



Buenas prácticas en la implementación de las recomendaciones de la Guía para Mejorar la Calidad Regulatoria de Trámites Estatales y Municipales e Impulsar la Competitividad de México

Diagnóstico y capacitación de los recursos humanos que atienden trámites empresariales (Estado de Colima)

A. Antecedentes

El Gobierno del Estado de Colima desarrolló un programa que consistió en ofrecer capacitación en dos temas principales, servicio al público y comunicación e imagen institucional, así como en evaluar los conocimientos adquiridos en los cursos y definir el perfil de los servidores públicos relacionados con las áreas de atención a la ciudadanía en el ámbito de negocios. Entre el 22 de marzo y el 2 de julio del 2011, se llevaron a cabo 20 talleres de cada tema, cada uno con una duración de 10 horas. Adicionalmente, se aplicó un cuestionario diagnóstico y una evaluación de habilidades y actitudes.

La capacitación se impartió para los servidores públicos de los tres niveles de gestión (operativos, mandos medios y directivos), cuyas funciones están orientadas al servicio a la ciudadanía dentro del ámbito de negocios o cuyas actividades corresponden a procesos que inciden en el desarrollo económico del estado. Se innovó en la metodología para la evaluación en tiempo real de la capacitación dado que se desarrolló y aplicó una guía de observación que contenía 12 factores a evaluar, enfocados al desempeño individual del participante.

Uno de los objetivos específicos de esta práctica fue realizar un diagnóstico del perfil, en el que se determine la evidencia del participante en términos de habilidades generales y específicas de los servidores públicos que tienen funciones relacionadas con la atención a la ciudadanía en el ámbito de negocios. De hecho, las dependencias invitadas a participar fueron aquellas que atienden trámites y servicios orientados a la comunidad empresarial.

El proceso que se siguió para el diagnóstico y la evaluación global del desempeño de los servidores públicos participantes asignó ponderaciones a diferentes factores: 20% al cuestionario diagnóstico (anexo 1), 10% a perfil, 20% a la evaluación de los conocimientos derivados de la capacitación (aplicada al final de cada curso) y 50% a habilidades y actitudes referidas en una guía de observación.

El cuestionario diagnóstico consistió en una serie de preguntas que se aplicaron a cada uno de los funcionarios participantes en el ejercicio. En cuanto a perfil, se solicitó información a los servidores públicos respecto a su nivel máximo de estudios, edad y antigüedad en la administración pública, con el fin de identificar qué tan apegados están los perfiles de puesto a las labores que realizan y a las áreas funcionales. Respecto a habilidades y actitudes, se evaluaron mediante un instrumento de guía de observación las siguientes:

- Actitudes: Responsabilidad, iniciativa, compromiso con la comunidad, participación y trabajo en equipo.
- Valores: Bien común, honradez, institucionalidad, equidad y transparencia.
- Habilidades: Comunicación, pensamiento estratégico, orientación al servicio, negociación y organización.

La situación previa a la puesta en marcha de esta práctica era que se contaba con perfiles por competencias de los puestos tipo relacionados con la atención y servicio a la comunidad de toda la administración pública centralizada. Adicionalmente, se contaba con los instrumentos de capacitación y evaluación que permitieron instrumentar la práctica, siendo importante señalar que si bien parte del personal de dichas áreas de servicio ya habían estado en diversos cursos y talleres relacionados con atención al público, no habían participado bajo el enfoque de capacitación por unidad administrativa y evaluación en tiempo real.

B. Impacto

Los resultados inmediatos fueron dos concretamente:

- Capacitación mediante talleres en temas asociados al servicio para 481 servidores públicos.
- Evaluación tanto del perfil por competencias, como del desempeño en el curso.

La siguiente tabla enlista el número de funcionarios participantes por dependencia involucrada:

Dependencia	Participación en 1 taller	2 talleres	TOTAL
Secretaría de Administración	29	118	147
Secretaría de Finanzas	31	99	130
Dirección del Registro Público de la Propiedad	4	38	42
Dirección General de Transporte y de la Seguridad Vial	8	30	38
Secretaría de Fomento Económico	11	26	37
Secretaría del Trabajo	4	31	35
Sistema Estatal de Financiamiento para el Desarrollo de Colima (SEFIDEC)	2	19	21
Secretaría de Desarrollo Urbano	4	14	18
Secretaría de Salud	5	1	6
Secretaría de la Juventud	1	4	5
Secretaría de Planeación	2	0	2
TOTAL	101	380	481

Cabe mencionar que la población meta de este ejercicio se componía de un universo de 586 servidores públicos, por lo que el nivel de participación fue de 65% para quienes terminaron ambos talleres y 17% para quienes solo acudieron a un taller, que sumados representan un alcance de 82%.

