

Percepción sobre la atención del servicio público federal

Autores: Guillermo Coronado Mata, Ma. De La Luz Toledo Austria

Resumen

El Servicio Público Federal en México enfrenta importantes retos, la percepción ciudadana es trascendental al garantizar una atención eficiente, transparente y de calidad, generando confianza. Esta investigación busca identificar factores organizacionales, humanos, tecnológicos y externos que influyen directamente en una atención de calidad, propone un estudio cualitativo para diagnosticar la cultura organizacional e identificar los factores que limitan la eficiencia y eficacia de los servicios, así, comprender las causas y oportunidades de mejora. El objetivo es desglosar variables como la estructura administrativa, los recursos y las normativas, buscando soluciones concretas para optimizar la atención pública y fomentar una mejora continua.

Palabras clave: Calidad del Servicio, Servicio Público Federal, Administración Pública, Atención Ciudadana, Política Pública

INTRODUCCIÓN

En México, la atención del Servicio Público Federal implica proporcionar servicios gubernamentales a los ciudadanos a nivel nacional en un amplio rango de áreas, desde salud y educación hasta seguridad y bienestar social. Esta función se enfoca en garantizar que los ciudadanos reciban acciones eficientes y de calidad por parte del Gobierno Federal. Incluye el interés a las necesidades y consultas de los ciudadanos, la gestión de trámites y procesos administrativos, así como la promoción de la transparencia y la rendición de cuentas en la Administración Pública. La atención del Servicio Público Federal también implica responder a emergencias y crisis nacionales, asegurando la protección y el bienestar de la población en general. La percepción pública sobre el ejercicio del Servicio Público Federal puede variar dependiendo de diversos factores, como la eficacia en la entrega de servicios, la transparencia en la gestión, la respuesta a las necesidades de los ciudadanos y la capacidad para resolver problemas de manera oportuna.

Cuando el Servicio Público Federal funciona de manera eficiente y responde adecuadamente a las demandas y preocupaciones de la población, la percepción pública tiende a ser positiva, lo que genera confianza en el Gobierno y en sus Instituciones. Sin embargo, cuando hay deficiencias en la atención del Servicio Público, como largos tiempos de espera, falta de acceso a servicios básicos o percepciones de corrupción, la percepción pública puede volverse negativa y generar desconfianza en las Instituciones Gubernamentales. La comunicación transparente y la rendición de

cuentas por parte de las autoridades pueden contribuir a mejorar la percepción pública sobre la Atención del Servicio Público Federal.

El objetivo de esta investigación es identificar los factores que inciden en una atención del Servicio de calidad en el Sector Público Federal. De este modo lo que buscamos es desglosar y estudiar diversas variables que pueden influir en la eficiencia, eficacia y satisfacción de los servicios públicos, tales como Factores Organizacionales: Estructura administrativa, recursos disponibles, procedimientos y procesos internos; Factores Humanos: Competencias, capacitación, motivación y satisfacción del personal; Factores Tecnológicos: Infraestructura tecnológica, sistemas de información y su implementación; Factores Externos: Normativas, políticas gubernamentales, demandas y expectativas de los ciudadanos; y Factores Ambientales: Entorno físico y condiciones de trabajo. En particular, se hipotetiza que una mejora en la eficiencia, eficacia y satisfacción de los usuarios está correlacionada positivamente con la optimización de dichos factores, siendo cada uno de ellos determinante en la percepción de calidad del servicio público federal.

La presencia de burocracia excesiva y procesos ineficientes en las instituciones públicas constituye un factor determinante que obstaculiza la atención eficiente a los usuarios, generando demoras y complicaciones innecesarias que afectan la agilidad del servicio. Estas deficiencias no solo ralentizan la prestación de servicios, sino que también contribuyen a la insatisfacción y pérdida de confianza por parte de la ciudadanía. En este contexto,

la corrupción emerge como un elemento que socava la calidad del servicio público, al desviar recursos y fomentar prácticas ilícitas que comprometen la integridad y eficiencia de las instituciones. Asimismo, la falta de transparencia y las prácticas deshonestas generan un impacto negativo en la percepción de la calidad de atención, minando la credibilidad y la legitimidad del sistema. La confianza del público en las instituciones gubernamentales, por su parte, está estrechamente vinculada con la efectiva comunicación interinstitucional; la falta de comunicación coordinada y transparente entre las áreas contribuye a una percepción de ineficacia y descoordinación, lo que a su vez deteriora aún más la relación entre el Estado y la ciudadanía, dificultando la implementación de políticas públicas efectivas y la satisfacción de las necesidades sociales. Esto nos lleva a las siguientes preguntas: ¿La corrupción socava la calidad del servicio público?, ¿La falta de transparencia y prácticas deshonestas afectan negativamente la calidad de la atención recibida?, ¿La confianza del público en las Instituciones gubernamentales repercute directamente con la falta de comunicación entre las áreas?

Por lo tanto; para poder entender la situación actual del Gobierno Federal, es necesario llevar a cabo un diagnóstico de la cultura organizacional y uno de los desafíos fundamentales que enfrenta el Servicio Público Federal es la falta de recursos económicos, esto aunado a la política basada en la Ley Federal de Austeridad Republicana (D.O.F., Ley Federal de Austeridad Republicana, 2025) anunciada por el Presidente de la República de la Administración Pública Federal, refiere en

su artículo primero, regular y normar las medidas de austeridad que deberán observar las personas servidoras públicas en el ejercicio del gasto público federal y ayudar a que los recursos económicos de que dispongan se administren como lo marca el Código de Ética (Salcedo Aquino, 2022), con eficacia, eficiencia, economía, transparencia y honradez. Si bien refiere el generar ahorros, esto puede provocar lo que se conoce como insuficiencia de presupuesto, además, la no continuidad del personal, por la no renovación de los contratos lo que limita la capacidad de contratar y conservar en la Institución al personal calificado, mantener la infraestructura y adoptar tecnologías modernas. Es conveniente analizar la situación actual a través de un estudio de caso de tipo, Investigación Cualitativa, esta se centra en un caso específico para comprenderlo en profundidad y obtener conocimientos detallados sobre un fenómeno particular.

