestaciones establecidas en la Ley, por los servicios que preste el Ayuntamiento de La Paz en sus funciones de Derecho Público, así como por el uso o aprovechamiento de sus bienes de dominio público.

**Artículo 5.**

Son productos, los ingresos que percibe el Ayuntamiento de La Paz por actividades que no correspondan a sus funciones propias del Derecho Público; así como por la explotación o venta de sus bienes patrimoniales de dominio privado.

**Artículo 6.**

Son aprovechamientos, los recargos, las multas, los subsidios y los demás ingresos de Derecho Público que perciba el Ayuntamiento de La Paz, no clasificables como impuestos, derechos, productos, participaciones y aportaciones.

**Artículo 7.**

Son participaciones, las cantidades de dinero que el Ayuntamiento de La Paz tiene derecho a percibir de los ingresos federales y estatales conforme a las Leyes respectivas y a los Convenios de Coordinación que se hayan suscrito o se suscriban para tales efectos.

**Artículo 8.**

Además de los ingresos que forman parte de la Hacienda Pública Municipal, el Ayuntamiento de La Paz percibirá las aportaciones federales para fines específicos, que a través de los diferentes fondos, establezcan el Presupuesto de Egresos de la Federación, la Ley de Coordinación Fiscal y los convenios respectivos, así como los ingresos extraordinarios que tengan como fuente organismos descentralizados, desconcentrados, de participación municipal, así como ingresos derivados de la colaboración administrativa con Entidades Federales.

**Artículo 9.**

Todo ingreso que perciba el Ayuntamiento de La Paz, deberá integrarse al acervo común de la Hacienda Pública Municipal. Sólo se destinarán a objetivos determinados las recaudaciones especiales por cooperación, así como las Aportaciones Federales ministradas para fines específicos y/o contribuciones especiales.

**Artículo 10.**

En la Ley de Ingresos Municipal se establecerán anualmente los ingresos ordinarios de naturaleza fiscal que deban recaudarse.

**Artículo 11.**

Será facultad exclusiva del Ayuntamiento de La Paz el cobro de sus impuestos, derechos, productos, aprovechamientos y contribuciones especiales.

**Artículo 12.**

Son Leyes Fiscales del Municipio:

- I. La presente Ley
- II. La Ley de Ingresos Municipal; y
- III. Las Leyes y demás disposiciones de carácter hacendario aplicables sólo en el Municipio de La Paz.

**Artículo 13.**

Son Autoridades Fiscales en el Municipio de La Paz, las siguientes:

- I. El Ayuntamiento
- II. El Presidente Municipal
- III. El Síndico
- IV. El Tesorero Municipal
- V. Las demás Autoridades Municipales a quienes las Leyes confieran atribuciones en materia fiscal.

**Artículo 14.**

Para efectos de esta Ley y demás disposiciones legales vigentes en el Municipio de La Paz, cuando se apliquen tarifas, sanciones u otros conceptos, tasados en salarios mínimos, se aplicará el salario mínimo diario general vigente en el Estado de Baja California Sur en el momento de la causación o bien en el momento en que la omisión sea descubierta por la autoridad correspondiente.



LEY DE INGRESOS DEL MUNICIPIO DE LA PAZ, BAJA CALIFORNIA SUR  
PARA EL EJERCICIO FISCAL 2016.

**Artículo 2**

Los ingresos a que se refieren los conceptos indicados en el artículo anterior, serán causados y recaudados conforme a lo dispuesto por la Ley de Hacienda para el Municipio de La Paz, Baja California Sur, e invariablemente por la Tesorería Municipal a través de la Dirección de Ingresos, sus oficinas recaudadoras, instituciones de crédito y medios electrónicos autorizados al efecto, aceptándose como medios de pago, dinero en efectivo, los cheques de caja, los cheques certificados y los giros postales, telegráficos o bancarios; los cheques personales no certificados únicamente cuando sean expedidos por el propio contribuyente o por los fedatarios cuando estén cumpliendo con su obligación de enterar contribuciones a cargo de un tercero.

También se aceptarán como medio de pago las transferencias electrónicas de fondos a favor de la Tesorería Municipal; así también, se podrá excepcionalmente aceptar el pago de contribuciones, sus accesorios y demás créditos fiscales, a través de la dación en pago y/o la prestación de servicios del contribuyente; lo anterior, cumpliendo los requisitos y procedimientos de acuerdo con lo que dispone la Ley de Hacienda para el Municipio de La Paz, Baja California Sur, el Código Fiscal para el Estado y Municipios del Estado de Baja California Sur en lo conducente, Convenios de Colaboración Administrativa en Materia Fiscal Federal y sus anexos, demás Leyes, Reglamentos y disposiciones relativas que se encuentren en vigor en el momento en que se causen.

Como podemos ver la participación de los actores que integran el sistema económico y que interactuaran en el sector tanto público como privado se encuentran debidamente regulados por diferentes cuerpos normativos, en los cuales se otorgan facultades de actuar (sector público) dentro del sector de servicios públicos que se brindan, así como derechos y obligaciones de los actores pertenecientes al sector privado que deben de realizar algún tipo de pago de contribuciones y/o derechos en las oficinas recaudadoras del municipio de La Paz.

El tema de los servicios públicos de calidad es un tema que ya ha sido tomado en cuenta dentro de los gobiernos de los tres niveles, llegando a incluirse dentro de los planes de desarrollo en diferentes ejes rectores que a continuación mencionaremos:

#### PLAN NACIONAL DE DESARROLLO.

En el PND se contemplan la mejora en los servicios públicos con un enfoque hacia el ciudadano; dicho punto se toca dentro de la ESTRATEGIA TRANSVERSAL: GOBIERNO CERCANO Y MODERNO; el cual busca generar un cambio en la administración pública enfocada a brindar mejores servicios públicos, más rápidos y eficientes, apoyándose en la mejora de los procesos administrativos y las tecnologías de la información.

