

CAMBIO DE PARADIGMA EN LA ATENCIÓN DEL CLIENTE EXTERNO, EN EL SERVICIO ECUATORIANO DE CAPACITACIÓN PROFESIONAL

Nasser Álvarez¹¹

Resumen

La nueva gestión pública internacionalmente exige a empresas, organizaciones, instituciones y entidades del Estado, nuevos procesos y herramientas que mejoren el sistema administrativo del sector público para dar respuesta a las necesidades, expectativas y requerimientos que demandan los ciudadanos, en el ámbito del mejoramiento de la calidad en la atención del cliente externo. En ese sentido, el estudio tuvo como propósito develar el efecto que ha tenido la aplicabilidad de la nueva de gestión pública en el nivel de satisfacción del cliente externo enmarcado en el Servicio Ecuatoriano de Capacitación Profesional (SECAP) en el Distrito Metropolitano de Quito Ecuador, por el periodo 2010 – 2014 y 2015-2019. Basado en el paradigma de nueva gestión pública y la modernización de la gestión pública en el Ecuador del Siglo XXI se desarrolló una investigación de campo con apoyo documental bajo la metodología cualitativa; se aplicó un guion de preguntas a través de la técnica de entrevista estructurada, con cuatro informantes directivos de alta gerencia. Entre los resultados se encontró que, efectivamente los cambios en los mecanismos de gestión pública impulsados bajo la nueva gestión pública han generado una nueva cultura de responsabilidad para la satisfacción del cliente externo frente a la modernización e innovación de los procesos y calidad de los servicios activos en el SECAP. Se concluye que, la aplicabilidad de la nueva gestión pública en la entidad y particularmente en los procesos internos, va encaminada a la consecución de

los fines y propósitos institucionales, con miras a lograr soluciones inmediatas a las dudas y requerimientos del cliente.

PALABRAS CLAVE: atención, calidad, cliente externo, nueva gestión pública.

PARADIGM CHANGE IN EXTERNAL CUSTOMER SERVICE, IN THE ECUADORIAN PROFESSIONAL TRAINING SERVICE

Abstrac

The new public management internationally requires companies, organizations, institutions and State entities, new processes and tools that improve the administrative system of the public sector to respond to the needs, expectations and requirements that citizens demand, in the field of improving the quality of external customer service. In this sense, the purpose of the study was to reveal the effect that the applicability of the new public management has had on the level of satisfaction of the external client framed in the Ecuadorian Professional Training Service (SECAP) in the Metropolitan District of Quito Ecuador, for the period 2010-2014 and 2015-2019. Based on the paradigm of new public management and the modernization of public management in Ecuador in the 21st century, a field investigation was developed with documentary support under the qualitative methodology; A script of questions was applied through the structured interview technique, with four senior management informants. Among the results it was found that, indeed, the changes in the public management mechanisms promoted under the new public management have generated a new culture of responsibility for the satisfaction of the external client in the face of the modernization and innovation of the processes and quality of the active services. in SECAP. It is concluded that the applicability of the new public management in the entity and particularly in internal processes, is aimed at achieving the institutional goals

¹¹ Dr. PhD. Administración Pública. Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Central del Ecuador. nfalvarez@uce.edu.ec

and purposes, with a view to achieving immediate solutions to the doubts and requirements of the client.

Key words: attention, quality, external customer, new public management.

Introducción

Los grandes entes internacionales como el Banco Mundial, la Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico (OCDE), entre las más importantes, piden un buen gobierno. En otras palabras, como expresa Larrea (2016), un Estado donde se reconozcan los grandes defectos en la atención y satisfacción de las necesidades del ciudadano, planteándose objetivos alcanzables o capaces de lograr y que promuevan la eficiencia; es decir, satisfacer las necesidades de su cliente que es el ciudadano.

En resumen, una Nueva Gestión Pública (NGP). Respecto a América Latina, comenta Limbatto (2018) que la gran mayoría de los países realizaron la actualización de la regularización sobre la calidad del servicio y

la calidad de la experiencia, estableciendo herramientas que permitan empoderar a los usuarios y a la par que se encuentren orientadas a flexibilizar los objetivos en indicadores de operatividad de la red, con el propósito de realizar el fomento de inversiones requeridas y de producir el incremento de la calidad y cobertura de los servicios, con iniciativas en el uso de las destrezas en las telecomunicaciones.

Estas herramientas, durante los últimos años, es común encontrarlas a través de aplicaciones específicas o sitios web dedicados. Esta tendencia creciente se viene incrementando con los años y su objetivo es intentar el acrecentamiento de la transparencia y brindar herramientas en línea a los usuarios. La NGP propone trasladar esa óptica de atención al cliente, al funcionamiento del Estado y las diversas instituciones que lo componen. Sin embargo, dice Guerrero (2001) que es la naturaleza propia del sector público que lo hace diferir del privado.

En tal sentido, Oszlak (2002), manifiesta que el rezago de Latinoamérica en este ámbito, indica que no solo los países latinoamericanos carecen de empleados públicos debidamente profesionalizados, sino que además varios burócratas han obtenido cargos y prerrogativas en función de la militancia política o lealtad partidista, dejando completamente de lado la capacidad que tenga el funcionario respecto al desempeño que el puesto requiera. El efecto consecuente de esta situación es una burocracia ineficiente y mal preparada, que incrementa la insatisfacción de los usuarios debido a la escasa calidad en la atención del servicio brindado.

En el caso de Argentina, vivió una década de reformas estructurales del Estado, donde se hizo presente la apertura y desregulación de los mercados, la flexibilidad laboral, la asistencia y privatización de políticas sociales, las cuales se encontraron basadas en políticas neoliberales. Corragio (2017) explica que, en este contexto, el trabajo se

articula en el fundamento político socio-laboral del Estado, donde es fundamental asumir un rol activo, en la generación de empleo, y mejoría de las condiciones laborales, así como el impulso de políticas de promoción de la economía social, cuya orientación se centra en la creación y el apoyo de formas de trabajo producto de la asociación y el cooperativismo, en conjunto con la creación de normas e instituciones orientadas a la regulación de este tipo de unidades laborales, que garanticen la protección social de los trabajadores que las conforman.