Lo que nos llevaría a comprender cómo el paradigma crítico-social, se centra en el estudio de la sociedad y la cultura, y en cómo estos aspectos afectan a la ciencia y al conocimiento. Se basa en la idea de que la ciencia y el conocimiento no son neutrales, sino que están influenciados por factores sociales y culturales. Así, la atención en el Servicio Público Federal es un aspecto crucial para el funcionamiento eficiente de cualquier gobierno y para el bienestar de la sociedad en su conjunto, por este motivo, es importante dar a conocer las causas que influyen en la calidad de la atención del servicio en el Sector Público Federal, destacando los Desafíos actuales y las oportunidades como un canal de mejorar continua. Para así proporcionar una

visión comprensiva y detallada que permita entender cómo cada uno de estos factores contribuye o limita la calidad del servicio, con el fin de proponer mejoras y soluciones concretas para optimizar la atención en el Sector Público Federal.

Los aportes de esta investigación permiten identificar factores clave que afectan la calidad del servicio público federal en México, promoviendo mejoras en eficiencia y transparencia. Sin embargo, limitaciones incluyen la complejidad de variables sociales, posibles sesgos en estudios cualitativos y la dificultad de generalizar resultados en un contexto dinámico.

MARCO TEÓRICO

El Servicio Público Federal es fundamental para un adecuado funcionamiento del Estado y la prestación de servicios esenciales a la sociedad. Su marco teórico está basado en una combinación de principios jurídicos, doctrinas administrativas y teorías sobre la Administración Pública, que buscan garantizar la eficiencia, imparcialidad y transparencia en la gestión pública. La Ley Federal de Austeridad Republicana de México es una legislación que fue aprobada en año 2019 con el objetivo de regular el uso eficiente, transparente y responsable de los recursos públicos en las dependencias y entidades del Gobierno Federal. Esta ley es parte de una política impulsada por el presidente Andrés Manuel López Obrador del año citado, enfocada en promover un gobierno austero, reducir el gasto público innecesario y combatir la corrupción y el despilfarro en la Administración Pública Federal. Los principales objetivos de esta ley son: reducir el gasto innecesario, de lo

que se trata es de eliminar gastos que no sean esenciales para el funcionamiento del gobierno, como viajes, servicios de consultoría externos, gastos en publicidad oficial, entre otros.

Esto incluye un control más estricto sobre el uso de bienes y servicios del Estado, racionalizar el uso de los recursos públicos, la ley promueve el uso eficiente y racional de los recursos, asegurando que se utilicen exclusivamente para cumplir con los fines de la Administración Pública y con transparencia, impulsar una cultura de ahorro, esto busca fomentar una nueva cultura dentro de la Administración Pública Federal, basada en la austeridad y el ahorro, orientada a garantizar que el gasto público sea sostenible y productivo, combatir la corrupción. Igualmente refuerza medidas para prevenir el mal uso de los recursos públicos, estableciendo sanciones para aquellos servidores públicos que incurran en irregularidades o en actos de corrupción y mejorar la eficiencia gubernamental, atrás de esto se busca que el gobierno opere de manera más eficiente, reduciendo la burocracia innecesaria y promoviendo procesos más ágiles y menos costosos. La Ley Federal de Austeridad Republicana ha tenido un impacto significativo en la forma en que se gestionan los recursos públicos en México.

Entre los efectos más visibles se encuentran la reducción del gasto en publicidad oficial, la eliminación de fideicomisos y una menor dependencia de servicios externos. Sin embargo, también ha sido objeto de críticas. Algunos argumentan que la Ley ha llevado a una reducción excesiva de personal en áreas clave de la Administración Pública y ha

afectado la operación de algunos organismos. Además, hay quienes consideran que ciertas disposiciones pueden limitar la capacidad del gobierno para atraer y retener talento especializado, dado que se restringen los salarios de los servidores públicos.

Una de las variables que se identifica en este estudio es la burocracia y se define como un sistema de organización, generalmente asociado al gobierno o a grandes instituciones, que se caracteriza por procedimientos establecidos, jerarquías claras y reglas formales para llevar a cabo tareas y tomar decisiones. Este sistema busca garantizar la eficiencia y uniformidad en la gestión de asuntos públicos o administrativos, sin embargo, el término también puede tener una connotación negativa cuando se refiere a procesos lentos, ineficientes o excesivamente complejos que dificultan la resolución de problemas o la toma de decisiones rápidas. Esto se asocia a menudo con papeleo innecesario y una falta de flexibilidad en las instituciones.

El interés que demostró Weber (Montero, 2023) en el concepto de burocracia es, que era una forma de organización que se caracterizaba por su estructura jerárquica, la especialización de funciones y la regulación a través de normas y procedimientos. También advirtió sobre los posibles problemas de la burocracia, como la deshumanización y la rigidez, que pueden surgir cuando se priorizan las reglas sobre las personas.

Mejorar los tiempos de respuesta ineficientes, que se identifica como otra variable en esta investigación, en un sistema de atención requiere un enfoque integral que combine tecnología, procesos optimizados

y capacitación del personal, algunas de las estrategias de mejoras se basan en, implementar software que automatice tareas como la recolección de datos o la asignación de casos para reducir el trabajo manual.