## PLAN ESTATAL DE DESARROLLO

En el PED la temática de los servicios de calidad hacia los ciudadanos se encuentra ubicada dentro del EJE V: TRANSPARENCIA Y BUEN GOBIERNO en dos componentes de la misma que son REGULACIÓN Y TRANSPARENCIA Y EFICACIA INSTITUCIONAL las cuales versan en concordancia con la plasmado en el PND, en la cual se busca la mejora de los procesos administrativos de las dependencias del gobierno estatal, esto con la finalidad de poder generar servicios públicos de calidad a los ciudadanos basados en un esquema de nueva gestión pública.

## PLAN MUNICIPAL DE DESARROLLO

En el PMD es posible notar que el tema de la mejora de los servicios públicos que se brindan a la ciudadanía es toca en dos ejes rectores del mismo, los cuales son EJE RECTOR A.- UN MUNICIPIO FORTALECIDO, Objetivo 1.- El desarrollo social incluyente, el cual nos plantea que la mejor forma de lograr una mejora es mediante la implementación de evaluación continua de la gestión municipal; EJE RECTOR D.- UNA ADMINISTRACIÓN HONESTA Y DE CALIDAD, Objetivo 2.- Finanzas sostenibles y Objetivo 3.- Una administración planeada, tecnificada y organizada, los cuales tienen como objetivo generar las políticas públicas y económicas necesarias para poder propiciar una claridad en la administración de los recursos que recaude el municipio para poder mantener de manera estable los finanzas municipales y a su vez generar un esquema de fácil cumplimiento a los contribuyentes.

# CAPÍTULO III: METODOLOGIA.

## CAPITULO III METODOLOGIA

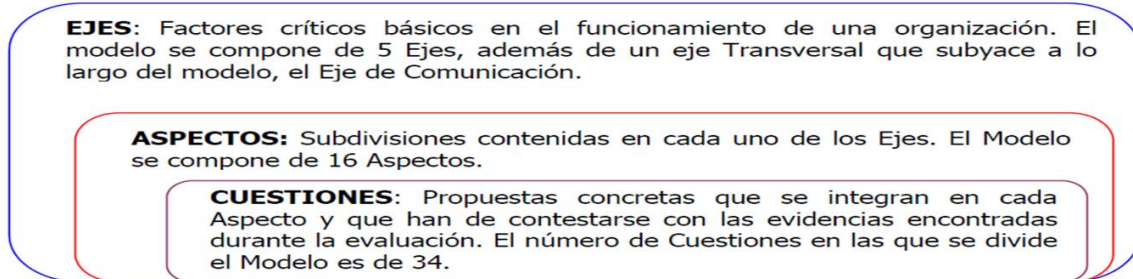
La metodología a utilizar durante la investigación será el Modelo Evaluación, Aprendizaje y Mejora (EVAM) para poder comprobar si los servicios que se brindan en la Tesorería Municipal de La Paz son de calidad, de la misma forma, mediante evaluación en comento se podrá obtener las expectativas y percepciones ciudadanas de los servicios que ofrece el área administrativa sujeta de nuestro estudio.

La Lógica subyacente en este Modelo de evaluación es la del ciclo PDCA (Planificar, Desarrollar, Controlar, Actuar) desarrollando el modelo de la siguiente forma:

- Políticas Públicas e identificación de directivos/responsables.
- Planes y proyectos que expliciten los objetivos organizativos y de comunicación.
- Revisión y actualización de la política y estrategia a través del liderazgo.
- Identificación, gestión y mejora de los procesos.
- Diseño y desarrollo de servicios basándose en las necesidades y expectativas de los clientes/ciudadanos.
- Gestión de recursos.
- Determinación de mecanismos de seguimiento
- Mejora en función de resultados.

El modelo EVAM se estructura en los siguientes elementos:

**Figura 1. Elementos EVAM**



Fuente: Ministerio de Administraciones públicas. Modelo Evaluación Aprendizaje y Mejora

Para asignar un valor a las evidencias y su grado de adecuación a la Cuestión concreta que se está evaluando, se utiliza el esquema lógico EVAMED, escala que propone unas cuestiones (QUE/POR QUÉ/CÓMO/DÓNDE/etc.) que permiten transformar el análisis cualitativo en cuantitativo. Finalmente se asigna una puntuación, en escala de 0 a 100 dividida en tramos de 10 en 10 para cada Cuestión. La puntuación de cada Eje vendrá determinada por la media de las valoraciones de sus cuestiones correspondientes, para finalmente obtener la puntuación global de la organización, y determinar cuantitativa y cualitativamente el nivel de madurez alcanzado por la organización.

El objetivo principal de la evaluación es identificar los puntos fuertes y las áreas de mejora de la organización, impulsando la mejora continua de su rendimiento.

## ESTRUCTURA DEL MODELO EVAM

Los ejes de evaluación del Modelo y su representación gráfica es la que sigue:

**Figura 2. Ejes que se evalúan mediante Modelo EVAM**



Fuente: Ministerio de Administraciones públicas. Modelo Evaluación Aprendizaje y Mejora.

### Eje 1: Política, Planificación Y Estrategia A Través Del Liderazgo

Los líderes desarrollan, comunican y facilitan la consecución de la Misión, Visión y Valores. Son los que motivan y estimulan de manera continua a sus colaboradores hacia la mejora, además de servir de modelo de referencia en comportamiento y rendimiento para los demás.

Deben identificar y desarrollar los objetivos estratégicos en planes y proyectos operativos para hacer realidad la Visión y Misión de la organización, y establecer mecanismos de revisión para adaptar dichos objetivos a los cambios.

Para poder hacer realidad la política y estrategia es necesario identificar a los clientes/ciudadanos/ usuarios de los servicios de la organización.

## Eje 2: Procesos

En su camino a la mejora, las organizaciones identifican los procesos que hacen realidad la política y estrategia, los representan mediante un mapa de procesos, los describen y documentan.

Para el diseño y desarrollo de los servicios, se tiene en cuenta a los clientes/ciudadanos/usuarios informándoles y prestándoles la asistencia necesaria.

Se arbitran mecanismos para conocer el nivel de satisfacción de los clientes/ciudadanos/usuarios para poder aplicar en su caso las acciones oportunas de mejora en los procesos.



### Eje 3: Personas

En su camino a la mejora, las organizaciones desarrollan el potencial de las personas de la organización, realizando una planificación, gestión y mejora de los recursos humanos. Para ello deben existir canales de información, establecer planes de formación y fomentar la comunicación tanto de manera horizontal como vertical.

