



**UNIVERSIDAD MICHOACANA DE
SAN NICOLAS DE HIDALGO**

FACULTAD DE CONTADURIA Y
CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

**“PLANEACIÓN ESTRATÉGICA PARA LOGRAR LA
PROFECIONALIZACIÓN DE SERVIDORES PÚBLICOS EN
MICHOACAN”**

TESIS

PRESENTA:

C. RAFAEL ARMENTA LEÓN.

ASESOR:

DRA. TERESITA SALGADO MEJIA.

Morelia, Mich., Enero de 2012



INDICE

PARTE PRIMERA: DISEÑO DE INVESTIGACION

Introducción	6
Justificación	10
Planteamiento del problema	10
Hipótesis	11
Objetivos	12
Contenido de la investigación	13

PARTE SEGUNDA: MARCO TEORICO **13**

Capítulo 1: PLANEACIÓN ESTRATÉGICA **13**

1.1 Concepto de Planeación	13
1.2 Elementos de la planeación	17
1.3 Características de la Planeación	17
1.4 Objetivos de la planeación	20
1.5 Importancia de implementar la planeación	22
1.6 Proceso de planeación	22
1.6.1 Calidad en la planeación	23
1.6.2 Planeación en la administración pública	26

Capítulo 2: CALIDAD EN LA ADMINISTRACION PÚBLICA **31**

2.1 Historia de la calidad	31
2.2 Evolución del concepto de calidad	36
2.3 Definición de calidad.	49
2.4 Gestión de calidad en el servicio	51
2.4.1 Calidad técnica versus calidad funcional	51
2.4.2 La calidad como actitud	52
2.4.3 Modelo conceptual de calidad en el servicio	52
2.4.4 Factores que influyen en el servicio esperado	53
2.4.5 Los gaps en la calidad en el servicio	55
2.5 La excelencia generacional y de la organización	72

2.5.1 La cultura de la calidad	74
2.5.2 El desarrollo de productos y servicios	76
2.5.3 Manejo y trato de recurso humano	78
2.5.4 Manejo del factor competencia	79
2.5.5 Manejo del factor capital	82
2.6 Planeación en la gestión de la calidad	82
2.7 Administración pública	84
2.7.1 Concepto de Administración Pública	85
2.8 Doctrinas	86
Capítulo 3: MODELOS DE SERVICIO CIVIL DE CARRERA	89
3.1 Concepto	89
3.2 Antecedentes del servicio civil de carrera	90
3.3 El servicio civil de carrera en el ámbito internacional	91
a. España	91
b. Inglaterra	92
c. Francia	95
d. Colombia	97
e. Uruguay	98
f. Chile	102
g. Costa Rica	103
h. Estados Unidos	105
i. México	107
PARTE SEGUNDA: ANTEPROYECTO DEL SERVICIO CIVIL DE CARRERA	117
Capítulo 4: PROPUESTA DE MODELO DE SERVICIO CIVIL DE CARRERA PARA EL ESTADO DE MICHOACAN	117
4.1 Sujetos del servicio civil de carrera	118
4.2 El sistema del servicio civil de carrera	120
4.3 Subsistema de planeación	120
4.4 Subsistema de ingreso	121
4.4.1 Etapas de selección	122

4.4.2 Métodos de selección	123
4.5 Subsistema de capacitación y profesionalización	124
4.6 Subsistema de evaluación y desempeño	125
4.6.1 Criterios de evaluación	125
4.7 Subsistemas de planes de carrera	126
4.8 Estructura del sistema	127
4.8.1 Consejo Regulador	128
4.8.1.1 Atribuciones del Consejo Regulador	128
4.8.2 Unidad Operativa	129
4.8.2.1 Atribuciones de la Unidad Operativa	129
4.8.3 Comités Técnicos	130
4.8.3.1 Atribuciones de los Comités Técnicos	130
4.8.4 Instituto para la Profesionalización de los Servidores Públicos	131
4.9 Derechos de los Servidores Públicos de Carrera	132
4.10 Obligaciones de los Servidores Públicos de Carrera	133
4.11 Separación del cargo del Servidor Público	133
4.12 Beneficios de implementar el Servicio Civil de Carrera	134
Capítulo 5: MECANISMOS DE IMPLEMENTACION DEL SERVICIO CIVIL DE CARRERA EN LA ADMINISTRACION PÚBLICA EN EL ESTADO DE MICHOACAN	137
5.1. Acuerdo político	137
5.2 Aprobación, publicación y entrada en vigor de la Ley del Servicio Civil de Carrera	138
5.3 Reestructura orgánica de las Dependencias y Organismos Auxiliares de la Administración Pública	140
5.4 Reclutamiento y perfil del personal	142
5.5 Capacitación y Evaluación del Desempeño y Certificación	143
5.6 Inicio y etapa de madurez	145
Resultados	149
Conclusiones	153
Recomendaciones	157
Bibliografía	160
Índice de figuras	
Figura 1. Las etapas de la planeación	22
Figura 2. Propuesta de Modelo de servicio Civil de Carrera	117

Figura 3. Resultados esperados	149
Figura 4. Conclusiones	153
Figura 5. Recomendaciones	157
Índice de cuadros	
Cuadro 1. Calidad en la planeación	24
Cuadro 2. Evolución histórica del concepto de calidad	48
Cuadro 3. Clasificación de los indicadores de calidad	57
Cuadro 4. El Servicio Civil de Carrera en el Derecho Comparado	111
Cuadro 5. Proyección de la implementación del Servicio Civil de Carrera para el Estado de Michoacán	146

INTRODUCCION

La administración pública constituye los instrumentos y mecanismos de que se dotan los estados modernos para el desarrollo de las políticas públicas, con el fin de garantizar los derechos fundamentales de los ciudadanos, asegurar el cumplimiento de sus obligaciones cívicas y facilitar la prestación de los servicios básicos de una sociedad.

Un estado moderno requiere de la planeación para obtener un mayor grado de desarrollo económico y social, que permita programar el manejo óptimo de los recursos disponibles del país.

Este trabajo de investigación en su capítulo primero contiene el marco teórico, dedicado a la planeación estratégica, como un elemento fundamental en la profesionalización de los servidores públicos con el fin de alcanzar una administración pública de calidad, define el concepto, elementos, características, principios, propósitos, funciones, importancia y el proceso de la planeación estratégica.

El estudio de la planeación estratégica está encaminado a analizar los procedimientos y procesos, que habrán de aplicarse en la administración pública del estado, para alcanzar la profesionalización de los servidores públicos.

La planeación estratégica es el primer paso del proceso por el cual habrá de definirse los problemas que obstaculizan una administración pública eficaz, es un medio por el cual se analizan las experiencias pasadas y se trazan planes y programas.

La calidad es una de las características que debe reunir la administración pública en la entidad, por ello, el segundo capítulo también se dedica a la calidad en la administración pública, se estudian los indicadores y modelos de la calidad, que deben ser aplicados en la planeación estratégica de la profesionalización de los servidores públicos.

En la construcción de este capítulo se pretende que en la reforma o modernización de la administración pública, se implementen estrategias de cambio y mejora de la calidad de los servicios públicos que prestan, se basan en las prioridades de revisión dimensional de la administración, para reflexionar sobre la adecuación a las áreas de actuación más necesarias, genuinas o propias de las administraciones públicas, en especial aquellas que mejor sabe y desarrolla el sector público, simplificando los procedimientos, trámites y protocolos, facilitando el acceso, descentralizando y acercando los servicios a los ciudadanos y usuarios, rebajándolos costos y aumentando la calidad.

La introducción de técnicas de gestión que favorezcan un funcionamiento más eficiente, eficaz, rápido, próximo a los ciudadanos y usuarios, que satisfagan sus expectativas y necesidades, prestando atención a la calidad, los procesos de innovación permanente de mejora continua que exija la conciencia y la participación de todos los empleados de las administraciones.

El factor humano es esencial y decisivo en la gestión de las organizaciones que son como la administración pública, prestadoras de servicios y que constituyen un elemento estratégico de primer orden. Así pues, considerada como elemento clave de las organizaciones, la gestión de los recursos humanos se debe realizar ofreciendo un buen servicio a sus ciudadanos, respondiendo a sus expectativas y por lo tanto, gestionando la calidad en los diversos ámbitos de sus funciones.

El servicio civil de carrera se encuentra en países de los más variados sistemas de economías, costumbres, razas, por citar a algunos que cuentan con un sistema debidamente integrado están; Inglaterra, Francia, Estados Unidos, Japón y Costa Rica, con resultados sobresalientes. En este tercer capítulo también se hace un análisis comparado de las características que tienen sus sistemas.

Dentro de los esquemas de la administración pública de dichos países operan modelos con el fin de estimular la permanencia en sus cargos de los servidores públicos, obteniendo la continuidad en planes y programas, propiciando la generación y aprovechamiento de experiencias que se traducen en la consecución de metas y objetivos a plazos más cortos y con menores recursos, los alcances de este análisis llevan a conocer los precedentes y evolución de diversos sistemas de servicio civil de carrera en el ámbito internacional, experiencias que revisten la importancia para diseñar en el Estado de Michoacán, un marco jurídico tendiente a operar el servicio civil de carrera en la administración pública de manera eficiente.

Su aceptación y práctica es una realidad que está presente en muchos países desarrollados, donde se empieza a vislumbrar esta política gubernamental que ha obedecido a una iniciativa de la parte oficial, pero también constituye el resultado de una política pública sustentada en una ciudadanía más exigente de ser atendida con eficiencia, transparencia y profesionalismo en su interacción con el ente administrativo.

En el capítulo cuarto se señala una propuesta del modelo de servicio civil de carrera para el Estado de Michoacán, donde se proponen los elementos, sujetos y procedimientos que debe contener la ley del servicio civil de carrera para la entidad, a través de un sistema que implemente la profesionalización de los servidores públicos.

Este sistema permitirá administrar los recursos humanos de las instituciones sujetas a esta ley y garantizar su ingreso, desarrollo y permanencia en la administración pública estatal, basado en el mérito y la igualdad de oportunidades, en un marco de transparencia y legalidad.

El sistema del servicio civil de carrera busca atraer a las mejores mujeres y hombres ofreciéndoles la posibilidad de desarrollar una carrera en el servicio público, ingresar y ascender en el gobierno con base en el mérito profesional y optar con creatividad y profesionalismo sus mejores talentos para beneficio de la sociedad.

El sistema de servicio civil de carrera es una política pública clave para la profesionalización de los servidores públicos, fomenta la eficiencia y eficacia de la gestión pública, lo que se traducirá en una mejora en los servicios que se ofrecen a la ciudadanía.

En el capítulo quinto se definen los métodos, se establece la proyección a corto, mediano y largo plazo de la implementación del servicio civil de carrera, definiendo los tiempos, procedimientos y mecanismos para su operación hasta su maduración; que se traduce en una administración pública eficaz y de calidad en beneficio de los michoacanos.

Con todo ello, se espera el fortalecimiento de las instituciones en la administración pública, con políticas públicas estratégicas dirigidas hacia la profesionalización de los funcionarios públicos, con capacitación permanente, evaluación periódica, incentivos y ascensos, que impacten en un cambio de imagen, eliminen el influyentismo político y se alcance ahorro económico de los recursos públicos.

Al final de esta investigación se resalta la necesidad de que el poder legislativo emita una norma jurídica que obligue su observancia al Gobierno del Estado, a implementar el servicio civil de carrera en todas sus vertientes, como mecanismo con el que se inicie una nueva cultura de los servidores públicos y la administración pública.

Se recomienda que para la implementación del servicio civil de carrera en la entidad, es fundamental la voluntad de las principales fuerzas políticas comprometidas con este proyecto en beneficio del desarrollo político y social del Estado.

JUSTIFICACION

Se pretende con la implementación del servicio civil de carrera la salvaguarda de los derechos laborales de los servidores públicos de confianza, basado en principios de permanencia, eficiencia, profesionalismo, incentivos, ascensos y transparencia, todo ello tendiente a buscar mecanismos que garanticen una administración pública de calidad, eficiente y eficaz aprovechando los recursos materiales y humanos existentes.

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La administración pública del Estado de Michoacán requiere de diversos cambios y transformaciones considerando la necesidad de un marco jurídico que establezca un servicio civil de carrera, un sistema de planeación estratégica que determine la calidad. Tampoco cuenta con un sistema de actualización de perfiles y competencias, ni un sistema de

evaluación del desempeño, actualización y optimización de los flujos de procesos y hace falta una cultura de política organizacional de los grupos de trabajo que retroalimente, agilice y resuelva la reingeniería para un mejor desempeño de la función pública. Proyección que busca confianza, lealtad a la institución, eficiencia y eficacia, que lleve como fin último reducir los trámites burocráticos, gasto, la aprobación ciudadana de los procesos de la acción de gobierno y buen trato a la ciudadanía. Esto habrá de lograrse con la implementación de políticas públicas que fortalezcan el sistema de gobierno, apoyados con la:

1. Profesionalización de los servidores públicos en la administración pública de Michoacán; la planeación estratégica en la administración pública en cada una de sus áreas; la incorporación de un sistema de cuantificación de los resultados en cada una de sus áreas; el fortalecimiento de una norma jurídica que regule en servicio civil de carrera; que se lleva a cabo un proyecto de calidad en la función pública estatal; que los servidores públicos ocupen los puestos adecuados de acuerdo a su perfil.

HIPOTESIS

Con la incorporación del servicio civil de carrera apoyado en la planeación estratégica, se garantiza la profesionalización de los funcionarios públicos, a través del ingreso, desarrollo y permanencia de los servidores públicos, observando los principios de merito, incentivos, ascensos, igualdad de oportunidades, eficiencia, eficacia, para alcanzar una administración pública de calidad en la entidad.

Variable dependiente

- Eficiencia y eficacia en el desempeño de sus actividades, así como garantía de permanencia del servidor público en su cargo.

Variable independiente

- Planeación estratégica
- Servicio civil de carrera
- Evaluación del desempeño
- Incentivos y ascenso
- Calidad
- Profesionalización

OBJETIVOS

GENERAL

Transformar la administración pública del Estado, sistematizando el desarrollo profesional de los servidores públicos, mediante una estrategia integral de formación y capacitación, para lograr una organización moderna, de capacidad colaborativa, eficaz, eficiente, transparente, con una cultura de atención social y servicios de calidad, dentro de un marco de legalidad, que permita implantar una planeación estratégica por objetivos.

ESPECIFICO

Lograr un acuerdo entre todos los actores políticos, para impulsar el servicio civil de carrera en Michoacán.

Establecer las bases legales para la profesionalización del servidor público mediante la creación de la Ley del servicio Civil de Carrera para el estado de Michoacán.

Establecer procesos eficientes y eficaces en la planeación estratégica para lograr la calidad dentro de un marco de evaluación del desempeño, por áreas.

CONTENIDO DE LA INVESTIGACION

PARTE SEGUNDA: MARCO TEORICO

Capitulo 1

PLANEACION ESTRATEGICA

1.1 CONCEPTO DE PLANEACION

La esencia de la planeación consiste en la identificación sistemática de las oportunidades y peligros que surgen en el futuro, los cuales combinados con otros datos importantes proporcionan la base para que una administración tome mejores decisiones en el presente para explotar las oportunidades y evitar los peligros. Planear significa diseñar un futuro deseado e identificar las formas para lograrlo, en esta permanente dialéctica del cambio.

La planeación estratégica es un proceso que se inicia con el establecimiento de metas organizacionales, define estrategias y políticas para lograr estas metas y desarrollar planes detallados para asegurar la implantación de las estrategias y obtener los fines buscados. Así mismo es una actitud, una forma de vida; requiere de dedicación para actuar con base en la observación del futuro, y una determinación para planear constante y sistemáticamente como una parte integral de la dirección.

Un sistema de planeación estratégica formal une tres tipos de planes fundamentales, que son: planes estratégicos, programas a mediano plazo, propuestos a corto plazo y planes

operativos. La planeación estratégica es el esfuerzo sistemático y más o menos formal para establecer los propósitos, objetivos, políticas y estrategias básicas, para desarrollar planes detallados con el fin de poner en práctica las políticas y estrategias y así lograr los objetivos y propósitos básicos.

Cuando hablamos del servicio civil de carrera en la administración pública, estamos en presencia de una forma de organización que nació en Francia al momento de la revolución para modernizar las estructuras administrativas monárquicas. Rusia intentó su revolución desde arriba a principios del siglo XIX después de las derrotas napoleónicas y Gran Bretaña, Italia y los Estados Unidos empezaron con reformas hacia mediados y fines del siglo pasado (1855, 1980).

Hoy, la situación es más o menos homogénea en todos los países para la administración del personal burocrático: se recurre al reclutamiento meritocrático, se favorecen garantías profesionales y de ingreso para la carrera pública administrativa, se plantean derechos y deberes que constituyen un status original de profesionistas que los distinguen de los que se desempeñan en el sector privado.

El servicio civil lo vamos a entender como un conjunto de reglas y procedimientos administrativos que regulan el precio del trabajo y su división (asignación) en una unidad administrativa. Este conjunto de reglas controla y dirige a los recursos humanos de la unidad, y crea un mercado laboral cerrado que se conecta con el mercado laboral nacional a través de puntos de entrada y salida. Las reglas de la entrada y la salida, de la permanencia y la movilidad dentro del sistema (la carrera), de la asignación de las actividades y funciones de sus integrantes y de los premios y castigos a los mismos (incentivos), constituyen las características del servicio civil.

Mientras la prevención estudia lo que puede hacerse: “pre-ve” las condiciones en que deberá desarrollarse nuestra futura acción administrativa con base en estas previsiones, la planeación fija con precisión lo que va a hacerse.

Para Reyes Ponce Agustín (1960), la planeación consiste en fijar el curso concreto de acción que ha de seguirse, estableciendo los principios que habrán de orientarlo, la secuencia de operaciones para realizarlo y la determinación de tiempo y números necesarios para su realización.

Para Fernández Arena José Antonio (1966), es el primer paso del proceso administrativo por medio del cual se define el problema, se analizan las experiencias pasadas y se esbozan planes y programas.

Dale Ernest (1976), dice: es la determinación del conjunto de objetivos por obtenerse en el futuro y de los pasos necesarios para alcanzarlos, a través de técnicas y procedimientos definidos.

Para L. Massie Joseph (1989), es el método por el cual administrador ve hacia el futuro y descubre los alternativos cursos de acción, a partir de los cuales establece objetivos.

R. Terry George (1975), menciona que la planeación es la selección y relación de hechos, así como la formulación y uso de suposiciones respecto al futuro en la visualización y formulación de las actividades propuestas que se cree sean necesarias para alcanzar los resultados deseados.

Para J. Kasmier Leonard (1972), consiste en determinar objetivos y formular políticas, procedimientos y métodos para lograrlos.

Para N. Antony Robert (1990), es el proceso para decidir las acciones que deben realizarse en el futuro. Generalmente el proceso de planeación consiste en considerar las diferentes alternativas en el curso de las acciones y decidir cual de ellas es la mejor.

Para Goetz (1876), dice que la planeación es hacer que ocurran cosas que, de otro modo, no habrían ocurrido. Equivale a trazar los planos para fijar dentro de ellos nuestra futura acción.

1.2 ELEMENTOS DE LA PLANEACION

- **Objetivo.** El aspecto fundamental al planear es determinar los resultados.
- **Cursos alternos de acción.** Al planear es necesario determinar diversos caminos, formas de acción y estrategias, para conseguir los objetivos.
- **Elección.** La planeación implica la determinación, el análisis y la selección de la decisión más adecuada.
- **Futuro.** La planeación trata de prever situaciones futuras y de anticipar hechos inciertos, prepararse para contingencias y trazar actividades futuras.

1.3 CARACTERISTICAS DE LA PLANEACION

Torres M. (1982), expone que la planeación tiene cinco características importantes para el mercado señaladas a continuación:

- a. La planeación incluye la identificación personal y/o organizacional. Un plan es un esquema para la acción y para que sea completo debe incluir el curso de acción futuro que emprenderá el planeador.
- b. La planeación se relaciona con las condiciones relativas de incertidumbre y certidumbre.
- c. La probabilidad de que cada evento suceda a la certidumbre son preponderantes para ciertas condiciones, para las cuales se crea la planeación.
- d. En contraste con otras condiciones representa la condición de incertidumbre relativa a la posibilidad de que no suceda tal evento.
- e. La planeación es intelectual por naturaleza.

El planeador visualiza su esquema de actividades propuesto, trata con intangibles y temple con sus experiencias y conocimientos, sus esfuerzos de planeación.

Por medio de la planeación los administradores tratan de ver hacia delante, anticipan las eventualidades, se preparan para contingencias, trazan las actividades y proporcionan una secuencia ordenada para el logro de objetivos.

La planeación es continua y cubre a toda la administración, es una actividad sin fin de un gerente. Existen variables que deben evaluarse periódicamente.

Todos los planes son tentativos y están sujetos a revisión y enmienda a medida que se conocen nuevos hechos y se reevalúan las variables.

La gran mayoría de los administradores públicos en una sociedad se han dado cuenta de que es mejor formular ideas definitivas de los que van a hacer antes de iniciar a hacerlo.

Al analizar esas ideas vemos que un administrador o gobernante no puede demorar su planeación indefinidamente, se requiere que fije compromisos para el futuro mediano e inmediato. También vemos que el pensamiento reflexivo, la recopilación y el análisis de los hechos suficientes, la reconsideración de los recursos de acción no pueden hacerse apresuradamente, cuando el tiempo es finito.

La imperiosa necesidad de una acción inmediata no debe evitar la planeación. Se pueden hacer planes tentativos o provisionales y mantenerlos en espera y ejecutarlos cuando sea necesario.

Cuando un gobernante señala enfáticamente que la acción se debe iniciar de inmediato hasta el grado de que anteceda a la planeación, la situación generalmente se confunde con la de cumplir.

Se cree que debemos pensar más y generalmente nos equivocamos porque lo debemos hacer es pensar mejor y por ende no originamos los planes necesarios.

La planeación estratégica, también observa las posibles alternativas de los cursos de acción en el futuro, y al escoger unas alternativas, estas se convierten en la base para tomar decisiones presentes.

1.4 OBJETIVOS DE LA PLANEACIÓN

Definición. Los objetivos representan los resultados que la empresa espera obtener, son fines por alcanzar, establecidos cuantitativamente y determinados para realizarse transcurriendo un tiempo específico.

Una vez que se han establecido los propósitos e investigado las premisas que pueden afectar su realización, se determinan los objetivos, que indican los resultados o fines que la empresa desea lograr en un tiempo determinado.

Lineamientos para establecer objetivos

- Asentarlos por escrito
- No confundirlos con los medios o estrategias para alcanzarlos.
- Al determinarlos, recordar las seis preguntas clave de la administración. ¿Qué, Como, Donde, Quien, Cuando, Por que?.
- Los objetivos deben ser perfectamente conocidos y entendidos por todos los miembros de la organización.
- Deben ser estables; los cambios continuos en los objetivos originan conflictos y confusiones.

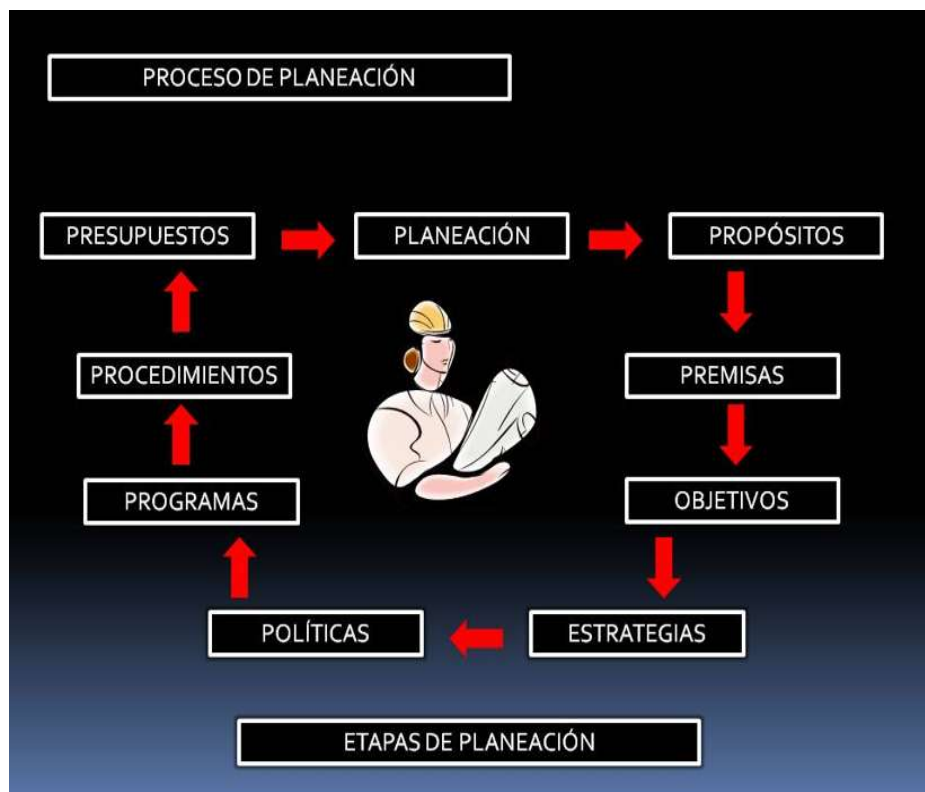
1.5 IMPORTANCIA DE IMPLEMENTAR LA PLANEACION

La vida actual es sumamente dinámica, donde el cambio esta presente constantemente, este puede ser súbito o lento, la planeación permite asimilar estos cambios.

