



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 de factores antes de ventanilla (Estado de Colima)

A. Antecedentes

Este proyecto consistió en un estudio que analiza el funcionamiento de los puntos de atención a los ciudadanos, en especial a los empresarios, desde los aspectos más generales de infraestructura como edificio, estacionamiento, acceso para personas con capacidades diferentes, funcionalidad de las propias ventanillas de atención y espacios de trabajo; hasta el proceso que sigue el usuario al realizar los trámites. El principal beneficio que se obtiene con este proyecto es el poder instrumentar acciones para estandarizar la calidad en la atención, hacer los trámites más accesibles, reducir los tiempos de espera y respuesta y fomentar una mayor comunicación y difusión al ciudadano.

El proyecto tuvo como objetivo facilitar la interacción con la ciudadanía en materia de trámites y servicios, ya que esto resulta un factor determinante para que el emprendedor opte por llevar a cabo todos los trámites requeridos para abrir una empresa y operar en la formalidad. Además, busca cubrir las necesidades y expectativas del usuario con respecto a los servicios que otorga el Gobierno del Estado, con el fin de hacer más eficiente, honesto, transparente y amable el servicio que se brinda y de esta manera contribuir a la competitividad de Colima.

La principal ventaja de esta práctica es el enfoque integral en la atención a los empresarios. Al inicio del diagnóstico cada dependencia era visualizada como una unidad de atención independiente que debía buscar la satisfacción del cliente basada en los tiempos de servicio. Por otra parte, no existía un padrón de servicios a empresarios, tanto para apertura de empresas como para acceder a programas, pagar impuestos y realizar registros en padrones de empresarios, entre otros trámites. Así que la primera etapa del diagnóstico consistió en realizar tal inventario para conocer el universo de servicios y orientar el análisis a las dependencias involucradas.

Las dependencias y entidades involucradas en este ejercicio fueron 15, con un total de 146 trámites diagnosticados, correspondientes a las siguientes áreas:

Dependencia	Dirección	Trámites diagnosticados
Secretaría de Finanzas	Dirección de Ingresos	7
	Dirección de Auditoría Fiscal	1
	Dirección de Catastro	13
Secretaría de Administración	Dirección de Servicios y Trámites Electrónicos	12
	Dirección de Adquisiciones	1
Secretaría General de Gobierno	Dirección del Trabajo	13
	Dirección General del Transporte y la Seguridad Vial	5
Secretaría de Salud	Comisión Estatal para la Protección contra Riesgos Sanitarios (COESPRIS)	45
Secretaría de Desarrollo Rural	Dirección General de Desarrollo Rural	6
Secretaría de Desarrollo Urbano	Dirección General de Desarrollo Urbano	6
Secretaría de Educación	Dirección de Educación Media Superior y Superior	1
Secretaría de Fomento Económico	Dirección General de Desarrollo y Fomento	22

	Económico	
Secretaría de Turismo		13
Instituto Colimense para la Calidad		1
Total		146

Una vez que se determinaron las dependencias y servicios a diagnosticar se identificaron las variables que inciden en la satisfacción de los usuarios. Estas variables se dividieron en tres bloques:

- Instalaciones físicas: Infraestructura, mobiliario, señalización y estacionamiento.
- Percepción del servicio: Evaluación del servicio, atención del personal, tiempo de servicio, eficacia y comunicación con el ciudadano.
- Proceso que el empresario realiza para obtener el trámite o servicio: Cadena de valor.

Para el diagnóstico se realizaron visitas a las áreas de servicio de cada dependencia a fin de observar las variables de infraestructura, aplicar encuestas de percepción de servicios y documentar las cadenas de valor. La evaluación de estas variables permitió al Gobierno del Estado focalizar sus esfuerzos a aquellos aspectos que no gozaran de una buena percepción por parte de los empresarios.

B. Impacto

El resultado del diagnóstico en las dependencias se integró en cinco vertientes:

- Visión integral de servicios hacia los empresarios: En esta vertiente se hace patente la necesidad de establecer un padrón de servicios a empresarios con la finalidad de hacer accesible la información sobre los trámites, ya sea por Internet o concentrando trámites de naturaleza similar en centros de atención, de tal forma que el emprendedor pueda realizar varios procedimientos en una sola oficina.
- Información completa y accesible sobre trámites: Los ciudadanos no siempre contaban con la información completa de los trámites (por ejemplo, requisitos, proceso y tiempos de conclusión). Mediante el diagnóstico se canalizaron acciones tendientes a informar al empresario sobre los trámites, ya sea de forma impresa (dípticos, trípticos), vía carteles en los sitios de servicio o a través de medios electrónicos.
- Simplificación y agilización de trámites: Mediante la aplicación de encuestas de percepción se detectaron servicios que eran percibidos como lentos y que serían las primeras áreas de oportunidad a abordar.
- Atención de los funcionarios: Al igual que en el caso de la vertiente de agilización de trámites, la identificación de una percepción deficiente sobre la atención brindada por los funcionarios permitió enfocar los esfuerzos de capacitación en ciertas áreas de servicio.
- Adecuación de espacios y señalización: En el bloque de infraestructura se evaluaron el acceso a estacionamiento, la adecuación para recibir y atender a personas con capacidades diferentes, la distribución de las ventanillas de acuerdo al servicio y la señalización. Se derivaron recomendaciones generales vinculadas con señalización y recomendaciones por dependencia relativas al resto de los aspectos.