En Colombia, ha plasmado entre sus cuerpos jurídicos aspectos como, por ejemplo, el nombramiento de funcionarios a través de lógicas gerenciales. Estas reformas jurídicas, recogidas principalmente en la Ley 909, entran en vigencia en 2004 y establecen como principio la profesionalización de los empleados públicos, incluyendo directivos, y la disminución de la interinidad en los servicios públicos.

Además, según Cruz (2009), este país ha adoptado un enfoque funcionalista para evaluar las competencias y habilidades de los trabajadores públicos, con el propósito de superar el concepto tecnocrático que ve al empleado con más títulos como el más competente, y pasa a evaluar este parámetro a los empleados que combinan los conocimientos teóricos con destrezas y habilidades prácticas, junto con un manifiesto compromiso hacia las funciones asignadas.

Otro de los países en los que se puede apreciar iniciativas para optimizar el cuidado y atención al ciudadano es Brasil. Según Martínez (2005), es en el Estado de Bahía, en donde se ha consolidado el servicio de atención al ciudadano. Este programa se destaca entre los más emblemáticos de la región respecto de la NGP; y entre los resultados, se encuentran 600 tipos de servicios que ofrece esta plataforma, provenientes de 32 instituciones diferentes, pertenecientes a los 3 niveles de gobierno que funcionan en este país.

Además, se puede visualizar una infraestructura moderna, con instalaciones cómodas e incluso algunos servicios adicionales a los que ofrecen las instituciones públicas, como el de copiadora, que forma ya parte de la plataforma. Con todas estas características, esta red configura lo que Martínez (2005) planteaba como un mercado de servicios, todos ofertados en instalaciones de primera y bajo procesos sumamente eficientes que, hasta cierto punto, permiten al ciudadano gozar de una condición de cliente, desde la cual pueden escoger a que ofertante acudir para el servicio que buscan.

En el caso de Chile, en donde la nueva gerencia pública emerge después no solo de la crisis del modelo burocrático, sino, además, tras la culminación de la dictadura militar, hacia los años 90 del siglo pasado, desde la vuelta a la democracia hasta la presidencia de Michelle Bachelet, entre 2006 y 2010, se puede observar un consenso en el objetivo de modernizar el Estado,

independientemente de las distintas tendencias políticas de los gobernantes.

En cuanto a resultados, Araya y Cerpa (2009) manifiestan que los avances más sustanciales se dan en relación con la transparencia y el gobierno abierto. No obstante, los avances son aún escasos respecto a la profesionalización, modernización y optimización de las condiciones de empleo, aspectos directamente relacionados con la calidad en la atención del servicio.

En Ecuador, sobre todo en cuanto a las circunstancias políticas en las que se asume la NGP, para Núñez (2010) el elemento clave en este proceso es la Constitución del 2008, la cual representó un punto de inflexión frente a la inestabilidad que caracterizó al país durante los años 90 y los primeros diez años del siglo XXI. Durante este período, el país asimila un modelo empresarial de desarrollo que busca recuperar la aprobación ciudadana, aunque en la práctica obtendría resultados contrarios.

Por un lado, la confianza en la administración estatal se redujo tan drásticamente, que el descontento popular derivó en el derrocamiento de tres presidentes democráticamente electos. Por otra parte, la implementación del modelo empresarial derivó más beneficios y acumulación de recursos en manos de las grandes élites económicas del país, como sucedió en varios países latinoamericanos.

Existen avances como el mejoramiento de la infraestructura en los espacios de trabajo, el aumento de salarios y la valoración del rendimiento por metas colectivas. Pero también persisten problemas graves, como el uso desmedido de contratos temporales o la compra de honorarios profesionales de manera indiscriminada, así como la falta de presupuesto para capacitaciones o la disfuncionalidad de los equipos de dotación personal, entre otras falencias que merman a los empleados públicos sus condiciones laborales, y consecuentemente, dificultan la capacidad para garantizar la eficiencia del

servicio y una atención de calidad al ciudadano.

Por tanto, el propósito del estudio fue develar el efecto que ha tenido la aplicabilidad de la NGP en el nivel de satisfacción del cliente externo, enmarcada en el SECAP, en el Distrito Metropolitano de Quito, Ecuador, periodo 2010 – 2014 y 2015 - 2019.

En dicho periodo se pudo detectar que el SECAP se encuentra en proceso de una atención personalizada y por lo tanto, un canal de información que aún se encuentra en construcción, tanto en la modalidad presencial como virtual sobre los diferentes programas de capacitación y acreditación, para los clientes externos que se encuentran en sus hogares o lugares de trabajo y que necesitan despejar cualquier inquietud, respecto a los servicios y la atención garantizada por la institución.

En el Ecuador, la NGP empieza a promover la descentralización del Estado, la existencia de un control menos jerárquico y mayores niveles de rendición de cuentas. Esto

conlleva a generar nuevas reglas en cuanto a las formas de trabajar, para permitir una atención de calidad e ideal para el cliente externo.

En el año 2008 el denominado Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC) presentó la tipificación de los problemas del servicio público, estableciendo que son de tres tipos: estructurales, de comunicación y de recursos humanos. Al mismo tiempo, instauró el requerimiento de que los datos fueran complementados con información de tipo cualitativo, a fin de explicar los análisis ejecutados.

Sin embargo, las barreras para el acceso a ciertas instituciones del sector público por parte del ciudadano común y corriente son complicadas, y especialmente cuando se administra bajo el modelo tradicional, el cual es el instrumento que los gobiernos emplean para ejecutar los, planes, programas y proyectos.