- a) La eficiencia, obra de orden, no puede venir del acaso, de la improvisación.
- b) Así como en la parte dinámica lo central es dirigir, en la mecánica el centro es planear; si administrar es hacer a través de otros, necesitamos primero planea sobre la forma como esa acción habrá de coordinarse.
- c) El objetivo señalado en la previsión sería infecundo, si los planes no lo detallaran, para que pueda ser realizado integra y eficazmente: lo que en la previsión se descubrió como posible y conveniente, se afina y corrige en la planeación.
- d) Todo plan tiende a ser económico; desgraciadamente, no siempre lo parece, porque todo plan consume tiempo, que por lo distante de su realización, puede parecer innecesario e infecundo.
- e) Todo control es imposible si no se compara con un plan previo. Sin planes, se trabaja a ciegas.

1.6 PROCESO DE PLANEACION

FIGURA 1 LAS ETAPAS DE LA PLANEACION



La planeación, se inicia a partir de la definición de los propósitos, estos son los fines esenciales o directrices que definen la razón de ser, naturaleza y carácter de cualquier grupo social.

Los propósitos proporcionan las pautas para el diseño de un plan estratégico, se expresan genéricamente y su determinación es una función reservada a los altos ejecutivos de la organización.

Toda organización debe establecer los propósitos como base para la formulación de un plan; las siguientes cuatro características los diferencian de los objetivos.

- a) Son básicos o trascendentales, porque constituyen el fundamento de los demás elementos.
- b) Son genéricos o cualitativos, porque no se expresan en términos numéricos.
- c) Son permanentes, porque permanecen vigentes durante el periodo de vida de la organización.
- d) Son semipermanentes, porque pueden abarcar un periodo determinado.

1.6.1 Calidad en la planeación

Al finalizar la segunda guerra mundial, las organizaciones japonesas al igual que el resto del país se encontraban en una situación deplorable. Esta situación continuó sin cambio durante los 50. Sin embargo, desde los 80 es conocido por el mundo entero por el milagro japonés (Guajardo, 1996, Págs. 35 y 36). Japón se convirtió en una potencia industrial; la calidad de los productos japoneses es reconocida desde entonces y sus sistemas de administración alabados por expertos alrededor del globo. Empresas como Sony, Sanyo y otras al amparo de Matsushita Corp.; dominan el mercado de la electrónica en diferentes niveles.

Pero este milagro en especial no es propiedad única de Konosuke Matsushita. Este gran empresario japonés creció bajo la influencia de otros grandes como Henry Ford.W. Eduard Deming y Joseph Juran, por supuesto, guardando las distancias tanto culturales como visionarias. Además, debemos mencionar otros tres pensadores de esta escuela Phillip B. Crosby, Armand V.

Feygenbaum y Kaoru Ishikawa. No es objetivo de este capítulo a presentar un estudio sobre esta escuela, pero es pertinente bosquejar una idea sobre su plataforma.

Cuadro 1. Calidad en la planeación

Autor	Principal aportación	Herramientas
Deming	Uso del control estadístico de procesos.	Círculo de Deming. 14 puntos de la calidad.
Juràn	Adecuación al uso.	Trilogía de la calidad.
Crosby	La calidad es gratis. Calidad Total. (Punto a discutir con mayor profundidad).	Los 4 puntos fundamentales de la calidad. Los 14 pasos de la administración por calidad. Los 6 Cs. Las 3 Ts.
Ishikawa	Recopilación y presentación de datos para el control de calidad en toda la organización.	Círculos de calidad.

➤ **La calidad total**

La calidad total (CT) es un modelo en el que todos los elementos de la organización han desarrollado una actitud que los impulsa a alcanzar la excelencia en su trabajo. La cultura de la CT implica una mística parecida a la de los 3 mosqueteros todos para uno y uno para todos.

Ante el cambio, todos los relacionados tienen algo que decir y hacer en un ambiente de corresponsabilidad. Las funciones de la organización están claramente establecidas así como su ubicación y contribución a la misma. Todo gira hacia el ciudadano. Es el cliente y no las

ventas lo que le da sentido a la empresa. La CT se da en la medida en que toda persona se conduce por la satisfacción de su cliente interno o externo.

➤ **La actitud de calidad**

Prácticamente existe un acuerdo entre los expertos en calidad sobre la visualización de la calidad como elemento vital en el momento de la planeación. En otras palabras, cuando no se deja de lado la calidad del servicio o de la producción y sus áreas aledañas, el plan estratégico creado gira alrededor de la planeación para la calidad.

Un buen ejemplo es la implementación que se hace en algunas empresas alrededor del mundo incluyendo nuestro país por supuesto. En estas compañías el proceso de planeación se maneja a través de la cultura y valores, lo que les permite maniobrar rápidamente y efectivamente en el ambiente de negocios dinámico en que se encuentra.

Cualquier organización que no respeta la calidad como un principio estratégico fracasará en la siguiente década. Quizá la mejor muestra en este contexto es el movimiento de los círculos de calidad. No había nada incorrecto con esta metodología, e incluso se desarrollaron algunos procedimientos de capacitación excelentes para llevarlos a cabo. Sin embargo, cuando los promotores del cambio intentaban poner en marcha los círculos de calidad en las estructuras existentes de una organización que no tenía aprecio por los valores de la calidad, los procesos siempre fracasaban. A menos que una organización llegue a aceptar la calidad como un factor esencial en su éxito o fracaso, los círculos de calidad están condenados a la muerte.

En México, un sin número de personas han tratado de implementar la revolución de la calidad en nuestras organizaciones y se han quemado en el intento. Ahora más que nunca. México requiere de servicios y productos que permitan al usuario de los mismos, recibir lo justo por lo pagado. Obviamente, la inercia, la falta de tecnología, la corrupción y las demás costumbres mal sanas de nuestras administraciones no permiten que las organizaciones abracen la calidad como un factor fundamental. Cualquier esfuerzo por llegar a la calidad inevitablemente verá limitado su éxito hasta que ocurra un cambio substancial en el pensamiento de las organizaciones mexicanas.

1.6.2 Planeación en la administración pública

La modernización y eficiencia gubernamental, tiene como objetivo desarrollar sistemas enfocados a facilitar el acceso, dar respuesta y atención oportuna a la población.

Líneas estratégicos

- ✓ Sistematizar procesos internos y de servicio al público en el gobierno para dar respuestas más ágiles a la ciudadanía.
- ✓ Transformar las áreas de atención al público en centros de atención integral que incorporen características de calidad en el servicio con procesos interrelacionados.
- ✓ Impulsar la actualización del marco normativo que regula la actuación de los órganos de la administración pública estatal, con la finalidad de promover innovaciones en materia de servicios.
- ✓ Homogeneizar los sistemas y procedimientos en los sectores central y paraestatal que permitan una mejor coordinación sectorial.
- ✓ Implementar opciones alternativas y electrónicas en el gobierno, que faciliten el acceso a los servicios públicos y amplíen las alternativas de pago de los mismos.

- ✓ Establecer políticas administrativas para el ejercicio racional del gasto público a través de una administración estratégica.

Planeación para el desarrollo

Su objeto es asegurar la operación y el funcionamiento óptimo del Sistema Estatal de Planeación que promueva que este se constituya en principio rector del quehacer gubernamental.

Estrategias

- ✓ Implementar un modelo de planeación gubernamental participativo que asegure la coordinación y vertebración de todas las acciones de gobierno.
- ✓ Rediseñar, modernizar y simplificar los procesos internos buscando la eficiencia, la efectividad y la optimización de los recursos para que estos respondan y sean congruentes con los objetivos y estrategias contempladas en el Plan Estatal y los programas que de él emanen.
- ✓ Poner en operación un Sistema de Análisis de Resultados, a través de indicadores estadísticos que fortalezcan el seguimiento de avances de los programas y la evaluación de los logros obtenidos y su impacto en la sociedad.
- ✓ Promover y ampliar el compromiso y la participación ciudadana en el proceso de planeación del Estado.
- ✓ Instrumentar un proceso de diagnóstico sectorial continuo y permanente, que permita mantener vigente y actualizado el Plan Estatal de Desarrollo.
- ✓ Integrar los sistemas de programación y presupuestación al sistema de seguimiento y actualización del Plan Estatal de Desarrollo.

- ✓ Lograr una planeación efectiva de la inversión pública con el fin de integrar el ciclo de la obra al ciclo presupuestal, así como promover el estricto cumplimiento de las normas establecidas.
- ✓ Asegurar la formulación del programa de inversión pública sexenal con visión de futuro, a fin de detonar el desarrollo regional.
- ✓ Participar activamente en la planeación y programación nacional buscando que los presupuestos de los programas nacionales incorporen las prioridades del Estado.
- ✓ Promover activamente la instrumentación de los proyectos estratégicos regionales.
- ✓ Asegurar la elaboración de programas sectoriales que permitan establecer un vínculo entre las necesidades de la sociedad y las prioridades del gobierno.

Desarrollo de estrategias

Para poder desarrollar una estrategia acorde a las necesidades del Estado de Michoacán, es fundamental tomar en cuenta algunas variables y factores que determinan la funcionalidad y la eficiencia de dichas estrategias con base en la estructura de Gobierno. Se deben tomar en cuenta los factores cuantitativos, cualitativos, organizacionales y los relativos al poder y al comportamiento, que son los que a menudo determinan el éxito de una estrategia en una situación específica.

Estos elementos han mejorado la comprensión de lo que son las múltiples estructuras de metas organizacionales, la política de las decisiones estratégicas, los procesos de negociación y los compromisos ejecutivos, la satisfacción en la toma de decisiones, el papel de las coaliciones en la administración estratégica y la práctica de confundir en la esfera pública.

Planeación en la profesionalización

Se plantea, la necesidad de impulsar una política de gestión de recursos humanos, que deberá sustentarse legalmente en una Ley de Servicio Civil de Carrera, la que tendrá que delimitar con claridad los cargos que podrán ser ocupados mediante la designación por parte del titular sobre la base de un criterio de confianza política, y aquellos que necesariamente deberán ser cubiertos a través de procesos de selección, basados en la definición de perfiles y en concursos públicos transparentes y abiertos a la ciudadanía; establecer un sistema integral de formación y actualización del servidor público que garantice su desarrollo permanente; formalizar sistemas confiables de acceso, crecimiento, movilidad y permanencia en el sector, basados en la idoneidad y evaluación del desempeño, garantizar equidad en la retribución salarial desarrollar sistemas de control del servidor público, a través de su responsabilidad en el cargo, con instrumentación de esquemas de prevención de la corrupción y del abuso del poder, asegurar la estabilidad del funcionario público.

Es conveniente señalar que la historia nos amplía la brecha de investigación, arrojando elementos descriptivos y explicativos que determinan como el servicio público ha estado constantemente subordinado a la naturaleza del régimen político en turno y por esta razón, el contenido está politizado y su funcionamiento se presenta en forma irregular.

Se desprende, además del antecedente, la obligación de democratizar a la sociedad, permeando sus conductas, convicciones, valores, ideologías y prácticas cotidianas, para equilibrar la aspiración de participación responsable.

Acrecentar también la capacidad de gobierno, no solo a partir de aptitudes técnicas para el servidor público, sino transformar a los diversos actores sociales en entes activos, que

centren sus energías en el cambio y consolidación de una nueva cultura que amplíe y mejore las relaciones gobierno – sociedad.

Es necesario articular el gobierno a partir de la rearticulación de la participación social y la consolidación de los espacios públicos, se reconoce que el servicio público profesionalizado amerita una transformación y demerita el no hacerlo.

En realidad, la conclusión del establecimiento del servicio civil de carrera como sistema administrativo y jurídico, es el punto medular del presente trabajo.

El proceso de modernizar de la administración pública, esencialmente lo relativo a su profesionalización y el establecimiento del servicio civil de carrera como sistema administrativo y jurídico para cada ámbito de gobierno, es decir, el federal, el estatal y el municipal, es uno de los grandes temas pendientes en la agenda de la Reforma del Estado, mismo que debe estar incluido en las propuestas electorales de las principales fuerzas políticas del país.

Es necesario promover un cambio de fondo en las instituciones gubernamentales y la voluntad política para dejar atrás las prácticas clientelares y combatir la cultura que acepta como normal la partidización de la administración pública, favoreciendo con ello la corrupción.

Capítulo 2

CALIDAD EN LA ADMINISTRACION PÚBLICA

2.1 HISTORIA DE LA CALIDAD

Desde las primeras civilizaciones se aprecia la preocupación por el trabajo bien hecho y por la necesidad de atender algunas normas y asumir las responsabilidades.

En el antiguo Egipto, algunos trabajos de construcción que se realizaban, ya aparece una clara diferenciación de los operarios en dos tipos, uno de ellos representa a los que realizaban las diferentes tareas y el otro indica los que se dedican a medir y comprobar lo que han hecho los anteriores.

Estos segundos pueden ser considerados como la figura del supervisor que señala las desviaciones a los operarios respondiendo a lo que hoy llamaríamos inspección de calidad. A través de este ejemplo podemos ver que la calidad desde las primeras civilizaciones está en estrecha relación con el arte, la artesanía y se concibe como el trabajo bien hecho.

En la medida en que el trabajo artesanal se manifestaba surge en Europa, en el siglo XII, los primeros gremios artesanales y las corporaciones municipales en las que se establecen una serie de reglamentos y legislaciones que vienen a normalizar y fijar una calidad en sus productos. Las reglas de los gremios regían la calidad de las materias primas utilizadas, la naturaleza del proceso y la calidad del producto acabado.

Las mercancías acabadas se inspeccionaban y frecuentemente eran selladas por el gremio. La exportación a otras ciudades se hacía abajo un control particularmente estricto, con el fin de que no se viera perjudicada la reputación de todos los miembros del gremio por la mediocre calidad enviada por alguno de ellos.

El concepto de control de calidad se estructura a partir de 1929 con las aportaciones de W. Shewart y E. Deming, que desarrollan el control estadístico de procesos en los laboratorios Bell de EE.UU. La segunda guerra mundial potencia la implantación del control estadístico de procesos y el muestreo de aceptación control de entrada y control de producto final en diferentes sectores industriales que eran clave para el esfuerzo bélico.

El proyecto Sistemas de Gestión de la Calidad Total, financiado por la Organización de los estados Americanos OEA y la Agencia Técnica de Cooperación Alemana GTZ, inició sus actividades en 1982, orientándose en un principio hacia el control de calidad.

En una primera etapa metodológica entre los años 1982 y 1987, participaron principalmente Ecuador, Haití, Honduras, Panamá y Uruguay. El enfoque fue básicamente hacia control de calidad y elaboración de manuales, siendo difícil el lanzamiento del proyecto por:

- Desconocimiento del concepto de calidad en América Latina;
- Falta la voluntad por parte de las gerencias para permitir el ingreso a las empresas, de consultores y representantes del organismo nacional que coordinaba el proyecto;
- Gerencias conservadoras.
- Ante esta situación el proyecto consideró prioritario iniciar con las siguientes acciones.
- Difundir el mensaje de la calidad y su concepto en los países de América Latina.

- Conformar una infraestructura institucional en cada país, que facilite la organización y coordinación de las actividades en el área de calidad.
- Ofrecer programas de capacitación técnica, profesional y gerencial en las técnicas de control de calidad.
- Despertar la confianza en los empresarios a través de asesorías, transferencias de tecnología y la elaboración de manuales de calidad.
- Trabajar en una sola empresa modelo por país (planta piloto).

La responsabilidad de seguimiento del proyecto fue principalmente de las Coordinaciones Nacionales, la Coordinación Regional y los asesores. Esta etapa finalizó con:

- La elaboración y presentación de manuales de calidad, los cuales tienen poco uso.
- Técnicos, profesionales y gerentes capacitados en los diferentes aspectos de control de calidad.
- Difusión del mensaje de la calidad en los países de América Latina.
- Ningún cambio en la actitud y actividad por parte de las gerencias hacia la calidad.

En una segunda etapa de 1988 a 1993, participaron ya once países: Argentina, Brasil, Costa Rica, Ecuador, El Salvador, Guatemala, Honduras, Nicaragua, Panamá, República Dominicana y Uruguay, trabajándose en los sectores de carne, leche y textiles. Se inició con una mayor confianza por parte de los empresarios el concepto de calidad más difundido y la experiencia propia del proyecto, cuyo enfoque ahora va de control de calidad hacia la gestión de la calidad total.

En esta fase, se llevaron a cabo las siguientes acciones:

- Fortalecimiento de las coordinaciones nacionales;
- Selección de gerentes jóvenes y menos conservadores;
- Programas de capacitación técnica, profesional y gerencial en la gestión de la calidad total;
- Fomento del trabajo conjunto entre gobierno e industria a través de cámaras y asociaciones, los industriales y la universidad;
- Delegación de mayor responsabilidad de ejecución a las gerencias de las empresas participantes;
- Aumento del número de empresas, ya no solo una por país;
- Difusión de los elementos de la gestión de la calidad total en los países de América Latina.

Además, con base en la experiencia obtenida, el proyecto inició la introducción de metodologías propias que se adaptan a las necesidades y valores culturales de América Latina. Estas metodologías son las siguientes:

- Gestión de la calidad total a la medida.
- Auditorías de la calidad a la medida (auditoría de los puntos críticos del éxito, Auditoría Tecnológica del Centro de Investigación en Tecnología de Alimentos , cita, entre otras);
- Planificación a la medida;
- Metodología para la selección de nuevos gerentes basada en su capacidad empresarial y su empuje por la superación profesional y personal.

La finalización de esta etapa se caracterizó por la obtención de resultados positivos en algunas empresas, causando esto, principalmente, por un convencimiento y compromiso gerencial y por las técnicas de gestión gerencial adaptadas al medio. Por otro lado, hubo

resultados mixtos, causados principalmente por falta de un compromiso gerencial hacia el cambio.

Surge, ahora, una tercera etapa con un enfoque eminentemente gerencial y motivada por:

- La necesidad de producir mayores casos de éxito en la gestión gerencial, para impulsar el desarrollo de los países de la región;
- La apertura de fronteras y la integración regional, la necesidad de elevar rápidamente los niveles de calidad de los productos y servicios, y la practica gerencial;
- El enriquecimiento del proyecto a través de la experiencia obtenida;
- La demanda por parte del sector empresarial, que se encuentra más motivado y convencido de la importancia de la calidad total.

Ante este reto y por el prestigio que ha alcanzado el proyecto en los distintos países, se decidió establecer un objetivo más ambicioso que es promover la participación de un grupo de treinta gerentes como mínimo en los países en los cuales el Proyecto muestra un mayor avance. El orden de las acciones a seguir en esta etapa es el siguiente:

- Selección de los gerentes con base en la metodología del proyecto;
- Capacitación en la metodología de la gestión de la calidad total a la medida;
- Auditorías de los puntos críticos del éxito;
- Planificación a la medida;
- Utilización de las herramientas y técnicas gerenciales para la ejecución de los planes de trabajo;
- Nueva auditoría y reinicio del ciclo.

En esta nueva etapa, a causa de los retos presentados por la integración regional, la selección cuidadosa de los gerentes, su capacitación y a la aplicación de la metodología ya comprobada en varios países, se produzcan numerosos casos de éxitos en América Latina, impulsando así el desarrollo de la región.

Esta metodología actualizada orienta al gerente en el camino a seguir para dirigir su empresa con calidad total, para utilizar las herramientas gerenciales de acuerdo a su desarrollo, y para prepararse a enfrentar un futuro desconocido e inseguro.

2.2 EVOLUCION DEL CONCEPTO DE CALIDAD

La abundante literatura de los últimos años sobre el tema de la calidad puede hacer pensar que se trata de un concepto nuevo. Sin embargo, desde sus orígenes el ser humano ha tratado de corregir y mejorar todas las actividades que lleva a cabo, ya sean positivas, económicas, sociales, etc. El espíritu de superación, unido a la satisfacción que reporta, conduce a comportamientos que tienden a evitar los errores y a perfeccionar lo que previamente se podía dar por bueno.

En un principio la calidad se asociaba con las secciones de inspección y control, donde a través de un análisis estadístico se trataba de determinar si la producción cumplía con los estándares de calidad previamente establecidos. El objetivo básico en estos casos consistía en conseguir niveles aceptables de errores en la fase de producción.

Posteriormente, el concepto de calidad se extendió a todas las fases de la vida de un producto o servicio, desde su concepción o diseño hasta su fabricación y posterior uso por parte del cliente, siendo el lema cero defectos.

En la calidad de los productos y servicios no solo tienen que ser aptos para el uso que se les ha asignado sino que además tienen que igualar e incluso superar las expectativas que los clientes han depositado en ellos. El objetivo consiste en satisfacer a los clientes desde el principio hasta el fin. Esta nueva concepción de la calidad es lo que se conoce como calidad del servicio.

El concepto de calidad ha evolucionado fuertemente a lo largo del siglo XX. Desde el mero cumplimiento de especificaciones técnicas establecidas por especialistas, se ha avanzado hacia la satisfacción de los requerimientos de los clientes (adaptación para el uso, según Juran), siguiendo luego por la adaptación para el costo, que implica incluir el aspecto económico (precios), como consideración adicional a los elementos anteriormente mencionados.

Finalmente se llega a la idea de satisfacción de los requerimientos latentes (Shiba 1995), que implica sorprender al cliente con cualidades y atributos que aún no han sido requeridos. Esta última fase, proactiva por naturaleza, promueve la innovación y el desarrollo de nuevas acciones que permiten generar ventajas competitivas difíciles de imitar por otras organizaciones o empresas.

Según Bounds (1994), la calidad evoluciona a través de cuatro etapas:

- La de la inspección (siglo XIX), que se caracterizó por la detección y solución de los problemas generados por la falta de uniformidad del producto;

- La etapa del control estadístico del proceso (década de los treinta), enfocada al control de los procesos y la aparición de métodos estadísticos para ese fin y para la reducción de los niveles de inspección del producto;
- La del aseguramiento de la calidad (década de los cincuenta), donde surge la necesidad de involucrar a todos los departamentos de la empresa en el diseño, planificación y ejecución de políticas de calidad y
- La etapa de la administración o gestión de la calidad total (TQM Total Quality Management, década de los ochenta), donde se considera el mercado y las necesidades del consumidor, reconociendo el efecto estratégico de la calidad como una oportunidad competitiva.

Las cuatro etapas se corresponden con la evolución de la administración en las organizaciones, así la etapa de inspección es el resultado de los primeros desarrollos de la teoría de la administración y las contribuciones generadas por Frederick W. Taylor Henry Fayol.

Las ideas de Taylor, conocidas bajo el nombre de "Administración Científica", e influidas fuertemente por los conceptos que Adam Smith había volcado previamente (1771), en su libro "La Riqueza de las Naciones", separaban la ejecución del trabajo de su planificación, control y mejora. La inspección, en particular, se utilizaba como herramienta de control para la detección de errores, siendo ésta función de desempeñada por alguien diferente al operario que ejecutaba la actividad.

La introducción posterior de métodos estadísticos de muestreo se efectúa con el objetivo de reducir los costos de inspección pero el principio seguía siendo el mismo: Detectar problemas de calidad de productos que ya habían sido manufacturados. Es decir, el control solo puede evitar que el producto fallado llegue al cliente (en el mejor de los casos), pero es incapaz de evitar los costos generados por su reparación.

La calidad avanza a su segunda etapa cuando Walter Shehart (1924), introduce el denominado control estadístico de procesos, entendiendo a la calidad como un problema de variación que podía ser controlado y prevenido mediante la eliminación a tiempo de las causas que lo provocaban y que de esa forma la producción pudiese cumplir con la tolerancia especificada en el diseño.

Juran, a principios de 1950 impulsa el concepto de aseguramiento de la calidad cuando fundamenta que el proceso de producción requiere de servicios de soporte y de la coordinación de esfuerzos de todas las áreas de la organización.

Al mismo tiempo a través de la idea de costos de la no calidad o fábrica oculta (según Juran) se trata de dar una justificación económica a la necesidad de implementar procesos de mejora. Estas ideas, reforzadas posteriormente por Feigenbaum (quien anuncia la primera definición de calidad total) y Crosby (que en su libro "Quality is free" categoriza y determina con claridad el impacto de los costos de la no calidad), comienza a crear el sentido de aplicación global que hoy aceptamos como logro para un sistema de gestión de calidad.

A principios de los años sesenta, los sistemas de calidad comienzan a tener un importante en Japón, a partir de las ideas introducidas por Deming y Juran en ese país luego de la segunda guerra mundial. Aparecen conceptos como Kaizen (mejoramiento continuo desde un enfoque

global) y el despliegue de las políticas de calidad que aseguran que las estrategias de calidad se conviertan en metas y objetivos en todas las áreas funcionales de la organización.

Este proceso genera su primer impacto económico importante durante la década del setenta, cuando los productos japoneses comienzan a invadir mercados occidentales mostrando mejores prestaciones y menores costos.