Derivado del diagnóstico se encontraron las siguientes problemáticas, priorizadas por incidencia:

- Falta de señalización en la mayoría de las dependencias, haciendo complicado para el usuario la identificación de la oficina requerida.



- Falta de señales de avisos, emergencias y rutas de evacuación.
- Deficiente estado general de la infraestructura.
- Falta de orden y limpieza en los lugares de trabajo y atención.
- Uso y desgaste excesivo de equipos y herramientas.
- Escasez de espacio para trabajar y almacenar documentos.
- Instalaciones inadecuadas para recibir y atender a personas con capacidades diferentes.
- Falta de estacionamiento.
- Indisponibilidad de información impresa para difundir los requisitos de los trámites.
- Desconocimiento del proceso que tiene que seguir el usuario para culminar su trámite.
- No se informaba al cliente el tiempo aproximado que tardaría en finiquitar su trámite.

Una vez concluido el diagnóstico, se envió a cada titular de las dependencias participantes el reporte general para que implementaran las observaciones planteadas y la Secretaría de Administración está dando seguimiento a su aplicación. En respuesta a las problemáticas observadas, por ejemplo, en materia de señalización se tomaron las siguientes acciones:

- Identificación clara y visible de cada una de las oficinas del Complejo Administrativo¹ a través de la rotulación de 35 puertas principales e interiores con vinil auto adherible.
- Instalación de cuatro tótems ubicados al frente de cada uno de los accesos al Complejo Administrativo. En estos tótems se enlistan las oficinas de cada edificio y su dirección.
- Instalación de cuatro tótems en Braille al lado de los anteriores.
- Identificación con nomenclaturas de las ventanillas de atención a ciudadanos en la Secretaría de Finanzas.
- Rotulación de siete directorios con vinil auto adherible en las entradas principales de los edificios.

C. Clientes y/o usuarios

La población objetivo que podría beneficiarse de las mejoras derivadas del diagnóstico alcanza 30 090 empresas. Aunado a las mejoras que redundan en un mejor servicio en ventanilla, el Gobierno del Estado implementó una estrategia para hacer accesible la información sobre trámites a la población. En primer lugar, la Secretaría de Fomento Económico desarrolló el portal miempresa.col.gob.mx, en donde los emprendedores acceden vía Web a los trámites para abrir una empresa, sin necesidad de acudir a las dependencias. El portal incluye trámites de siete dependencias estatales.

Por otra parte, se trabaja en vincular el Registro de Trámites y Servicios² (RTyS) con las páginas de las dependencias, a fin de que la información sobre trámites se mantenga actualizada en tiempo real, tanto los trámites dirigidos a empresarios como los servicios enfocados a la población en general, incluyendo información como disponibilidad de estacionamiento, accesibilidad para personas con capacidades diferentes y tiempos promedio de respuesta. El RTyS incluye todos los trámites, clasificados por dependencia, que el Gobierno del Estado ofrece a los ciudadanos. La información de cada trámite incluye 14 registros, que son nombre del trámite, clasificación, población objetivo, descripción del trámite,

¹ El Complejo Administrativo consiste en una serie de oficinas que concentran en el mismo lugar a siete de las 11 dependencias centralizadas del Ejecutivo estatal.

² Accesible en el sitio www.colima-estado.gob.mx/tramites_servicios.php

requisitos, costos, pasos a seguir, tiempo de respuesta, responsable del trámite, lugar donde se realiza, formas de pago, producto que se obtiene, afirmativa/negativa ficta y observaciones.

Se trabaja también en que la línea telefónica gratuita 01800 Informatel pueda brindar información sobre trámites y acercar la misma a la población que no tiene acceso a Internet. La línea recibe un promedio de 650 llamadas por mes.