### Eje 4: Alianzas Y Recursos

En su camino a la mejora, las organizaciones planifican y gestionan las alianzas externas, las relaciones con sus proveedores y los recursos internos en apoyo de su política y estrategia. Se debe establecer un equilibrio entre las necesidades actuales y futuras de la organización, las personas y el medio ambiente.

Asimismo, se deben establecer canales adecuados para gestionar la información y el conocimiento.

### Eje 5: Resultados

En su camino a la mejora, las organizaciones miden de manera periódica los indicadores de satisfacción de los clientes/ciudadanos/usuarios de los servicios, de las personas de la organización y de su rendimiento, para conocer los resultados que obtienen en relación con los objetivos establecidos.

## Eje Transversal: Comunicación

La comunicación subyace en todos los ejes del Modelo, confiriéndole unidad.

Los aspectos relacionados con la comunicación se analizan a través de las Cuestiones que componen cada uno de los restantes Ejes, por lo que no se hace una valoración concreta de éste.

### Aspectos que componen cada uno de los Ejes

Cada uno de los ejes que componen al modelo poseen aspectos a considerar y estos a su vez poseen cuestiones que deben ser tomadas en cuenta al momento de evaluar, a continuación, se presentan cada uno de los 5 ejes con sus respectivos aspectos y cuestiones:

**Figura 3. Aspectos que contienen los Ejes de evaluación Modelo EVAM**

EJES		ASPECTOS		Nº DE CUESTIONES
1	POLITICA, PLANIFICACIÓN Y ESTRATEGIA A TRAVÉS DEL LIDERAZGO	1a	<i>La política y estrategia se desarrolla, revisa y actualiza a través del liderazgo (4)</i>	6
		1b	<i>La política y estrategia se comunica y despliega mediante un esquema de procesos clave (2)</i>	
2	PROCESOS	2a	<i>Diseño y gestión sistemática de los procesos (3)</i>	10
		2b	<i>Diseño y desarrollo de los servicios basándose en las necesidades y expectativas de los clientes/ciudadanos/usuarios de los servicios (1)</i>	
		2c	<i>Gestión de las relaciones con los clientes/ciudadanos/usuarios de los servicios (3)</i>	
		2d	<i>Introducción de las mejoras necesarias en los procesos mediante la innovación a fin de satisfacer plenamente a clientes/ciudadanos/usuarios de los servicios y otros grupos de interés, generando cada vez mayor valor (3)</i>	
3	PERSONAS	3a	<i>Planificación, gestión y mejora de los recursos humanos (3)</i>	4
		3b	<i>Identificación, desarrollo y mantenimiento del conocimiento y la capacidad de las personas de la organización (1)</i>	

4	ALIANZAS Y RECURSOS	4a	<i>Gestión de las alianzas externas y de los proveedores (2)</i>	8
		4b	<i>Gestión presupuestaria (1)</i>	
		4c	<i>Gestión de los edificios, equipamientos y materiales (3)</i>	
		4d	<i>Gestión de la tecnología (1)</i>	
		4e	<i>Gestión de la información y del conocimiento (1)</i>	
5	RESULTADOS	5a	<i>Resultados en clientes/ciudadanos/usuarios de los servicios (2)</i>	6
		5b	<i>Resultados en las Personas (2)</i>	
		5c	<i>Resultados Clave (2)</i>	
				<b>Total: 34 cuestiones</b>

Fuente: Ministerio de Administraciones públicas. Modelo Evaluación Aprendizaje y Mejora.

### Cuestiones a evaluar

Las cuestiones a evaluar son las propuestas concretas a las que hay que dar respuesta en el proceso de evaluación de la organización a partir de las evidencias encontradas.

**Figura 4. Cuestiones, el Aspecto al que se refieren y el Eje.**

<b>EJE 1: POLITICA, PLANIFICACIÓN Y ESTRATEGIA A TRAVÉS DEL LIDERAZGO</b>		
<b>ASPECTOS</b>	<b>CUESTIONES</b>	
<b>1.a</b> La política y estrategia se desarrolla, revisa y actualiza a través del liderazgo	1	La organización ha identificado quiénes son los directivos / responsables de la misma y éstos saben que lo son y conocen su responsabilidad.
	2	Los directivos / responsables establecen objetivos estratégicos y operativos de acuerdo con la Misión y la Visión de la organización.
	3	Los directivos / responsables traducen los objetivos estratégicos y operativos de la organización en planes y proyectos.
	4	Los directivos / responsables desarrollan, revisan y actualizan la política y estrategia de manera coherente con la Misión y la Visión de la organización.

1.b La política y estrategia se comunica y despliega mediante un esquema de procesos clave	1	Se identifica y diseña el esquema general de procesos clave necesario para llevar a efecto la política y estrategia de la organización.
	2	Se desarrollan canales internos para comunicar el esquema de procesos clave, los objetivos, planes y tareas de la organización

EJE 2: PROCESOS		
ASPECTOS	CUESTIONES	
2 a. Diseño y gestión sistemática de los procesos	1	Una vez identificados, los procesos clave de la organización necesarios para hacer realidad la política y estrategia están descritos y documentados.
	2	En todos los procesos se han establecido objetivos e indicadores que permiten realizar el seguimiento y verificación del grado de su cumplimiento
	3	Se han identificado y dado responsabilidades a los propietarios de los procesos y éstos conocen su responsabilidad
2.b Diseño y desarrollo de los servicios basándose en las necesidades y expectativas de los clientes/ciudadanos/ usuarios de los servicios	1	Se tiene en cuenta a los clientes/ciudadanos/usuarios en el diseño y desarrollo de los servicios que se les ofrece mediante la utilización de alguna de estas fuentes: análisis de la demanda; análisis de las Q/S; encuestas de clientes o de cualquier otro medio disponible.
2.c Gestión de las relaciones con los clientes/ciudadanos/ usuarios de los servicios	1	Existen mecanismos para proporcionar a los clientes/ciudadanos / usuarios de los servicios información apropiada y fiable (ejemplo: a través de Carta de Servicios, página Web, etc.).
	2	Existen mecanismos para proporcionar a los clientes / ciudadanos / usuarios asistencia y ayuda en la prestación del servicio.
	3	Se desarrollan sistemas y procedimientos que permitan gestionar las quejas y sugerencias, y contestar a las preguntas que se formulen ofreciendo respuestas fundamentadas.