Desarrollar plataformas en línea donde los usuarios puedan resolver problemas o acceder a información sin la necesidad de interacción humana, identificar cuellos de botella y tareas redundantes que ralentizan los tiempos de respuesta, reducir la cantidad de pasos y papeleo requeridos para procesar solicitudes, reevaluar las reglas y procedimientos que generan demoras innecesarias, adoptar enfoques teóricos para hacer más eficientes los flujos de trabajo, asegurarse de que los empleados estén bien entrenados en el uso de sistemas tecnológicos y en la gestión de problemas comunes de los usuarios.

Permitir que los empleados de primera línea tomen decisiones sin necesidad de múltiples aprobaciones, gestionar y hacer seguimiento eficiente de las interacciones y casos, informar a los usuarios del tiempo estimado de resolución y de los pasos involucrados para evitar frustraciones, implementar indicadores clave de rendimiento (KPIs) como el tiempo medio de respuesta y de resolución de problemas para identificar áreas de mejora, recoger regularmente opiniones de los usuarios para identificar áreas donde el servicio no es eficiente y trabajar en mejoras.

En un estudio realizado por la Comisión Nacional de Mejora Regulatoria (CONAMER) que presenta hallazgos en las 32 entidades federativas en la República Mexicana

(CONAMER, 2022), se analizaron áreas de oportunidad y recomendaciones en los trámites y servicios que oferta la Entidad a la sociedad, con acciones de simplificación para eficientar tiempos de respuesta.

La variable de la calidad en el servicio requiere un enfoque multidimensional que involucra tanto la eficiencia operativa como la experiencia del usuario, asegurar que el personal esté bien capacitado no solo en los aspectos técnicos de su trabajo, sino también en habilidades blandas como la empatía, la comunicación efectiva y la resolución de conflictos.

Permitir que los empleados tomen decisiones rápidas y autónomas cuando sea necesario, sin tener que pasar por múltiples niveles jerárquicos, lo que mejora la rapidez y calidad del servicio, revisar y ajustar los procesos internos para hacerlos más fluidos y menos burocráticos, reduciendo los tiempos de espera y minimizando errores, fomentar un ambiente en el que los empleados y los líderes estén comprometidos con la innovación constante, buscando maneras de mejorar la calidad del servicio, mejorar la calidad de la interacción entre el cliente y la empresa, asegurando que los mensajes sean claros, coherentes y respetuosos en todo momento.

Hacer que toda la organización entienda que la satisfacción del cliente es una prioridad, esto se puede lograr con incentivos, reconocimiento al buen servicio y una misión clara que priorice al cliente, los líderes deben estar involucrados en la creación de un ambiente que valore la atención de calidad y sirvan de ejemplo para el resto del equipo, identificar problemas potenciales antes

de que se conviertan en quejas mediante análisis de datos y supervisión constante, ofrecer soluciones antes de que el cliente solicite ayuda, lo cual demuestra un nivel de atención avanzado y genera una experiencia positiva.

Según el informe del Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI, 2024), es primordial analizar la relación entre la calidad de los servicios públicos y la percepción de la población, mostrando a la sociedad que las Instituciones públicas se ocupan de lograr que los servicios que ofrecen sean los mejores. Existen varias teorías y modelos que abordan la calidad del servicio, algunos de los más conocidos son:

- ▶ Modelo de Calidad del Servicio de Parasuraman, Zeithaml y Berry (Modelo SERVQUAL): Este modelo propone que la calidad del servicio se mide mediante la brecha entre las expectativas del cliente y su percepción de la experiencia real. Se fundamenta en cinco aspectos: confiabilidad, prontitud en la atención, seguridad, empatía y aspectos tangibles. (Engdaw, 2021)
- ▶ Modelo de las Cinco Dimensiones de la Calidad del Servicio de Gronroos: Similar al modelo SERVQUAL, este modelo se centra en cinco dimensiones: tangibilidad, fiabilidad, capacidad de respuesta, seguridad y empatía. Gronroos también enfatiza la importancia de la interacción entre el proveedor y el cliente en la creación de valor. (Gómez, 2021)
- ▶ Modelo de Calidad del Servicio de Kano: Este modelo clasifica las características del servicio en tres

categorías: básicas (esenciales para la satisfacción del cliente), lineales (que incrementan linealmente la satisfacción) y excitantes (que pueden sorprender al cliente y aumentar significativamente su satisfacción). (Ionos., 2023)

- Modelo de Calidad del Servicio de Garvin: Propone ocho dimensiones de calidad: rendimiento, características, confiabilidad, conformidad, durabilidad, servicio, estética y percepción. (QSevyus, 2023)
- Modelo de Calidad Total (TQM): Este enfoque se basa en la idea de que la calidad del servicio es responsabilidad de todos en la organización y se centra en la mejora continua, la participación del empleado y la satisfacción del cliente como elementos clave, además de sus ocho principios: Enfoque en el cliente; Participación de los empleados; Enfoque basado en procesos; Sistema integrado; Enfoque estratégico y sistemático; Mejora continua; Toma de decisiones basada en hechos y Comunicación. (Excellence, 2025)

METODOLOGÍA

La Investigación utilizada dentro del enfoque metodológico cualitativo, se centra en un diseño de estudio de casos múltiple que implica un examen en profundidad de un grupo, que se utiliza para recopilar datos y comprender conceptos, opiniones o experiencias y los resultados se expresarán en palabras. El enfoque Epistémico es fenomenológico, que es un método de investigación que se basa en el estudio de las experiencias de vida desde la perspectiva del

sujeto. Es por ello que la elección del estudio de casos múltiple, se logrará identificar patrones, similitudes y diferencias entre los casos seleccionados, enriqueciendo la comprensión del fenómeno investigado. (RedGema, 2024). Al abordar este enfoque y diseño metodológico mencionados nos permite comprender profundamente la experiencia subjetiva de los participantes, igualmente describir de manera precisa y detallada los hechos, abordar las emociones, expectativas y contextos individuales que juegan un papel importante en la percepción, también facilita la exploración de las relaciones entre los diferentes factores que arroje esta investigación y así ofrece una visión holística que captura la interacción. (Roth-Eichin, 2022).