Respecto a eso, los métodos y programas en la modernización y la NGP han caído en el fracaso, constituyéndose en un obstáculo mayor, sin importar la poca calidad en la atención y servicio, o la habilidad de responder y transformar la actitud de los clientes, quienes se quejan y denuncian constantemente por la negligencia, lentitud en los trámites, dificultad en la comunicación, desinformación o falta de ella, entre otras.

Actualmente Ecuador incorpora la mecánica organizacional y los elementos de la NGP y de gobierno, para asegurar la eficiencia económica y el alto rendimiento de las gestiones del gobierno, la armonía entre la relación ingreso y gasto público, lo que obligaría a hacer más transparentes las acciones de los caudales gubernamentales y eliminar lo vinculado a la corrupción. Permitiendo orientar la acción administrativa del gobierno central hacia el cliente externo, al mismo tiempo que las administraciones incorporen en su dirección, métodos vinculados con la dirección estratégica y la

dirección de la calidad, que permita la esquematización avanzada de la gestión del desempeño y del conocimiento.

A pesar de que las instituciones públicas del país han sido invitadas a la NGP, no todas han podido hacerlo. Algunas han perdido de vista el gran cambio hacia la modernización, hacia la descentralización y la calidad en el servicio, reafirmando el mismo concepto que tiene el ciudadano sobre el Estado.

La calidad en la atención al cliente externo no solo corresponde con los requerimientos normativos, sino que se manifiesta en la satisfacción de las necesidades, deseos y expectativas que generen confianza. Cuando se hace referencia a la calidad en la atención en los servicios públicos, se alude al crecimiento y orientación hacia la mejora constante, donde el objetivo es hacer óptimas las condiciones mediante las cuales se atiende y entregan los servicios a los clientes externos.

La calidad representa el medio ideal para llevar a cabo la construcción de sociedades



basadas en la sostenibilidad, equidad y la democracia. El cliente externo exige una gestión pública de mayor cercanía, que tenga la capacidad de atender sus demandas y requerimientos con la atención, eficiencia y transparencia que generen la simplificación de los trámites.

Por otro lado, la implementación de los sistemas de calidad requiere de la participación de forma integral de la institución en general, que tome en cuenta el alcance, las implicaciones, los procesos y las estrategias, a fin de lograr el posicionamiento de los servicios y ofrecer un nivel de atención acorde a los principios establecidos.

La participación integral de toda la institución es fundamental para implementar los sistemas de calidad, considerando el alcance, las implicaciones, estrategias y procesos, que permiten al servicio posicionarse y ofrecer una atención en altos niveles de forma constante y continua. En esta trayectoria el Estado ecuatoriano ha sembrado un hito, tomando la decisión de aplicar el modelo de

excelencia de las instituciones públicas, siguiendo el ejemplo de los Estados y sociedades que lideran en el mundo y Latinoamérica.

El cambio cultural que implica la NGP o la nueva gerencia pública, proporciona un cambio de pensamiento desde la filosofía y un papel fundamental del recurso humano; aportando creatividad e innovación en los diversos ámbitos de la institución, la entidad, la empresa u organización.

Transcurridos 25 años desde la aplicación de la NGP, Ecuador se encuentra frente a un escenario caracterizado por la complejidad. En los tiempos actuales de las organizaciones, la persuasión y la conservación de los clientes reales, depende de que sean internos o externos. Es por esto fundamental que la alta gerencia se comprometa con la estrategia más importante que debe asumir, y es la cultura de atención al cliente en sus colaboradores como un lineamiento fundamental en la ejecución de actividades.

De acuerdo con el Modelo Ecuatoriano de Calidad y Excelencia (MECE) y la Dirección de Calidad en el Servicio Público, hay coincidencia en que los lineamientos al ser adoptados, impulsarían a una institución pública a mejorar de forma continua y permanente, satisfaciendo las expectativas y necesidades de la ciudadanía y respondiendo a resultados cuantificables.

Para el Ministerio de Trabajo (2018), la idea es generar lineamientos a fin de que las instituciones logren desarrollar e implementar un sistema de gestión pública integrado. La intención es lograr excelentes resultados manifestados en el desempeño institucional, en el talento humano y en la sociedad, sirvan como fundamento en las autoevaluaciones, dentro de un proceso de continua mejora, a fin de otorgar reconocimiento a los niveles alcanzados.

Así, el objetivo principal del MECE, es desarrollar y buscar la excelencia de la administración pública, introduciendo la cultura de excelencia, guiarle hacia el ciclo de

PDCA (Planificación, desarrollo, control y acción) y realizar autoevaluaciones para tomar acciones de mejora y facilitar el aprendizaje.

Estos argumentos están basados en investigaciones bibliográficas realizadas y artículos publicados sobre el tema en estudio. Por lo tanto, la investigación y comentarios emitidos, tienen sustento científico y razonamiento lógico a partir de la recolección de datos en el campo, desde la mirada del personal directivo de la gestión pública.

Primero se muestra la postura teórica asumida desde la explicación del paradigma NGP; a continuación la postura de gerencia en las organizaciones para la optimización del funcionamiento institucional; y seguidamente, se conversa sobre la modernización de la gestión pública que ha surgido en Ecuador para este siglo XXI. Posteriormente, se explica la metodología asumida para el desarrollo de la investigación basada en el enfoque cualitativo con un diseño de campo con apoyo documental, que vislumbra a la

realidad de la aplicabilidad de la NGP en un contexto determinado, en este caso en el SECAP, en el Distrito Metropolitano de Quito, Ecuador, periodo 2010 – 2014 y 2015 - 2019. Para finalizar, se comparte los resultados obtenidos de la entrevista realizada a directivos y personal de la gestión pública, estructurada desde las categorías: a) la Nueva Gestión Pública Ecuatoriana; y, b) calidad en la Atención al Cliente Externo. Posteriormente, son contrastados con una discusión de la interpretación del investigador entrelazados con los resultados con la postura teórica asumida, para cerrar con las conclusiones que emergieron del estudio.