<b>2.d</b> Introducción de las mejoras necesarias en los procesos mediante la innovación a fin de satisfacer plenamente a clientes/ciudadanos/usuarios de los servicios y otros grupos de interés, generando cada vez mayor valor.	<b>1</b>	El nivel de satisfacción de los clientes/ciudadanos/usuarios de los servicios se mide y analiza de forma sistemática con el fin de incorporar acciones de mejora.
	<b>2</b>	Los resultados de los indicadores de rendimiento de los procesos se miden y analizan para establecer prioridades y objetivos de mejora en dichos procesos.
	<b>3</b>	Se garantiza que las personas de la organización reciben la formación e información pertinente para trabajar con procesos nuevos o modificados, antes de su implantación.

<b>EJE 3: PERSONAS</b>		
<b>ASPECTOS</b>	<b>CUESTIONES</b>	
<b>3.a</b> Planificación, gestión y mejora de los recursos humanos	<b>1</b>	Hay un desarrollo propio de la política general de recursos humanos basado en la estrategia y la planificación de la organización
	<b>2</b>	Se utiliza información del personal, procedente de diversas fuentes de la organización, para el desarrollo y mejora de la política, estrategia y planes de recursos humanos.
	<b>3</b>	Existen en la organización canales de comunicación horizontal, vertical, ascendente y descendente
<b>3.b</b> Identificación, desarrollo y mantenimiento del conocimiento y la capacidad de las personas de la organización	<b>1</b>	Se establece y comunica un plan de formación basado en las necesidades de la organización y de las personas, se hace un seguimiento del mismo y se mide su aplicabilidad en la organización.

<b>EJE 4: ALIANZAS Y RECURSOS</b>		
<b>ASPECTOS</b>	<b>CUESTIONES</b>	
<b>4.a</b> Gestión de las alianzas externas y de los proveedores	<b>1</b>	Los proveedores y aliados estratégicos de la organización están identificados en función de la política y la estrategia
	<b>2</b>	Para desarrollar e implantar proyectos específicos conjuntos con otras organizaciones del sector público o privado se promueven y organizan alianzas.

<b>4.b</b> Gestión presupuestaria	<b>1</b>	Las partidas presupuestarias de gasto están vinculadas al correcto desarrollo de los programas/proyectos planificados para la consecución de los objetivos.
<b>4.c</b> Gestión de los edificios, equipamientos y materiales	<b>1</b>	Se han adoptado acciones y planes para optimizar el consumo de suministros e inventarios de material, gestión de residuos, reciclaje, ahorro energético, etc.
	<b>2</b>	Se realiza un plan de adecuación de los edificios, espacios y equipos de la organización.
	<b>3</b>	Se ha desarrollado e implantado un sistema de gestión de prevención de riesgos laborales que incorpora los procedimientos precisos para hacer efectiva una adecuada política de seguridad y salud laboral
<b>4.d</b> Gestión de la Tecnología	<b>1</b>	Se verifica la adecuación de las tecnologías a las necesidades de la organización y de sus procesos.
<b>4.e</b> Gestión de la Información y del Conocimiento	<b>1</b>	Se proporciona a los usuarios internos y externos un acceso adecuado a la información y conocimiento relevantes (acceso a canales de información).

<b>EJE 5: RESULTADOS</b>		
<b>ASPECTO</b>	<b>CUESTIONES</b>	
<b>5.a</b> Resultados en clientes/ciudadanos / usuarios de los servicios	<b>1</b>	Las medidas de percepción de los clientes/ciudadanos/usuarios respecto a los servicios prestados por la organización muestran resultados buenos.
	<b>2</b>	Los indicadores internos de satisfacción de los clientes/usuarios/ciudadanos de los servicios prestados por la organización muestran resultados buenos
<b>5b.</b> Resultados en las Personas	<b>1</b>	Las medidas de percepción de las personas de la organización (como, por ejemplo, encuestas, entrevistas etc.), muestran resultados buenos.
	<b>2</b>	Los indicadores internos en relación con el rendimiento, participación, desarrollo de las capacidades de las personas de la organización muestran resultados buenos
<b>5c.</b> Resultados	<b>1</b>	Los indicadores de rendimiento económico-financiero de la organización muestran resultados buenos.

clave	2	Los indicadores de rendimiento no económico de la organización muestran resultados buenos.
-------	---	--

Fuente: Ministerio de Administraciones públicas. Modelo Evaluación Aprendizaje y Mejora

## Pautas para la asignación de puntuación a las Cuestiones y a la Organización

El Modelo EVAM además de proporcionar un análisis cualitativo de las organizaciones, permite asignar una puntuación a cada una de las Cuestiones de cada Eje, utilizando para ello el esquema de puntuación EVAMED. De este modo, se facilita la comparación entre organizaciones y se posibilita el establecimiento de criterios objetivos sobre los resultados de la evaluación.

Para la puntuación de cada Cuestión se ofrecen en el Cuestionario unas pautas para la valoración de las evidencias presentadas y su adecuación, basadas en el ciclo PDCA.

La puntuación EVAMED propone diferentes preguntas según se estén evaluando los criterios de gestión (ejes 1, 2, 3 y 4) o el de resultados (eje 5).