Esta etapa representa la evolución del concepto de calidad desde una perspectiva inicialmente en manos de especialistas a una gestión más extensa (Garvin, 1988) donde las mejoras no podían tener lugar sin el compromiso de todos los trabajadores de la organización. De esta forma se desarrolla un sistema interno que genera información e indica si el producto o servicio ha sido fabricado o proporcionado de acuerdo a especificaciones.

Las etapas principales en la evolución de la gestión de la calidad son:

- **Inspección**

La inspección nació como consecuencia de la división y especialización del trabajo. Un concepto de la gestión de la calidad influyente, por supuesto, la inspección, pero no con el criterio de separar lo bueno de lo malo, sino para confirmar que el sistema de calidad funciona según lo previsto.

Los controles 100% se mantienen, pero se limitan a aquellas características importantes del producto, seleccionadas según criterios de seguridad, funcionalidad o cumplimiento de normativas oficiales. En el resto de características, la inspección se hace por muestreo y

aplicando técnicas estadísticas para el análisis y evaluación de resultados mediante auditorías internas.

Las auditorías de calidad del producto terminado consisten en medir exhaustivamente pocas unidades para tener un historial de cómo evoluciona la calidad del producto. Esto puede hacerse con una pequeña muestra (3 ó 5 unidades) pero manteniendo una periodicidad en el tiempo (por turno, por día o por semana para productos más complejos).

Los criterios de la inspección son control de producto, criterios de aceptación, corrección defectos y auditorías del producto.

El criterio básico de la inspección como fundamento de la calidad es separar los productos buenos de los defectuosos, después de fabricados. La mentalidad de inspección es una mentalidad curativa, basada en el concepto tailoriano de primero fabricar y después controlar. El control final de los productos es la cifra de la calidad.

En esta etapa, el control de calidad pone gran énfasis en los criterios de aceptación llegándose a acuerdos minuciosos de cómo se van a medir los defectos y estableciendo planes estadísticos de control.

También se ha puesto gran atención, en esta etapa, a la corrección de defectos, estableciéndose listados de problemas y reuniones de calidad para buscarles solución. Dentro de la inspección se puede incluir la auditoría del producto para obtener una medida de la calidad del producto final antes de la entrega al cliente.

Control del proceso

Aquí se evalúa el no esperar a que se fabriquen piezas o productos defectuosos para luego controlarlos, sino anticiparse y actuar sobre el proceso de fabricación cuando se presentan los primeros síntomas de que pueden aparecer defectos. Para ello, se controla el proceso, en muchos casos utilizando técnicas de muestreo estadístico, que van identificando si el proceso está bajo control o no.

El control del proceso se considera como una herramienta de mejora continua de la calidad para obtener las características de piezas y productos, lo más centradas posibles y con una dispersión mínima respecto a su valor objetivo.

Los criterios del control del proceso son control estadístico del proceso, criterios, Shewart, distribución de los valores, límites de control y mejora continua.

La etapa siguiente del control de calidad se centra en el control del proceso, dando una gran importancia a la uniformidad de los procesos de fabricación. Se trata de conocer el modelo de la variación de las características (se aplica el control estadístico de proceso) y asegurar que se mantiene bajo control que, siguiendo a Shewart, significa que la variación está controlada; es decir sigue un modelo matemático sobre el cual solo influyen causas aleatorias; por el contrario, un proceso está fuera de control cuando tiene una variación incontrolada en el tiempo.

El motivo de este último caso son causas asignables que se pueden determinar y corregir llevando el proceso a la situación de bajo control en la cual la dispersión es mínima.

La gestión de la calidad actual hace hincapié en la mejora continua del proceso que significa no conformarse con cumplir las especificaciones, sino buscar la situación en que el proceso está lo más centrado posible respecto al valor objetivo y tiene una dispersión mínima.

Control integral de la calidad

También se debe garantizar la calidad desde el proyecto, en contacto con el cliente y, además, el proyecto debe ser fabricable. Las materias primas y componentes de suministro exterior deben llegar con la calidad requerida. El procedimiento de distribución, embalaje, transporte, descarga, etc., puede afectar a la calidad. Por último, a los clientes se les debe asegurar darles una asistencia técnica para resolver los problemas que puedan presentarse.

La calidad del producto no depende solo de la fabricación, sino también del proyecto, las compras y la asistencia al cliente. La gestión de la calidad integral abarca a todas las áreas de la empresa relacionadas con el producto, quienes deben tener bien definidas sus misiones y responsabilidades en relación con la calidad.

Dentro del área de fabricación se insiste en el autocontrol, es decir, que cada trabajador disponga de medios para controlar lo que produce y responda de la calidad que obtiene. La coordinación de todas estas actuaciones entra en el ámbito de la responsabilidad de gestión de la dirección de la empresa.

Los criterios de calidad integral extendida a todas las áreas funcionales son:

- Marketing
- Proveedores
- Proyecto
- Fabricación
- Montaje
- Ventas
- Pos-ventas
- Comités de calidad

El control de calidad se amplía a través de áreas funcionales, es decir, el departamento de control de calidad extiende sus tentáculos a otras áreas de la empresa. Se intensifican los contactos con los proveedores, se incrementa la asesoría sobre calidad a los clientes y se potencia la actuación post-venta como una realimentación de datos sobre calidad.

Calidad total

Según K. Ishikawa la calidad total es filosofía, cultura, estrategia o estilo de gerencia de una empresa según la cual todas las personas en la misma estudian, practican, participan y fomentan la mejora continua de la calidad.

Los criterios de la calidad total son:

- La calidad se refiere a todas las actividades.
- La calidad es responsabilidad individual de todos: a todos los niveles y a todas las funciones.
- Cada uno, en la empresa, es proveedor y cliente de otros.
- Énfasis de prevención: trabajo bien hecho, a la primera.
- Promueve la participación y colaboración: satisfacción en el trabajo.

La calidad no es solo responsabilidad del departamento de control de calidad sino de todas y cada una de las personas que componen la empresa.

El factor humano es fundamental para conseguir la calidad total. Sólo con personas que tengan los conocimientos precisos para la función que realizan, que dispongan de medios apropiados para ejecutar su trabajo (instalaciones y máquinas adecuadas) y que quieran hacerlo (motivación) será posible obtener resultados con calidad.

Participación, información y comunicación son condiciones básicas para un funcionamiento armónico del sistema de calidad total. La actitud de prevención de los errores tiene prioridad frente a la corrección de cuando estos ya se han presentado. Además de la figura tradicional del cliente, en la calidad total se pone énfasis en el cliente interno, que es la persona, dentro de la empresa que va a recibir el resultado de nuestro trabajo.

Evolución de la calidad

➤ **En el antiguo entorno:**

- Estable
- El cliente es desconocido
- La calidad es el resultado de un programa
- La calidad es sinónimo de problemas (a resolver o a evitar)
- Una minoría recibe formación sobre calidad
- Los indicadores de control son un fin en sí mismos
- Trabajo individual

➤ **En el nuevo entorno**

- Evolutivo
- El cliente es el rey
- Es la razón de ser
- La calidad es el resultado de un proceso de mejora continua y sin fin
- La calidad es sinónimo de productividad, desarrollo y crecimiento
- Cada persona recibe una educación y formación en calidad
- Los indicadores son la oportunidad para mejorar y permitir crecer
- Trabajo en equipo

Posteriormente nace el aseguramiento de la calidad, fase que persigue garantizar un nivel continuo de la calidad del producto o servicio proporcionado. Finalmente se llega a lo que hoy en día se conoce como calidad total, un sistema de gestión empresarial íntimamente relacionado con el concepto de mejora continua y que incluye las dos fases anteriores. Los principios fundamentales de este sistema de gestión son los siguientes:

- Consecución de la plena satisfacción de las necesidades y las expectativas del cliente (interno y externo).
- Desarrollo de un proceso de mejora continua en todas las actividades y procesos llevados a cabo en la empresa (implantar la mejora continua tiene un principio pero no un fin).
- Total compromiso de la dirección y un liderazgo activo de todo el equipo directivo.
- Participación de todos los miembros de la organización y fomento del trabajo en equipo hacia una gestión de calidad total.
- Participación del proveedor en el sistema de calidad total de la empresa, dado el fundamental papel de este en la consecución de la calidad en la empresa.
- Identificación y gestión de los procesos clave de la organización, superando las barreras departamentales y estructurales que esconden dichos procesos.
- Toma de decisiones de gestión basada en datos y hechos objetivos sobre gestión basada en la intuición. Dominio del manejo de la información.

La filosofía de la calidad total proporciona una concepción global que fomenta la mejora continua en la organización y la participación de todos sus miembros, centrándose en la satisfacción tanto del cliente interno como del externo. Podemos definir esta filosofía del siguiente modo: gestión del cuerpo directivo está totalmente comprometido de la calidad los requerimientos del cliente son comprendidos y asumidos exactamente total todo miembro de la organización está involucrado, incluso el cliente y el proveedor, cuando esto sea posible.

Esquema de evolución histórica del concepto de calidad.

Cuadro 2. Evolución histórica del concepto de calidad

Etapa	Concepto	Finalidad
Artesanal	Hacer las cosas bien independientemente del coste o esfuerzo necesario para ello.	Satisfacer al cliente. Satisfacer al artesano, por el trabajo bien hecho. Crear un producto único
Revolución Industrial	Hacer muchas cosas no importando que sean de calidad (Se identifica producción con calidad)	Satisfacer una gran demanda de bienes. Obtener beneficios
Segunda Guerra Mundial	Asegurar la eficacia del armamento sin importar el costo, con la mayor y más rápida producción (Eficacia + Plazo = Calidad)	Garantizar la disponibilidad de un armamento eficaz en la cantidad y el momento preciso.
Posguerra (Japón)	Hacer las cosas bien a la primera	Minimizar costes mediante la calidad. Satisfacer al cliente. Ser competitivo.
Postguerra (Resto del mundo)	Producir, cuanto más mejor	Satisfacer la gran demanda de bienes causada por la guerra.
Control de calidad	Técnicas de inspección en Producción para evitar la salida de bienes defectuosos.	Satisfacer las necesidades técnicas del producto.
Aseguramiento de la Calidad	Sistemas y Procedimientos de la organización para evitar que se produzcan bienes defectuosos	Satisfacer al cliente. Prevenir errores. Reducir costes. Ser competitivo.
Calidad Total	Teoría de la administración empresarial centrada en la permanente satisfacción de las expectativas del cliente.	Satisfacer tanto al cliente externo como interno. Ser altamente competitivo. Mejora continua.

2.3 DEFINICION DE CALIDAD

Según el diccionario de la Real Academia Española, se entiende por calidad a la propiedad o conjunto de propiedades inherentes a algo, que permiten juzgar su valor y es sinónimo de buena calidad la superioridad o excelencia.

Por su parte, la norma ISO 8402 define calidad como el conjunto de propiedades y características de un producto o servicio que le confieren su aptitud para satisfacer unas necesidades expresas o implícitas.

En el ámbito de la gestión empresarial, la calidad ha dejado de ser una mera descripción del grado de satisfacción que proporciona un producto o servicio para convertirse en toda una cultura, una filosofía que rige los principios de la gestión de la organización y que está presente en todas sus áreas.

Reconocido ya como un factor fundamental para la competitividad, incluso, la supervivencia de las empresas, se trata de un término en constante evolución del que nacen otros conceptos que la ISO 8402 distingue como sigue:

- **Control de calidad:** Técnicas y actividades de carácter operativo utilizadas para satisfacer los requisitos relativos a la calidad.
- **Aseguramiento de la calidad:** Conjunto de acciones planificadas y sistemáticas que son necesarias para proporcionar la confianza adecuada de que un producto o servicio satisfará los requisitos dados sobre la calidad.

- **Política de calidad:** Directrices y objetivos generales de una empresa relativos a la calidad, expresados formalmente por la dirección general.

- **Gestión de la calidad:** Aspecto de la función general de la gestión que determina y aplica la política de la calidad.

- **Sistema de calidad:** Conjunto de la estructura de organización de responsabilidades, de procedimientos, de procesos y de recursos que se establecen para llevar a cabo la gestión de la calidad.

- **Calidad total:** Término que sitúa como primer objetivo de la gestión empresarial, la calidad del producto o servicio ofrecido y la satisfacción del cliente a través de la mejora continúa.

- **Mejora continua:** Se denomina así a la mejora sistemática y continua de los procesos mediante la implementación de las metodologías y herramientas adecuadas.

- **Excelencia:** se define así el conjunto de prácticas sobresalientes en la gestión de una organización y el logro de resultados basados en conceptos fundamentales que incluyen la orientación hacia los resultados, orientación al cliente, liderazgo, implicación de las personas, mejora continua e innovación, alianzas mutuamente beneficiosas, responsabilidad social.

2.4 GESTION DE CALIDAD EN EL SERVICIO

Concepto

El servicio es un término capaz de acoger significados muy diversos. En el caso que nos ocupa hay que entender el servicio como el conjunto de prestaciones accesorias de naturaleza cuantitativa o cualitativa que acompañan a la prestación principal, ya consista en un producto o en un servicio.

2.4.1 Calidad técnica versus calidad funcional

Calidad técnica, el cliente valora en la transacción el resultado técnico del proceso, es decir, qué es lo que recibe. Puede ser medida de una manera bastante objetiva.

Calidad funcional: es el juicio del consumidor sobre la superioridad o excelencia general del producto o servicio. En la calidad del servicio toma especial relevancia el cómo se desarrolla y cómo se recibe el proceso productivo y no tan sólo el qué se recibe.

Por la primera vía se obtiene un producto/servicio final enriquecido cuantitativamente, con la segunda vía se produce una superioridad en la forma de entregar la prestación principal, ya que el cliente no quiere asesoramiento, apoyo y participación por parte del proveedor.

2.4.2 La calidad como actitud

La calidad del servicio también ha sido descrita como una forma de actitud, relacionada pero no equivalente con la satisfacción, donde el cliente compara sus expectativas con lo que recibe una vez que ha llevado a cabo la transacción.

Al cliente le resulta más difícil valorar la calidad relacionada con el servicio debido a la intangibilidad del mismo. Por eso la evaluación debe resultar de la comparación de las expectativas con el desempeño del servicio recibido, fijándose para ello tanto en el resultado del proceso, como en la forma en la que se desarrolla el mismo.

La diferencia entre calidad del servicio y satisfacción no está del todo clara, si bien se ha generalizado la idea de que la primera se obtiene tras una larga y completa evaluación, mientras que la segunda es la medida de una transacción específica.

2.4.3 Modelo conceptual de calidad en el servicio

Un modelo de calidad del servicio no es más que una representación simplificada de la realidad, que toma en consideración aquellos elementos básicos capaces por sí solos de explicar convenientemente el nivel de calidad alcanzado por una organización desde el punto de vista de sus clientes.

Uno de los modelos que mejor resume esta realidad es el de Parasuraman, Zeithaml y Berry, donde se distinguen dos partes claramente diferenciadas pero relacionadas entre sí.

La primera hace referencia a la manera en que los clientes se forman una opinión sobre la calidad de los servicios recibidos, es decir, servicio esperado y servicio percibido.

La segunda refleja las deficiencias que pueden producirse dentro de las organizaciones, lo que provoca una falta de calidad en el suministro a los clientes, es decir, prestación del servicio, especificaciones en la calidad del servicio, comunicación externa a los clientes y percepciones de los clientes.

2.4.4 Factores que influyen en el servicio esperado

- ✚ Comunicación boca a boca: la opinión que se forma el potencial cliente depende de lo que oye decir sobre él a otros consumidores.
- ✚ Necesidades personales: las características y circunstancias personales de cada cliente modifican las expectativas que se puede llegar a crear.
- ✚ Experiencias anteriores: las expectativas que tienen los clientes que no han utilizado nunca el servicio no suelen ser las mismas que las de aquellos que ya han experimentado con el uso de ese servicio o con otro de características similares.
- ✚ Comunicación externa: se refiere a los mensajes directos e indirectos que lanzan las empresas a sus clientes, de los cuales merece la pena destacar el precio.

La dimensionalidad

Una organización que pretenda alcanzar altos niveles en la calidad del servicio que suministra debe prestar una especial atención a los atributos en los que se fija a los clientes para juzgarla. La literatura se refiere a estos atributos con el término de dimensiones.

Con el estudio de la dimensionalidad la organización dispondrá de información relevante que le indicará en qué aspectos debe centrar los esfuerzos para que sean realmente apreciados, consiguiendo altas tasas de retorno en sus inversiones.

Las dimensiones de la calidad del servicio que se desprenden del modelo conceptual son cinco:

1. Elementos tangibles: se refiere a la apariencia física de las instalaciones, equipos, personal y materiales de comunicación.
2. Fiabilidad: indica la habilidad que tiene la organización para ejecutar el servicio prometido de forma fiable y cuidadosa.
3. Capacidad de respuesta: alude a la disposición de ayudar a los clientes para proveerlos de un servicio rápido.
4. Seguridad: conocimientos y atención mostrados por los empleados y habilidad de los mismos para inspirar confianza y credibilidad.
5. Empatía: atención individualizada que ofrecen las empresas a sus competidores.

2.4.5 Los gaps en la calidad del servicio

Como puede apreciarse en la fórmula, el modelo introduce y analiza una serie de discrepancias, diferencias o gaps que pueden ser percibidas por los clientes (gap 5), o bien producirse internamente en las organizaciones proveedoras de los servicios (gaps del 1 al 4).

Gap 1: indica la discrepancia entre las expectativas de los clientes sobre un servicio concreto y las percepciones o creencias que se forman los directivos sobre lo que espera el consumidor de ese servicio.

Gap 2: mide la diferencia entre las percepciones de los directivos y las especificaciones o normas de calidad.

Gap3: calcula la diferencia entre las especificaciones o normas de calidad del servicio y la prestación del mismo.

Gap 4: mide la discrepancia entre la prestación del servicio y la comunicación externa.

Todas las deficiencias mencionadas hacen que el servicio suministrado por la organización no cubra las expectativas que los clientes tenían puestas en {el, produciéndose el gap5.

$$\text{GAP 5} = f(\text{GAP 1}, \text{GAP 2}, \text{GAP 3}, \text{GAP 4})$$

Gap 5: mide la diferencia entre el servicio esperado y el servicio percibido, determinando a través de dicha magnitud el nivel de calidad alcanzado. La forma de reducir esta diferencia es controlando y disminuyendo todas las demás.

La medición de la calidad se revela como una necesidad asociada al propio concepto de gestión, ya que todo aquello que no se expresa en cifras no es susceptible de gestionarse, y por tanto, de ser mejorado.

La contabilidad de gestión debe suministrar información sobre todos los gaps del modelo conceptual, ya que constituyen los elementos clave del éxito empresarial. Sin embargo, hasta ahora se ha centrado en la parte interna de las organizaciones y concretamente en los gaps 2 y 3.

Respecto al gap 5, la contabilidad de gestión debe recoger los siguientes contenidos:

1. Informe de carácter tanto interno como externo sobre los deseos, las necesidades y las expectativas de los clientes.
2. Los gustos, preferencias y quejas de los clientes para analizarlos posteriormente y tomar las medidas oportunas.
3. La participación interdisciplinar en temas de calidad como medio esencial para mejorar la situación financiera de la empresa, tanto en el medio como en el largo plazo.

Clasificación

La gestión y la mejora de la calidad requieren identificar e implantar un sistema de indicadores eficiente y prioritario, por eso se propone la siguiente clasificación:

Cuadro 3 CLASIFICACION DE LOS INDICADORES DE CALIDAD

	INTERNOS	EXTERNOS
CALIDAD DENTRO DE LA EMPRESA	FINANCIEROS <ul style="list-style-type: none"> • C. de Prevención • C. de Evaluación • C, de Fallos en la empresa. NO FINANCIEROS <ul style="list-style-type: none"> • No. De Unidades defectuosas. • No. De Unidades reprocesadas. • Tiempos perdidos. 	
SATISFACCION DEL CLIENTE	FINANCIEROS <ul style="list-style-type: none"> • C. DE Fallos con clientes NO FINANCIEROS <ul style="list-style-type: none"> • No. De quejas • No. De facturas mal confeccionadas • No. De Clientes repiten compras 	NO FINANCIEROS <ul style="list-style-type: none"> • SERVQUAL • SERVPERF • Desempeño evaluado • Calidad normalizada

1. Indicadores internos: la información se encuentra disponible en la empresa, y lo único que hay que hacer con ella es agruparla o procesarla convenientemente para formar las medidas deseadas.
2. Indicadores externos: trata de medir la opinión explícita de los clientes sobre el servicio que reciben, y por consiguiente, su satisfacción o insatisfacción con el producto o servicio recibido. Lo normal es que la empresa no disponga de los datos necesarios, por lo que tiene que recurrir a herramientas como las encuestas para recopilarlos. Son los verdaderos indicadores del gap 5.

Indicadores internos y financieros hacen referencia a los costes de calidad. Tradicionalmente se han dividido en:

Costes de obtención de calidad

Surgen como consecuencia de la necesidad de evitar la mala calidad. Se incurre en ellos para que la producción llegue a los clientes conforme a las especificaciones.

A su vez se subdividen en:

- o Costes de prevención: actividades diseñadas específicamente para prevenir la mala calidad en productos y servicios, ejemplos: formación del personal, mantenimiento preventivo de máquinas, sistemas de sugerencias, etc.

- Costes de evaluación. Medida, evaluación o auditoría de productos o servicios para garantizar la conformidad con las normas de calidad y los requisitos de comportamiento, ejemplos: inspecciones de materiales, calibración de los equipos, auditorías de calidad, etc.

Los costes de los fallos, surgen como consecuencia de los fallos cometidos, que se subdividen en:

- Coste de los fallos en la empresa. Coste en el que se incurre como consecuencia de los errores detectados antes de que la producción se encuentre en manos del cliente.
- Coste de los fallos con los clientes. Son los costes de fallos en los que se incurre como consecuencia de que el cliente haya detectado el fallo.

Costes internos y no financieros

Recoge las medidas estadísticas y físicas de la calidad de los productos y/o procesos. La desventaja frente a las medidas financieras es que no se pueden agregar en torno a una unidad común, y la ventaja es que son más fáciles de cuantificar y de comprender.

El control estadístico de la calidad ayuda a desarrollar medidas directas y útiles, a las que denominaremos indicadores simples de la calidad.

Detecta aquellas situaciones problemáticas que necesitan ser mejoradas y por tanto controladas una vez que se han establecido los objetivos de mejora. Entre las técnicas elementales del control estadístico de procesos destacan:

- ❖ El análisis de Pareto: parte de la base de que un número reducido de causas genera el mayor número de problemas o defectos observados.
- ❖ Diagrama de causa-efecto de Ishikawa: ordena las causas del problema en grupos principales y subgrupos para ofrecer una visión de todas ellas y así determinar por dónde se debe comenzar la acción correctora.
- ❖ Muestreo aleatorio de tiempos: muestreo de probabilidad aplicado al tiempo de trabajo para saber lo que está haciendo cada empleado en cualquier minuto aleatorio, así como obtener su coste.
- ❖ Gráficos de control y diagramas: permiten la clasificación de la información y una rápida visualización y comprensión de los procesos de mejora continuada de la calidad y productividad.

Indicadores simples de la calidad, formados por una única medida de la característica a evaluar. Son los más fáciles de medir y los más empleados en entornos empresariales.

Los que miden la calidad dentro de las empresas: pueden venir expresados en unidades físicas de materias primas, productos en curso o productos terminados (ejemplos. Número de rechazos, número de defectos, etc.); en unidad de tiempo (ejemplos: horas extraordinarias,

horas de formación, plazo de entrega a clientes, etc.); y en función de la importancia relativa o tanto por ciento del valor a medir (ejemplo: porcentaje de lotes recibidos en plazo).

Los que miden la satisfacción de los clientes (ejemplos: el número de reclamaciones, número de clientes que repiten la compra, el plazo de cobro a los clientes, etc.).

Indicadores externos de la calidad del servicio

Son los auténticos evaluadores de la estrategia empresarial basada en satisfacer a los clientes. Se obtiene preguntando a los consumidores lo que opinan del servicio recibido, utilizando para ello cuestionarios.

Su aplicación correcta puede ser una fuente inagotable de información, útil para tomar decisiones de gran trascendencia para la organización. Estos instrumentos sirven para:

- ❖ Observar la evolución que sufre la calidad del servicio a lo largo del tiempo.
- ❖ Comparar la situación de la empresa con sus principales competidores.
- ❖ Segmentar a los clientes en función de cómo valoran la calidad recibida.
- ❖ Evaluar las percepciones de los clientes internos sobre la calidad del servicio de los distintos departamentos.

El indicador SERVQUAL

El cuestionario distingue dos partes:

- La primera dedicada a las expectativas, donde se recogen 22 afirmaciones que tratan de identificar las expectativas generales de los clientes sobre un servicio concreto.
- La segunda dedicada a las percepciones, formada por las mismas 22 afirmaciones anteriores donde la única diferencia es que no hacen referencia a un servicio específico sino a lo que reciben de una empresa concreta que pertenece a dicho servicio.

Con la información obtenida de los cuestionarios se calculan las percepciones (Pj) menos las expectativas (Ej.) para cada pareja de afirmaciones.

$$\text{SERVQUAL} = \sum (P_j - E_j)$$

De esta comparación se pueden obtener tres posibles situaciones:

- ❖ Que las expectativas sean mayores que las percepciones: entonces se alcanzan niveles bajos de calidad.
- ❖ Que las expectativas sean menores que las percepciones: los clientes alcanzan niveles de calidad altos.