Paradigma Nueva Gerencia Pública

Se refiere a una novedad palpable debido a su origen, en concordancia con su configuración como paradigma y el impacto que ha generado. De acuerdo con el concepto organizacional, lo que hace la NGP es defender a las organizaciones públicas que deban ser controladas, pues Ostrom

(1989) considera que no es deber correspondiente a los burócratas o gerentes públicos, la definición de lo que resulta bueno o malo para la sociedad; son los ciudadanos quienes conocen que es lo que quieren.

En primer lugar, el gerente público realiza el diseño del programa, y posteriormente son los ciudadanos que son vistos como clientes, quienes tienen la capacidad de definir lo que es de mayor conveniencia y participar en la evolución del programa público. Es así como la NGP busca mejorar la capacidad de la administración, la productividad, la eficiencia y eficacia de los gobiernos, mediante el establecimiento de nuevas políticas encaminadas a culminar la dificultad económica y fiscal de los Estados.

Ciertamente, según Guerrero (2003), se trata de un modelo desde dentro hacia fuera, no de fuera hacia dentro, donde el gobierno trabaja mejor y genera mayores beneficios para la sociedad, dejando atrás las concepciones ideológicas, haciendo fundamental la lógica de responsabilidad,

racionalidad y calidez, a fin de trasladar las prácticas a un terreno distinto donde existe el predominio de los valores y los principios, así como eficacia y calidad en la tareas y en el servicio, para el cumplimiento de las obligaciones gubernamentales.

Es fundamental alejarse de las ideologías de izquierda y derecha, de este modo surgió la nueva administración pública, para darle paso a un nuevo modelo gerencial. En la actualidad, se basa en estructuras de gestión eficiente, la transparencia, la descentralización, desconcentración y participación, con la intención de encontrar una democracia más legítima, fomentar el servicio público y eficiente a través de brindarlo con los más altos estándares de calidad, para experiencia de los ciudadanos y que ellos puedan aprovecharlos sin ningún tipo de discriminación.

Algunos autores también lo llaman gerencia de calidad, ya que busca la complacencia del sujeto (consumidor), con la intención de tener en cuenta sus necesidades

y perspectivas a fin de atender sus requerimientos; por lo cual, se tienen cuatro conceptos: la visión de la prestación pública dirigida al cliente; valorar de acuerdo con los resultados; el formular como fundamento la disposición a la prestación de servicio público; y, fomentar la visión en gestión en los gerentes públicos.

Asimismo, la claridad y el paso a la información pública es esencial para mantener conectado al Estado y a su población, lo cual, ha incidido en el servicio público, fortificando el deber del Estado en la entrega de servicios de calidad, ya que el ciudadano conoce de los procesos y sus resultados, dando lugar a que exista transparencia de los servicios, trámites, resoluciones, normativas, contratación, entre otros.

Entonces, es importante destacar que cuando una institución pública ha satisfecho necesidades y generado valor público, se ha consolidado en una institución confiable; es decir, el Estado al adoptar los modelos de la

NGP en las instituciones a su cargo, se ha encaminado en brindar confianza a sus ciudadanos.

Según Aguilar (2007), el nombre del nuevo consenso de la OCDE, como también se le conoce a este nuevo modelo administrativo, pone especial interés en las variables costo-efectividad, salud financiera y eficiencia económica; pero sobre todo, en la calidad de los objetivos finales de la nueva administración pública, que son la legitimidad del gobierno y la consecuente gobernabilidad de las naciones, sustentadas en el consenso y respaldo ciudadano.

Se resalta nuevamente a la NGP como una perspectiva para la administración y para el logro de resultados, en relación con los diferentes problemas prácticos de la administración como: la planeación estratégica, la investigación de operaciones, la subcontratación de servicios, el financiamiento del emprendedor, administrar resultados, ISO 9001, reingeniería, entre otros.

Adicionalmente, este nuevo modelo exclama transformaciones administrativas que se planearon a modo de ordenamientos técnicos, políticos imparciales, que no consideraron en juicio la institucionalidad informal de las administraciones, la forma de relacionarse entre ellas y los conjuntos económicos y sociales. Para Crozier y Friedberg (1990), estos cambios estuvieron centrados en las estructuras organizativas, en las herramientas humanas y financieras; y en casi todos los casos, no se buscaba el cambio de las bases institucionales en las administraciones públicas.

En este escenario, es fundamental subrayar la reorganización gubernamental, la cual es una forma de ejercer la política. Esto no solo es una actividad administrativa o gerencial, reducida a un mero ejercicio técnico, como se ha pretendido establecer en Latinoamérica.

Modernización de la Gestión Pública del siglo XXI en Ecuador

En la Modernización Administrativa del Estado, la Presidencia de la República, diseñó e implementó el Sistema de Gestión y Desarrollo de Recursos Humanos, encaminado en la concepción y requerimientos de la Constitución. Mediante Resolución No. OSCIDI-2000-032, publicada en Suplemento de Registro Oficial No. 0234 del 29 de diciembre del 2000, se expidieron Políticas Públicas de Gestión y Desarrollo de Recursos Humanos, siendo una herramienta gerencial fundamental para el cambio y mejoramiento continuo de las entidades y organizaciones públicas, las cuales aprovechan las actuales alternativas de gestión organizacional, que aseguren ser eficientes, eficaces, productivos y competitivos dentro de las acciones cumplidas por la función pública.

En el Ecuador, el SECAP (2021) reporta que, al adherirse a la Carta Iberoamericana para la Calidad de Gestión Pública, sembró

un hito en el acorde trayecto, al tomar la decisión de aplicar el modelo de excelencia institucional del Estado en fundamentos.