El diseño de la investigación cualitativa emplea diversos métodos para recopilar datos y generar ideas, las entrevistas en profundidad son un método primordial en la investigación cualitativa. Al ser una investigación descriptiva, se realizan entrevistas estructuradas para recabar información rica y detallada de los participantes, se aplican de forma individual para explorar las perspectivas, experiencias, creencias y actitudes de los participantes. (Brinkmann, 2023). A partir de esos datos, el investigador realiza una descripción detallada de los patrones, tendencias, contextos y elementos clave, sin realizar inferencias estadísticas. En lugar de buscar relaciones causales o generalizaciones amplias, el enfoque descriptivo se centra en ofrecer una representación rica y profunda del fenómeno estudiado. La investigación presenta relatos y descripciones minuciosas del fenómeno observado, con el propósito de conseguir una comprensión integral de

lo que está sucediendo.

El análisis narrativo es un método de análisis de datos cualitativos que se utiliza para diferentes propósitos en la investigación, su propósito es comprender las experiencias e historias individuales de los participantes de la investigación. Se enfoca en la manera en que el narrador o autor organiza y ordena los sucesos, así como en cómo emplea el lenguaje para transmitir significado. El estudio de casos múltiples se centra en el análisis de dos o más casos que comparten algunas características, pero también difieren en otros aspectos. Este método permite explorar la complejidad del fenómeno que se está investigando.

Al revisar la investigación del autor Parasuraman, A., denominada Calidad Total en la Gestión de Servicios, se identifica que el Análisis Factorial Exploratorio (AFE) es un enfoque utilizado para evaluar y mejorar la calidad en el sector de servicios. Es por eso que, nos basamos en la AFE, para estudiar la calidad del servicio, en el marco de este modelo, se busca identificar las dimensiones y factores subyacentes que influyen en la percepción de la calidad del servicio, analizando datos cualitativos, obtenidos a través de entrevistas, de manera que se puedan extraer patrones y reducir la complejidad de las respuestas de los participantes.

Las variables y su definición en este estudio son:

- **Problema Resuelto en el Primer Contacto:** Es el conjunto de interacciones con beneficiarios que son resueltas satisfactoriamente en la

primera comunicación, sin necesidad de contactos adicionales.

- **Formación Específica:** Se refiere a aquellos servidores públicos que cuentan con preparación académica específica, como cursos, certificaciones o grados y poseen habilidades y conocimientos avanzados en un área particular de trabajo, lo que les permite llevar a cabo tareas y responsabilidades que requieren un nivel técnico o profesional superior.
- **Formación Continua:** Indica la participación en cursos, talleres y actividades de desarrollo profesional del servidor público.

La población objetivo de este estudio estimada en un total de 1,000 beneficiarios de los Programas Sociales que el Gobierno Federal apoya cuando cubren los requisitos que deben cumplir en el marco de las Reglas de Operación de los mismo publicados en el Diario Oficial de la Federación (D.O.F.), así como de un total de 50 servidores públicos que ofrecen los servicios de atención, en el Estado de San Luis Potosí. En la selección de los entrevistados, se empleó un muestreo intencional, buscando participantes que pudieran ofrecer información rica y relevante sobre este estudio. Se determinó una muestra del 10% de la población objetivo de los beneficiarios y del 100% de los servidores públicos, lo que equivale a 150 participantes. Se utiliza como técnica de recolección de datos en esta investigación la entrevista estructurada. Con un protocolo detallado y consistente para los dos grupos de participantes que abarca si el problema fue resuelto, si se responde a la solicitud, si hay capacidad y conocimientos del servidor

público, entre otros. La confiabilidad de este estudio se basa en la estandarización del proceso de recolección de datos, para lo cual, la aplicación de entrevistas estructuradas permitirá obtener información sistemática y comparable entre los diferentes casos, al tiempo que se mantiene la flexibilidad para explorar en profundidad las respuestas de los participantes y capturar matices relevantes para la investigación. El muestreo intencional, que también se denomina muestreo deliberado o por juicio, es una metodología de muestreo no probabilístico empleada en estudios cualitativos. A diferencia del muestreo probabilístico, donde los participantes se seleccionan aleatoriamente, en el muestreo intencional, el investigador selecciona a los participantes basándose en su conocimiento o juicio sobre la población y el propósito del estudio.

En esencia, el investigador elige a los participantes que considera que son los más adecuados para proporcionar la información necesaria para responder a las preguntas de investigación. Esto implica que el investigador tiene un propósito específico al seleccionar a cada participante, buscando obtener perspectivas diversas y relevantes sobre el fenómeno que se está estudiando.

Las características clave del muestreo intencional incluyen:

- ▶ Selección basada en criterios: Los participantes son seleccionados porque cumplen con ciertos criterios predefinidos que son relevantes para la investigación.
- ▶ Enfoque en la profundidad: Se prioriza la obtención de información detallada y profunda de un

número relativamente pequeño de participantes, en lugar de obtener datos superficiales de una muestra grande.