C. Clientes y/o usuarios

La eficiencia en la gestión de trámites requiere que el personal que ofrece los mismos tenga un perfil adecuado a su puesto y que tenga capacitación específica conforme a sus funciones. En ocasiones, el personal con el que se cuenta es suficiente, pero carece de las habilidades y los conocimientos adecuados. La capacitación de los servidores públicos que atienden trámites empresariales deberá redundar en una administración más amigable para la actividad económica, con funcionarios que entienden la importancia de la calidad regulatoria.



D. Impacto en los servidores públicos

Para la implementación de esta práctica se integró un equipo de 14 personas entre evaluadores e instructores de la Dirección General de Recursos Humanos, que se apoyó en el sistema de profesionalización de la Escuela de Gobierno y Gestión Pública de la administración estatal. Al finalizar los cursos, el personal sugirió algunas temáticas complementarias para mejorar sus funciones, entre otras, trabajo en equipo, comunicación efectiva, administración, relaciones humanas y habilidades para hablar en público. El 92% de los participantes obtuvieron resultados satisfactorios en sus evaluaciones. Además, de acuerdo al análisis de perfiles, se determinó que el 89% del personal cuenta con el perfil adecuado para dar un servicio de calidad.

Algunos resultados obtenidos en la evaluación de los servidores públicos fueron los siguientes:

- El 98% de los funcionarios conoce los servicios que ofrece su dependencia.
- El 72% de las dependencias o direcciones cuentan con módulos, áreas o ventanillas donde se proporciona información de los servicios a la ciudadanía.
- El 76% contestó que su dependencia o dirección cuenta con buzón de quejas y sugerencias.
- El 93% considera que se da seguimiento a las quejas y sugerencias realizadas por la ciudadanía.
- El 98% considera que cuenta con los conocimientos, habilidades y actitudes para atender eficientemente al ciudadano.
- El 24.74% no sabe que la Ley de Transparencia obliga a las dependencias a entregar información sencilla y comprensible respecto a los trámites y procedimientos de la administración pública.
- El 19% desconoce que la ley obliga a los funcionarios a ofrecer un servicio digno y con eficiencia.
- El 96% conoce los medios que utiliza su dependencia o dirección para difundir y dar a conocer al ciudadano trámites y servicios.

La mayor parte de los funcionarios se mostró muy comprometida con los talleres y los resultados de las encuestas de satisfacción muestran que consideran muy importante contar con herramientas y mantenerse actualizados para ofrecer un servicio de calidad. El ejercicio sirvió también para que los mismos funcionarios participantes ayudaran a identificar áreas de oportunidad en la gestión de recursos humanos y materiales, tales como las siguientes:

- Mejorar la comunicación entre las áreas, ya que en ocasiones información importante no llega al personal de ventanilla.
- Mayor participación de los directivos tanto en la capacitación como en los procesos de atención al público.
- Reconocimiento al trabajo de los servidores públicos.
- Ampliar las áreas de servicio, ya que son reducidas y afectan la atención al público.
- Actualización de equipos de cómputo y sistemas de información más eficientes.

E. Gestión del compromiso con el ciudadano

Cabe mencionar que en el proceso de capacitación se sensibiliza a los participantes en temas tales como lenguaje ciudadano, ética pública y transparencia. Esta práctica reforzó los cambios que la implantación del ISO9001:2008 está realizando en las dependencias del Ejecutivo estatal, puesto que la capacitación se dirigió hacia la calidad de atención al público.

ANEXO 1. Cuestionario diagnóstico

1. ¿Conoce los servicios que ofrece su dependencia o dirección a la ciudadanía?
2. ¿Su dependencia o dirección cuenta con módulo, área o ventanilla en la que se proporcione información de los servicios a la ciudadanía?
3. ¿Su dependencia o dirección cuenta con buzón de quejas y sugerencias?
4. ¿Se le da seguimiento a las quejas y sugerencias realizadas por la ciudadanía que se reciben en su dependencia o dirección?
5. ¿Considera que cuenta con los conocimientos, habilidades y actitudes para atender eficientemente al ciudadano?
6. ¿Sabe que la ley obliga a las dependencias a entregar información sencilla y comprensible respecto a los trámites y procedimientos de la administración pública?
7. ¿Sabe que la ley obliga a los servidores públicos a ofrecer un servicio digno y con eficiencia?
8. ¿Cuáles son los medios que utiliza su dependencia o dirección para difundir y dar a conocer al ciudadano los trámites y servicios?
9. ¿Qué estrategias o líneas de acción considera que debe establecer el Gobierno del Estado para mejorar los servicios y fortalecer el desarrollo económico?
10. ¿Qué acciones implementaría usted en su puesto para mejorar el servicio en su dependencia o dirección?