- ❖ Que las expectativas iguales a las percepciones: entonces los niveles de calidad son modestos.

El indicador SERVPERF

Las expectativas son el comportamiento del instrumento SERVQUAL que mas controversias ha suscitado:

- a. Por los problemas de interpretación que plantea a los encuestados.
- b. Porque suponen una redundancia dentro del instrumento de medición, ya que las percepciones están influenciadas por las expectativas.
- c. Por su variabilidad en los diferentes momentos de la prestación del servicio.

Por estos motivos se crea un nuevo instrumento llamado SERVPERF basado únicamente en las percepciones. El modelo emplea únicamente las 22 afirmaciones referentes a las percepciones sobre el desempeño recibido del modelo SERVQUAL. Reduce por tanto a la mitad las mediciones con respecto al SERVQUAL.

Se calcula como: $SERVPERF = \sum P_j$

La calidad del servicio será tanto mejor cuanto mayor sea la suma de dichas percepciones.

Otros indicadores

Los indicadores de desempeño evaluado (EP) y de calidad normalizada (NQ) son más complejos que los anteriores, pero de forma resumida se pueden calcular como sigue:

$$EP = -1 [\sum W_j |P_j - I_j|]$$

Donde: EP = La calidad percibida por un individuo de un producto o servicio.
Multiplicando el lado derecho de la ecuación por -1 resulta que mayores valores de EP están asociados con mayores niveles de calidad percibida.

W_j = Importancia del atributo j como determinante de la calidad percibida.

P_j = Cantidad percibida del atributo j .

I_j = cantidad ideal del atributo j como se conceptúa en los modelos de actitud de punto ideal clásico.

$$NQ = (EP - Q_e)$$

Donde: EP está definido en la ecuación y:

NQ = Índice de Calidad Normalizada.

Q_e = Calidad percibida por un individuo del producto o servicio considerado excelente.

DEFINICIONES IMPORTANTES

Calidad

Es el conjunto de propiedades y características de un producto o servicio, que le confieren la aptitud para satisfacer necesidades expresas. Las necesidades pueden incluir aspectos relacionados con la aptitud para el uso, seguridad, disponibilidad, confiabilidad, mantenimiento, aspectos económicos y de medio ambiente. Este término no se emplea para expresar un grado de excelencia en un sentido comparativo, ni se usa con un sentido cuantitativo para evaluaciones.

Ciclo de la calidad o espiral de la calidad: Es un modelo conceptual de las actividades interdependientes que influyen en la calidad de un producto o servicio en las distintas fases, que van desde la identificación de las necesidades, hasta la evaluación de que estas necesidades hayan sido satisfechas.

Política de calidad: Son las orientaciones y objetivos generales de una organización en relación con la calidad, expresadas formalmente por la dirección superior.

Gestión de la calidad. Es aquel aspecto de función general de la gestión de una organización que define y aplica la política de calidad. La gestión de la calidad incluye la planificación, las asignaciones de recursos y otras actividades sistemáticas, tales como los planes de calidad.

Aseguramiento de la calidad. Son todas aquellas acciones planificadas y sistemáticas necesarias para proporcionar la confianza adecuada de que un producto o servicio satisface los requisitos de calidad establecidos. Para que sea efectivo, el aseguramiento de la calidad requiere, generalmente, una evaluación permanente de aquellos factores que influyen en la adecuación del diseño y de las especificaciones según las aplicaciones previstas, así como también verificaciones y auditorías a las operaciones de producción, instalación e inspección. Dentro de una organización, el aseguramiento de la calidad sirve como una herramienta de la gestión.

Control de calidad: Son las técnicas y actividades de carácter operacional para satisfacer los requisitos relativos a la calidad. Se orienta a mantener bajo control los procesos y eliminar las causas que generan comportamientos insatisfactorios en etapas importantes del ciclo de calidad para conseguir mejores resultados económicos.

Sistema de calidad: Se refiere a la estructura organizacional, responsabilidades, procedimientos, procesos y recursos para aplicar la gestión de la calidad. Debe responder a las necesidades de la organización para satisfacer los objetivos de calidad.

Plan de calidad: Es un documento que establece las prácticas específicas de calidad, recursos y secuencia de actividades relativas específicas de calidad recursos y secuencia de actividades relativas a un producto, servicio, contrato o proyecto, en particular.

Auditoría de calidad: Es un examen sistemático e independiente para determinar si las actividades y los resultados relativos a la calidad cumplen con las disposiciones previamente establecidas; i éstas se han aplicado efectivamente y son adecuadas para lograr los objetivos. Existe, entonces, auditoría de calidad del proceso, auditoría de calidad del producto, auditoría de calidad del servicio. Uno de los propósitos de una auditoría de calidad es evaluar las

necesidades de acciones de mejoramiento o correctivas; no se debe confundir una auditoría con acciones de supervisión o inspección.

Supervisión de calidad: Es el control y verificación permanente del estado de los procedimientos, métodos, condiciones, procesos, productos o servicios y análisis de registros por comparación con referencias establecidas para asegurar que se cumplan los requisitos de calidad especificados. La supervisión de la calidad puede ser efectuada por un cliente o por un representante de él.

Revisión del sistema de calidad: Evaluación formal, efectuada por la alta gerencia. Adecuación del sistema de calidad en relación con las políticas de calidad y los nuevos objetivos que resultan de circunstancias que varían.

Inspección: Acción de medir, examinar, ensayar comparar con calibres una o más características de un producto o servicio y comparación con los requisitos especificados para establecer su conformidad.

Confiabilidad: Aptitud de un elemento para realizar una función requerida en las condiciones establecidas, durante un periodo establecido. Este término se utiliza también como una indicación de la probabilidad de éxito o porcentaje de éxito.

Responsabilidad por el producto o por el servicio: término genérico utilizado para describir la obligación d un productor u otros, de restituir o indemnizar a la parte por daños y perjuicios causados por el producto o servicio.

No conformidad: Es el incumplimiento de los requisitos especificados.

Defecto: Es el incumplimiento de los requisitos de uso previstos.

Especificación: Es el documento que establece los requisitos con los cuales un producto o servicio debe estar conforme.

Software: creación intelectual que comprende los programas, los procedimientos, las reglas y cualquier documentación asociada que pertenece a la operación de un sistema de procesamiento de datos.

Producto de software: Conjunto informático completo de programas, procedimientos, así como documentación y datos asociados, diseñado para hacer despachado a un usuario.

Control del Proceso: Supervisar la forma de elaborar los productos o la prestación de servicios. Deben existir instrucciones documentadas para el uso apropiado de los equipos, los métodos, el ambiente de trabajo y el cumplimiento con normas.

Metrología Industrial: Es la calibración, control y mantenimiento adecuado de todos los equipos de medición, sean estos de producción, de inspección o de ensaño. Esto permite una congruencia para demostrar la conformidad de los productos en las especificaciones. Los equipos deben ser utilizados de tal manera que aseguren que la incertidumbre de la medición se conoce y deben ser controlados con una frecuencia establecida. La calibración debe hacerse contra equipos certificados que tengan una relación válida conocida, tal como serían los patrones nacionales.

Registro de Calidad: Son los documentos o archivos en los cuales se identifica, agrupa, codifica, conserva y dispone todo lo referente a los productos elaborados o servicios prestados. Los registros de calidad se deben conservar para demostrar que se ha logrado la calidad requerida y la operación efectiva del sistema de calidad.

Organización: Una empresa, compañía, corporación, firma o identidad, sean en sociedad anónima, o no, de carácter público o privado que tienen sus propias funciones y administración.

Empresa: Término Utilizado principalmente para referirse a una unidad integral de producción o identidad de negocios que tienen por objeto proveer un producto o servicio.

Cliente: Receptor de un producto o servicio. El cliente puede ser un consumidor, un usuario final, un beneficiario o bien una unidad dentro de la misma organización.

Manual de Calidad: Principal documento para la presentación de las políticas de calidad y descripción del sistema de calidad de una organización.

Manual de Gestión de la calidad: Es un documento que expresa las políticas de calidad y describe el sistema de calidad de una empresa y el cual es para uso interno, exclusivamente.

Costos de calidad: Son todas aquellos costos en los cuales incurre una empresa con el objeto de alcanzar y asegurar los niveles de calidad especificados. Existen costos de

prevención, de evaluación, por fallas internas, por fallas externas y por aseguramiento externo de calidad.

Mercadeo: Es proporcionar a la empresa una descripción formal o un diagrama de los requisitos del producto o servicio. Traduce las expectativas del consumidor en un conjunto preliminar de especificaciones, las cuales servirán como base para el trabajo posterior de diseño.

Proveedor: Una organización que le proporciona productos o servicios a un cliente.

Servicio: Los resultados generados por actividades en la interface entre el proveedor y el cliente, así como las actividades internas del proveedor para satisfacer las necesidades del cliente.

Producto: Es el resultado de una acción, o gestión o proceso.

Puntos Críticos para el éxito: Aspectos gerenciales básicos a cumplir en la práctica de la gestión de la calidad total.

Benchmarking (Dale, 1994): Este método mide o compara los productos, servicios y procesos de la organización con otras organizaciones, las cuales son reconocidas como las líderes en el mismo campo de trabajo.

Reingeniería: Es una herramienta gerencial que deja por un lado el proceso de mejoras continuar y opta por un cambio brusco y completo de un producto, un proceso o recurso.

Misión (Tenner & Detoro 1993): Es el **propósito** o razón por la cual existe una organización.

Visión (Tenner & Detoro, 1992): Es la posición que se desea tener la empresa en un futuro.

Políticas, estrategias y tácticas (Tenner & Detoro, 1992): Sistemas de principios, métodos y procedimientos que inicia cómo funciona la organización en todos sus procesos.

Puntos críticos para el éxito empresarial

Como se ha destacado anteriormente solamente empresas que son una práctica gerencial sistemática e integrar dirigida así la satisfacción completa del consumidor y que operan de la manera más eficiente, enfrentaran con éxito los fuertes retos que se esperan para los próximos años.

Una empresa exitosa, tanto de servicios como de producción, tendrá que garantizar que todos los puntos críticos del éxito de la organización se ejecuten con la filosofía de la calidad total. (Haciendo las tareas siempre bien desde la primera vez, ofreciendo al consumidor la satisfacción completa, al nivel más económico).

Los principales puntos críticos del éxito son los siguientes:

- La excelencia gerencial y de la organización
- La cultura de la calidad evidente.
- La innovación constante en todas las áreas de la gestión empresarial
- El desarrollo de productos y servicios de acuerdo a los retos.
- El manejo adecuado y oportuno de información confiable.
- El manejo y trato adecuado, justo, honesto y participativo del recurso humano bien entrenado y motivado.
- El manejo adecuado y eficiente del factor competencia.
- El manejo adecuado y eficiente del factor tiempo.
- Una relación solida, de mutuo beneficio y confianza entre la organización y sus socios estratégicos.
- El manejo adecuado y eficiente del factor capital.

2.5 LA EXCELENCIA GERENCIAL Y DE LA ORGANICACION

El éxito de la organización depende primordialmente de la gerencia. Un gerente abierto al cambio y con un pleno compromiso para lograr los retos propuestos, es una precondition para alcanzar el éxito.

En primer lugar, la gerencia debe desarrollar para su organización una visión y una misión claras. La visión y la misión deben ser conocidas y compartidas por todo el personal de la empresa, así como por los socios estratégicos de la misma, como son los proveedores y los consumidores.

Con la base de una visión y misión claras, la gerencia tiene la obligación de formular las políticas, estrategias y taticas pertinentes de calidad y de trabajo. Los planes de trabajo acorto, mediano y largo plazo que se desarrollen, deben hacerse después de un auto análisis imparcial y sistemático (Auditoria de Sistemas de Calidad, Auditoría PCE).

La realización de la visión y la misión se puede cumplir solamente en organizaciones en donde existe un ambiente de confianza absoluta entre gerencia, trabajadores y socios estratégicos. La gerencia general debe fomentar ese ambiente de confianza.

El involucramiento y la entrega total de todos los trabajadores bien motivados, capacitados y con buenos canales de comunicación y trabajando en equipo, facilita el camino al éxito. Para lograr esto, la gerencia debe establecer sistemas de reconocimiento con base en logros y éxitos, crear una organización funcional interna, fomentar un ambiente de capacitación y enseñanza, de comunicación, de trabajo en equipo y de enteres en superación constante. En este tipo de organización cada uno se siente propietarios de la misma y por lo tanto se responsabiliza y toma decisiones en su área de trabajo, tal y como se espera de un propietario.

La gerencia general debe demostrar que predica y practica la justicia y la honestidad de todas sus acciones, tanto con los trabajadores, como con los consumidores y proveedores.

Por otro lado, el gerente debe poseer un poder analítico y sintético en el tratamiento de la información, la cual debe fluir a tiempo desde todas las fuentes importantes, tanto internas como externas, para enfrentar las diferente corrientes y lograr avanzar con la empresa en medio de un medio competitivo y exigente. El análisis de la información debe hacerse de una forma ordenada, sistemática e imparcial. Una vez tomada la decisión deberá ser transmitida y compartida con por todos en la organización.

El conocimiento de los deseos y expectativas del consumidor, así como su cumplimiento, será la dirección por la cual la gerencia deberá encaminar a la organización con todos sus esfuerzos y recursos; deben recordarse que esos deseos y expectativas cambien constantemente.

En esencia, el camino hacia la cultura de la calidad total es el mejoramiento continuo en todos los procesos de la organización. La gerencia tiene la obligación de fomentar un ambiente de confianza y paciencia que conduzca hacia este fin.

2.5.1 La cultura de la calidad

Es el resultado de un proceso que involucra un cambio constante en la manera de pensar y actuar. El resultado del proceso se observa en la gerencia general, en los trabajadores de la empresa, en los socios estratégicos, en los productos, en los procesos de trabajo y hasta en la publicidad para los productos de la empresa.

Las organizaciones que comparten la cultura de la calidad se enfocan hacia la satisfacción completa del consumidor, ya sea éste interno o externo, como su principal prioridad. En estas organizaciones cada uno actúa como si fuera un propietario. El camino hacia el éxito son las mejoras continuas, la autoevaluación, la superación profesional y personal, dentro de un ambiente de confianza y fe.

En organizaciones con cultura de calidad total no se buscan culpables. Cada error se considera como una oportunidad para el mejoramiento continuo. Cada trabajador se

responsabiliza por los hechos y se busca la forma de solucionar los problemas y errores conjuntamente.

Una organización que está trabajando con la filosofía de calidad total, planifica a largo plazo, considera los errores como una gran oportunidad para el aprendizaje y hace uso constante del benchmarking para compararse con las empresas líderes. Con esto logra conocer el comportamiento de los líderes mundiales, facilitando la planificación de metas razonables para alcanzar los niveles más altos de eficiencia.

En la cultura de calidad total los resultados inmediatos son importante; sin embargo, los resultados a mediano y a largo plazo causados por el proceso de mejoramiento continuo, son de mayor interés para la organización, porque así se garantiza una atención constante a los retos.

La cultura de la calidad total es la mejor herramienta gerencial para enfrentar la integración regional y la apertura de fronteras. Una organización que no se encuentre basada sobre la cultura de la calidad, con toda seguridad, no tendrá la fortaleza para enfrentar esos retos futuros.

En resumen, la cultura de la calidad significa hacer las tareas siempre lo mejor posible desde la primera vez, a un nivel más económico, con mucho entusiasmo y ofreciendo al consumidor la satisfacción completa.

La innovación

Es la herramienta que permite a la organización mantenerse delante de la competencia, creando necesidades en el consumidor y cumpliéndolas con rapidez y eficiencia.

Debe llevarse a cabo innovación en todas las operaciones de la organización, como en los procesos productivos, en el producto, en el trato e involucramiento de los trabajadores, en la publicidad y propaganda y en todos los servicios que estén a la disposición del consumidor, sea éste interno o externo.

Las organizaciones que tienen una cultura de innovación, enfrentan mejor las situaciones cambiantes en los procesos productivos internos y mercados, y por lo tanto es un elemento crucial en cualquier programa de calidad total.

2.5.2 El desarrollo de productos y servicios

En la actualidad, para que en una empresa se considere realmente competente en el mercado, alrededor de una tercera parte de sus ingresos por ventas deben provenir de nuevos productos y nuevos servicios. Si este se cumple, se puede tener la confianza que la organización satisface muy bien al consumidor y a sus necesidades cambiantes.

Para determinar hacia donde orientar los tipos de productos o servicios a desarrollar, la gerencia general deberá estar actualizada por medio de investigaciones de mercado, benchmarking u otros medios para conocer los deseos cambiantes del consumidor y las tendencias regionales y mundiales en su campo de acción.

El ciclo del desarrollo de productos y servicios en una organización con éxito es corto y eficiente, mostrando una gran ventaja que facilita el enfrentar la competencia y las demandas del mercado.

El manejo de la información

Una información confiable, esencial, a tiempo y en forma fácil de asimilar, debe fluir hacia las gerencias para que puedan tomar las decisiones más adecuadas y en tiempos reales.

Los procesos de recolección, análisis y presentación de la información deben ser ordenados, adecuados y adaptados a las necesidades de la organización y de sus distintas operaciones. Para la utilización de esta herramienta, la gerencia debe evaluar los diferentes tipos de sistemas que existen para el manejo de la información, tales como los diversos tipos de software, redes de información y otras que se adapten mejor a la organización.

La naturaleza de las organizaciones modernas obliga a la toma constante de decisiones, muchas veces cruciales. La información debe llegar a la gerencia y a las áreas que intervengan en la toma de decisiones de tal manera que sea fácil verificar su veracidad y, que permita una evaluación sistemática e integral para la toma de decisiones correctas y oportunas.

Las organizaciones que trabajan con la filosofía de la calidad total, dependen, para su éxito, de la información proveniente de benchmarking, de las herramientas estadísticas y de otras fuentes. Esto mismo le da una ventaja sobre la competencia que posea información desactualizada o incompleta.

2.5.3 Manejo y trato del recurso humano

Este es el recurso más importante que posee una organización. Un recurso humano convencido, motivado, cooperador y colaboradores una precondición para avanzar en el camino de la calidad total.

Todos los trabajadores de una organización, no importando su nivel jerárquico, merece un trato justo y honesto, fomentando una comunicación sana y un ambiente de libertad de expresión, de confianza y seguridad, tanto industrial como laboral.

El recurso humano debe compartir la visión y la misión de la organización formulada y transmitida por la gerencia general, debe sentirse propietario de la misma y responsabilizarse e involucrarse en su área de gestión y con su equipo de trabajo, tal y como se espera de un propietario.

Para el recurso humano sea colaborador, cooperativo y comparta la visión y la misión de la empresa, la gerencia general deberá crear un ambiente que favorezca esto, apoyar programas de capacitación, entrenamiento y crecimiento para todos los trabajadores y fomentar la formación de equipos de trabajo y el interés de la superación constante profesional y personal.

El mejoramiento del recurso humano, su capacitación y formación es un proceso gradual y continuo tal y como es la gestión de la calidad total a la medida.

2.5.4 Manejo del factor competencia

El conocimiento más íntimo posible de la competencia es de vital importancia para una empresa. Una organización que se encuentra trabajando en la gestión de la calidad total aprende como es que funcionan su competencia en los diferentes aspectos empresariales y cuáles son sus debilidades y fortalezas para saber enfrentarlas.

Una organización está en mejores condiciones que su competencia cuando:

- ❖ Conoce mejor al consumidor.
- ❖ Posee un nivel de calidad superior en productos y servicios
- ❖ Posee mejor tecnología en procesos productivos.
- ❖ Es más innovadora.
- ❖ Posee personal más motivado y entrenado.
- ❖ Posee información más actualizada y veras.
- ❖ Responde más rápido a los deseos y expectativas del consumidor.
- ❖ Esta más avanzada en el camino hacia la calidad total.

La competencia debe verse como un factor positivo, ya que es una fuerza que impulsa el desarrollo y provoca cambios constantes en el mercado, obligando a la organización a mantenerse atenta y seguir en el camino de las mejoras y superación continuas.

Manejo del factor tiempo

El rápido avance de la tecnología y la industrialización en los países desarrollados, y las oportunidades y amenazas que conllevan las integraciones regionales y la apertura de fronteras, permiten afirmar que las empresas de América Latina no tienen tiempo que perder para introducir el sistema de gestión de la calidad total en sus organizaciones.

Las empresas que adquieren una tecnología superior antes que su competencia, innovan sus productos y servicios antes si tienen una respuesta más rápida al mercado que la competencia, poseen una clara ventaja. La organización que se encuentra practicando la gestión de la calidad total a la medida es aquella que normalmente tiene las respuestas antes que su competencia.

Las empresas deben reaccionar más rápidamente a las situaciones cambiantes, las cuales son causadas por un consumidor más exigente y un mercado más competitivo.

Para lograr esto, la gerencia general debe conocer su situación en tiempo real, introducir las mejoras, modificaciones y prácticas generales oportunamente, tal como lo indica la gestión de la calidad total, antes que sea tarde. El gerente debe recordar que todas sus decisiones son válidas para un tiempo y situación dados. Las decisiones prematuras o tardías pueden

representar una catástrofe para la empresa y, por lo tanto, se debe desarrollar un sistema eficiente para el aprovechamiento óptimo del factor tiempo.

La relación de la organización con sus socios estratégicos

Una organización que actualmente no cuenta con alianzas estratégicas con sus proveedores, otras organizaciones o consumidores, se verá limitada en sus fortalezas para hacer frente al mercado futuro.

Una alianza estratégica de la organización con sus proveedores le permite obtener materias primas e insumos de acuerdo a sus necesidades, garantía en los tiempos de entrega, en la calidad del producto y, para el socio estratégico, la confianza de tener un mercado seguro. Teniendo al consumidor como socio estratégico, le da la ventaja a la organización de que el mismo socio le informa sobre sus niveles de satisfacción, sus necesidades y a la vez un mercado asegurado.

El establecimiento de alianzas estratégicas con empresas y organizaciones competitivas, tanto nacionales como de otros países le permite a la empresa una expansión de mercado, aprovechando, por ejemplo, la fortaleza relativa del socio en el otro mercado y la ventaja de la propia organización en producción.

Dentro de la cultura de la calidad total las alianzas estratégicas son muy comunes, representando un beneficio mutuo para los socios, dándole a la organización la fortaleza necesaria para enfrentar el futuro.

2.5.5 Manejo del factor capital

El capital de trabajo y de inversión es un recurso costoso y limitado y, por lo tanto, su manejo debe ser lo más eficiente posible para que su rendimiento sea al máximo. El capital es la base sobre el cual la gerencia puede adquirir nuevas tecnologías, desarrollar procesos y productos, mantener y contratar personal, poner en marcha programas de capacitación, etc.

Para aprovechar eficientemente el factor capital, un gerente debe elaborar los presupuestos y planes de inversión, los cuales deben estar ajustados a la misión, estrategia y plan de trabajo general de la organización.

Por naturaleza este recurso es siempre limitado, por lo tanto, la gerencia debe establecer mecanismos para la sistemática y eficiente forma de evaluar, programar y auditar el uso de este recurso, según las necesidades reales de la organización y la ubicación de los recursos financieros.

2.6 Planeación en la gestión de la calidad total

Antes de realizar una planificación, el gerente debe primero conocer en qué nivel se encuentra la gestión de la calidad de sus organización, de acuerdo con la evolución de la calidad, para seleccionar las herramientas adecuadas de trabajo a introducir, debe destacarse que en un plan de gestión, los elementos de inspección, control de calidad. Aseguramiento de la calidad y la gestión de la calidad total deben estar incluidos.

El gerente debe decidir a qué velocidad está en capacidad su organización para asimilar, efectuar y enfrentar los cambios, introducir nuevas e innovadoras tecnologías, procesos y procedimientos, para alcanzar la práctica de la gestión de la calidad total a la medida.

La auditoria PCE le señalará los diferentes aspectos en los que tiene deficiencias de orden FE y FC.

Con base en su situación, el gerente debe decidir. En cuantos campos su organización es capaz de trabajar en el periodo asignado al plan de trabajo; y, el lapso para una próxima auditoria y elaboración de un nuevo plan de trabajo.

En los planes de trabajo se colocaran:

1. Tareas a ejecutar según el orden de sus prioridades (el número de tareas dependerá de la capacidad de la empresa para ejecutarlas en el tiempo especificado);
2. Definición de metas específicas por cada tarea;
3. El tiempo adecuado para cumplir las metas;
4. Las personas y grupos de trabajo responsables de ejecutarlas.

Ninguna planificación puede hacerse si la empresa no trabaja bajo condiciones aceptables de orden, disciplina y limpieza (ODL). En muchas empresas de América Latina el primer plan de trabajo de la gestión de la calidad total a la medida se orientará única y exclusivamente a las actividades de ODL.

Debe recordarse que la planificación pertenece a un ciclo de actividades compuesto por auditoría, planes de trabajo, ejecución de trabajo mediante la aplicación de las herramientas gerenciales adecuadas y la nueva ejecución de la auditoría.

2.7 Administración pública

Desde las civilizaciones antiguas las sociedades humanas han debido suministrar los recursos con los cuales hacían y hacen frente a sus constantes necesidades. Inicialmente el grupo que controlaba el poder en la comunidad era el mismo que determinaba cual era la mejor forma de satisfacer los requerimientos comunales.