- ▶ Conocimiento del investigador: El investigador utiliza su propio conocimiento y experiencia para identificar a los participantes que pueden proporcionar la información más valiosa.
- ▶ Flexibilidad: El muestreo intencional es flexible y puede adaptarse a medida que avanza la investigación y se obtiene nueva información.

En el contexto del estudio presentado en el documento, el muestreo intencional se utilizó para seleccionar a los beneficiarios de los Programas Sociales y a los servidores públicos. La investigación se centra en obtener información rica y relevante sobre la calidad del servicio en el Sector Público Federal, lo que implica que se seleccionaron a individuos con experiencia y conocimiento específico sobre el tema de investigación. Al referir los criterios de validez, se fortalece la credibilidad de los hallazgos comparando y contrastando la información de las entrevistas de los beneficiarios de los programas sociales, con las perspectivas de los servidores públicos que son los encargados de la atención, lo que garantiza una comprensión profunda de los datos. Se da a conocer a cada participante que la confidencialidad, el anonimato y la protección de sus derechos están garantizados. Antes de la realización de las entrevistas, se explican claramente los objetivos de esta investigación de tal forma que comprendió y no hubo un mal entendido y está informado del uso que se dará a las respuestas obtenidas y su derecho a retirarse del estudio en cualquier momento.

sin repercusiones si así lo decide.

ANÁLISIS DE RESULTADOS

El análisis de resultados en este artículo se refiere al proceso de examinar y dar sentido a los datos recopilados a través de las entrevistas estructuradas para así comprender la percepción de los ciudadanos sobre la atención del Servicio Público Federal. Esto implica:

- ▶ Identificar patrones, similitudes y diferencias entre los casos seleccionados.
- ▶ Comprender la experiencia subjetiva de los participantes.
- ▶ Describir de manera precisa y detallada los hechos, emociones, expectativas y contextos individuales.
- ▶ Explorar las relaciones entre los diferentes factores que influyen en la percepción del servicio.
- ▶ Ofrecer una visión holística que capture la interacción de estos factores.

El Análisis de Resultados en este contexto es un proceso interpretativo y descriptivo que busca generar una comprensión profunda del fenómeno estudiado, utilizando los datos cualitativos obtenidos de las entrevistas. Por lo tanto, se decidió colocar en la plataforma Forms de Google un formulario, se representan las variables que se quieren investigar de manera digital, se formó un kiosco con un equipo de cómputo a la salida de las mesas de atención de una secretaria federal, en esta se tenía cargado el instrumento y así poder invitar a los usuarios que iban saliendo a contestar el formulario de tres minutos, se optó por un muestreo

del 10% en un universo de 1,000 beneficiarios de programas sociales, obteniendo los siguientes resultados:

Se observa que la mayoría de los usuarios (57%) tiene una experiencia positiva en cuanto a la resolución de su problema en el primer contacto. Un porcentaje significativo del 43% experimenta una resolución parcial (34%), o no obtiene solución (9%) lo que representa un punto crítico que requiere atención, siendo necesario evitar la insatisfacción del usuario y costos repetidos de atención para la Administración Pública, lo que sugiere áreas de mejora en la eficacia de la atención. La mayoría de los usuarios (45%) percibe el tiempo de solución como moderado, lo que puede interpretarse como una percepción neutra. Un 37% lo percibe como rápido, lo cual es positivo. Sin embargo, el 16% que lo considera lento indica un área de preocupación, sugiere que existan cuellos de botella que ralentizan la atención y los tiempos de espera prolongados, generando insatisfacción. El 2% que lo considera muy rápido, aunque pequeño, refleja casos de alta eficiencia.

Este es un hallazgo crítico. Un alto porcentaje de usuarios (48%) tiene una percepción negativa sobre la competencia del personal de atención, lo que puede erosionar la confianza en el servicio. El 39% que se muestra neutral tampoco es ideal, ya que indica una falta de percepción positiva clara. Solo una minoría se siente segura (9%) o muy segura (4%), lo que subraya la necesidad de mejorar la formación y las habilidades del personal. La falta de confianza en la formación específica es un factor crítico que afecta la credibilidad del servicio público y la resolución de sus gestiones. Por otra

parte, el resultado más preocupante y que expone una de las mayores debilidades es, la gran mayoría de los usuarios (63%) percibe un trato descortés, indicando un grave problema en la calidad del servicio y la amabilidad del personal. Considerando que, el 30% que reporta un trato regular, suma un 93% de experiencias negativas o neutras en la atención. Esto puede tener un impacto negativo en la imagen de la Institución y la satisfacción del ciudadano. Los bajos porcentajes de trato bueno (5%) y excelente (2%) refuerzan la urgencia de abordar este problema.

Buscando generar una comprensión más profunda del fenómeno estudiado, se decide incluir al personal administrativo en esta investigación se coloca en la plataforma Forms de Google, un formulario donde se representarán las variables que se quieren investigar de manera digital, se distribuyó por correo electrónico interno de la Secretaría Federal la liga para su contestación, de esta manera se logra una participación de 50 servidores públicos que es un 100% de la plantilla de atención obteniendo los siguientes resultados:

Un alto porcentaje de los servidores públicos ($44\% + 42\% = 86\%$) expresa inseguridad sobre las competencias y profesionalismo de sus propios colegas, lo que sugiere una percepción negativa generalizada sobre este aspecto. La falta de confianza interna valida de forma decisiva, la percepción de los usuarios de los servicios públicos acerca de la capacidad del personal. Esto podría indicar problemas en la formación continua, la gestión del conocimiento o la selección del personal. Los porcentajes bajos de seguridad ($8\% + 6\% = 14\%$) refuerzan esta interpretación.