Ecuador comenzó un largo proceso de modernización gubernamental orientado a reducir el tamaño del sector público, incrementar la eficiencia, la asistencia civil y encaminar la gestión de la administración pública hacia la obtención de resultados. Para ello se promulgaron la Ley de Modernización del Estado (Ley 50, R.O. No. 349 de 31 de diciembre de 1993), su reglamento general y la Ley de Presupuesto de 1992.

El origen de la reforma administrativa ecuatoriana es similar a la de otros países latinoamericanos, en cuanto a su enfoque y resultados. Las estructuras se definen claramente en el artículo denominado “La Reforma Administrativa en América Latina. Una revisión conceptual”; destacando de allí el punto de vista reduccionista de la reforma, la dicotomía falsa entre administración y política, el desconocimiento del sector público, el eficientísimo inmediatista, el

concebir el papel de la variabilidad de la vida humana, la participación ciudadana marginada y el enfoque modernizador administrativo.

Solidificando esfuerzos en cierto grupo de las dependencias, el Consejo Nacional de Modernización (CONAM) y la Secretaría Nacional para el Desarrollo Administrativo (SENDA), elaboraron un marco (Convenios de Reestructuración Institucional) que otorga beneficios específicos a las entidades que atravesaban por ese proceso, a cambio de concretos compromisos, existiendo así una guía de reestructuración institucional. Estos acuerdos se realizaban tanto con el Ministerio de Economía y Finanzas, como con la Contraloría General del Estado y la ex SENDA. El SIGEF permitía obtener información relativa a las asignaciones presupuestarias, así como, conocer cualquier atraso en las remisiones.

Contradictoriamente, son pocos los administradores públicos que poseen una trayectoria en gestionar el cambio, debido a

una diversidad de elementos dados por las reglas del servicio público, las consideraciones políticas y la corta permanencia de los directores institucionales; esto al combinarse hacen que una reforma verdadera parezca ajena.

Desde el año 2008, de acuerdo con la última actualización de la Constitución de Montecristi, el Ecuador adquiere una novedosa disposición organizacional y funcional. Para entender la relación entre Estado y Administración Pública, dentro de lo que abarca la modernización del Estado Ecuatoriano, se encuentra también el cumplimiento a los derechos que como ciudadanos nos corresponde, garantizados por el cumplimiento de deberes por parte del Estado.

La operatividad está cimentada en principios, políticas públicas, planificación estratégica, gestión por procesos, niveles de coordinación y sinergia, elementos esenciales para desarrollar potencialidades en el talento humano, relacionados con la demanda de

productos y servicios que presentaba la sociedad.

En la gestión pública se puede evidenciar como cada vez hay más esfuerzos por llegar al mecanismo de operación eficaz, no solo en procedimientos que involucren a temas administrativos o financieros, sino también a temas que se relacionan con la sociedad y el pueblo. Es así pues que se busca dar una imagen mejorada a los puestos más relevantes dentro de la gestión, con base en criterios como la transparencia y honestidad profesional.

Dentro de las actividades, cabe mencionar la gran importancia que le dan al tema de la neutralidad política, misma que menciona que se debe tener una cultura de abstinencia en cuanto a influencias hacia el sector público; más en concreto, con temas relacionados con la política y que meramente se enfoquen en el incremento de los niveles de eficiencia y eficacia de las actividades, así como también los programas destinados a la gestión pública.

En el contexto de la nueva gestión que el sector público quiere dar a sus actividades, surge el término “ciudadano-cliente”, dándole una definición donde el ciudadano es el destinatario privilegiado de la gestión o nuevos servicios que se pondrán en práctica. Aquí es donde surge también otra pregunta: ¿está acaso el sector público destinado a transformarse en un sector privado, donde los ciudadanos sean vistos como clientes de un negocio o empresa?; esto debido a que, con base en todos los criterios que se buscan implementar, no se hace más que glorificar la buena técnica o modelo de administración de una empresa.

La novedosa gestión pública en el Ecuador se implementó mediante un proceso de organización sobre una matriz de competencias y determinación del modelo de gestión, a través de la cual se instaura las credenciales de cada órgano en vinculación con sus obligaciones y atribuciones, con la intención de hacer más factible la coordinación.

El gobierno ecuatoriano aplica la nueva gestión pública mediante la elaboración de estrategias, políticas y planes de desarrollo enfocadas en el buen vivir, en el cual se tiene un modelo de transparencia en todas las instituciones pertenecientes al sector público, por lo cual las mismas deben transparentar su información y rendir cuentas a la ciudadanía.

Para aplicar la nueva gestión pública se incorporó en la Constitución cuatro conceptos que apoyan a la gestión pública que son:

- El servicio público enfocado en el cliente.
- Evaluar por resultados como una responsabilidad.
- Plantear la calidad del servicio público como un principio.
- La visión en gestión de los gerentes públicos.

La implementación busca que el gobierno imponga la voluntad hacia los modelos de interés compuesto, prevaleciendo el sentido doble de los intereses, oportunidades y

puntos de vista de los gobernantes y gobernados. En la nueva gestión pública establece un enfoque direccionado hacia la Atención al Cliente, que las instituciones no estén involucradas en actos de corrupción, dado que los principios de la nueva gestión administrativa es la transparencia con un Gobierno abierto a la circulación de contenido, reglas, métodos y trabajos, que permita la rendición de cuentas por parte de los servidores públicos.

La NGP debe mejorar la capacidad del gobierno, creando una mejora constante en los procesos administrativos del Estado, con el fin de resolver los problemas que presenta la sociedad de una manera óptima y segura. De la misma manera, es aplicada en departamentos técnicos y de gestión para trabajar en entidades del Estado como: ministerios, intendencias, gobiernos autónomos, embajadas, entre otros. La incorporación de principios de la NGP, permite al país implementar políticas que reflejen que los gobiernos tienen estrategias

para brindar atención y servicios de calidad, de manera eficiente a la ciudadanía.