Hasta el siglo XVIII, como hemos explicado, la idea de estado se encontraba confundida con la persona del monarca, basta recordar la frase de Luis XV, con la cual se ilustra el fenómeno de plenipotencia al ser él, el máximo exponente del absolutismo: El estado soy yo. Con el advenimiento de la ilustración en occidente, la precisión de los elementos que integran el Estado moderno, tal y como hoy lo conocemos, se conformaron nuevamente.

El gobierno se entendió, a partir de las ideas de los filósofos políticos de la época. Solo como uno de los elementos del fenómeno estatal, al cual, la población que es la esencia de la existencia del estado, le puede organizar, estructurar y modificar para lograr el beneficio de la sociedad.

Hoy la mayor parte de los Estados del orbe han conformado su estructura gubernamental según las pautas de la división de poderes; que fue la respuesta que Montesquieu encontró

para ofrecer una solución absolutismo despótico que privo en Europa hasta el fin de la edad media.

La administración pública es el contenido esencial de la actividad correspondiente al poder ejecutivo y se refiere a las actividades de gestión, que el titular de la misma desempeña sobre los bienes del Estado para suministrarlos de forma inmediata y permanente a la satisfacción de las necesidades públicas y lograr con ello el bien general, dicha atribución tiende a la realización de un servicio público y se somete al marco jurídico especializado que norma su ejercicio y se concretiza mediante la emisión y realización del contenido de actos administrativos emitidos exprefeso.

2.7.1 Concepto de administración pública

La doctrina postula el carácter anti biológico del vocablo, en virtud que adopta dos significados distintos, e inclusive contrapuestos:

- a. Actividad, es decir, a la realización de una acción para el logro de uno o varios asuntos, o mejor dicho, a la gestión de esos asuntos.
- b. A la persona u organización que realiza la acción o gestión.

Podemos definir la administración pública como el contenido esencial de la actividad de correspondiente al Poder Ejecutivo y se refiere a las actividades de gestión, que el titular de la misma desempeña sobre los bienes del Estado para suministrarlos de forma inmediata y

permanente. A la satisfacción de las necesidades públicas y lograr por ello el bien general, dicha atribución tiende a la realización de un servicio público y se somete al marco jurídico especializado que norma su ejercicio y se concretiza mediante la emisión y realización del contenido de actos administrativos emitidos ex profeso.

2.8 DOCTRINAS

Escuela de Viena: Los máximos exponentes de esta corriente fueron Hans Kelsen y Adolfo Merkl, formularon la teoría gradualista o de la doctrina pura del derecho. Para esta escuela toda función del Estado, es función creadora del derecho: es lo que se ha llamado la "teoría de la formación del derecho por grados", y que encuentra su imagen en la pirámide de Kelsen.

Kelsen (1924) observa que en la función administrativa, como en la jurisdiccional, hay también creación de normas jurídicas. Por lo que, para los grandes juristas de esta escuela, toda la actividad del Estado es creadora del orden jurídico, y en dicho proceso de creación jurídica, la norma de orden más elevado termina más o menos el contenido de la norma de grado inferior, de manera pues, que mediante la legislación se está aplicando derecho, lo mismo que la administración y la justicia son actos de creación del derecho en relación a la ejecución de actos jurídicos en función de ellas mismas.

En la teoría de Merkl se contempla una oposición entre la legislación y la administración y con respecto a la Constitución una nota diferencial, ya que la Constitución representa para la legislación un fundamento inmediato mientras que para la administración es mediato. La legislación viene, pues hacer entendida como ejecución de la Constitución, en tanto, que la

justicia y la administración son ejecución de la legislación lo que significa está por debajo o dependen de ella (sub-legales).

En conclusión para Merkl (1905), la administración es actividad efectiva condicionada por las instrucciones mediante las cuales se interpreta la ley. La administración es pues entendida como las funciones de aquel complejo orgánico regido por relaciones de dependencia que se revelan en el derecho a dar instrucciones del órgano superior y en deber de obedecerlas del órgano inferior.

La escuela Francesa considera que la administración es la actividad estatal destinada a lograr el funcionamiento de los servicios públicos. Duguit considera que la diferenciación entre las funciones estatales surge del contenido de los actos, sin tomar en cuenta el órgano de donde emanan, postulando la existencia de tres tipos de actos: Actos Regla, Actos Condición y Actos Subjetivos.

- Actos Regla: Integran la función legislativa;
- Actos Condición y Subjetivos: Función administrativa e incluye en las operaciones materiales que garantizan el funcionamiento de los servicios públicos:

En conclusión, la Escuela Francesa identifica a la función administrativa con el servicio público; por lo que, toda gestión de los servicios públicos por ser equivalente a la administración debe estar sometido al Derecho Administrativo, de manera pues si bien todo servicio público es administración, no toda la administración es servicio público.

Doctrina italiana: Los autores Italianos señalan como propósitos de la administración, la satisfacción de los intereses públicos y la conservación del derecho.

Guido Zanabini (1924), autor más moderno define la administración como “la actividad practica que el Estado desarrolla para atender de manera inmediata, los interese públicos que toma a su cargo para el cumplimiento de sus fines”.

El profesor Massino Severo Giannini (1964), se refiere a la función administrativa como el conjunto de las funciones desarrolladas por la administración. La función administrativa es, pues, la síntesis de una multiplicidad de funciones, positivamente individuales que se realizan en el complejo de la actividad administrativa.

En criterio del autor, el término administrativo aplicado al Estado, en sentido objetivo es la actividad o función del Estado y en sentido subjetivo, cuerpo o conjunto de autoridad, funcionario y gentes, en general órganos del Estado regularmente encargados de ejercer la expresada actividad o función.

Por lo que Lares Martínez Eloy (1983) define a la administración, como la actividad realizada por la rama ejecutiva del poder público, el decir, por el conjunto de órganos estatales, regidos por relación de dependencia a los cuales corresponde frecuentemente la misión de ejecutar las leyes.

Capítulo 3

MODELOS DEL SERVICIO CIVIL DE CARRERA

1.3.1 CONCEPTO

Para la ONU, el servicio civil de carrera es el cuerpo a político, permanente, de funcionarios que forma la espina dorsal de una administración dada.

Para Duhalt (1972) el servicio civil de carrera es el conjunto de normas legales y de políticas y procedimientos administrativos, basados en las técnicas de administración de personal más conocidas para manejar los recursos humanos de la administración pública.

En 1984, la Secretaría de Programación y Presupuesto, en México, mediante su Dirección de Servicio Civil, definió el concepto como: La racionalización de todos los procesos de administración de personal al servicio del Estado, llevados a rango de ley a fin de garantizar la vigilancia y aplicación permanente, con el objetivo de propiciar y fomentar en los trabajadores la realización de una autentica carrera como servidores público.

Ambas definiciones coinciden en la existencia de un órgano encargado de establecer jurídicamente las relaciones laborales entre el Estado y los servidores públicos a través de técnicas idóneas, las cuales deberán comprender las especificaciones para los procesos relativos al reclutamiento y contratación, la inducción, el adiestramiento y capacitación constante, el sistema de meritos o escalafonario, así como la garantía de un retiro digno esto con el fin de profesionalizar al personal de las instituciones gubernamentales y lograr que el

funcionamiento de estas sea eficaz y eficiente que conduzcan a la satisfacción de necesidades administrativas y sociales que exige la ciudadanía.

3.2 ANTECEDENTES DEL SERVICIO CIVIL DE CARRERA

Algunos países en el mundo han estado en una evaluación constante en su manera de organizarse y administrarse, a fin de lograr las mejoras y las metas que se planteas de acuerdo a sus necesidades y las que les exige la competencia en el ahora mundo globalizado.

Esto los conduce a la redefinición de sus políticas e intereses a fin de lograr la satisfacción de sus necesidades y en la búsqueda de mejor calidad de vida en las respectivas naciones y este proceso de rumbo de intereses son conducidos dependiendo del país y de las circunstancias particulares que enfrentan, las cuales tiene que adecuarse para poder enfrentar los impactos justamente de la globalización mencionada, la integración regional, la internacionalización de los mercados, todas en su conjunto presionan sobre los procesos socioeconómicos y políticos que cobran su factura interna.

Bajo este esquema y para poder existir en este mundo competitivo evidentemente se requiere la modernización en el aparato administrativo, en tendido también como ajuste o redefinición del Estado y de su relación con la sociedad y una asignatura de esta forma pone en valor al sistema de servicio civil, visto también como las reglas de juego explícitas para el ingreso, permanencia, promoción y retiro de la función pública.

El servicio civil de carrera forma parte o se reincorpora a los cambios incluidos en las propuestas teóricas que van desde la llamada New Public Management; pasando por una serie de reformas y adecuaciones, es decir con un origen predominantemente empresarial y

como seguidores más cercanos resultaron los gobiernos de Margaret Thatcher en Inglaterra y en los Estados Unidos, en donde siempre ha prevalecido, fortaleciéndose en el periodo de Ronald Reagan y aun ahora se sigue en el supuesto de la reinvención que se inserta en la lógica misma del sistema político.

Las cuales obedecen a las reformas encaminadas a transformar el Estado benefactor, que postular la disminución de la participación gubernamental y relacionan lo que tiene que ver como un nuevo diseño de formulación de política sociales, de desarrollo humano, de búsqueda para índices de mejora en la calidad de vida y en particular a lo referido a la seguridad social, reformas también en las políticas de regionalización, como lo puede ser los procesos de descentralización y desburocratización. (Olías, 2001)

3.3 EL SERVICIO CIVIL DE CARRERA EN EL AMBITO INTERNACIONAL

En el panorama internacional el servicio civil de carrera no es un modelo reciente, existen antecedentes en países como España, Inglaterra, Francia, Colombia, Uruguay, Chile, Costa Rica y Estados Unidos.

a. ESPAÑA

En España el servicio funciona de manera centralizada de acuerdo con la demanda de los ministerios, es un sistema múltiple uno general integrado por grupos pequeños de funcionarios y otro que es altamente especializado.

Recientemente, un nuevo Programa de Formación Profesional estableció un Sistema estableció un Sistema nacional de Cualificaciones Profesionales, dependiente de un Instituto especializado en el que participan la administración general del Estado, los agentes sociales y las comunidades autónomas

Los objetivos de este programa son establecer un sistema de correspondencias, convalidaciones y equivalencias entre los grupos participantes; procurar la colaboración entre las empresas e instituciones educativas para conseguir una mayor inserción en el mercado de trabajo; atención especial a grupos que no han podido integrarse al servicio civil por no concluir sus estudios, y la formación continua que no había sido atendida en el programa anterior y que supone el perfeccionamiento de procedimientos para la evaluación progresiva del servidor público.

b. INGLATERRA

Chávez Alcázar, Margarita (1985) señala que en 1855, Inglaterra creó la Comisión del servicio Civil, para supervisar los exámenes de ingreso establecidos por los Departamentos en ciertos empleos.

Posteriormente la Comisión McDonnell propuso reformas entre 1912 y 1915 como sugerir de hombres de negocios para dirigir los departamentos de guerra, quienes ingresaron con ideas nuevas para fortalecer el servicio civil de carrera.

Asimismo, la citada autora refiere El Comité Gadstone propuso en 1920 análoga estructura a la sugerencia en el informe anterior. La propuesta se originó ante la creación del National

Whiteley Council (organismo prioritario sindical) y de un Comité de reorganización para adoptar el servicio civil a las circunstancias de la posguerra.

En 1929 la Comisión Tomlin, de acuerdo a lo establecido por el comité de Reorganización, admitió las clases que fueron tres: la "Clerical", la "Executive" y la "Administrative"; cada una divididas en categorías. Desde entonces se les conoce a todas ellas con el nombre de Tesorería.

Dentro de sus características que lo distinguen, podemos citar las siguientes:

1. Unidad dentro de la variedad.
2. Jerarquía, basada más que en la subordinación y en las diferentes funciones que desempeña cada clase.
3. La permanencia de ciertas tradiciones aristocráticas, especialmente en la clase superior ("administrative class"), equivalente a los subsecretarios, directores generales y jefes de sección.
4. Una vasta experiencia, adquirida por la práctica en el concurso del tiempo y no tan sólo por la teoría.
5. Sin derecho a huelga.
6. El apoliticismo de las clases superiores, en cuanto a funcionarios, bajo el argumento de conservar la imparcialidad y fidelidad tradicionales en servir a cualquier partido político que gobierne".

Este sistema incorpora en la administración a los que reúnen cualidades personales superiores y una cultura general amplia pues consideran que la especialización puede adquirirse mediante la práctica del oficio y cursos especiales.

Siguiendo a la autora Margarita Chávez, los métodos de selección se basan en tres principios fundamentales:

1. Ausencia de favoritismo e influencias de partidos políticos.
2. Selección fundada ante todo en las cualidades humanas y los conocimientos generales de los candidatos.
3. Unidad del órgano de selección (Civil Service Department). Cuyos poderes son cuasi-judiciales.

A raíz del crecimiento de las funciones gubernamentales durante el siglo pasado, fue necesario crear un aparato (sistema) administrativo eficiente, que permitiera responder a las nuevas exigencias, para lo cual primeramente se inició el servicio civil de carrera de forma tradicional. Sin embargo, a partir de 1840, la Escuela de Cuadros se encargó de formar servidores públicos, que al concluir sus estudios, iniciaban su carrera como tales, desde el nivel más bajo, logrando llegar, con base en méritos, hasta Oficiales Mayores.

Para lograr subir en la pirámide estructura, los méritos se logran a través de exámenes objetivos, controlando la permanencia del personal reclutado, por medio de vigilancia realizada por el Departamento de Servicio Civil.

Vale la pena señalar, que en caso de que algún funcionario de carrera desee aspirar a un cargo político de elección, debe declinar a supuesto como funcionario, de esta manera, si bien es cierto, el servicio civil de carrera limita como máxima aspiración por este medio el cargo de Oficial Mayor, no obstaculiza el crecimiento y aspiraciones mayores a este, a los servidores públicos.

c. FRANCIA

La función pública en Francia cuenta con características básicas, como son que cualquier persona puede participar en concursos para la selección de personal público y una vez ingresado, tiene derecho a seguridad en el empleo y promociones, pudiendo ser despedidos solo por faltas graves de disciplina.

A partir de 1945, con la creación de la Ecole Nationale de Administración de Francia, como Centro Gubernamental de Altos Estudios, se diseñaron programas universitarios para la formación de servidores públicos, destacando, dentro del funcionamiento global del servicio civil en este país, que la administración pública se divide en servicios funcionales por cada ministerio, lo que ofrece al empleado, la oportunidad de seguir una carrera limitada en cada servicio, funcionando esto a través de departamentos, en los que el Ministerio encargado de una rama de la administración Pública tiene su propio sistema y es responsable de los resultados que se obtengan implicando que la contratación y el ascenso sean movimientos que se den al interior del propio departamento.

Los ascensos se otorgan, con base en el sistema de mérito, en el cuál, una comisión elige entre los aspirantes al mejor candidato, con base en sus conocimientos, aptitudes y capacidad para dar respuesta a problemas de difícil solución, siendo importante destacar que la duración promedio, para que un empleado ascienda del menor grado al último nivel, fluctúan entre 20 y 25 años.

La función pública de carrera, salvo algunas excepciones, principalmente está compuesta de profesionistas, resultados y formados para el ejercicio, de una actividad al servicio del Estado, con lo cual aseguran una función pública de por vida y profesionalizada.

La profesionalización en Francia se inicia desde el reclutamiento que se hace pro concurso a todos los ciudadanos franceses siempre que cubran los requisitos exigidos.

Sus resultados son revisados por un jurado independiente de la administración y del gobierno, que después de una serie de pruebas, escogidas para evaluar las cualidades o conocimientos necesarios para ejercer las funciones emiten su dictamen.

Los jurados de reclutamiento de funcionarios están compuestos por académicos universitarios, pero en una gran mayoría de profesionistas que ya desempeñan alguna función pública.

Como señala Dominique Le Vert, Presidente de la Sección de Obra del Consejo de Estado de Francia, este sistema de reclutamiento inicial lo encontramos en todos los sectores clásicos de la administración pública generalista, pero también para el reclutamiento de ingenieros, de médicos y hasta para el de los catedráticos de todos los niveles, desde la primaria hasta la Universidad.

Asimismo, en tal sistema no puede privarse del empleo al servidor público por razones injustas, políticas o de índole personal o incluso por errores personales, pero debe aclararse que no tienen el de permanecer por siempre en su cargo, pues si el interés del servicio requiere algún cambio, o si es sano para el servicio cambiar de asignación, no se le mantiene

en el empleo destinado aún y cuando haya permanecido por mucho tiempo en el mismo lugar.

d. COLOMBIA

En la denominada ley 19, se establecen las bases fundamentales para la modernización de la administración pública, entre cuyos objetivos destaca la institucionalización del servicio civil y la preparación técnica de funcionarios, siendo en 1962, cuando se constituye el Primer estatuto de Servicio Civil y se crea el Departamento Administrativo del Servicio Civil.

De manera similar a los casos citados con anterioridad, la implementación de esta Legislación, busca asegurar por un lado, la selección, producción y estabilidad de funcionarios públicos y por otro, tratar de erradicar los vicios de la administración en países en desarrollo, como el nepotismo, negligencia o favoritismo, por señalar tan solo algunos.

A partir de la Constitución Política de 1991, el país se organizó como república unitaria, descentralizada y con autonomía de sus entidades territoriales, como respuesta al escenario prevaleciente en el país.

Esta Constitución permitió avances claros y un consecuente desarrollo en derechos humanos, acciones populares y actuaciones colectivas respaldadas por una corte constitucional, también esta normatividad dio paso a un proceso de transformación social, estableciendo un capítulo especial a la función pública, reiterando el concepto de ingreso y permanencia de los servidores públicos, creando una Comisión Nacional de servicio Civil, responsable de la administración y vigilancia de las carreras administrativas. Por lo cual el gobierno expidió la Ley 27 de 1992, con la que se inicia un proceso de carrera administrativa. (Ávila: 1992).

e. URUGUAY

Uruguay cuenta con uno de los servicios civiles de carrera más antiguos, consolidados y extendidos de la región. El primer estatuto del funcionariado único para todos los funcionarios públicos fue establecido en la Constitución de 1934. La Constitución de 1952 estableció en el sistema de estatutos múltiples: uno para la Administración Central en sentido amplio, un Estatuto para cada Gobierno departamental, uno para cada cámara del Poder Legislativo y distintos estatutos para cada uno de los entes autónomos y servicios descentralizados, así como para los entes autónomos de enseñanza.

En 1959, se crea la Oficina del servicio Civil, responsable de la capacitación del personal en función de las necesidades del país, así como de la implementación de la carrera administrativa y de la Organización de la Administración Estatal, hacia 1967, se constituye la Oficina Nacional de Servicio Civil, con las mismas funciones y dependencia del Poder Ejecutivo.

Para 1976, se suprime la Oficina Nacional de servicio Civil, sustituyéndose por oficinas sectoriales de servicio civil y sus cometidos se distribuyen entre varios órganos gubernamentales, entre los que destacaba la Secretaría de Planeamiento, rectora del servicio Civil.

Durante los años 90 y al igual que muchos otros países latinoamericanos, Uruguay emprende un conjunto de reformas orientadas a mejorar la estructura y funcionamiento de su aparato estatal.

Como parte de este proceso general de modernización estatal, se introduce, hacia mediados de la década, reformas dirigidas específicamente a incrementar la eficiencia, eficacia y responsabilidad de los funcionarios públicos.

El modelo de cambio global adoptado en Uruguay es prácticamente el mismo que adoptan los países latinoamericanos, cuyos dos objetivos centrales son: primero, acotar el tamaño y peso presupuestal del aparato estatal y segundo, flexibilizar y profesionalizar a la función pública.

La Constitución vigente mantiene el mismo esquema que la de 1952. El artículo 60 de la Constitución de 1967 establece la carrera administrativa para los funcionarios presupuestados, a los que se declara inamovible. Los derechos y deberes de la carrera en la administración central en sentido amplio, están establecidos por el Estatuto Legal Central. En lo que se refiere al ingreso a la función pública y los ascensos, se establece que se realizarán por concurso en todos los casos, salvo excepciones previstas por la ley.

En la administración central sólo podrán concursar los funcionarios del Inciso o de la Unidad Ejecutora según el caso. Esto significa que la movilidad horizontal no existe por medio de los procedimientos de carrera, siendo posible solamente a través de los mecanismos de redistribución y pase en comisión.

Los funcionarios de carrera constituyen el núcleo central y numéricamente más importante del personal de la administración central. Existen, sin embargo, un conjunto muy amplio de funcionarios públicos no adscritos ni regidos por el sistema de carrera. Este segundo grupo está compuesto por tres categorías principales.

La primera incluye al personal político, al de particular confianza, así como a los cargos de alta Especialización. En ella se inscriben los titulares de los Ministerios y de las Subsecretarías, así como la mayoría de los directores de las Universidades Ejecutoras (UE) unidad organizativa básica dentro de la cual se desarrollan los Programas del Presupuesto Nacional. Estos funcionarios son nombrados por el superior jerárquico Presidente, en el caso de los Ministros y Subsecretarios y Ministro en el caso de los Directores de EU y removibles por él. Dentro de esta categoría, se ubican también los titulares de cargos tales como el de Secretario Particular del Presidente, el Subsecretario de la OPP y otros. Los puestos que corresponden a este tipo de funcionarios están fijados por ley. Hasta este nivel, los funcionarios son nombrados políticamente, pudiendo recaer sobre personas ajenas a la Administración Pública.

La segunda categoría de funcionarios no regidos por el sistema de carrera está integrada por los contratos permanentes. Estos junto con los servidores de carrera, ocupan el grueso de los niveles intermedios e inferiores de la burocracia. Este personal cuenta con contratos de duración indefinida y con muchos de los derechos de los funcionarios de carrera. Los contratos permanentes no gozan, sin embargo, de inamovilidad en el cargo, ni del derecho a concursar por puestos dentro de la carrera administrativa.

La tercera categoría incorpora a los llamados "zafrales", es decir, el personal que cuenta con contratos legales por tiempo y obra determinada.

Los becarios, pasantes, arrendatarios de obra y otros contratos eventuales. Los funcionarios agrupados en estas tres categorías representan a la gran masa del personal de la Administración Central.

El personal público está dividido en escalafones según el tipo de funciones realizadas o según el título que posean. Estos escalafones

Clasifican a los funcionarios presupuestarios y al personal político y de particular confianza. También clasifican al personal contratado permanentemente, ya que se los asimila al escalafón correspondiente a la función o puesto para la que son contratados. Cada escalafón tiene una escala de grados. El personal ingresa por el grado más bajo y va haciendo carrera subiendo de grado. El grado mínimo y máximo varía fuertemente según el escalafón.

Actualmente en este país se destacan las siguientes reformas:

- Disminución de unidades organizativas de la administración pública.
- Propuestas de contratación de servicios con empresas integradas por ex funcionarios públicos que optaron por su retiro de la función pública.
- Descentralización de organismos públicos.
- Estímulos al retiro de funcionarios y apoyo para su reinserción en el sector privado.
- Cambios en el sistema de evaluación del desempeño de los funcionarios públicos.
- Creación de áreas y funciones especializadas.
- Redefinición del perfil de las asesorías.
- Programas de capacitación gerencial para mandos medios y altos.

Los efectos más sobresalientes de la reforma en Uruguay son la disminución de unidades organizativas de la administración pública 30 por ciento de las unidades ministeriales y 44 por ciento de las unidades ejecutoras, del número de funcionarios públicos 8 mil funcionarios y supresión de cargos públicos 8 mil 300 cargos.

f. CHILE

Este servicio civil de carrera se señala en la Ley Orgánica Constitucional de Bases Generales de la Administración del Estado en sus artículos 7, 11 y 15, respectivamente los cuales dicen lo siguiente:

Art. 7°. “Los funcionarios de la Administración del Estado estarán afectos a un régimen jerarquizado y disciplinado. Deberán cumplir fiel y esmeradamente sus obligaciones para con el servicio y obedecer las órdenes que les imparta el superior jerárquico”.

Art. 11 bis. “Los funcionarios de la Administración del Estado deberán observar el principio de probidad administrativa y, en particular, las normas legales generales y especiales que lo regulan. La función pública se ejercerá con transparencia, de manera que permita y promueva el conocimiento de los procedimientos, contenidos y fundamentos de las decisiones que se adopten en ejercicio de ella”.

Art. 15. “El personal de Administración del estado estará sujeto a responsabilidad administrativa, sin perjuicio de la responsabilidad civil y penal que pueda afectarles. En el ejercicio de la potestad disciplinaria se asegurará el derecho a un racional y justo procedimiento”. (Gobierno de Chile).

En Chile surge una reforma en el año 2003 producto de un acuerdo entre la Agrupación Nacional de Empleados Fiscales y el Gobierno, el modelo de servicio Civil con reglas claras y transparentes de provisión y manutención de servicios públicos introduciendo una nueva cultura del trabajo orientada a la ciudadanía, como parte integrante de acuerdos políticos que incluyó a los partidos políticos y que fue dirigido a la construcción de una agenda de modernización, transparencia y crecimiento del Estado.