Más de la mitad de los servidores públicos (54%) percibe malas relaciones dentro del equipo, lo que señala un ambiente de trabajo potencialmente conflictivo o disfuncional. Sumado al 30% que reporta relaciones regulares, se tiene que la gran mayoría (84%) no experimenta relaciones positivas en el equipo, lo que refleja interacciones laborales deficientes. Los porcentajes minoritarios (12%) y excelentes (4%) indican que las relaciones interpersonales positivas son la excepción y no la norma. Es crucial atender debilidades que se relacionan con el trabajo en equipo, la resolución constructiva de conflictos y el establecimiento de un ambiente laboral de respeto y apoyo mutuo.

La mayoría de los servidores públicos (62%) percibe un ambiente de trabajo negativo, lo que es consistente con los hallazgos sobre las relaciones interpersonales. La imagen de un ambiente laboral adverso y negativo puede afectar la moral, la productividad y la calidad de la atención al público. El alto porcentaje de percepción de un ambiente neutral (32%) podría indicar indiferencia o falta de compromiso. Solo una pequeña minoría (6%) experimenta un ambiente de trabajo positivo. Un clima adverso resultado de la desmotivación y el estrés, provoca la falta de paciencia, de empatía o también en la falta de amabilidad a los beneficiarios de los Programas Sociales.

Esta investigación muestra evidentemente, una crisis de confianza y competencia en el interior de la Institución y la percepción de los usuarios traducida en una baja satisfacción y la ineficiencia en resolución de problemas, por lo que abordar estas causas desde raíz, logrará mejorar la calidad del servicio y fortalecer la confianza en las

Instituciones públicas. Al realizar un análisis de estos resultados versus el marco teórico presentado, existe congruencia notable y preocupante, porque no solo valida la pertinencia de las bases teóricas, sino que también muestra la urgencia de atender los desafíos identificados en el Servicio Público Federal. Los hallazgos confirman de manera contundente las tensiones y disfuncionalidades que las teorías de la Administración Pública y la calidad del servicio ya señalan. La Ley Federal de Austeridad Republicana (LFAR), si bien busca eficiencia y combate a la corrupción, sus críticas sobre la reducción de personal y la limitación en la retención de talento encuentran eco directo en la percepción de los trabajadores. El 86% de los servidores públicos que expresan inseguridad sobre las competencias de sus colegas y el 62% que percibe un ambiente de trabajo negativo, son un reflejo de que la austeridad, si no se gestiona con un enfoque integral en el capital humano, puede minar los Factores Humanos en aspectos como competencias, motivación, satisfacción y, por ende, la calidad del servicio. La burocracia, en su interpretación negativa weberiana de procesos lentos y rigidez, se manifiesta claramente en la percepción ciudadana. El 45% de usuarios que considera el tiempo de solución como moderado y el 16% como lento, en tiempos de respuesta ineficientes, son síntomas de ralentización y la burocracia innecesaria que la teoría identifica como limitantes. Esto contradice directamente la dimensión de Capacidad de Respuesta de modelos como SERVQUAL y Gronroos.

Lo más crítico, el 63% de percepción de trato descortés por parte de los beneficiarios de los programas sociales, expone una grave deficiencia en la empatía y seguridad de los servidores públicos, dimensiones

fundamentales en todos los modelos de calidad del servicio (SERVQUAL, Gronroos). Esta falta de habilidades blandas y de trato humano se vincula directamente con la crisis de confianza y competencia interna reportada por el propio personal, que es el 86% de inseguridad en colegas y el ambiente laboral negativo en un 84% de malas/regulares relaciones, lo cual va en contra de los principios de Participación de los empleados y Mejora Continua del Modelo de Calidad Total (TQM), que dependen de un ambiente interno colaborador y positivo. La incongruencia entre el compromiso de un Servicio Público de calidad y la experiencia real de los ciudadanos, así como la percepción interna del personal, demuestra la necesidad imperante de abordar estas causas desde la raíz. Los resultados no solo confirman la relevancia del Marco Teórico, sino que reafirma la importancia para implementar las soluciones concretas que las mismas teorías sugieren: desde la optimización de procesos y la digitalización, hasta el fortalecimiento del liderazgo, la capacitación en habilidades blandas y el fomento de un ambiente de trabajo positivo, elementos esenciales para transformar los Factores Organizacionales, Humanos y Tecnológicos en pilares de un servicio de calidad.

CONCLUSIONES

Este estudio, genera un conocimiento valioso y diferenciador en varios aspectos, contribuye significativamente al corpus de conocimiento en la ciencia de la Administración Pública, al validar empíricamente la interconexión entre la percepción externa (beneficiarios) y la dinámica interna (servidores públicos). Tradicionalmente, las investigaciones han tendido a separar estos dos ámbitos,

analizando la satisfacción del usuario por un lado y el clima laboral por otro. Este análisis muestra, que la calidad del servicio público es un reflejo directo del bienestar y la funcionalidad interna de la organización. La falta de confianza en el personal y el trato descortés, percibidos por los beneficiarios, encuentran un eco directo en la desconfianza entre compañeros y las relaciones interpersonales deterioradas dentro del Servicio Público Federal. Lo que sugiere una relación causal o al menos correlacional muy fuerte, donde un ambiente interno disfuncional inevitablemente se proyecta hacia el exterior en forma de un servicio público deficiente.