Metodología

La investigación se desarrolló bajo el enfoque cualitativo de carácter exploratorio a nivel descriptivo, mediante el cual se aborda un diseño de campo con apoyo documental, en las categorías: a) la Nueva Gestión Pública Ecuatoriana; y, b) calidad en la Atención al Cliente Externo. Escenario de investigación fue el SECAP en el Distrito Metropolitano de Quito, durante los periodos 2010 – 2014 y 2015 – 2019. Los informantes fueron tres directivos, y un ex directivo de la alta gerencia.

Es de nivel descriptivo debido a que narra una realidad a partir de información preexistente, sin establecer una relación de causalidad o realizar alguna inferencia sobre la población general. En la exploración documental, para la interpretación, entendimiento y descripción, se examinaron las políticas y marco normativo del SECAP, y su incidencia en el cumplimiento del mandato

constitucional y en las demás normativas de accesos a la acreditación y capacitación, dentro de la gestión. Para el desarrollo del diseño de campo, se contacta al personal de la institución, a través de visitas al establecimiento seleccionado; de esta manera se recabó la información posible, bajo la premisa de la siguiente hipótesis de investigación:

Los cambios en los mecanismos de gestión pública impulsados bajo el paradigma de la NGP han generado una nueva cultura de responsabilización por resultados, para la satisfacción del cliente externo frente a la modernización e innovación de los procesos y calidad de la atención de los servicios activos en el SECAP en el Distrito Metropolitano de Quito, periodo 2010-2014 y 2015-2019.

En cuanto a la recolección de los datos cualitativos, se utilizó la técnica de la entrevista estructurada, misma que se aplicó a los directivos y personal administrativo que tienen un conocimiento más a fondo de la gestión en SECAP. Para ello, se realizó un

guion de preguntas enfocadas a la gestión, la aplicación y las opiniones acerca de los resultados de la nueva gestión, para de esta manera conocer acerca del efecto que tuvo el nuevo modelo de gestión en el nivel de satisfacción del cliente externo.

Resultados y Discusión

Los resultados que se muestran a continuación, permiten ver los hallazgos cualitativos basados en la aplicación de la entrevista. La organización de la información fue por criterios y atributos (análisis cualitativos) de cada informante, en atención a las dos categorías de investigación. En el Cuadro 1 Categoría la Nueva Gestión Pública Ecuatoriana periodo 2010-2014; y, el Cuadro 2 el periodo 2015-2019. En el Cuadro 3, la categoría Calidad en la Atención al Cliente Externo, desde la Subcategoría; Planeación; y, en el Cuadro 4, esta misma categoría, pero desde la Subcategoría: gestión.

Cuadro 1

Categoría la Nueva Gestión Pública Ecuatoriana periodo 2010-2014

Criterio	Hallazgos
Funciones se enfocaban en el Modelo Burocrático Tradicional o en la Nueva Gestión Pública.	Se enfocaron en la Nueva Gestión Pública considerando las políticas y lineamientos gubernamentales.
Política institucional la calidad en la atención al cliente interno y externo.	Gracias a la asesoría de la JICA del Japón, se adoptaron políticas y principios institucionales orientados a la gestión de calidad, siendo el cliente interno como externo el principal objetivo.
La filosofía empresarial orientada al mejoramiento de la Nueva Gestión Pública.	Fue orientada al mejoramiento continuo de la Gestión Pública, siendo el SECAP el organismo encargado de la capacitación y profesionalización de los funcionarios públicos del país.
El desarrollo de la planificación estratégica, táctica y operativa se consideraba estrategias del sector privado.	Si se consideró con el desarrollo de mesas sectoriales.
Las TIC'S aplicadas garantizan la calidad en la atención al cliente externo.	Se proyectó al SECAP virtual y los Infocentro para la atención del cliente externo.
Cumplimiento de los ejes transversales y pilares centrales de la nueva gestión pública.	En el ejercicio de las funciones encomendadas, si se enfocó al cumplimiento de los ejes transversales y pilares centrales de la nueva gestión pública, en el marco general establecido por el Gobierno Central.

Fuente: Aplicación de Entrevista a informante Exdirector

Cuadro 2

Categoría la Nueva Gestión Pública Ecuatoriana periodo 2015-2019

Rol como director en la capacitación Profesional, está enfocado en la nueva gestión pública.

El liderar una institución que potencia las habilidades y el conocimiento de los ciudadanos, con mecanismos modernos y eficientes de capacitación, formación y certificación de competencias laborales para el sector productivo, público y grupos de atención prioritaria.

Diferencia entre el modelo burocrático tradicional y la nueva gestión pública.

Efectivamente, el modelo burocrático es rígido, inflexible, reacio al cambio, muy jerárquico, sin desconcentración. En cambio en el modelo de Nueva Gestión Pública, es precisamente flexible e innovador y dispuesto a adaptarse a los cambios del entorno, enfocado a brindar servicios de calidad y excelencia.

Aplicación la Nueva Gestión Pública NGP en las instituciones del Estado.

La Nueva Gestión Pública está enfocada en mejorar la calidad del servicio público, además de modernizar el sistema burocrático y brindar mayores beneficios a los usuarios del sector público.

Alta Dirección considera como una política institucional la calidad en la atención al cliente interno y externo.

Claro que sí, es por esta razón que se expidió el 21 de septiembre de 2020, el reglamento de la mejora continua e Innovación de Procesos y Servicios del Servicio Ecuatoriano de Capacitación Profesional – SECAP, cuyo objetivo es implementar procesos de mejoramiento continuo en la institución, siempre enfocados en mejorar nuestros servicios y la experiencia del cliente.