Esta política planteó los siguientes objetivos:

- Modernización y profesionalización de la carrera funcionarial.
- Perfeccionamiento de la política de remuneraciones.
- Establecimiento de una nueva institución para la administración de la política de personal.
- Establecimiento de un sistema de alta gerencia pública, (Bau: 2005)

Las metas centrales de las reformas en Chile son: reestructurar el aparato administrativo, para incrementar su flexibilidad, eficiencia y efectividad e introducir nuevas tecnologías y sistemas informáticos; redefinir las funciones y relaciones entre los ministerios de gobierno; fortalecer los mecanismos de evaluación y control ciudadano sobre el servicio civil; y profundizar la descentralización y descentralización administrativa.

g. COSTA RICA

Principios:

El mérito como base fundamental en la administración del personal público.

Igualdad de oportunidades en el empleo público para todo costarricense, sin considerar razones de orden político, religioso o de raza.

Publicidad: todo documento debe ser conocido. En lo referente a reclutamiento y selección, debe darse a conocer lo referente por diversos medios de comunicación.

Competencia en la provisión de los cargos públicos para que los puestos sean ocupados por los mejores candidatos, atendiendo únicamente a sus méritos.

Idoneidad y excelencia en los nombramientos de servidores con exclusión de partidismo y político, nepotismo a favor de cualquier tipo.

Estabilidad, no inamovilidad, en el cargo, de modo que el servidor no pueda ser removido, a no ser que incurra en causales de despido debidamente justificados o por reducción forzosa de servicios.

Carrera administrativa: promociones basadas en el mérito y la excelencia del servicio y cualidades de los servidores.

El objetivo fundamental del régimen de servicio civil es garantizar la eficiencia de la administración Pública, con el propósito de brindar un servicio excelente. De este objetivo fundamental se derivan los siguientes:

- Proteger los derechos de los servidores públicos nombrados de conformidad con las disposiciones del estatuto de servicio civil.

- Seleccionar, nombrar y promover a los servidores público, con fundamento en sus méritos e idoneidad comprobada.
- Garantizar la estabilidad de los servidores públicos, de modo que éstos progresen y se desarrollen en sus cargos y, sólo sean destituidos por causa justificada.
- Garantizar el orden y la igualdad de oportunidades en la relación de empleo público.

h. ESTADOS UNIDOS

Chávez Alcázar, Margarita (1986) señala que el Servicio Civil Estadounidense, es un modelo que se basa en méritos, toda vez que promueve nombramientos fundándose en la capacidad probada, lo que asegura que el servidor público, se desempeñe cumpliendo con eficiencia sus deberes y obligaciones.

Asimismo, el Acta de Servicio Civil de 1983, se estableció que la admisión a ciertos cargos dentro de la administración pública se determine por la competencia y exámenes abiertos a los candidatos, quienes deberán probar su capacidad para ocupar el puesto.

Entre las características del Servicio Civil Estadounidense, se encuentran las siguientes: cada servidor público es responsable de la disciplina que guarde ante sus superiores y se procura mantener una alta eficiencia en el personal. Los criterios para seleccionar se basan en los siguientes principios:

1. No existe favoritismo e influencia de partidos políticos.
2. La selección se basa ante todo en las cualidades humanas y las habilidades y conocimientos especializados.
3. Existe una Unidad del órgano de selección llamada "Service Comisión".
4. En el sistema norteamericano es muy importante la lealtad al sistema.

Continuando con la autora el 30 de mayo de 1953, se promulgó el Estatuto del Servicio Civil. Más tarde, el 7 de octubre de 1957, la Ley de Salarios de la Administración Pública se convirtió en conquista importante, sin la cual tanto la clasificación de puestos como en buena medida todo el régimen de servicio civil hubieran permanecido indefinidamente en "el estado de buenas intenciones".

Entre ellas podemos citar las siguientes como las más significativas:

1. Existe movilidad que permite ascender a las clases superiores.
2. La remuneración está en función directa de la clase y la antigüedad.
3. Los servidores públicos no están organizados en sindicatos y tampoco tiene derecho a huelga.

El país cuenta con una amplia legislación sobre servicio civil. La legislación sobre servicio civil está contenida en el Estatuto de Servicio Civil, el Reglamento de este Estatuto, la Ley de Salarios de la Administración Pública y otros decretos y disposiciones específicas. Supletoriamente el Código de Trabajo complementa la legislación para la administración.

Los sistemas de servicio civil profesional de carrera, creados a finales del siglo XIX y principios del siglo XX mayoritariamente en países desarrollados, han experimentado importantes procesos de reforma en los últimos veinte años y en la mayor parte de estos países, los sistemas tradicionales, de tipo burocrático, han cedido el paso a sistemas de servicio civil más flexibles y descentralizados, los cuales son evaluados a partir de los resultados de su gestión.

I. MEXICO

- Encontramos los primeros antecedentes del servicio civil de carrera en Tenochtitlán, debido a la existencia de reglas en el ejercicio público, en grupos religiosos, administrativos y militares.
- En el imperio Azteca se puede destacar la existencia de características en un proceso de selección para ocupar cargos públicos o gubernamentales, este proceso era conocido como: "sine qua non".
- En la época de la colonia, en relación a la organización gubernamental no se contaba con una calificación de puestos y no estaba definida puesto que los trabajadores desempeñaban ciertas funciones, para cualquier servidor público, desde e virrey hasta el último de ellos.
- En el México independiente no se perimió de forma inmediata pensar en un esquema organizacional para la administración del personal en el ejercicio gubernamental, por lo que resulta impensable si quiera una clasificación de puestos.

- En la época de Benito Juárez se inició la reestructuración de la administración pública, quien hasta cierto punto logró una clasificación de puestos, aunque no de forma sistematizada.
- En 1871 surge la Asociación Mutualista de Empleados Públicos, en donde los trabajadores aportan cuotas y ellos mismos reciben todos igual auxilio en caso de necesitarlo.
- Porfirio Díaz, estableció la carrera de empleados en la Escuela de Contaduría y Administración que deberían cursar los aspirantes a empleos públicos. (Chávez: 1985).

La ley del servicio Profesional de Carrera en la Administración Pública Federal.

México no es ajeno a esta tendencia de profesionalizar a los servidores públicos, pero sigue siendo una asignatura pendiente y que su regulación solo se encuentra en algunas entidades de la república.

La función del control y la evaluación en los distintos ámbitos de la administración pública federal, estatal y municipal, constituye una tarea trascendental en las últimas décadas tanto a nivel internacional como nacional. El contar con un mejor y más óptimo sistema de rendición de cuentas.

Actualmente, la supervisión y vigilancia del ejercicio del gasto y la observancia preventiva y su derivación, la sanción de las conductas irregulares de los servidores públicos, ha constituido un importante mecanismo institucional para exigir honestidad, prevenir y

sancionar las acciones de corrupción que aún se presentan en algunas áreas de la administración pública.

Uno de los procedimientos de la Ley del Servicio Profesional de Carrera en la Administración Pública Federal, se encuentra en el Plan Nacional de Desarrollo 1983-1988, que señala:

- ❖ Instaurar el servicio civil de carrera en coloración con la federación de Sindicatos de Trabajadores I Servicio del Estado;
- ❖ Promover la seguridad de los empleos de los trabajadores de base;
- ❖ Continuar con la simplificación de la estructura y organización administrativa dl sector público;
- ❖ Fomentar la vocación de servicio del personal federal mediante una motivación adecuada, elevando así la eficiencia la agilidad en el funcionamiento de la burocracia; y
- ❖ Promover la capacitación permanente del personal federal, creado así condiciones para la carrera administrativa". (PND: 1982).

En este contexto, en 1983 e instaló la Comisión Intersecretarial del servicio civil de carrera, con ello México ha sentado las bases de forma normativa para la implementación del servicio civil de carrera y en lo específico como lo señalado en el artículo 123 de la Constitución de los estados Unidos Mexicanos, en su apartado "B", que dispone:

"VII. La designación del personal se hará mediante sistemas que permitan apreciar los conocimientos y aptitudes de los aspirantes. El estad organizará escuelas de administración pública;

“VIII. Los trabajadores gozarán de derechos de escalafón a fin de que los ascensos se otorguen en función de los conocimientos, aptitudes y antigüedad”.

El diario Oficial de la Federación publicó el 10 de Abril de 2013 el decreto presidencial por medio del cual se expide la Ley del Servicio Profesional de Carrera en la Administración Pública Federal, para ellos también se reforma la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal y la de presupuesto, Contabilidad y Gasto Público y se adiciona la Ley de Planeación.

La creación de esta ley pretende establecer las bases de la organización, funcionamiento y desarrollo del sistema, mecanismo que debe garantizar la igualdad de oportunidades en el acceso a la función pública con base en el mérito y con el fin de impulsar el desarrollo de la función, según lo establecido en la legislación que lo aprobó.

El servicio civil de carrera no es otra cosa que la profesionalización de la administración pública, sustentada en principios generales de mérito, igualdad de oportunidades, honradez, lealtad, imparcialidad, eficiencia y eficacia.

A pesar de los pocos intentos fallidos o fracasos en el establecimiento del servicio civil de carrera en México, este no ha logrado consolidarse debido a diversos factores que se han conjugado para inhibir el impulso a una alta profesionalización de la administración pública, y que aún con toda la normatividad vigente sigue siendo una asignatura pendiente de implementación y evaluación de esta política.

Cuadro 4 EL SERVICIO CIVIL DE CARRERA EN EL DERECHO COMPARADO.

AÑO	PAIS	MODELO	AUTOR	APORTACION
1945	Francia	<p>MODELO MEDIANTE CONCURSO.</p> <p>Acceso abierto a cualquier aspirante. Derecho a la seguridad e el empleo y promociones.</p> <p>Hay escuela de altos estudios que forma servidores públicos especializados en cada rama de la administración pública.</p> <p>El jurado de reclutamiento está compuesto por académicos y profesionistas que ya desempeñan alguna función pública. Otro jurado independiente. Valúa los aspirantes.</p> <p>Se selecciona al mejor perfil. No se priva del empleo al servidor público por razones injustas, políticas o de índole personal o incluso por errores personales. Sólo las faltas graves.</p>	<p>archivo-historico@senado.gob.mx</p> <p>Dirección General del Archivo Histórico y Memoria legislativa, año III No. 21-22. Noviembre y Diciembre 2002.</p>	<p>La especialización de los servidores públicos.</p> <p>Ascensos de los servidores públicos.</p> <p>Capacidades aptitudes del aspirante</p>
1827	España	<p>MODELO MEDIANTE CONCURSO.</p> <p>El acceso al servicio de carrera es mediante examen y funciona de manera centralizada de acuerdo con la demanda de los ministerios.</p>	<p>archivo.historico@senado.gob.mx</p> <p>Dirección general del Archivo Histórico y Memoria legislativa, o III No 21-22</p>	<p>Convocatoria abierta.</p> <p>Instituto de la especialización y su integración.</p>

		<p>El sistema es múltiple, uno general integrado por grupos pequeños de funcionarios y otro que es altamente especializado.</p> <p>El Programa de Formación Profesional estableció un Sistema Nacional de Cualificaciones profesionales, dependiente de una Instituto especializado en el que participan la administración general del Estado, los agentes sociales y las comunidades autónomas.</p> <p>Este programa tiene por objeto: Establecer un sistema de correspondencias, convalidaciones y equivalencias entre los grupos participantes ;</p> <p>Procurar la colaboración entre las empresas e instituciones educativas para conseguir una mayor inserción en el mercado de trabajo.</p> <p>Atención especial a grupos que no han podido integrarse al servicio civil por no concluir sus estudios, y; La formación continua que no había sido atendida en el programa anterior que supone el perfeccionamiento de procedimientos para la evaluación progresiva del servidor público.</p>	<p>Noviembre, Diciembre 2002.</p>	
1855	Inglaterra	<p>En Inglaterra existe la Escuela de cuadros, se encargó de formar servidores públicos,</p>	<p>Chávez Alcázar Margarita. 185) El servicio civil</p>	<p>Los ascensos se logran mediante los</p>

		<p>que al concluir sus estudios iniciaban su carrera como tales, desde el nivel más bajo, logrando llegar, con base en méritos, hasta Oficiales Mayores.</p> <p>Para lograr subir en la pirámide estructural, los méritos se logran a través de exámenes objetivos, controlando la permanencia del personal reclutado, por medio de vigilancia realizada por el Departamento de Servicio Civil.</p> <p>En caso de que algún funcionario de carrera desee aspirar a un cargo político de elección, debe declinar a su puesto como funcionario.</p> <p>Los métodos de selección principalmente: Ausencia de favoritismo e influencia de partidos políticos. Selección fundada ante todo en las cualidades humanas y los conocimientos generales de los candidatos, Unidad del órgano de selección (Civil Service Department). Cuyos poderes son cuasi-judiciales".</p>	<p>de carrera, en la administración pública mexicana", México.</p>	<p>méritos.</p> <p>Métodos de selección.</p> <p>Posibilidad de ascensos.</p>
1958	Colombia	<p>MODELO MEDIANTE CONCURSO.</p> <p>La institucionalización del servicio civil y la preparación técnica de funcionarios.</p> <p>Se busca asegurar la selección, producción y estabilidad de funcionarios</p>	<p>Diagnóstico Institucional del "Servicio Civil de Carrera en Colombia", www.gobiernonlinea.gob.com</p>	<p>Seguridad laboral del funcionario público.</p> <p>Métodos de selección, que abaten el nepotismo y favoritismo.</p>

		<p>públicos y tratar de erradicar los vicios de la administración como el nepotismo, negligencia o favoritismo.</p> <p>Existe la comisión de Servicio Civil de Carrera, encargada de organizar los concursos para la elección de los funcionarios.</p>		Méritos del funcionario.
1959	Uruguay	<p>MODELO MEDIANTE CONCURSO. Civil</p> <p>La oficina del Servicio Civil, responsable de la capacitación del personal en función de las necesidades del país así como de la implementación de la carrera administrativa y de la Organización de la Administración Estatal.</p> <p>Las oficinas sectoriales de servicio civil, y sus cometidos se distribuyen entre varios órganos gubernamentales, entre los que destaca la Secretaría de Planeamiento, rectora del Servicio Civil.</p>	<p>http://www.cddhcu.gob.mx/cesop/doctos/serviciocivil.df</p>	Méritos y capacidades del aspirante.
1986	Chile	<p>MODELO BASADO EN MERITOS DE DISCIPLINA Y PROVIDAD.</p> <p>Los funcionarios de la Administración del Estado estarán afectos a un régimen jerarquizado y disciplinado.</p> <p>Deberán cumplir fiel y esmeradamente sus obligaciones para con el servicio y obedecer las</p>		

		<p>órdenes que les imparta el superior jerárquico.</p> <p>Se observa el principio de probidad administrativa. La función pública se ejerce con transparencia, de manera que permita y promueva el conocimiento de los procedimientos, contenidos y fundamentos de las decisiones que se adopten en ejercicio de ella.</p>		
1883	ESTADOS UNIDOS	<p>MODELO BASADO EN MERITOS</p> <p>No existe favoritismo e influencia de partidos políticos. La selección se basa ante todo en las cualidades humanas y las habilidades y conocimientos especializados.</p> <p>Existe una unidad del órgano de selección llamada "Service Comisión". En el sistema norteamericano es trascendental la lealtad al sistema. Existe movilidad que permite ascender a las clases superiores. La remuneración está en función directa de la clase y la antigüedad. Los servidores públicos no están organizados en sindicatos y tampoco tiene derecho a huelga.</p>	Chávez Alcázar Margarita (1985) "El servicio civil de carrera en la administración pública mexicana", México.	<p>Es un sistema de estructura abierta.</p> <p>Cualidades: humanad del aspirante.</p> <p>Ascensos.</p> <p>Si derecho a huelga y sindicatos.</p>
1825	COSTA RICA	<p>MODELO MEDIANTE MERITOS</p> <p>Caracterizado por:</p>	Foro Iberoamericano; Revitalización del Administración	<p>Méritos. Igualdad de oportunidades.</p> <p>Seguridad</p>

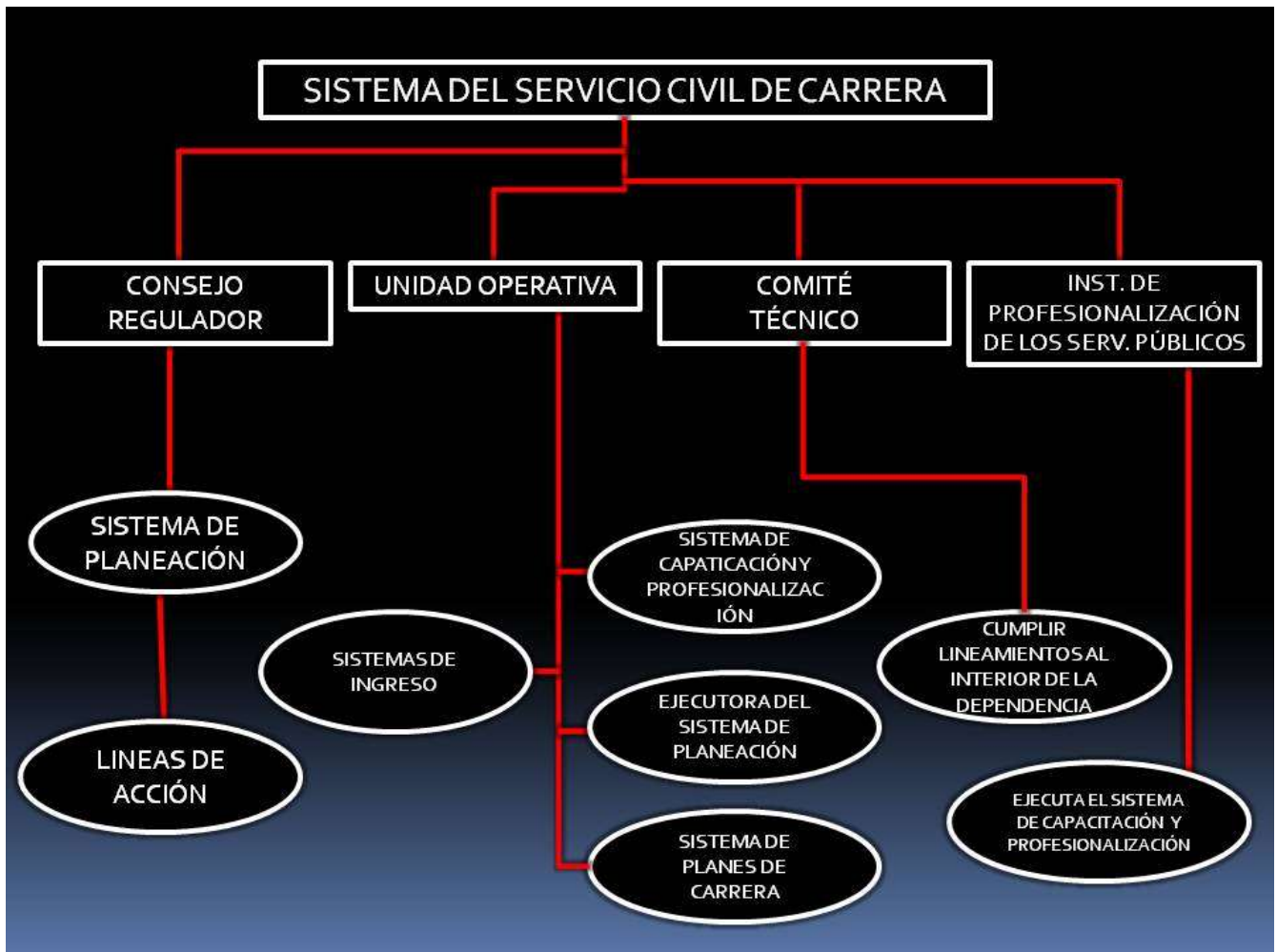
		<p>Méritos.</p> <p>Igualdad de oportunidades. Publicidad.</p> <p>Competencia.</p> <p>Idoneidad y excelencia en los nombramientos de servidores.</p> <p>Estabilidad en el cargo. Carrera administrativa.</p> <p>Garantizar la eficiencia de la Administración Pública.</p>	<p>Pública. Dhttp://www.clad.org.ve</p>	<p>laboral.</p> <p>Eficiencia de la Administración Pública.</p>
--	--	---	---	---

PARTE SEGUNDA: ANTEPROYECTO DEL SERVICIO CIVIL DE CARRERA

Capítulo 4

PROPUESTA DE MODELO DE SERVICIO CIVIL DE CARRERA PARA EL ESTADO DE MICHOACAN

Figura 2 Sistema del servicio público de carrera



El marco jurídico del estado de Michoacán de Ocampo, no cuenta con una ley tendiente a garantizar el servicio civil de carrera, como un derecho a favor de los trabajadores del gobierno del Estado, que señala además los procedimientos y métodos a seguir para la implementación y un organismo responsable del mismo.

Por ello se hace necesario la existencia de una Ley del servicio Civil de Carrera para el Estado de Michoacán, tendiente a:

- Fomentar una cultura de servicio, eficacia y eficiencia en los servidores públicos;
- Mejorar la calidad en la presentación del servicio público;
- Dar continuidad a los planes, programas y demás acciones de gobierno que inciden en la ciudadanía;
- Propiciar la promoción en el empleo a través de la profesionalización y especialización de acuerdo a la capacidad demostrada por el servidor público en lo relativo al desempeño de sus funciones y a los logros obtenidos;
- Alentar y alcanzar la vocación de servicio:
- Reconocer, estimular y recompensar la labor de los servidores públicos mediante incentivos; y,
- Reconocer las carreras administrativas y técnicas que los servidores públicos desarrollan dentro del sector público de acuerdo a la capacidad y competitividad del servicio público.

4.1 SUJETOS DEL SERVICIO CIVIL DE CARRERA

Se propone que accedan al servicio civil de carrera los servidores públicos que ocupan el puesto de jefe de departamento o equivalente hasta el nivel de subsecretario.

No serán considerados como servidores públicos de carrera, los siguientes:

- Los que presten sus servicios a cualquiera de los poderes y municipios, de manera eventual o mediante contrato de prestación de servicios profesionales.
- Los que determine el Consejo, en virtud de las funciones y responsabilidades inherentes al puesto, a solicitud de los comités respectivos.
- Los servidores públicos que pertenezcan a los cuerpos de seguridad pública y los de educación toda vez que ellos ya tienen su propio sistema del servicio civil en operación.
- Los titulares de las secretarías de la administración pública, los coordinadores y Procurador quedan excluidos, porque su nombramiento es una atribución del Ejecutivo, e incluso éste último es nombrado con la aprobación del Congreso del Estado.
- Los servidores públicos electos bajo el principio de elección popular también quedan excluidos, en virtud de que su nombramiento y tiempo de ejercicio es de naturaleza constitucional.

Los servidores públicos de libre designación, los trabajadores de base, así como los ciudadanos en general, podrán acceder al servicio público de carrera, cuando cumplan con los requisitos y aprueban los procedimientos de reclutamiento, selección y nombramiento previstos en esta Ley.

Los candidatos internos y externos a ocupar un puesto en el servicio público de carrera se sujetarán a los procedimientos de selección, capacitación, especialización, profesionalización, control y evaluación en el servicio civil de carrera.

4.2 EL SISTEMA DEL SERVICIO CIVIL DE CARRERA

El sistema del servicio civil de carrera, es un conjunto orgánico y articulado de estructuras, relaciones funcionales, métodos, procedimientos, programas y principios, que permiten promover un servicio público de calidad, una permanencia productiva y un retiro digno a todo servidor público de carrera a través de los subsistemas de planeación, ingreso, capacitación y profesionalización, evaluación y desempeño y planes de carrera.

Este se sustenta en valores y principios de calidad, competencia, eficiencia, eficacia, transparencia, equidad, honestidad, imparcialidad, legalidad, mérito, responsabilidad, profesionalismo, sensibilidad social y vocación de servicio, con el fin de fomentar una nueva cultura en la administración pública.

Este sistema dependerá de la Secretaría de Finanzas y Administración del Gobierno del Estado.

4.3 EL SUBSISTEMA DE PLANEACION

Este sistema tendría por objeto la elaboración del Plan Integral de funcionamiento, proyectado a corto, mediano y largo plazo. La planificación estará a cargo del Consejo Regulator y la Unidad Operativa.

El Plan Integral de funcionamiento tendrá los siguientes objetivos:

- Definir los objetivos de programas de profesionalización de los servidores públicos de carrera, su coordinación, evaluación y seguimiento a mediano y largo plazo.
- Establecer los lineamientos para cubrir los incentivos al desempeño y los beneficios para los servidores públicos de carrera.
- Acordar con las dependencias sobre sus funciones y participación en el sistema.
- Definir los programas operativos anuales para el funcionamiento del sistema de acuerdo al Plan Integral.
- Realizar un análisis cuantitativo y cualitativo del personal que requiere la administración pública estatal.

4.4 EL SUBSISTEMA DE INGRESO

El Subsistema de Ingreso constará de las fases de reclutamiento, selección, inducción y nombramiento, siempre bajo los principios de igualdad de oportunidades y transparencia de ingreso y estará a cargo de la Unidad Operativa.

El reclutamiento tendrá la finalidad de traer a los mejores aspirantes internos y externos a ocupar un puesto vacante o de nueva creación dentro de la administración pública estatal. Este se llevará a cabo mediante convocatorias públicas para ocupar las plazas de ingreso al sistema.