A continuación se muestran las tablas con estas pautas a seguir:

**Figura 5. Puntuación EVAMED para los Ejes 1, 2, 3 y 4**

<b>PREGUNTAS</b>	<b>VERIFICAR SI:</b>
<b>QUÉ / POR QUÉ</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>x Se sigue una lógica clara.</li> <li>x Se ha definido la forma de actuar.</li> <li>x Las decisiones y los proyectos se centran en las necesidades de los grupos de interés.</li> <li>x Las iniciativas apoyan la Política, Planificación y Estrategia.</li> </ul>

<b>CÓMO / DÓNDE</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>x Los planes y proyectos están implantados en todas las áreas relevantes</li> <li>x La implantación se realiza de manera estructurada, y coherente con la Planificación y con la Estrategia</li> </ul>
<b>EVALUACIÓN Y REVISIÓN</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>x Se mide periódicamente la eficacia de los proyectos y de su implantación.</li> <li>x Se utilizan actividades de aprendizaje para identificar mejores prácticas y oportunidades de mejora.</li> <li>x Se priorizan, planifican e implantan las mejoras.</li> </ul>

Fuente: Ministerio de Administraciones públicas. Modelo Evaluación Aprendizaje y Mejora

**Figura 6. Puntuación EVAMED para el Eje 5**

<b>PREGUNTAS</b>	<b>VERIFICAR SI:</b>
<b>SE HAN ESTABLECIDO MEDICIONES/ INDICADORES</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>x El rendimiento es bueno y sostenido.</li> <li>x Los objetivos se alcanzan.</li> <li>x Los resultados son consecuencia de los planes o proyectos.</li> </ul>
<b>RELEVANCIA DE LOS DATOS / INDICADORES UTILIZADOS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>x Los resultados abarcan todas las áreas relevantes.</li> </ul>

Fuente: Ministerio de Administraciones públicas. Modelo Evaluación Aprendizaje y Mejora

Una vez valoradas con la escala de verificación EVAMED, a cada cuestión se le asigna una puntuación. Para puntuar, se marca en cada pregunta el tramo que se estime oportuno.

En cada pregunta del cuestionario aparecerá una tabla como la que sigue en la que se indicará la puntuación más adecuada.

**Figura 7. Tabla de puntuación EVAMED**

<b>SIN EVIDENCIAS O ANECDÓTICA</b>		<b>ALGUNAS EVIDENCIAS</b>		<b>BASTANTES EVIDENCIAS</b>			<b>EVIDENCIAS CLARAS</b>		<b>EVIDENCIA TOTAL</b>	
<b>0</b>	<b>10</b>	<b>20</b>	<b>30</b>	<b>40</b>	<b>50</b>	<b>60</b>	<b>70</b>	<b>80</b>	<b>90</b>	<b>100</b>

Fuente: Ministerio de Administraciones públicas. Modelo Evaluación Aprendizaje y Mejora



La puntuación global de los Ejes es la media aritmética de cada uno de ellos. Para obtenerla se suma el valor de las Cuestiones de cada Eje, dividiéndola por el número de Cuestiones de dicho Eje.

Para obtener la puntuación global de la organización se suman las valoraciones logradas para cada uno de los cinco Ejes. Esta suma es la puntuación obtenida por la Organización como resultado de la Evaluación con el Modelo EVAM.

El Eje de Comunicación, al ser transversal a todos los demás, se valora dentro de cada uno de ellos, por lo que no recibe una puntuación individual como el resto de los Ejes.

La puntuación máxima que puede obtener la organización con este modelo es de 500 puntos.

Una vez realizada la evaluación, se deduce fácilmente que las Cuestiones y los Ejes con mejor puntuación representan los puntos fuertes de la organización, mientras que aquellos con inferiores puntuaciones se corresponden con áreas de posible mejora, sobre las que definir y proponer planes de mejora.

CAPÍTULO IV:  
APLICACIÓN DE  
CUESTIONARIO MODELO  
EVAM.

## **CAPITULO IV APLICACIÓN DE CUESTIONARIO MODELO EVAM**

La evaluación de la organización se realiza en dos etapas: Aproximación a la evaluación y la Evaluación según el cuestionario del modelo EVAM.

En la primera etapa se contesta a las Cuestiones básicas, conforme al “Cuestionario de Aproximación a la Evaluación” (Anexo 1). Esta primera aproximación orienta y prepara a la organización en los temas que se van a analizar en cada uno de los Ejes del Modelo.

En el caso de estudio que nos atañe el área de la administración pública municipal a la cual se aplicó la evaluación fue a la Dirección de Ingresos del H. Ayuntamiento de La Paz por ser el área que se encarga de la recaudación de los ingresos que percibe el Ayuntamiento de La Paz.

El cuestionario fue contestado por la C.P. Bertha Alicia Olvera Palazuelos, directora de ingresos del H. Ayuntamiento de La Paz.,

Este primer cuestionario de aproximación nos arrojó áreas de oportunidad dentro 3 de los 5 ejes rectores de:

- EJE 3: PERSONAS,
- EJE 4: ALIANZAS Y RECURSOS y
- EJE 5: RESULTADOS.

Dado que se dio contestación negativa a 3 de las 5 cuestiones, de acuerdo con la metodología del Modelo EVAM se debe dar recomendación a el área administrativa sujeta de estudio para la mejora de los ejes correspondientes, utilizando para ello, el Documento Marco y los

Manuales de Actuación y dejando al criterio del evaluador el continuar con la segunda etapa del proceso de evaluación.

En este caso particular de estudio, se decidió continuar con el proceso de evaluación y aplicar el cuestionario de evaluación al funcionario responsable de la dirección de ingresos (Anexo 2), unidad administrativa a la cual pertenece la tesorería municipal, con la finalidad de poder determinara con mayor especificidad las áreas de oportunidad dentro de los ejes rectores del Modelo EVAM y así poder dar mejores recomendaciones para la aplicación de acciones de mejora dentro del área administrativa objeto de estudio.

Así mismo en base en la información arrojada por el cuestionario aplicado al director de ingresos poder determinar la viabilidad de la aplicación de las matrices de evaluación del modelo EVAM.

En la segunda etapa se realizó la evaluación de cada uno de los Ejes a partir del “Cuestionario de Evaluación” (Anexo 2). Dando contestación, el funcionario público encargado del área, a las cuestiones a evaluar de cada uno de los Aspectos de los diferentes Ejes.

El cuestionario fue contestado por la C.P. Bertha Alicia Olvera Palazuelos, directora de ingresos del H. Ayuntamiento de La Paz.

De la información que nos proporcionó la directora de ingresos del Ayuntamiento de La Paz, se pudo determinar con mayor detalle las áreas de oportunidad dentro de los tres ejes de evaluación que habían arrojado negativo, así como se detectó una nueva área de oportunidad de mejora dentro de los EJE 1: POLITICA, PLANIFICACIÓN Y ESTRATEGIA A TRAVÉS DEL LIDERAZGO Y EJE 2: PROCESOS.