La investigación establece una conexión empírica inequívoca y cuantificable entre la percepción de los beneficiarios y el clima organizacional interno. Si bien la teoría ha sugerido esta relación, la provisión de datos concretos (57% de percepción negativa de la competencia del personal por usuarios vs. 86% de inseguridad en las competencias de colegas por servidores públicos; 63% de percepción de trato descortés por usuarios vs. 62% de ambiente laboral negativo por servidores públicos) proporciona una validación robusta. Este es un aporte significativo, ya que permite superar la dicotomía tradicional de analizar la calidad del servicio al ciudadano y el clima organizacional como entidades separadas, se demuestra que son dos caras de la misma moneda, interdependientes y mutuamente influyentes. Un ambiente interno donde prevalece la desconfianza, las malas relaciones y la negatividad se traduce directamente en una atención al público deficiente, validando así que la salud interna de una Institución pública es un prerrequisito

para un servicio externo de calidad. La investigación va más allá de la mera satisfacción general, al desglosar los factores críticos que la impactan. La diferencia entre la resolución completa, parcial y nula en el primer contacto (57% vs. 34% y 9%) es un matiz crucial. Este hallazgo cuestiona que resolver al primer contacto sea suficiente. Una solución incompleta provoca insatisfacción y gastos extras a la Administración Pública, creando un ciclo negativo. Esto invita a una redefinición de las métricas de eficiencia y efectividad en el servicio público, impulsando la búsqueda de una resolución integral y definitiva. La percepción de tiempos de resolución moderados o lentos, sumada a la baja percepción de competencia y el trato descortés, construye un cuadro multifacético de la insatisfacción que va más allá de una única causa.

El estudio refuerza la relevancia de la confianza como pilar fundamental de la gobernanza democrática. La erosión de la confianza no solo se manifiesta en la interacción directa con el servicio (falta de confianza en la competencia del personal), sino que también tiene implicaciones profundas en la legitimidad y la imagen de la Administración Pública en su conjunto. Un gobierno que pierde la confianza de sus ciudadanos ve afectada su capacidad para implementar políticas, movilizar recursos y obtener el apoyo social necesario. Al incluir la perspectiva del personal interno, el estudio ofrece una validación cruzada de las percepciones. La alta inseguridad de los servidores públicos sobre las competencias de sus propios colegas y la prevalencia de malas relaciones interpersonales no solo explican la falta de profesionalismo percibida por los beneficiarios, sino que

también resaltan una crisis interna de capital humano y social. Esto subraya la necesidad de ir más allá de la capacitación técnica y abordar aspectos fundamentales de la cultura organizacional, el liderazgo y las dinámicas interpersonales. La ciencia de la Administración Pública debe enfocarse en cómo construir equipos cohesionados y competentes desde adentro para proyectar confianza y eficiencia hacia afuera.

Desde una perspectiva teórica, este análisis refuerza la importancia de la teoría de la calidad del servicio público (SERVQUAL), pero la contextualiza dentro del ámbito de la Administración Pública en México, aportando datos empíricos específicos. Permite comprender cómo las dimensiones de la calidad del servicio (fiabilidad, capacidad de respuesta, seguridad, empatía y elementos tangibles) se manifiestan en un contexto particular y cómo se ven afectadas por factores internos. Así, al destacar la importancia de la confianza, el estudio toca fibras sensibles de la teoría del capital social y la legitimidad institucional, elementos cruciales para la gobernabilidad democrática.

Se puede identificar como límite metodológico en este estudio, la herramienta de Recolección de Datos (Forms de Google). Aunque práctica para la recopilación de datos de forma rápida, el uso exclusivo de formularios en esta plataforma digital, puede presentar limitaciones. Si bien se menciona entrevistas estructuradas, la descripción del kiosco y la invitación a contestar un formulario de tres minutos sugiere una encuesta corta y estandarizada, que podría limitar la profundidad de las respuestas cualitativas y la exploración de las emociones, expectativas

y contextos individuales mencionados en los objetivos. Otro límite a considerar es, la subjetividad de las percepciones, son un factor importante porque influyen en el comportamiento, pero no siempre reflejan la realidad objetiva. Por ejemplo, la percepción de tiempos de resolución lentos podría no corresponder con los tiempos promedio reales si los ciudadanos tienen expectativas poco realistas o si hay ineficiencias en la comunicación de los tiempos.

Se propone desarrollar investigaciones longitudinales y modelos estadísticos multivariados para evaluar la percepción ciudadana y el clima organizacional, identificando factores clave y causalidades. Además, explorar técnicas de aprendizaje automático y estudios comparativos para comprender patrones y diferencias en diferentes niveles de gobierno y secretarías, asimismo, es fundamental realizar estudios cualitativos, como entrevistas y observaciones etnográficas, para comprender causas profundas de conflictos y cultura organizacional. La integración de tecnologías digitales y análisis del liderazgo y gestión del talento puede mejorar la percepción ciudadana y fortalecer el clima laboral en las instituciones públicas.

El estudio de la Secretaría Federal ha puesto en evidencia una crisis de confianza y competencia, manifestada tanto en la insatisfacción de los ciudadanos como en el desánimo interno de los servidores públicos. Esta convergencia de percepciones subraya una verdad fundamental en la Administración Pública: la calidad del servicio externo es un reflejo intrínseco de la salud interna de la organización. No se puede aspirar a un servicio público eficiente, empático y

centrado en el ciudadano si el personal que lo presta carece de confianza en sus colegas, opera en un ambiente adverso y se siente poco valorado o competente.