Finalmente, se cuenta con un proyecto de construcción de un módulo informativo a la entrada del Complejo Administrativo. Este módulo informativo, que se estima tendrá un costo de \$3 035 150 pesos³, tendrá las características siguientes:

- Será atendido por una persona que se auxilie de una computadora con acceso a Internet.
- La información sobre la que se basará su orientación será la contenida en el RTyS.
- El horario de atención será el mismo que el de las dependencias del estado, es decir, de 8:30 a 16:30.
- Facilitará folletos informativos que proporcionen las dependencias.
- Anexo al módulo se contará con una unidad médica, un kiosco de servicios del Gobierno del Estado, una sucursal bancaria y cajeros.

D. Impacto en los servidores públicos

El equipo para realizar el diagnóstico se integró con nueve personas, incluyendo un responsable del proyecto y ocho enlaces, que a su vez se coordinaban con otros enlaces en las unidades en las que se prestan los 146 servicios estudiados. Los funcionarios de las dependencias señaladas participaron describiendo el proceso para la documentación de la cadena de valor y aportaron comentarios que reciben de los empresarios, así como sus principales quejas y la problemática que enfrentan en el día a día en la atención al público.

Derivado del diagnóstico se capacitó al personal que tiene trato directo con los empresarios, mediante la Escuela de Gobierno y Gestión Pública del Gobierno del Estado. Por otra parte, al documentar las cadenas de valor los responsables y participantes en los procesos detectaron áreas de oportunidad en el servicio que están atendiendo para agilizar su prestación.

E. Gestión del compromiso con el ciudadano

Los procedimientos poco transparentes, las largas filas y el tener que darle a la administración pública información que ya tiene en alguna de sus dependencias son prácticas cada vez más criticadas. El usuario espera que la prestación de servicios sea cada vez más cómoda y personalizada.

En ese tenor y con la finalidad de conocer el grado de satisfacción del usuario se aplicó la “Encuesta de percepción de servicios”, la cual arrojó información que se utiliza para alcanzar un nivel óptimo en la satisfacción del cliente. Para ello se diseñó un cuestionario con 12 preguntas, incluyendo la evaluación general de la ventanilla de servicios, infraestructura, espacios para personas con capacidades diferentes, limpieza, personal que atendió, servicio e imagen, así como sugerencias para mejorar el servicio (figura 1).

³ Incluye el costo de unidad médica, sucursal bancaria y cajeros.



Dentro de las dependencias que participaron en estas encuestas se encuentran ocho que cuentan con un Sistema de Gestión de Calidad, de modo que el ejercicio les ayudó a cumplir con el requisito de comunicación con el cliente, garantizando la medición constante de la satisfacción de los usuarios, al igual que el seguimiento de los resultados.

Por otra parte, la Dirección General de Control Gubernamental realiza sistemáticamente encuestas sobre la percepción ciudadana de los servicios que ofrece el Gobierno del Estado. Existen también buzones de quejas y sugerencias, que son analizadas y tramitadas por la Dirección de Contraloría Social, y buzones ubicados en las dependencias con servicios al público, así como buzones electrónicos. De hecho, existe un procedimiento normado para la atención de quejas y sugerencias captadas por estos medios.

Figura 1. Encuesta de percepción de servicios



Dirección General de Control Gubernamental
Dirección de Desarrollo y Evaluación Gubernamental



Nombre del documento: ENCUESTA DE PERCEPCIÓN DE SERVICIOS	CLAVE: N/A
---	-------------------

1. ¿Qué servicio acudió a tramitar el día de hoy?

2. En general ¿cómo evaluaría la ventanilla de servicios?
Excelente () Bueno () Regular () Malo () Pésimo ()
3. El acceso a los servicios lo considera:
Fácil () Difícil ()
4. ¿El personal de ventanilla resolvió todas sus dudas?
Sí () No ()
5. ¿Cómo fue el trato que recibió del personal que lo atendió?

6. ¿En cuánto tiempo realizó su trámite y/ o servicio? _____
7. ¿El servidor público le comunicó el tiempo que tardaría?
Sí () No ()
8. ¿Realizó su trámite satisfactoriamente?
Sí () No ()
¿Porqué? _____
9. ¿Sabía que tenía que cumplir con algún requisito o llevar algún documento?
Sí () No () pasar a la pregunta No.11
10. Forma en que se enteró de los requisitos y/ o documentos para el trámite:
Página web () Teléfono () Material impreso () Medios de comunicación () Personal de la dependencia ()
11. Califique las instalaciones del lugar de atención del 1 al 10, donde el 1 es pésimo y el 10 es excelente :

Oficinas en General _____	Limpieza de oficinas _____
Limpieza en el servicio sanitario _____	Condiciones para personas con discapacidad _____
Ventilación _____	Señalización de oficinas _____
Iluminación _____	Señalización de seguridad _____
Muebles de espera y atención _____	
12. Tiene alguna sugerencia al respecto para mejorar el servicio:
No () Sí ()
¿Cuál? _____