Las áreas de oportunidad detectadas fueron las siguientes:

- Eje 1.- La política y la estrategia es general en todo el ayuntamiento, no se encuentra individualizada.
- Eje 2.- Los procesos de la organización no están actualizados están fijados por administraciones municipales anteriores y carecen de indicadores para su medición y valoración.
- Eje 3.- La capacitación, contratación, promoción y estímulos del personal son realizados en otra área administración municipal (Oficilia Mayor).
- Eje 4.- Las alianzas y recursos necesarios para el funcionamiento del área administrativa se realizado por Oficilia Mayor, sin que tenga injerencia la dirección de ingresos.
- Eje 5.- La dirección de ingresos carece de indicadores para poder medir su eficiencia administrativa, y poder evaluar su accionar y generar a su vez acciones de mejora.

También derivado de la información que nos arrojó el cuestionario aplicado a la C.P. Bertha Alicia Olvera Palazuelos, Directora de Ingresos del H. Ayuntamiento de La Paz, se determinó que no era viable la aplicación de las matrices de evaluación del modelo EVAM, esto debido a que las áreas de oportunidad detectada sin significativas para el objeto del estudio que se realiza, además de que al carecer la dirección de ingresos y sus departamentos, entre ellos tesorería municipal, con indicadores del desempeño y de cumplimiento de sus procesos el resultado de la evaluación mediante matrices saldría viciado.

Derivado de lo anterior se determinó elaborar un informe en el cual se determine los puntos fuertes y áreas de mejora encontrados en el área administrativa objeto de estudio, incluyendo las orientaciones (recomendaciones) que el área administrativa debe tener en cuenta en la elaboración de su plan de mejora.

# CAPÍTULO V: RECOMENDACIONES.

## CAPITULO V RECOMENDACIONES

Informe-Recomendación

### *DATOS GENERALES DEL ÁREA EVALUADA*

DIRECCIÓN DE INGRESOS DEL H. XV AYUNTAMIENTO DE LA PAZ

**Domicilio:** Boulevard Luis Donaldo Colosio Murrieta entre Avenida de los deportistas,  
Edificio Palacio Municipal Planta Baja

**Teléfono:** 123-79-00, Ext. 2420

**Correo Electrónico:** [directora.ingresos@lapaz.gob.mx](mailto:directora.ingresos@lapaz.gob.mx).

### *DATOS RELATIVOS A LA EVALUACIÓN.*

**Fecha de evaluación:** 01 de febrero de 2017.

**Evaluated:** C.P. Bertha Alicia Olvera Palazuelos, Directora de Ingresos del H. XV  
Ayuntamiento de La Paz.

**Evaluador:** Luis Eduardo Ruiz Ceseña.

**Formato de evaluación:** Cuestionario.

## *RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN.*

### **Puntos fuertes:**

#### **EJE1.-**

- Se identifica los directivos / responsables.
- Se asignan funciones a los directivos / responsables y se verifica su asunción por parte de éstos.
- Los responsables / directivos traducen los objetivos estratégicos en planes, tareas y proyectos que aseguren la consecución de los resultados.
- Se identifican y definen los procesos clave necesarios para el despliegue de la política y estrategia de la organización.
- Se establecen sistemas de comunicación asociados a la difusión de objetivos, planes y tareas, para que las personas los reconozcan como propios.

### **Áreas de mejora:**

- Eje 1.- La política y la estrategia es general en todo el ayuntamiento, no se encuentra individualizada.
- Eje 2.- Los procesos de la organización no están actualizados están fijados por administraciones municipales anteriores y carecen de indicadores para su medición y valoración.



- Eje 3.- La capacitación, contratación, promoción y estímulos del personal son realizados en otra área administración municipal (Oficilia Mayor).
- Eje 4.- Las alianzas y recursos necesarios para el funcionamiento del área administrativa se realizado por Oficilia Mayor, sin que tenga injerencia la dirección de ingresos.
- Eje 5.- La dirección de ingresos carece de indicadores para poder medir su eficiencia administrativa, y poder evaluar su accionar y generar a su vez acciones de mejora.

### **Propuesta y recomendaciones finales por Ejes de evaluación.**

#### **EJE 1: POLITICA, PLANIFICACIÓN Y ESTRATEGIA A TRAVÉS DEL LIDERAZGO**

Basado en la definición de la política y estrategia de la organización, los directivos/responsables debieran desarrollar:

- Objetivos a largo plazo
- Objetivos a corto plazo
- Mecanismos de medición de indicadores

Para cada objetivo de programa se debiera implantar indicadores de seguimiento del mismo.

Se debiera diseñar el Mapa de procesos.

#### **EJE 2: PROCESOS.**

Los procesos debieran ser definidos incluyendo:

- Identificación del proceso.

- Descripción general del mismo (objeto del mismo, inicio, fin, etc.)
- Identificación del propietario.
- Objetivos asociado/s
- Indicador/es asociado/s
- Grupos de interés (Internos y externos) asociados

Para el diseño y desarrollo de los servicios, se debiera realizar:

- Un análisis sistemático y periódico de la información disponible a través de encuestas de satisfacción, indicadores de procesos, análisis de quejas, sugerencias y otros mecanismos.

Se debieran utilizar herramientas que garanticen que se proporciona a los ciudadanos información apropiada y fiable sobre la organización y los servicios que ésta presta, como por ejemplo:

- Carta de servicio.
- Página web actualizada.
- Díptico, tríptico de información, etc.

Se debieran establecer mecanismos de atención y ayuda al ciudadano/usuario/cliente de los servicios.

Se debería desarrollar el sistema de gestión de quejas y sugerencias.

Se debieran desarrollar planes, a partir de los resultados obtenidos, para mejorar los servicios y las relaciones con los clientes / usuarios de los mismos con el fin de incrementar su nivel de satisfacción con la organización.

Se debiera aplicar una metodología para:

- Revisar los procesos a partir de la información de las encuestas de satisfacción, del análisis de quejas y sugerencias, de los resultados de los indicadores de los procesos o de cualquier otro medio.
- Planificar la ejecución de los cambios.
- Comunicar los cambios.
- Formar al personal antes de la implantación de nuevos procesos o procesos modificados.