Para la ciencia de la Administración Pública, este hallazgo no solo valida la interconexión entre estas dos esferas, sino que también sienta las bases para una agenda de investigación más ambiciosa y holística. Es imperativo que futuras investigaciones trasciendan la descripción para adentrarse en la causalidad, la evaluación de intervenciones y la exploración de soluciones multifacéticas. Al emplear metodologías con datos cualitativos y cuantitativos, y considerar la complejidad de los factores psicosociales y organizacionales, podremos generar un conocimiento más profundo y aplicable. Solo a través de una comprensión integral y un enfoque proactivo en el bienestar del personal, el fortalecimiento de sus competencias y la mejora continua de los procesos, podremos reconstruir la confianza de los ciudadanos y asegurar que las instituciones públicas cumplan su propósito esencial que es servir con excelencia y eficacia a la sociedad a la que se deben. La transformación necesaria no es solo una cuestión de políticas públicas, sino de una reingeniería profunda de la cultura organizacional y del capital humano en el corazón de la Administración Pública.

Finalmente, las recomendaciones propuestas, sientan las bases para el desarrollo de modelos de intervención holísticos. No se limitan a soluciones aisladas, sino que abordan tanto la capacitación del personal como la revisión de procesos, la retroalimentación continua y el liderazgo. Este enfoque integral reconoce la complejidad de

los sistemas públicos y la urgente necesidad de intervenciones multifacéticas para generar un cambio que permanezca en el tiempo. Esto sugiere la necesidad de una ciencia de la implementación más robusta dentro de la Administración Pública, que no solo identifique problemas, sino que también desarrolle y evalúe la efectividad de las soluciones propuestas.

BIBLIOGRAFÍA

Brinkmann, S. (2023). *Doing Interview-Based Qualitative Research: A Learner's Guide*. Sage Publications. In S. Brinkmann.

CONAMER. (2022, 11). Informe Anual de Desempeño 2021-2022. Informes CONAMER. México. Retrieved from https://www.gob.mx/conamer/documentos/iad_2021_2022_version_final

D.O.F. (2024, 03 22). Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos. Retrieved from <chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcgclefindmkaj/http://www.politicamigratoria.gob.mx/work/models/PoliticaMigratoria/CPM/DRII/normateca/nacional/CPEUM.pdf>

D.O.F. (2024, 04 01). Ley Federal de Responsabilidades Administrativas de los Servidores Públicos. Retrieved from <https://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/LFRSP.pdf>

D.O.F. (2025, 04 16). Ley Federal de Austeridad Republicana. Retrieved from <https://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/LFAR.pdf>

Engdaw, F. (2021). *Citizens' Perception of Service Quality and Satisfaction with*

Public Service Delivery in Ethiopia: The Case of Dire Dawa City Administration. Public Organization Review, 735-753. Retrieved from [https://www.sciencedirect.com.translate.google/science/article/pii/S2590291124000020?_x_tr_sl=en&_x_tr_tl=es&_x_tr_hl=es&_x_tr_pto=sge#:~:text=El%20modelo%20propuesto%20por%20Parasuraman%2C%20Zeithaml%20y,empat%C3%ADa%20\(%20Parasuraman%20et%20al.%2C%201988%20\)](https://www.sciencedirect.com.translate.google/science/article/pii/S2590291124000020?_x_tr_sl=en&_x_tr_tl=es&_x_tr_hl=es&_x_tr_pto=sge#:~:text=El%20modelo%20propuesto%20por%20Parasuraman%2C%20Zeithaml%20y,empat%C3%ADa%20(%20Parasuraman%20et%20al.%2C%201988%20))

Excellence, A. (2025). Gestión de Calidad Total. Sociedad Americana para la Calidad. Retrieved from <https://asq.org/quality-resources/total-quality-management?srltid=AfmBOooqn2tXtDdFuQYyypx8Mck43YQrlmVC1xkWsZnEsgrlrQZxsHVE>

Gómez, D. (2021, 06 15). SERVQUAL: Guía básica sobre el Modelo de Calidad de Servicio. HubSpot. Retrieved from <https://blog.hubspot.es/service/que-es-servqual>

INEGI. (2024, 03 20). Encuesta Nacional de Calidad e Impacto Gubernamental (ENCIG) 2023. Retrieved from <https://www.inegi.org.mx/programas/encig/2023/>

Ionos. (2023, 09 12). El modelo Kano: la satisfacción del cliente, garantizada. Equipo Editorial de Ionos. Retrieved from <https://www.ionos.mx/startupguide/gestion/el-modelo-kano/>

Montero, G. (2023). Reivindicando a Max Weber, el de la burocracia. Ministerio de la Administración Pública (MAP). Retrieved from <https://map.gob.do/2023/08/03/reivindicando-a-max-weber-el-de-la-burocracia/>

QSevyus. (2023, 05 22). Las 8 dimensiones de la calidad de Garvin. Marketing QSevyus. 22 de 05 de 2023. Retrieved from <https://blog.qservus.com/las-8-dimensiones-de-la-calidad-de-garvin/>

RedGema. (2024, 10 10). La Investigación sobre estudio de casos: Aporte de Robert K. Yin. Investigación Acción Sistemática. Retrieved from <https://redgema.com/2024/10/11/la-investigacion-sobre-estudio-de-casos-aporte-de-robert-k-yin/>

Roth-Eichin, N. (2022). Los Estudios de caso único en la investigación social y Organizacional: Avanzando hacia la comprensión de sus aspectos epistemológicos y metodológicos. Revista Liderazgo Educativo, 9-31. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/366844094_Los_Estudios_de_caso_unico_en_la_investigacion_social_y_organizacional_Avanzando_hacia_la_comprension_de_sus_aspectos_epistemologicos_y_metodologicos

Salcedo Aquino, R. (2022, 02 08). Código de Ética de la Administración Pública Federal. Secretaría de la Función Pública. Retrieved from Código de Ética de la Administración Pública Federal. Secretaría de la Función Pública.: chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/765544/Codigo_de_Etica_SFP_2022.pdf