Fuente: Aplicación de Entrevista a informante Director Ejecutivo

Cuadro 3

Calidad en la Atención al Cliente Externo, Subcategoría: Planeación

Filosofía empresarial en la capacitación profesional orientada al mejoramiento de la nueva gestión pública.

Promueve la mejora continua de los servicios de formación, capacitación y certificación de personas por competencias laborales, con personal altamente capacitado dirigido a: cumplir con la normativa vigente en sus procesos y servicios, mejorar entornos de trabajo y fortalecer la inserción y reconversión laboral.

Desarrollo de la planificación estratégica, táctica y operativa considerando estrategias del sector privado.

Se ha planteado objetivos estratégicos para generar rentabilidad a través de uso eficiente de recursos y satisfacción de los usuarios.

¿Planeación estratégica, se relaciona con el plan del buen vivir 2013-2017?

Los objetivos estratégicos institucionales están alineados al Objetivo 5 y 7 del Plan Nacional de Desarrollo.

El planeamiento estratégico aporta al cumplimiento de la nueva gestión pública y la calidad en la atención al cliente interno y externo.

Como institución pública que contribuye al desarrollo social, productivo y económico del país, con procesos integrales que crean y fortalecen los conocimientos, habilidades y destrezas de los usuarios, a través de la formación profesional, capacitación y certificación de personas por competencias laborales.

Fuente: Aplicación de Entrevista a informante Director de Planeación

Cuadro 4

Calidad en la Atención al Cliente Externo,
 Subcategoría: gestión

Cumplimiento con los ejes transversales: Gobierno Abierto, Gobierno Electrónico y Articulación Interinstitucional considerando la nueva gestión pública.	Actualmente el Servicio Ecuatoriano de Capacitación Profesional SECAP cumple con los Ejes Transversales descritos, Gobierno Abierto, Gobierno Electrónico y Articulación Interinstitucional, considerando la nueva gestión pública bajo un esquema de mejoramiento continuo de los diferentes procesos.
--	---

Valor público para el cliente externo.	Considera al conocimiento por competencias que se imparte como algo de valor, claro que puede ser considerado como tal. En el caso de público, puede considerarse como tal debido a que el Servicio Ecuatoriano de Capacitación Profesional SECAP es institución pública.
--	---

Las TIC'S aplicadas por el SECAP garantizan la calidad en la atención al cliente externo.	Implementación nuevos canales digitales apalancados en TIC'S, a fin de ampliar los canales de atención al cliente externo.
---	--

Cumplimiento de los pilares centrales de la nueva gestión pública.	Se enmarca en los pilares de la nueva gestión pública, de Política Pública, Presupuestos para Resultados, Gestión Por Procesos, Servicio Civil Meritocrático, Información Monitoreo, evaluación y conocimiento ya que estamos en permanente innovación.
--	---

Fuente: Aplicación de Entrevista a informante Subdirector Técnico

De acuerdo con las afirmaciones realizadas, se pudo notar que en el SECAP ya había un inicio de aplicación de la NGP, según lo afirmado por el directivo vigente en el periodo 2010 a 2014. Según el directivo a cargo del SECAP en el periodo de 2015 a 2019, también menciona que la NGP genera resultados más favorables que el antiguo modelo de gestión, recalcando que esta era más rígida, jerárquica y poco flexible a los cambios, a pesar de que ambos tienen el objetivo de dar una buena atención al cliente interno y externo, la balanza se inclina más hacia el modelo de la nueva gestión por su flexibilidad, innovación y mejores resultados.

Otro de los aspectos más destacables en cuanto a la nueva gestión es que se tiene una ideología de mejora de la calidad en la atención y en la capacitación, con el fin de fortalecer las capacidades de los funcionarios públicos y privados del país. De igual manera, se tuvo una proyección acerca del SECAP virtual, para dar una mejor atención al cliente externo.

En cuanto al cumplimiento de los ejes transversales y a los pilares, el directivo en funciones del periodo 2010 – 2014 afirmó que se realizó de acuerdo con el cumplimiento del marco general establecido por el gobierno central; y de igual manera, para el período 2015 – 2019.

De acuerdo con ello, se promueve una mejora continua de las capacitaciones y certificaciones de las personas por las competencias laborales; permitiendo de esta manera, formar personal altamente capacitado, encaminado a cumplir con la normativa vigente de procesos y servicios, mejorando los ambientes de trabajo, la inserción y la reconversión laboral.

De esta manera se da cumplimiento a la nueva gestión pública, asegurando la satisfacción del cliente tanto interno como externo. A su vez, se apoya al desarrollo social con procesos de creación e integración de conocimientos, así como de habilidades y destrezas, a través de una formación

profesional, capacitación y certificación de personas por competencias laborales.

En referencia al cumplimiento del gobierno abierto, electrónico y articulación interinstitucional, se afirma que se han cumplido a cabalidad de acuerdo con las consideraciones de la NGP, con un enfoque en la mejora continua. De igual manera, en SECAP se genera un valor público, considerando como tal, al conocimiento por competencias que se imparten en los cursos. En relación con la aplicación de nuevas tecnologías para mejorar el sistema de atención al cliente externo en el SECAP, el Subdirector Técnico agregó que se encuentran implementando nuevos canales digitales con el propósito de dar una mayor calidad en el servicio.

Finalmente, también se menciona que durante el rol de directivos y subdirectivos del SECAP, el cumplimiento de todos los pilares centrales de la NGP es prioridad, debido a que se encuentran en un proceso de

mejoramiento e innovación constante en la atención al cliente.

Conclusión

El paradigma de la nueva gestión pública no es algo nuevo en aplicarse, sino que se ha tomado el modelo de países como Estados Unidos, Inglaterra y Nueva Zelanda, con esta nueva ideología se ha obtenido un efecto positivo en estos países en relación con la atención al cliente, debido a la necesidad de un sistema eficiente y transparente, así como dar una mayor confianza y satisfacción a los clientes, por ello es requerido en Latinoamérica también.