Este proceso dependerá de las necesidades institucionales de cada dependencia, para cada ejercicio fiscal de acuerdo al presupuesto autorizado. Para los casos de ausencia de plazas se emitirá convocatoria.

Las plazas vacantes o de nueva creación sólo podrán ser ocupadas mediante los procedimientos de ingreso o promoción y ascenso.

Para los casos de que el servidor público cuente con un contrato temporal, podrá participar como aspirante interno en el procedimiento de selección para ocupar la titularidad de la plaza.

Las personas que se retiraron voluntariamente del sistema y que deseen volver a ingresar a éste, deberá someterse al proceso de ingreso.

4.4.1 Etapas de selección

La selección es la etapa que permite determinar la idoneidad del perfil de los aspirantes a ingresar al sistema, etapa acreditada a través de los criterios siguientes:

- Cumplir con los requisitos descritos en el perfil del puesto, de acuerdo al Catalogo Institucional.
- Cubrir los requisitos que se establezcan de manera específica en la convocatoria emitida en relación al puesto a que se aspire.
- Aprobar los exámenes de ingreso que al efecto se dispongan para el puesto, tanto de conocimientos como psicométricos.

- Cursar y aprobar el curso básico de inducción.

El catálogo institucional de puestos, es el documento que contendrá la descripción de los puestos contemplados en la administración pública.

4.4.2 Métodos de selección

Los criterios de selección aplicados a los aspirantes a ocupar un cargo en la administración pública son los siguientes:

- La ausencia de influyentismo y favoritismo.
- Principios morales y humanos.
- Aptitudes profesionales. (capacidad, perfil y preparación académica).
- Imparcialidad.
- Objetividad.

El candidato seleccionado por el Comité Técnico se hará acreedor al nombramiento como servidor público de carrera en la categoría que corresponda.

Aprobados los criterios señalados el aspirante obtendrá el nombramiento de Servidor Público de Carrera.

4.5 SUBSISTEMA DE CAPACITACION Y PROFESIONALIZACION

El Instituto para la Profesionalización del Servicio Público del Estado, será quien se encargue de operar este Subsistema de acuerdo a sus objetivos.

La profesionalización se enfocará en lograr que los servidores públicos alcancen con nivel de calidad en relación con las actividades inherentes a su puesto, estimular su vocación, alentar su desarrollo humano y profesional, auspiciar las posibilidades de ascenso, promover la eficacia y la eficiencia en el desempeño de sus funciones y obtener una certificación con validez curricular y de reconocimiento oficial que acredite al servidor público como un especialista de alto desempeño.

Para ello se propone que todo servidor público de carrera, estaría obligado a asistir y aprobar los cursos generales y específicos señalados en el Programa Integral de capacitación, especialización, y profesionalización, respecto al puesto que ocupe.

Para el caso de que el servidor público no apruebe, tendrá derecho a participar en los cursos que contenga las materias motivo de su evaluación negativa y tendrá una segunda oportunidad de evaluación.

4.6 SUBSISTEMA DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO

Este sistema comprenderá la evaluación periódica del desempeño de cada servidor público de carrera, dentro del objetivo de lograr un cuerpo de servidores profesionales y un servidor público de calidad.

Esta evaluación calificará el grado de cumplimiento de las funciones correspondientes al puesto que ocupa el servidor público de carrera y tendrá por objeto, generar la información necesaria para la evaluación de resultados de la capacitación, para el otorgamiento de incentivos y promociones, certificaciones, asegurar su permanencia en el sistema.

4.6.1 Criterios de evaluación

La evaluación será aplicada cada seis meses, de acuerdo a los criterios y formas fijados por la Unidad Operativa y el Comité Técnico.

Será obligatorio dentro de la evaluación aplicada periódicamente, la actualización de antecedentes no penales del servidor público, así como la aplicación del examen antidoping del funcionario. Esto con la finalidad de constatar la calidad moral del trabajador.

Para la incorporación de servidores públicos al sistema de carrera administrativa, mediante la evaluación se seguirán las siguientes fases:

Verificación de Expedientes: En esta fase se revisan los expedientes de los servidores públicos a fin de constatar su trayectoria curricular.

Factor de evaluación

- **Factor Formación Académica:** Se determina si los servidores tienen la formación académica que requiere el cargo.
- **Factor Experiencia Laboral:** Se utiliza para evaluar si el servidor cuenta con la experiencia para el cargo en el cual se va a incorporar.
- **Prueba Técnica:** Consiste en la elaboración de un cuestionario de preguntas relacionadas directamente con las tareas propias del cargo que desempeña el servidor que aspira a ser incorporado al sistema de carrera.
- **Factor Desempeño y Conducta:** Con este factor se busca medir cómo ha sido el desempeño y la conducta del servidor en el ejercicio de sus funciones.

4.7 SUSBSISTEMA DE PLANES DE CARRERA

Este sistema regulará todos los procesos y programas relativos a la movilidad y ascenso de los servidores públicos con base en los planes individuales de desarrollo laboral, llamados Plan de Carrera. Sistema que estará a cargo de la Unidad Operativa.

Este Plan de Carrera, se conformará por cada servidor público que pertenezca al sistema, debiendo complementarse entre otros elementos, la identificación del perfil, áreas de manejo, e intereses de desarrollo profesional.

Los servidores públicos de carrera serán sujetos a movimientos en el proceso del plan de carrera a crecimiento horizontal y los ascensos.

Entendiéndose por crecimiento horizontal los cambios dentro de un mismo rango de puestos, en los cuales se incentivan al servidor público de carrera con mayores ámbitos de actuación, responsabilidades o cambio de área de adscripción, generándole mejora de condiciones e incremento en sus remuneraciones económicas.

Se entenderá por ascenso aquéllos movimientos que implican un avance vertical al rango de puesto o nivel superior y su respectivo movimiento tabular y de mejora de prestaciones y remuneraciones.

Los ascensos y crecimientos horizontales se darán siempre en base a la evaluación satisfactoria del desempeño, antigüedad, méritos y demás factores específicos que establezca con oportunidad.

Los ascensos se aplicarán siempre y cuando exista una plaza vacante o de nueva creación y esté contemplado dentro de la línea de desarrollo del servidor público aspirante.

4.8 ESTRUCTURA DEL SISTEMA

El Sistema del Servicio Público de Carrera, contará con los siguientes órganos para el cumplimiento de sus fines:

4.8.1 CONSEJO REGULADOR

El Consejo Regulador es el cuerpo colegiado que tiene como propósito aprobar las líneas de acción, políticas y estrategias que aseguren y faciliten el desarrollo del sistema y estará integrado por:

- I. Secretario de Gobierno, quien será el Presidente.
- II. El titular de Secretaría de Finanzas y Administración.
- III. Un representante de la Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo, quien será el Secretario.
- IV. El titular de la Coordinación de Planeación.

Los integrantes del Consejo regulador no recibirán honorarios y sesionarán en Pleno una vez al año de manera ordinaria y de manera extraordinaria cuando sea necesario. El Presidente tendrá voto de calidad y será quien convoque a sesión al Pleno.

4.8.1.1 Atribuciones del Consejo Regulador

- Establecer los mecanismos de evaluación sobre la operación del sistema.
- Coordinar la formación de los comités técnicos para la operación del sistema.
- Implementar un plan de retiro para los servidores públicos de carrera.
- Dictar los acuerdos necesarios para el cumplimiento de su fin.
- Emitir convocatoria pública a la sociedad michoacana, para ocupar cargos públicos en la administración.
- Ordenar la evaluación periódica del funcionario del sistema.

- Elaborar y coordinar el programa de remuneración de incentivos de los servidores públicos de carrera.
- Conocer y resolver sobre los recursos de inconformidad.
- Calificar y dictaminar las faltas graves de los funcionarios de carrera civil.
- Dictaminar la aprobación del aspirante electo.
- Emitir el reglamento del Consejo Regulador.

4.8.2 UNIDAD OPERATIVA

La Unidad Operativa es el área responsable de operar y estructurar el servicio público de carrera, es de apoyo del Consejo Regulador y estará integrada por el titular de la Secretaría de Finanzas y Administración y el titular de la Coordinación de Planeación para el Desarrollo, funcionando de acuerdo a la estructura orgánica que se establezca en el reglamento interior acorde a los principios de austeridad.

4.8.2.1 Atribuciones de la unidad operativa:

- Ejecutar las políticas, lineamientos y programas que el Consejo regulador le asigne para el desarrollo y funcionamiento del sistema.
- Aplicar el programa de remuneración e incentivos de los servidores públicos de carrera.
- Proveer de recursos humanos a través de la fase de reclutamiento, selección, inducción e ingreso al sistema.
- Ejecutar las convocatorias solicitadas por el comité técnico para la capacitación de candidatos a ingresar al sistema.
- Coordinar el diseño, adaptación y aplicación del procedimiento de evaluación del desempeño que sirva a los objetivos del sistema.

- Elaborar el proyecto de dictamen sobre los resultados de la evaluación del desempeño.
- Elaborar el expediente de cada servidor público, conteniendo perfil, desarrollo profesional, áreas de oportunidades y otros datos que permitan considerar su ingreso al sistema.
- Administrar un plan de carrera para cada uno de los servidores públicos.
- Validar el procedimiento de promoción, ascenso y separación de los servidores públicos.
- Vigilar la aplicación de los procesos de retiro, así como otras prestaciones.
- Aplicar el reglamento del sistema.
- Coordinar e implementar los mecanismos para la aplicación de las encuestas de salida, respecto del mejoramiento de los servicios que brindan las dependencias de la administración pública a partir de la implementación del sistema.
- Emitir el reglamento de la unidad operativa.

4.8.3 COMITES TECNICOS

Los Comités Técnicos son los órganos colegiados que tendrán a su cargo la implementación y operación del sistema al interior de las dependencias bajo la coordinación de la Unidad Operativa y estarán integrados por un representante de las dependencias, un representante designado por la Unidad Operativa.

1.8.3.1. Atribuciones de los Comités Técnicos:

- Hacer cumplir las políticas y lineamiento que establezca la Unidad Operativa y el Instituto.
- Proponer las modalidades de implementación del sistema de acuerdo a sus necesidades y características.

- Hacer pública la convocatoria definida por el Consejo regulador para el procedimiento de reclutamiento y selección de personal.
- Coadyuvar con el instituto en la elaboración de diagnósticos de las necesidades en la capacitación y desarrollo de personal.

4.8.4. EL INSTITUTO PARA LA PROFESIONALIZACION DEL SERVICIO PUBLICO

El Instituto para la Profesionalización del servicio Público, será el encargado de manera exclusiva de la capacitación, especialización y desarrollo de los servidores públicos de carrera.

El Instituto tendrá un Consejo representado por un académico del área en cuestión de la Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo, un representante de la Secretaría de Finanzas y Administración y el Director del Centro de Investigación y Desarrollo del Estado de Michoacán, quien será el responsable de la dirección del Instituto.

El Instituto formará parte de la estructura orgánica del CIDEM.

El Consejo del Instituto determinará las políticas y programas de enseñanza, capacitación y actualización y además tendrá las siguientes atribuciones:

- Diseñar y desarrollar estrategias de capacitación, actualización y profesionalización de los servidores públicos de carrera.
- Elaborar y ejecutar el programa de profesionalización de los servidores públicos de carrera.
- Elaborar el diagnóstico de necesidades de la administración pública estatal, en materia de capacitación, profesionalización y desarrollo de los recursos humanos.

- Elaborar y ejecutar el programa de capacitación y actualización de los servidores públicos.
- Expedir las certificaciones de los cursos que imparta.
- Emitir el reglamento del Instituto.

Será el CIDEM el encargado de aplicar el proceso de capacitación y enseñanza que le sea requerido por el Sistema de servicio Civil de Carrera.

El Instituto tendrá una función exclusiva para la administración pública estatal o para quien éste le encomiende.

La capacitación y especialización que imparta el Instituto se regirá por los principios de legalidad, eficiencia, profesionalismo y honradez, haciendo énfasis en los procedimientos y estrategias para alcanzar la calidad en el servicio.

El Instituto contará con una planta docente seleccionada bajo los principios de idoneidad, capacitación académica, honradez y vocación de servicio, con títulos de postgrado.

4.9 DERECHOS DE LOS SERVIDORES PUBLICOS DE CARRERA

- Obtener la titularidad del cargo y grado de responsabilidad.
- Pertenecer al sistema en base a un desempeño productivo.
- Participar en los procesos de rotación, ascensos y promociones para acceder a los cargos y grados de responsabilidades. Tener acceso a los programas de capacitación, desarrollo y profesionalización.

- Ser evaluado imparcialmente sobre el desempeño de su cargo de acuerdo con la capacitación recibida y conocer los resultados de la evaluación.
- Recibir los incentivos que determine la ley.

4.10 OBLIGACIONES DE LOS SERVIDORES PUBLICOS DE CARRERA

Son Obligaciones de los servidores públicos de carrera:

- Cumplir con los fines de la administración pública y del servicio público de carrera, aportando el máximo de sus capacidades y profesionalismo.
- Ejercer sus funciones con estricto apego a los valores y principios que rigen el sistema.
- Aprobar la evaluación marcada por el sistema de evaluación y desempeño.
- Aprobar los programas de capacitación y adiestramiento correspondientes a su cargo.
- Presentar anualmente su planeación semestral sobre las atribuciones que desempeñan.

4.11 SEPARACION DEL CARGO DEL SERVIDOR PÚBLICO DE CARRERA

Cuando un funcionario de carrera aspire a un cargo de elección popular, o a alguna Secretaría, Coordinador o Procurador de la administración pública estatal, deberá renunciar a su puesto, de esta manera no obstaculiza el crecimiento y aspiraciones mayores a los servidores públicos.

Son causas de destitución del servidor público de carrera:

- Renuncia formulada por el servidor público.
- Presentar documentos falsos para acceder al cargo público.
- No aprobar el examen antidoping.
- Muerte.
- Obtener sentencia condenatoria dictada por autoridad competente.
- Por ausencia injustificada por más de tres veces en treinta días, sin causa justificada.
- No aprobar la capacitación obligatoria por más de dos ocasiones o evaluación del desempeño.
- Cometer una falta grave en el desempeño de sus funciones de la administración pública.
- Las que señalen las leyes de la materia.

4.12 BENEFICIOS DE IMPLEMENTAR EL SERVICIO CIVIL DE CARRERA

Las modificaciones normativas que conducen hacia la profesionalización de los servidores públicos a través de la Ley del Servicio Profesional de Carrera en la Administración Pública Federal como precedente en México, permite a reflexionar respecto al beneficio que puede generar la implementación de políticas de administración y regulación del personal que laboran en las instituciones públicas.

Beneficios:

- a. Es un sistema objetivo con reglas claras y transparentes,
- b. Provisión de servidores públicos acorde a los perfiles requeridos en el puesto y la función a desempeñar;

- c. Elimina prácticas como el nepotismo, patronazgo y compadrazgo, además de un sistema clientelista;
- d. Permite establecer una nueva cultura laboral con filosofía de servicio;
- e. E Permite la continuidad en las distintas labores que se realizan en programas y políticas de gobierno, establecidas, y
- f. Ahorro económico y en tiempo por la eficiencia y eficacia en el desempeño de labor pública.

De igual forma se sostiene que estos sistemas de carrera provean mecanismos claros para que los servidores públicos asciendan en los escalafones del servicio, con base en los principios de mérito, equidad, igualdad de oportunidades y productividad, estabilidad en el empleo, dignificación del servicio público y especialización en el desempeño de la función encomendada.

Por otra parte, también es cierto que, el servicio civil de carrera genera reticencia; se discute si es o no conveniente adoptar una institución que ha sido cuestionada y reformada en otros países que cuentan con el servicio civil y aunque en realidad ningún país ha adecuado el sistema a sus necesidades actuales.

El servicio público de carrera es sólo política variable dentro de la administración pública, por lo que no es posible discutirla sin hacer referencia a las estructuras gubernamentales y su propia evolución, como lo explica el Comité de Expertos en Administración Pública de la Organización de las Naciones Unidas, las reformas a los servicios civiles contemporáneos están particularmente relacionados con las reformas administrativas centradas en la acción estratégica, el fortalecimiento de las instituciones de gobierno y los procesos de toma de decisiones, coordinación y eficiencia del sector público.

Las formas, procesos y objetivos de las reformas del mundo han variado; sin embargo, las reformas han contribuido, en la mayoría de los casos, a fortalecer los principios de mérito, profesionalización, eficiencia y transparencia en la administración pública, por lo que en consecuencia, se mejora la imagen que los ciudadanos tienen de los funcionarios públicos en general y a los servicios civiles en lo particular.

Capítulo 5

MECANISMOS DE IMPEMENTACION DEL SERVICIO CIVIL DE CARRERA, EN LA ADMINISTRACION PÚBLICA DEL ESTADO DE MICHOACAN

5.1 Acuerdo político

El tema del servicio civil de carrera o de la profesionalización en el ámbito de la administración pública y de la instauración de n servicio civil de carrera, empieza a ser objeto de atención y estudio por parte de los actores políticos y académicos,, aunque con muchas variantes y objetivos, pero siempre intentando propiciar y fomentar en los servidores público una disciplina para el servicio público.

Como lo he señalado anteriormente, su aceptación y práctica ya es una realidad que opera en muchos países desarrollados y subdesarrollados, donde se empieza a vislumbrar esta política gubernamental que obedece por una parte, a un interés del gobierno, pero también constituye el resultado de una política pública sustentada en una ciudadanía más exigente por ser atendida con eficacia y eficiencia, con mayor honestidad y profesionalismo que conduzca a una democracia plena y moderna en el ámbito del desempeño de los funcionarios de confianza.

Ante esta interacción entre sociedad y gobierno, con la necesidad de contar con funcionarios públicos cada vez más competentes y preparados que contribuyen a una evolución de la administración pública, se requiere la voluntad de quinees tienen el control y dirigen las políticas públicas del Estado.

Sin embargo, para hacer reales estos cambio y transformaciones de las políticas públicas, es fundamental la voluntad política de los principales actores del Estado de Michoacán, sin dejar a un lado, un pacto con el gremio sindical de la administración pública.

El reto para la implementación de la profesionalización para el Estado de Michoacán, es la iniciativa de los actores políticos que luzcan comprometidos con un cambio real y necesario en la cultura de la administración pública.

Un pacto en el que participen las distintas fuerzas políticas de la entidad, que conlleve a invertir en la profesionalización de los servidores públicos, como el camino que fortalecerá las instituciones, allanando la ruta hacia la transparencia, calidad eficiencia y eficacia en la práctica de la función pública.

5.2 APROBACION, PUBLICACION Y ENTRADA EN VIGOR DE LA LEY DEL SERVICIO CIVIL DE CARRERA.

El contenido del acuerdo político tiene mucho que ver con el proceso legislativo, ya que es aquí donde se gesta el instrumento jurídico que es fundamental para la implementación de la profesionalización de los servidores públicos en el Estado de Michoacán.

El proceso legislativo está marcado por la presentación de la iniciativa de ley o decreto, con las formalidades que la Constitución Política del Estado de Michoacán de Ocampo y la Ley Orgánica y de Procedimientos del Congreso señala.

En esta etapa el Ejecutivo del Estado o los diputados presentarán la propuesta de Ley al margen del acuerdo político, una iniciativa que proponga la creación de una Ley del Servicio Civil de Carrera para el Estado de Michoacán de Ocampo, que tenga como objeto, definir los procedimientos, que habrán de implementar esta figura jurídica.

Es tarea exclusiva del Congreso del Estado, analizar, discutir, estudiar y dictaminar las iniciativas de ley o decreto que le son propuestas por quien están legitimados por ello. Dentro de esta responsabilidad, los legisladores deberán de construir un instrumento jurídico que esté siempre avante de las necesidades y exigencias que se requiere para la profesionalización de los funcionarios en la administración pública de la entidad.

Una vez aprobada la Ley del Servicio Civil de Carrera por los legisladores, deberá seguir el camino que constituye el proceso legislativo para su culminación, donde será remitida al titular del Poder Ejecutivo quien podrá ejercer su derecho de veto. De no ser así, tiene la obligación de publicarla en el Periódico Oficial del Gobierno Constitucional del estado de Michoacán de Ocampo.

Como fase última dentro del proceso legislativo que sigue la aprobación de esta norma jurídica, que considero indispensable, para fomentar el servicio civil de carrera en la entidad; es la entrada en vigor de la Ley del Servicio Civil de Carrera.

A partir de este momento, el Estado de Michoacán ya cuenta con una norma jurídica de carácter público, donde el Titular del Poder Ejecutivo, es el sujeto obligado para su aplicación.

No señala en sentido estricto las etapas del proceso legislativo que marca la ley, solamente destacó los momentos procesales que considero relevantes a los que tiene que someterse la Ley del Servicio Civil de carrera para el Estado de Michoacán.

5.3 RESTRUCTURA ORGANICA DE LAS DEPENDENCIAS Y ORGANISMOS AUXILIARES DE LA ADMINISTRACION PUBLICA

El aparato administrativo del Estado de Michoacán para la opinión pública, no responde eficazmente a las demandas de la sociedad, causando el cuestionamiento de una estructura que no satisface correctamente las perspectivas de un sano desempeño.

Esta crisis de legitimidad del aparato burocrático de la administración pública, es una razón coyuntural para la reforma del Estado, que está estrechamente encaminada con el mejoramiento en la calidad de la administración pública.

Se requiere de políticas públicas a la norma jurídica una vez existente, donde la Secretaría de Finanzas y Administración y la Coordinación de Planeación del Gobierno del Estado, deberán realizar la reestructura en todas las áreas, dependencias auxiliares de la administración pública, donde se habrá de actualizar un nuevo catálogo institucional de puestos. Criterios que deberán de estar sustentados a los principios de objetividad, austeridad, operatividad y eficacia.

Para la estructura de las dependencias de la administración, se deberán sujetar a una reingeniería, innovación y retroalimentación, con un plan estratégico, que tenga como fin, eficientar la administración pública para que se de calidad.

Catálogo institucional de puestos

El Catálogo Institucional de Puestos es el instrumento técnico que debe contener la descripción clara y consistente de los puestos que integran las estructuras de organización de la Administración Pública del Estado de Michoacán y considerada una herramienta de gestión de los recursos humanos como componente fundamental de la eficacia y eficiencia organizacional, que pueda proyectarse y ser de utilidad en la aplicación de las distintas políticas de personal de las instituciones.

Así, el Catálogo de Puestos le permitirá a la administración pública del Estado, documentar los distintos puestos de trabajo de la organización mediante una descripción exhaustiva de los mismos, de los flujos de trabajo y sistemas. Establecer el organigrama jerárquico-funcional de la entidad. Facilitar el control y la mejora de los sistemas de gestión y producción de servicios, estableciendo las bases para una adecuada definición de objetivos.

También le permitirá, definir las áreas de resultados de cada institución, haciendo factible la evaluación del rendimiento de las personas que desempeñan los puestos de trabajo mediante sistemas válidos y fiables.

Posibilitar la elaboración de planes de formación y el desarrollo de procesos de selección más eficaces, al aportar un conocimiento más preciso del contenido de los distintos puestos y del perfil de exigencias de cada uno de ellos.

En el contexto de la valoración de puestos, el objetivo es facilitar una definición eficaz, que responda a la realidad de la institución, por ello en definitiva, es un medio de determinación del valor objetivo de cada puesto dentro de la estructura de la institución.

La secretaría de Finanzas y Administración y la Coordinación de Planeación del Gobierno del Estado, para la definición del catálogo de puestos, habrán de sujetarse a los criterios de mejor perfil, competencia por mérito e igualdad de oportunidades y las competencias respectivas.

Cabe destacar que para la asignación de cada uno de los puestos de las dependencias de la administración pública estatal, habrá de justificarse y motivarse plenamente cuya ocupación del puesto equiparado al buen funcionamiento de la dependencia y no deberá de asignarse de manera discrecional y arbitraria, por el contrario, se sustentará en los parámetros y requisitos ya acotados.

5.4 RECLUTAMIENTO Y PERFIL DEL PERSONAL

Hoy más que nunca cuando las sonantes crisis económicas, han lastimado la economía de nuestro país y del mundo, el Estado de Michoacán, necesita de individuos con vocación, voluntad y competencia para llevar adelante los programas de gobierno, que redunden en beneficios concretos para la sociedad.

La designación y despido de los funcionarios públicos por motivos políticos es un obstáculo para el buen gobierno porque nos lleva a tener muchos empleados y poco calificados, donde se permite acumular y valorar la experiencia y los valiosos perfiles.

Se requiere contar con una administración de recursos humanos profesional, orientada a obtener resultados, ello significa integrar directrices que hoy son la excepción de la regla.

Es decir, la igualdad de oportunidades; la evaluación objetiva del desempeño, que se vea reflejada en reconocimientos económicos y sociales; manejo eficiente de la información del servidor público que permita generar prospectiva para políticas públicas y; el desarrollo integral del personal, en el que el servidor público sea considerado como persona, no como recurso, capital, gasto o activo, a fin de que encuentre en la función pública, un espacio de realización personal y de servicio a Michoacán y a México.