### **EJE 3: PERSONAS.**

Conforme a la política y estrategias de la organización se debiera elaborar una planificación propia de las personas que incluya al menos:

- Definición de los puestos de trabajo.
- Perfiles para el desempeño del puesto.

Se debieran utilizar fuentes de información internas:

- Reuniones con personal.
- Encuestas, etc. Para mejorar la gestión de recursos humanos.

Se debiera elaborar un plan de formación de las personas que garantice el cumplimiento de los objetivos de la organización.

Se debieran utilizar los canales internos de comunicación para difundir, entre otros, el plan de formación.

Se debiera establecer un mecanismo de seguimiento de la formación a través de indicadores como:

- Grado de cumplimiento del plan.
- Control de asistencias.
- Resultados de los cuestionarios de satisfacción.
- Aplicabilidad al puesto de trabajo.

Cada servicio debiera identificar las alianzas internas y externas para cumplir su política y estrategia, y trabajar en los siguientes aspectos:

- Convenios de colaboración
- Acuerdos de mejora de condiciones de servicios / suministro con proveedores internos y externos.
- Desarrollo de proyectos y tareas específicos conjuntos con otras organizaciones del sector público o privado.

El presupuesto de la organización para la realización de programas y proyectos responde a su política y estrategia.

Se debiera realizar el seguimiento del grado de ejecución del presupuesto.

Se debieran desarrollar los mecanismos para gestionar los residuos, la eficiencia energética, evaluación de impacto medioambiental, etc.

Se debiera analizar, en su caso, la adecuación de los espacios y equipos a las necesidades de los ciudadanos/usuarios y de la organización.

Se debiera desarrollar un sistema de seguimiento del grado de implantación del plan de prevención de riesgos laborales.

Se debiera realizar un plan de adecuación de la tecnología a las necesidades para la prestación eficiente de los servicios.

Se debiera gestionar la información y el conocimiento relevante para el desarrollo de la estrategia de la organización.

Se debieran establecer los canales para la difusión de la información y el conocimiento relevante (intranet, boletines, tablón de anuncios, etc.)

## **EJE 5: RESULTADOS.**

5.1 Cada unidad prestadora de servicios debiera medir periódicamente los resultados en sus clientes , para ello:

- Debiera elaborar una encuesta para la identificación de sus necesidades, expectativas y su nivel de satisfacción.
- Debiera establecer indicadores y una metodología relativos a:
  - Gestión de quejas y sugerencias.
  - Tiempos de tramitación.
  - Cumplimiento de estándares de calidad.
  - Errores en la prestación del servicio.
  - Actividades de formación al personal en atención al público.
  - Otros.

5.2 La organización debe medir periódicamente los resultados alcanzados en sus personas, para ello:

- Debiera desarrollar algún mecanismo (encuestas, reuniones con el personal, etc.) para conocer las necesidades/expectativas y satisfacción del personal de la organización.
- Debieran establecer indicadores y una metodología de análisis, relativos a:
  - o Niveles de absentismo.
  - o Índices de rotación de personal.
  - o Participación en acciones formativas.
  - o Participación en actividades de mejora.
  - o Reconocimiento al personal.
  - o Sistemas de motivación.
  - o Otros.

5.3 La organización debe medir periódicamente los resultados alcanzados respecto del rendimiento planificado. Para ello, se debieran establecer indicadores relativos a:

- Rendimiento económico-financiero.
- Rendimiento no económico.

Así mismo se recomienda la utilización del documento Marco de Actuación y de los Manuales de Actuación emitidos por la Agencia de Evaluación y Calidad (Anexo 3, 4, 5, 6, 7 y 8) como apoyo para implementar acciones de mejora dentro del área administrativa sujeta de evaluación.

CAPÍTULO VI:  
LIMITACIONES DE LA  
INVESTIGACIÓN.

## **CAPITULO VI LIMITACIONES DE LA INVESTIGACIÓN.**

Dentro de las limitaciones que se nos presentaron durante la realización de la presente investigación podemos mencionar que derivado a que la Dirección de Ingresos del Ayuntamiento de La Paz y sus departamentos que la integran, tesorería municipal es una de ellos, carece de un sistema de indicadores del cumplimiento de sus objetivos, es decir que no se tiene un medio confiable con el cual se pueda evaluar el cumplimiento de sus objetivos de manera interna y tampoco cuenta con medidas de percepción de los clientes/ciudadanos/usuarios respecto de los servicios que prestan, lo cual no permita generar una adecuada percepción del cumplimiento de metas y objetivos.

Otra limitante es que debido a que no existe un sistema de gestión de calidad o de procesos al interior del municipio de La Paz, no se lleva un adecuado control de los procesos y los objetivos particulares del área administrativa sujeto de estudio, lo cual propicia que con cada cambio de administración del Ayuntamiento de La Paz, cada una lleve los procesos internos como considera mas pertinente, propiciando que no exista una misión, visión, estrategias y políticas institucionales, sino que cada administración municipal genera la propia.



CAPÍTULO VII:  
CONCLUSIONES.

## CAPITULO VI CONCLUSIONES

Una de las áreas del gobierno que ha sufrido una desatención histórica en cuanto a su funcionamiento es el municipio, aunque es de los tres niveles de gobierno con el que el ciudadano tiene mayor contacto durante el largo de su relación gobierno-ciudadano.

Una de las áreas que ha sido más descuidada, aunado su importancia dentro de la estructura del gobierno municipal, es la Dirección de Ingresos, en específico el área recaudadora de tesorería municipal.

Debido a su naturaleza tesorería municipal debería estar inmersa en un sistema de gestión de calidad en sus servicios, lo cual permitiera generar servicios públicos recaudatorios más sencillos y amigables hacia los clientes/contribuyentes.

Algo que pudimos comprobar con este estudio es que debido a que la falta de un proceso administrativo adecuado y enfocado al ciudadano; así como la carencia de indicadores que permitan realizar una adecuada medición y valoración de las acciones por parte de la autoridad municipal recaudadora o de las quejas o sugerencias por parte de los contribuyentes respecto de los servicios que se prestan en la oficina recaudadora municipal.