Con los resultados obtenidos se da respuestas a la hipótesis planteada en la investigación, esta es, la Nueva Gestión Pública Ecuatoriana con enfoque en la calidad de atención al cliente externo, en el SECAP en el Distrito Metropolitano de Quito, periodo 2010 – 2014 y 2015 – 2019, cumple de acuerdo con las Leyes y Reglamentos establecidos, permitiendo ir en la búsqueda de relación directa de la percepción generada

por la calidad en la atención al cliente externo.

En ambos periodos estudiados, el objetivo de la gestión ha sido la mejora continua y una buena atención al cliente externo. Asimismo, se concluye que el proceso de una nueva gestión ha sido constante, a pesar de que en el periodo de 2010 – 2014, predominaba la antigua gestión de ser rígido, jerárquico y reacio a cambios. Por otro lado, las opiniones acerca de la nueva gestión dan una marcada diferencia en cuanto al antiguo modelo, llamándolo así flexible, innovador y mencionando que es capaz de acoplarse a nuevos cambios; por lo tanto, el efecto que se tuvo de la implementación de una nueva gestión ha sido positivo; afirmación dada a partir de la validación de la hipótesis y las declaraciones de los funcionarios del SECAP.

La gestión pública independiente descentralizada para resolver situaciones difíciles en su respectiva área, requiere la formación de profesionales públicos capaces de enfrentar, con coherencia, los desafíos y

los transforme en oportunidades. Para ello, el Estado debe modificar las políticas proteccionistas, sustituyéndolas por medidas que induzcan a las empresas a ser competitivas en el nuevo ambiente económico social. El recurso público debe ser canalizado estratégicamente para programas en las áreas de educación, de ciencia y tecnología.

Alcanzar el nivel de calidad implica desarrollar protocolos de acción para proveer una atención satisfactoria al cliente, para generar toda una cultura empresarial, recalando que la nueva gestión pública propone trasladar esa óptica de calidad en la atención al cliente externo, al funcionamiento del Estado y las diversas instituciones que lo componen. Esta visión de atención de calidad hacia el cliente externo en la gerencia pública, tiene aún varios desafíos dentro de la institución pública en Ecuador.

Referencias

- Araya, E., y Cerpa, A. (2009). **La nueva gestión pública y las reformas en la Administración Pública Chilena**. Revista de Estudios Politécnicos, 7(11).
- Aguilar, L. (2007). **El aporte de la Política Pública y de la Nueva Gestión Pública a la gobernanza**. *Revista del CLAD Reforma y Democracia*, 1(1), 5-32.
- Benalcázar, I., Mancheno, C., y Revelo, J. (2018). En I. d. IAEN, Memorias académicas del V Congreso Internacional de Investigación en Gestión Pública y Primer Diálogo Binacional de Gobierno y Administración Pública Colombo-Ecuador 2017 (75-90). Quito, Ecuador: Instituto de Altos Estudios Nacionales IAEN.
- Bresser-Pereira, L. C. (2007). **Estado y mercado en el nuevo desarrollismo**. Nueva Sociedad (210), 110-125.
- Corragio, J. (2017). **Miradas sobre la Economía Social y solidaria en América Latina**. Quito, Ecuador: Instituto de Altos Estudios Nacionales - IAEN
- Guerrero, O. (2001). **Nuevos Modelos de Gestión Pública**. *Revista Digital Universitaria*, 2(3), 1-8.
- Crozier, M., y Friedberg, E. (1990). **El actor y el sistema: Las restricciones de la acción colectiva**. Alianza Editorial Mexicana, 390

- Cruz, J. G. (2009). **Gerencia Pública en Colombia: haciendo énfasis en el actual gobierno.** *Entramado*, 5(2), 152-163.
- Garzón, P. (2014). **La cuestionable alianza sur: las inversiones chinas en Ecuador y en la región.** Quito: Arcoíris producción gráfica.
- Guerrero Orozco, O. (23 de Julio de 2003). **Nueva gerencia pública: ¿gobierno sin política?** *Revista Venezolana de Gerencia*, 381.
- Larrea, M. (18 de octubre de 2016) FLACSO Argentina - Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales. Disponible en: <https://repositorio.flacsoandes.edu.ec/xmlui/bitstream/handle/10469/10794/TFLACSO-2016CMLG.pdf?sequence=2&isAllowed=y>
- Limbato, C. (29 de 11 de 2018) **ASIET.** Disponible en: <https://asiet.lat/actualidad/opinion/calidad-servicio-america-latina-promocion-inversiones-operadores-herramientas-usuarios/>
- Martínez, J. (2005). **Nueva Gerencia Pública: análisis comparativo de la administración estatal en México.** Convergencia. *Revista de Ciencias Sociales*, 12(39), 13-49.
- Ministerio de Trabajo. (Julio de 2018). **Modelo Ecuatoriano de Calidad y Excelencia.** Disponible en: <https://www.trabajo.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2018/08/MODELO-ECUATORIANO-DE-EXCELENCIA-MDT.pdf>
- Núñez, D. (2010). **Breve análisis de la Nueva Gestión Pública en Ecuador.** Quito, Ecuador. Disponible en: http://www.academia.edu/download/44187961/Nueva_Gestion_Publica_en_El_Ecuador-_Diego_Nunez.docx
- Ostrom, V. (1989). **The Intellectual Crisis in American Public Administration.** Tuscaloosa: Alabama University Press.
- Oszlak, O. (2002). **Profesionalización de la función pública en el marco de la Nueva Gestión Pública.** IV Reunión de Ministros de la Administración Pública y Reforma del Estado. Santo Domingo: CLAD/AECI/MAP/FIIAPP.
- SECAP. (04 de Febrero de 2021). **Servicio Ecuatoriano de Capacitación Profesional.** Disponible en: <https://www.secap.gob.ec/inst/>