5.5 CAPACITACION, EVALUACION DEL DESEMPEÑO Y CERTIFICACION

El servicio civil de carrera busca, atraer, retener y motivar a las mejores mujeres y los mejores hombres en el servicio público, garantizando que la administración pública transite de una administración a otra con el mínimo trastorno y la máxima eficacia y asegurando que, siendo políticamente neutra, se convierta en un factor estratégico de la competitividad del Estado.

Es necesario que la conducta de los servidores públicos se oriente permanentemente a la lealtad de las instituciones, calidad, transparencia y rendición de cuentas que demandan los mexicanos y por otro lado, hacer frente a las condiciones mundiales presentes, como la competitividad y la globalización.

La evaluación del desempeño profesional será individual y tendrá que realizarse cada seis meses. En esta valoración, se medirán los resultados a nivel institucional, por unidad administrativa o grupos en función de las metas establecidas.

Con la evaluación del desempeño se medirán, los aspectos cualitativos y cuantitativos del cumplimiento de las funciones y metas asignadas a los servidores públicos, en función de sus habilidades, capacidades y del perfil determinado para el puesto que ocupan en cada área de las dependencias en la administración del Estado.

Los funcionarios públicos que podrán incorporarse al servicio civil de carrera, serán capacitados y evaluados en igualdad de oportunidades y atendiendo a sus capacidades, aptitudes y méritos.

Las políticas públicas implementadas para la capacitación de los servidores públicos de carrera tendrán, como objetivo la especialización y actualización de las responsabilidades y obligaciones del funcionario.

Después de que el funcionario público está con un monitoreo constante que supervise que sus habilidades y aptitudes sean las adecuadas para desempeñar el cargo que ostenta, entonces alcanzará la certificación en el desempeño de sus funciones.

5.6 INICIO Y ETAPA DE MADUREZ

La voluntad política, la visión a corto plazo, la politización de los funcionarios, los cambios cortos de administración y cambios de personal, entre otros factores, pudieran ser obstáculos para la adopción de un servicio civil de carrera en el Estado de Michoacán.

Sin embargo, estos obstáculos pueden y deben ser atendidos desde otra óptica, más allá de la visión que se conciba para la adopción de una sistema de empleo público para el cual nuestro gobierno cuenta con las condiciones mínimas necesarios para operar el sistema, se debe observar al recurso humanos como política que se requiere atender bajo un esquema de largo plazo.

Más allá de la adopción de otros modelos ya establecidos, se debe plantear como y para que de un servicio civil de carrera hecho a la justa medida de las fortalezas, oportunidades y debilidades con las que cuenta todo gobierno.

Para el desarrollo, adopción y consolidación del servicio civil de carrera se debe observar con una visión a largo plazo, cuyos beneficios serán contar con servidores públicos más capacitados, una eficiente y efectiva administración pública y mejores servicios públicos para los michoacanos.

Estos beneficios son el reto de todo gobierno, entendiendo que el servicio civil de carrera, mejora la eficiencia y eficacia en el funcionamiento de la administración pública, no así,

algunos problemas de solvencia que son de carácter económicos y de interés políticos de los diversos grupos, en pero, la profesionalización de los servidores implica esfuerzos que valen la pena.

PROYECCION DE LA IMPLEMENTACION DEL SERVICIO CIVIL DE CARRERA PARA EL ESTADO DE MICHOACAN

Cuadro 5

2-01-2010	16-01-2011	12-02-2012 Nueva Administración Pública	30-01-2013	30-01-2014	30-01-2015
Acuerdo político de colaboración entre gobierno partidos políticos y sindicato para la implementación del servicio civil de carrera.	El pleno del Congreso turna, analiza, estudia y aprueba la Ley de Servicio Público de Carrera para el Estado de Michoacán de Ocampo.	Entra en vigor la Ley del Servicio Público de Carrera para el Estado de Michoacán de Ocampo.	Primera evaluación del desempeño de los funcionarios electos. Actualización de los antecedentes penales y práctica de la prueba antidoping a cada servidor público. También habrá de evaluarse el seguimiento del acuerdo político. Evaluación de	Tercer periodo Evaluación de los funcionarios Públicos y capacitación en su caso.	Evaluación del desempeño y eficiencia de los funcionarios electos. Bajo el mismo procedimiento

			la eficiencia en la estructura y operación de la administración pública. Presentación semestral de la planeación de cada funcionario.		
15-7-2010	30-01-2011	28-02-2012	30-04-2013	30-04-2014	30-04-2015
Presentación ante el Poder Legislativo de la iniciativa de Ley del Servicio Público de Carrera para el Estado de Michoacán de Ocampo.	El Ejecutivo publica la Ley del Servicio Civil de Carrera para el Estado de Michoacán de Ocampo.	El Consejo Regulador emite convocatoria pública dirigida a la sociedad civil, instituciones educativas de nivel superior, para ocupar los cargos públicos vacantes de la Administración Pública del Estado.	Aplicación de encuesta a la opinión pública sobre eficiencia de la administración pública.	Se implementa el monitoreo y encuesta de salida a la sociedad civil sobre la eficiencia y calidad en la Administración Pública.	Proceso de Maduración. Proceso de propuesta y evolución en la reingeniería de los procesos.
	30-04-2011	30-06-2012	30-07-2013	30-07-2014	15-09-2015
	El Ejecutivo del Estado emitirá el reglamento de la Ley del Servicio Público de Carrera para el Estado de Michoacán de	Reclutamiento de personal y capacitación.	Segundo periodo de evaluación a los funcionarios públicos y capacitación en su caso.	Evaluación a los funcionarios públicos y capacitación en su caso.	Proceso de maduración. Proceso de propuesta y evolución en la reingeniería de los procesos.

	Ocampo. En este decreto se declara constituidas las áreas que operan el sistema.				
	30-10-2011	01-07-2012	30-10-2013	30-10-2014	
	El Secretario de Finanzas y Administración y la Coordinación de Planeación, del Gobierno del Estado deberán de definir un catalogo de puestos y funciones actualizado, de las dependencias de la Administración Pública.	Se implementa el Servicio Civil de Carrera.	Se implementa el monitoreo y encuesta de salida a la sociedad civil sobre la eficiencia y calidad en la Administración Pública.	Monitoreo y encuesta de salida a la sociedad civil sobre la eficiencia y calidad en la administración Pública.	
		01-10-2012			
		Se implementa el monitoreo y encuesta de salida a la sociedad civil sobre la eficiencia y la calidad en la administración pública.			

RESULTADOS ESPERADOS

FIGURA 3



Con la profesionalización de los servidores públicos mediante la creación del servicio civil de carrera, se pueden lograr resultados que fortalecen las instituciones de la administración estatal.

La obligatoriedad de la norma jurídica

Si contamos con un marco jurídico que regule el servicio público de carrera en el Estado de Michoacán, entonces esta norma jurídica se vuelve de observancia obligatoria en la entidad.

La implementación del servicio civil de carrera

Si se implementa el servicio civil de carrera, entonces los servidores públicos contarán con una garantía jurídica de permanencia y las instituciones de la administración pública se verán fortalecidas y estimuladas en la vocación del desempeño.

Implementar la planeación estratégica

Al plantear la profesionalización de los servidores públicos mediante la reestructura del aparato burocrático, selección de personal de acuerdo al perfil requerido y capacitación del mismo, entonces tendremos una administración pública de calidad.

Capacitación permanente

En la profesionalización del servidor público hay una etapa de capacitación, la cual deberá hacerse de manera periódica, luego entonces, los servidores públicos estarán en mejores condiciones de prestar un servicio eficiente.

Evaluación periódica

Si se evalúa de manera periódica las aptitudes y el desempeño de los servidores públicos, entonces se tendrá una administración pública eficaz al contar con perfiles altamente capacitados.

Ahorro económico

Con la planeación estratégica, al reestructurarse el aparato burocrático y seleccionar los perfiles más capacitados de los funcionarios públicos, entonces habrá un importante ahorro económico en la administración pública.

Cambio de imagen

Al cambiar la cultura de la prestación de servicio en la administración pública, cambiará la imagen de ésta ante la sociedad Michoacán, como una administración sensible, atenta, eficiente y eficaz.

Eficiencia

Al contar con funcionarios públicos altamente calificados para el desempeño de sus funciones, entonces la atención a los ciudadanos michoacanos será eficiente, al contar con personal capacitado y comprometido con ofrecer un servicio de calidad.

Incentivos y ascensos

Otorgar incentivos como estímulo al funcionario público, para que de manera permanente se esfuerce y comprometa con prestar un servicio personal con eficiencia y eficacia que además le lleve a lograr ascensos de acuerdo a su buen desempeño.

Influyentismo

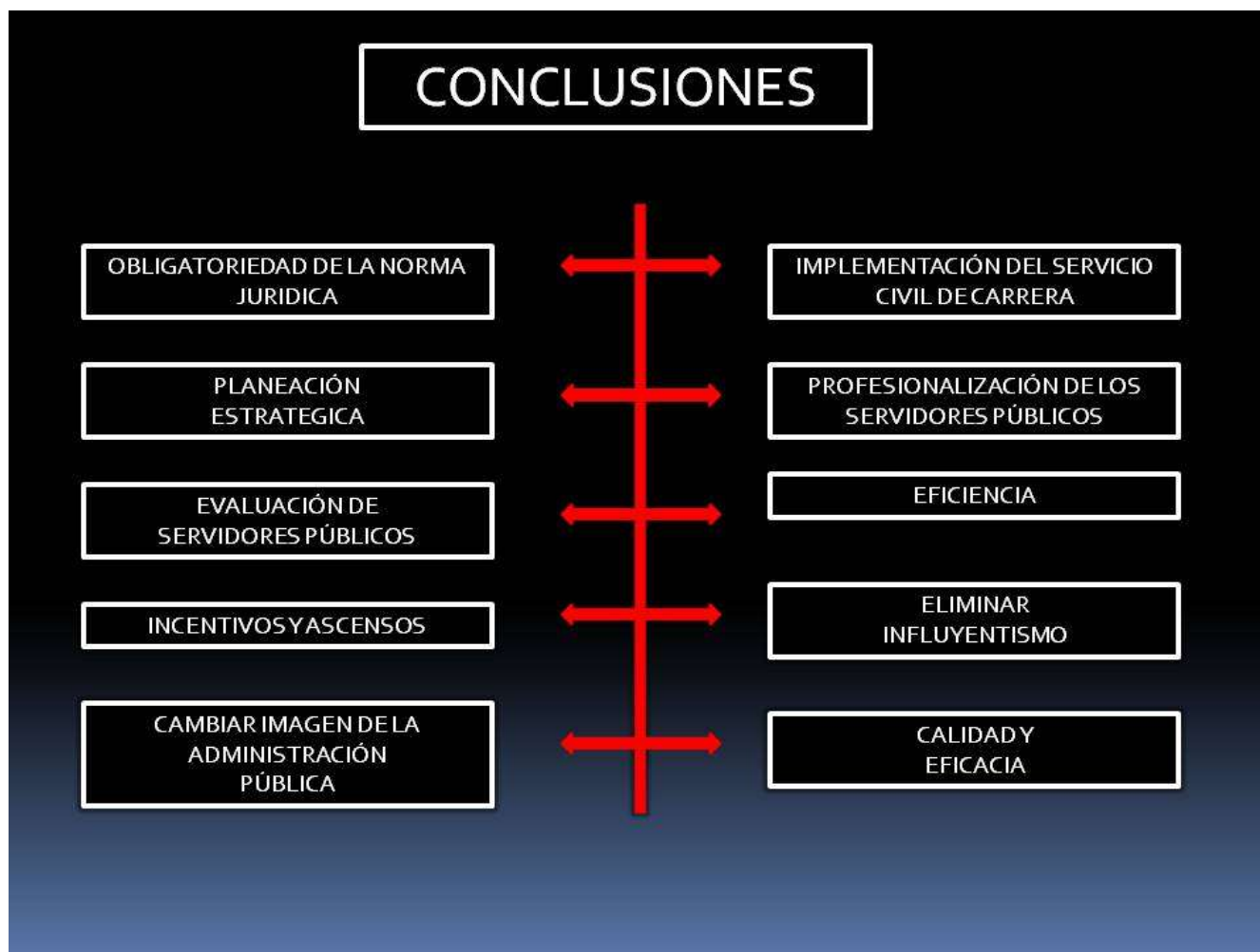
Con la implementación del servicio civil de carrera en la administración pública apegada a los procedimientos de selección de personal acorde a su preparación, desempeño y méritos, entonces, se evitarán prácticas de influyentismo y corrupción.

Calidad y eficacia

Implementar políticas públicas que garanticen una administración de calidad, que abonen al desarrollo económico del Estado, renovación, tiempo, costos y eficacia.

CONCLUSIONES

FIGURA 4



Obligatoriedad de la norma jurídica

PRIMERA. El Estado de Michoacán, debe tender a ser una administración de alta productividad, confiabilidad y eficiencia en todos sus niveles, con servidores públicos que sean ejemplo de capacidad, servicio y honestidad. El lineamiento fundamental para la formulación y ejecución de esos objetivos será el apego estricto a criterios de austeridad y racionalidad en el uso de los recursos disponibles.

Se plantea la necesidad de impulsar una política de gestión de recursos humanos, que deberá sustentarse legalmente en una Ley de Servicio Civil de Carrera en el Estado de Michoacán de Ocampo, la que tendrá que delimitar con claridad los cargos que podrán ser ocupados mediante la designación por parte del titular, sobre la base de un criterio de confianza política, y aquellos que necesariamente deberán ser cubierto a través de procesos de selección, basados en la definición de perfiles y en concursos públicos transparentes y abiertos a la ciudadanía.

Implementación de servicio civil de carrera

SEGUNDA. El sistema de servicio civil de carrera pretende reconocer la vocación, entrega, capacidad, experiencia y compromiso de los servidores públicos, pues aboca al servicio público como una carrera que debe beneficiar tanto a quien la realiza como a las instituciones donde presta sus servicios profesionales.

La planeación estratégica

La implementación de la planeación estratégica es fundamental para lograr los cambios y transformaciones en la administración pública, con ella se espera nuevas políticas en la reestructuración para la operación del servicio civil de carrera que den como resultado una función pública de calidad.

Profesionalización de los servidores públicos

TERCERA. La profesionalización de los servidores públicos favorece el óptimo desarrollo del aparato gubernamental, al tiempo que trae consigo un beneficio social, al propiciar el mejoramiento administrativo y la prestación eficaz y eficiente del servicio público.

Evaluación de servidores públicos

CUARTA. También es necesario, establecer un sistema integral de formación y actualización del servidor público que garantice su desarrollo permanente.

En atención a la ciudadanía, se deben establecer mecanismos de medición y evaluación del desempeño y de la calidad de los servicios, adoptar una actitud de mejora continua.

Eficiencia

Para ello emprender acciones de profesionalización de servidores públicos, se implantarán procedimientos más eficientes de selección de personal y se establecerán sistemas tendientes a estimular la honestidad, el esfuerzo y la creatividad de los trabajadores.

Incentivos y ascensos

QUINTA. Todo funcionario que acceda al servicio civil de carrera de la administración pública, será sujeto a rigurosas evaluaciones, pero también se reconocerá con entrega de estímulos que le permitan comprometerse constantemente a superarse y estar a la par de las exigencias que sus responsabilidades laborales le requieran.

Eliminar el influyentismo y cambio de imagen de la administración pública

SEXTA. Formalizar sistemas confiables de ascenso, crecimiento, movilidad y permanencia en el sector, basados en la idoneidad y evaluación del desempeño, garantizar equidad en la retribución salarial, desarrollar sistemas de control del servidor público, a través de su responsabilidad en el cargo, con instrumentación de esquemas de prevención de la corrupción y del abuso del poder, asegurar la estabilidad del funcionario público.

RECOMENDACIONES

FIGURA: 5



- Para poder implementar el servicio civil de carrera, se requiere que el titular del Poder Ejecutivo y Legislativo, las principales fuerzas políticas alcancen un gran Acuerdo Político para operar el sistema de servicio civil de carrera.
- La presentación de la iniciativa de Ley del Servicio Civil de Carrera para el estado de Michoacán.

- Que la Septuagésima primera Legislatura del Congreso del Estado, apruebe la Ley del Servicio Civil de Carrera para el Estado de Michoacán de Ocampo.
- Una vez vigente la Ley del servicio Civil de Carrera para el Estado de Michoacán de Ocampo, el Ejecutivo emita el reglamento de la correspondiente, así mismo, decrete la creación del Sistema del Servicio Civil de Carrera, organismo encargado de la ejecución y seguimiento del servicio civil de carrera.
- Constituido el Sistema del Servicio Civil de Carrera, se emitirá convocatoria pública en los diarios de mayor circulación, a las instituciones de la administración pública, a las instituciones académicas, a las asociaciones y a la sociedad civil en general, para la selección de perfiles que habrán de ocupar los argos desde jefe de departamento hasta subsecretario de gobierno en la administración pública del Estado.
- Pactar un Acuerdo con el Sindicato de Trabajadores al Servicio del Estado de Michoacán, a fin de sumarse y comprometerse con los esfuerzos y objetivos de implementar una planeación estratégica para la profesionalización de los servidores públicos para lograr una administración pública de calidad y eficiente.
- La participación ciudadana. Una vez implementado el servicio civil de carrera, se hará un monitoreo con encuestas de salida, para medir la eficacia y eficiencia de la operación de la profesionalización en la administración pública en el estado de Michoacán de Ocampo. Con el fin de ir perfeccionando y lograr los objetivos planteados con este sistema.

- La implementación de programas de acción o logros de objetivos a cumplirse a corto, mediano y largo plazo, que a su vez serían uno de los elementos básicos para la evaluación del servidor público.
- Las dependencias encargadas de la reestructuración deberán observar los criterios de ahorro económico, reasignación de funciones en las áreas, adecuación de actividades y atribuciones a funcionarios, austeridad, fusión de áreas, eliminación de procedimientos inútiles, además podrán asesorarse de los especialistas y profesionales en la materia para este fin.

BIBLIOGRAFIA

- Constitución Política de los estados Unidos Mexicanos.
- Constitución del Estado de Michoacán de Ocampo.
- Ley del servicio Profesional de carrera en la Administración Pública Federal.
- Ley Orgánica de la Administración Pública del Estado de Michoacán de Ocampo.
- La Ley Orgánica y de Procedimientos del Congreso del Estado de Michoacán de Ocampo.

Consultas

- Ansoff, H. Igor (1965) Estrategia Corporativa. N.Y., EE.UU. Mc Graw Hill.
- Ansoff I y E. Mc. Donell (1997) La dirección estratégica en la práctica empresarial.
- Ansoff I. (1984) La implantación de gestión estratégica. N.Y., EE.UU. Mc Graw Hill.
- Alfred Chandler, A.D. (1962). Estrategia y estructura. Cambridge, EE.UU. MIT Press.
- Anderson y Paine, 1975. Ha sido empleada por Porac y su equipo en el análisis, C.R.; PAINE, F.T, (1975) "managerial perceptions and.
- Andrews K 1980, La concepción de estrategia corporativa. Estados Unidos; Rev. Homewood.
- Anthony, Robert N 1973 La Contabilidad En La Administración De Empresas, (edit)/Traynor, Carol A.
- Barney, J. B. 1986. Artículo de revista. El tema de la Ohio State University Columbus.
- Chávez Alcázar, Margarita. (1985) "El servicio civil de carrera, en la administración pública mexicana", México.

- Cuervo García, A. (1999). "La Dirección Estratégica de la empresa. Reflexiones desde la Economía de la Empresa". Papeles de Economía Española, n.78-79.
- Denison, Daniel R. 1990, La cultura corporativa, la eficacia organizativa, 102-791-492 Last edite don, 267 p.
- DuhalT Krauss, Miguel (1972) "La Administración de Personal en el Sector Público. Un enfoque sistémico" INAP, México.
- Dale Ernest (1976) Organización. México. Editora Técnica. Dávis, Keith (1983): El comportamiento humano en el trabajo. México: McGraw_Hill.
- E. Lindblom Charles, La ciencia de la Subsistiendo; Public Administration Review, vol. 19, No. 2. (Primavera, 1959), pp. 79-88.
- Elliot Jacques (1951) Article El cambio en la cultura de una fábrica: un estado de la autoridad y participación en un ambiente industrial.
- Fernández, Arena José Antonio; "El proceso Administrativo", Editorial Diana; México; 1991; p. 75.
- George Steiner (1984) ensayo A Reader, Modelos conceptuales para crear un plan estratégico.
- García Falcón Juan Manuel (1995). Concepto de capital intelectual y sus dimensiones, volumen 13, numero 2, 2007, pág. 97-112.
- Hambrick and Mason, La organización como un reflejo de sus altos directivos, la Universidad de Columbia. TIPO DE PUB: Journal Article pág. 193-206. Año 1894.
- H. Mintzberg, James Brian. B. Quinn y J. Voyer (1997). El proceso estratégico. México. Prentice Hall. México, Segunda Edición. México 2003.
- Kazmier, Leonard J. McGraw Hill; 2006; estadística aplicada a administración y economía Colección: schaum economía & empresa. Ed 01.
- L. Fahey, H.K Christensen (1986), "Evaluación de la investigación sobre el contenido de la estratégica", Journal of Management, Vol. 12 pp. 167-183.
- Lawrence, P; and Lorsh, J; "Diferenciación e integración en las organizaciones complejas" Administrative Science Quarterly 12, (1967), 1-30
- Lorsh (1986) ensayo, Regulaciones, nuevas tecnologías, costo de desarrollo tecnológico, características sectoriales. Decisión de la alta dirección. P. 126.

- Moore, Bruce R. 1992 "The revision of the New Testament in the Colorado language". Notes on Translation 6(1): 1-14.
- Miller, Carolyn P. 1987. "Evaluación de los niveles de complejidad en los textos Kadazan. 38: 27-45.
- Nelson, R Winter, S. 1982, Una teoría evolutiva del cambio económico. Belknap Press, Cambridge Cambridge, MA.
- Narayanan y Fahey (1982) El micro-política de la formulación de la estrategia. Academy of Management Review 7/1: 25-34. Osgood, C.E; G.J.
- Porter M. (1980) Estrategia Competitiva: Técnicas para Analizar Industrias y Competidores de Prensa Libre. Nueva York, EE.UU.
- Porter, M.E. (1981). Las contribuciones de la organización industrial, Journal of Management Inquiry, Vol. 16, No. 3, 256-273 (2007).
- Porter M. (1985) Ventaja Competitiva. Nueva York, EE.UU. Free Press.
- Porter M. (1986). Competencia en las industrias globales. Cambridge, Mass; Harvard Business School Press.
- Olias de Lima Gete, Blanca, (2000), "La Nueva Gestión Pública", Ed. Prentice Hall.
- Peters Thomas J y Robert H. 1982. Pub type: bool (isbn0060150424). Volume/edition: 1st edition.
- Quinn James Brian, 1980. Estrategias para el Cambio, el incrementalismo lógico. Publicar un comentario. Colaboradores (b.1928, d.).
- Rodríguez Valencia Rafael (2001) Administración de Pequeñas y Medianas Empresas Exportadoras. Editorial: Thomson pág. 25.
- Reyes Ponce Agustín 1960, previsión, planeación, organización, integración, dirección, control.
- Salgado Mejía Teresita (2010).La Profesionalización de los Servidores Públicos como Estrategia para el Logro de una Administración Eficiente y de Calidad en Michoacan.
- Schein H. Edgar (1988) Proceso de consulta por Schein Rústica, posteriores Edition.
- Senge Peter, 1990. La Quinta Disciplina: El Arte y la Práctica de la Organización de Aprendizaje Peter Senge, 1990 1ª edición, edición, XXIII, 413p.

- Sallenave, J.P. (1991). Gerencia y planeación estratégica. Bogotá: Grupo Editorial Norma.
- Salgado Mejía Teresita (1999). Metodología para implementar el sistema de servicio civil de carrera en la administración pública. Tesis de Maestría.
- Steiner, G.A. (1984). Planificación Estratégica. México. CECSA.
- Severo Giannini, Massimo. Curso de Derecho Administrativo: Conferencia 1964-65 año académico, el Dr. A. Giuffré Editore, Milán, Italia.
- Sun Tzu. (1990). El arte de la guerra. Buenos Aires. Ed. Kier.
- Terry, George R, 1975 Principios de Administración. 2 ed. Buenos aires, Argentina: El Ateneo, p 192.
- Tregoe, Zimmerman La Mente del Estrategia. Madrid. Edit. McGraw-Hill. 1990. México. 1983.

Referencias electrónicas.

- http://www.euv.cl/archivos_pdf/libros_nuevos/a_est_negocio.pdf
- <http://www.ciberconta.unizar.es/LECCION/benchmarking/200.HTM>
- <http://www.her.itesm.mx/dge/manufactura/topicos/rbench.htm>
- <http://www.lafacu.com/apuntes/empresas/Benchmarking/default.htm>
- <http://www.ubu.es/biblioteca/bucle/5.htm>
- <http://www.unamosapuntes.com7code3/planestrategia2.html>
- http://www.todopymes.cl/topicos_avanzados/planificación_avanzado.html
- <http://www.ucm.es/BUCM/cee/doc/0061/03010061.htm>
- http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/sedes/manizales/4010014/Contenidos/Capitulo1/pages/1.3/133Principios_planeacion.htm
- www.presidencia.gob.mx
- www.camaradediputados.gob