De la información obtenida de los cuestionarios aplicados a la dirección encargada de tesorería municipal nos permite afirmar que debido a que en la dirección de ingresos, dirección a la que pertenece tesorería municipal, se carece de indicadores de la gestión recaudadora que nos permita dilucidar la percepción de los servicios que se prestan tesorería municipal respecto al ciudadano, ni tampoco se puede determinar la calidad de los servicios que se prestan en dicha dependencia, ya que no tenemos forma de poder cuantificar ni

calificarlo en comparación con periodos anteriores, motivo por el cual se generó recomendación a la dirección de ingresos que se generen mecanismos de medición tanto de los procesos internos como de la percepción del ciudadano/cliente basándose en un esquema de gestión de calidad, en caso particular es el Modelo EVAM que es el que se utiliza en las dependencias Españolas con reconocimiento a nivel mundial.

Así mismo derivado del análisis de la situación que guarda tesorería municipal es viable la implementación de un plan de mejora de los procesos administrativos, todo ello apoya en un esquema de gestión de calidad como lo es el Modelo EVAM, lo cual generara a mediano y largo plazo una mejora en los procesos recaudatorios municipales y con ellos se elevara la calidad del servicio de tesorería y a su vez un aumento en la recaudación de impuestos.

## Bibliografía

Achard, D. y. (1997). Gobernabilidad: un reportaje de América Latina. México: Fondo de Cultura Económica.

Aguilar Villanueva, L. F. (2002). Nueva Gestión Pública: ¿El meteorito que mato al dinosaurio? Lecciones para la reforma administrativa en países como México. México: CIDE.

Arellano, D. (2002). Nueva Gestión Pública ¿El meteorito que mato al dinosaurio? Lecciones para la reforma administrativa en países como México . México: CIDE.

Arellano, D., & Cabrero, E. (2000). Reformando al gobierno: una visión organizacional del cambio. México: CIDE-Porrúa.

Barzelay, M. (1998). Atravesando la burocracia. México: Fondo de Cultura Económica.

Barzelay, M. (2003). La nueva gestión pública: un acercamiento a la investigación y al debate de las políticas. México: FCE.

Cabrero, E. (1997). Del administrador al gerente público (2da. Edición ed.). México, México, México: INAP.

Cabrero, E. (2002). Innovación en gobiernos locales: un panorama de experiencias municipales en México. México: CIDE-Fundación Ford-INAFED.

Cabrero, E. (2003). Gobiernos locales trabajando: un recorrido a través de programas municipales que funcionan. México: INAFED-CIDE Fundación Ford-LVII Legislatura.

Cabrero, E. (2003). Políticas públicas municipales, una agenda en construcción. México: CIDE-Porrúa.

Camou, A. (1995). Gobernabilidad y democracia. México: Instituto Federal Electoral.

CLAD. (1999). Una gestión pública para América Latina. CLAD.

Dagnino, E., Olvera, A., & y Panfichi, A. (. (2006). La disputa por la construcción democrática en América Latina. México: Fondo de Cultura Económica.

De Riz, L. (2001). La construcción de un orden político democrático: el caso argentino. En J. y. Labastida, Globalización, identidad y democracia. México: Siglo XXI.

Flisfish, A. (1989). Gobernabilidad y consolidación democrática: sugerencia para la discusión. Revista Mexicana de Sociología.

Kliksber, B. (1999). El rediseño del Estado. México: INAP-FCE.

Koldo y Spink, C. (2001). Nueva Gestión Pública y regulación de América Latina. CLAD.

Labastida, J. (2001). Legitimidad y cambio del régimen político en México. En J. y. Labastida, Globalización, identidad y democracia. México: Siglo XXI.

Labastida, J., & Camou, A. (. (2001). Globalización, identidad y demoracia. México: Siglo XXI.

Longo, F., & Echevarria, K. (2001). La nueva gestión pública en la reforma del núcleo estrategico del gobierno: experiencias latinoamericanas. En P. Spink, F. Longo, K. Echevarria, & C. Spink, Nueva Gestión Pública y regulación en América Latina. CLAD.

Lynn, N. B. (1999). En N. B. Lynn, & A. Wildavsky, *Administración pública: el estado actual de la disciplina*. México: Fondo de Cultura Económica.

Méndez de Hoyos, I. (2009). *Gobernanza y Políticas Públicas*. México: FLACSO.

Moctezuma, E., & Roemer, A. (1999). *Por un gobierno con resultados*. México: Fondo de Cultura Económica.

Moyado Estrada, F. (2002). *Gestión Pública y calidad: hacia la mejora continua y el rediseño de las instituciones del sector público*. VII Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma de Estado y de la Administración Pública. Portugal: CLAD.

Osborne, D., & Gaebler, T. (1999). *La reinención del gobierno*. Barcelona: Editorial Paidós.

Pardo, M. (. (2004). *De la administración pública a la gobernanza*. México: El Colegio de México.

Peter, B. G. (2004). *Cambios en la naturaleza de la administración pública: de las preguntas sencillas a las respuestas difíciles*. En M. d. Pardo, *De la Administración pública a la gobernanza* (págs. 69-95). México: COLMEX.

Peters, G. (1999). *La política de la burocracia*. México: Fondo de Cultura Económica.

Porras, F. (2007). *Teorías de la gobernanza y estudios regionales*. *Secuencias*, 163-189.

Prats, J. (2004). *De la burocracia al management y de management a la gobernanza*. *Instituciones y Desarrollo*.

Shafritz, J. M., & Hyde, A. C. (1999). *Clásicos de la administración pública*. México: Fondo de Cultura Económica.

Shand, D. (1996). La nueva gestión pública: retos y temas de discusión en una perspectiva internacional. Ensayos sobre la nueva administración pública, Revista de Administración Pública.

Spink, P. (2001). Nueva Gestión Pública y regulación en América Latina. En P. Spink, F. Longo, Echebarria, & C. Koldo y Spink, Nueva Gestión Pública y regulación en América Latina. CLAD.

Weber, M. (1964). Economía y sociedad. México: Fondo de Cultura Económica.

Weber, M. (2001). ¿Qué es la burocracia? México: Ediciones Coyoacan.