

## **DIAGNÓSTICO DE DETECCIÓN DE REQUERIMIENTOS DE CAPACITACIÓN . - IAP DE SINALOA**

### *1.- Características.*

Para el presente diagnóstico, se estableció una metodología, consistente en investigación de campo dirigida, mediante encuesta a través de un cuestionario-formulario que se enfocó hacia la orientación, objetivos y modalidades de capacitación en el sector público.

El mismo se orientó igualmente a la detección de necesidades de capacitación, con vistas a sustentar programas formativos por parte del Instituto de Administración Pública de Sinaloa, así como elaborar diagnósticos que le permitan emitir algunas orientaciones viables para el desarrollo de la administración estatal.

La encuesta se aplicó a 150 servidores públicos, considerando que se conformó una muestra representativa del universo que constituye la administración pública estatal.

Se orientó a los servidores de "confianza" ubicados en los llamados mandos medios, procurando que la muestra se diversificara, al incluir a la mayoría de las dependencias y entidades orgánicas del gobierno estatal.

Se estructuró a partir de cuatro apartados que se estimaron necesarios para cubrir el objetivo trazado.

- a) Datos del entrevistado, para definir los perfiles de los servidores públicos involucrados.
- b) Formación y capacitación, para identificar qué casos de servidores públicos han recibido cursos de desarrollo de personal y conocer las características de esos eventos de capacitación.
- c) Determinación de intereses de los servidores públicos e identificación de necesidades de formación y desarrollo, a partir de la sugerencia, implícita en la encuesta, de tres grandes temáticas básicas; a saber:
  - Cultura administrativa, considerando los valores y principios de la gestión pública, el proceso de actualización en métodos, contenidos y procedimientos para la adecuación a nuevas realidades del universo de la tarea gubernamental, sentido de pertenencia, compromisos y características de liderazgo, el trabajo en equipo, etc.
  - Los sistemas de carrera administrativa, considerando la pertinencia de incorporar innovaciones en la normatividad para transformar el contexto de las relaciones laborales, introduciendo la permanencia y estabilidad en el empleo, crear nuevos esquemas de reclutamiento, selección y desarrollo de personal, regulando ascensos, estímulos y recompensas al buen desempeño, etc.
  - Fortalecimiento de habilidades y destrezas, orientadas a elevar la eficiencia y productividad del servidor público en su desempeño en las tradicionales áreas de recursos humanos, materiales y financieros.

d) Modernización administrativa; en este apartado se registró la concepción del servidor público ubicado en mandos medios, donde básicamente descansa un gran peso de las decisiones en la gestión pública, en relación a la modernización del actual sistema administrativo y, en su caso, los razonamientos y formas de dicha transformación: hacia dónde debe orientarse, mediante qué mecanismos y las características del proceso formativo y de desarrollo de personal que se derive de esa readecuación administrativa.

## 2.- Análisis de las Respuestas.

a) Con relación al primer apartado Datos del Entrevistado, se obtuvo:

- 90 servidores públicos de los entrevistados, que representan el 62%, son jefes de departamento; 24 de ellos, 16%, tienen puesto de coordinador; los restantes 32 (22%) tienen otros puestos con denominación diferente, aunque realizando funciones equivalentes a las dos anteriores.
- Con relación a la antigüedad en el puesto, se obtuvo que: El 49% de los entrevistados (72) tienen de 1 a 3 años; el 33% (48) han permanecido de 3 a 5 años; el 12% (18) tienen de 5 a 10 años y el 6% restante (8) tienen una permanencia en el puesto de más de 10 años. Los altos porcentajes ubicados en los primeros rangos (de 1 a 3 y de 3 a 5) nos revela que la mayoría vienen laborando durante la presente

administración gubernamental que este año concluye su quinto año de gestión.

- Respecto a su antigüedad en el sector público estatal, es mayoritario el rango de más de 10 años, donde se ubica el 44% (64 de los entrevistados); le sigue en los rangos de 1 a 3 y de 5 a 10, con el 19% (28 servidores públicos en cada caso) y finalmente el 18% están en el rango de 3 a 5 años. Este resultado nos permite apreciar, en un primer análisis, que si bien pueda concluirse en que la mayoría puede permanecer de una administración a otra, sin embargo cambian de puesto de un período a otro.
- Se analizó igualmente, como parte del perfil de los involucrados en la encuesta, la edad, resultando:

El más alto, 52 de los que respondieron al cuestionario están en el rango de edad de 30 a 39 años que representa el 36%; el 33%, 48, respondieron ubicarse entre los 40 y los 50 años; el 19% tienen entre 18 y 29 años y el 12% restante tienen más de 50 años.

En relación al sexo, el 77% (104) son hombres y el 23% (34) son mujeres.

Concluye el apartado de perfiles con los niveles de escolaridad, en los siguientes términos: Sólo 6 casos (4%) han alcanzado el nivel de secundaria; 12 de ellos (8%) han cursado el bachillerato; en su inmensa mayoría -el 81%- cuentan con el nivel de licenciatura y el 7% cuentan con posgrado.

b) Con relación al segundo apartado Formación y Capacitación, se obtuvo:

- El 73% (106 servidores) manifestó haber recibido por lo menos algún tipo de curso adicional a su preparación escolar; el 27% restante (40) no ha recibido ningún tipo de curso.
- Habiéndose evaluado los cursos con mayor incidencia de los expresados por los entrevistados, se pudieron agrupar de la siguiente manera:
  - √ Aspectos de planificación en su ámbito más amplio;
  - √ Computación, fundamentalmente cursos básicos y manejo de paquetería;
  - √ Elaboración y control de presupuestos;
  - √ Elaboración de diagnósticos;
  - √ Redacción y ortografía, y;
  - √ Habilidades en áreas de recursos humanos.
- Se tomó en cuenta, como parte de las características de los cursos, la duración de los mismos, encontrándose que la mayoría de los cursos son cortos, de hasta 48 horas (el 52%); de más de 100 horas el 35% y el 13% restante se trata de cursos en los rangos de 75 a 100 horas.
- Las instituciones responsables en la impartición de cursos más frecuentes son los realizados por dependencias del propio sector público, federal y estatal y algunas instituciones académicas. Valga

decir que la mayoría de los cursos recibidos por los entrevistados son de instituciones externas al sector público (diversas instituciones de educación superior y organizaciones académicas dedicadas a la capacitación profesional y desarrollo de personal).

- c) En relación al apartado de identificación de necesidades de formación y desarrollo, se advierte:
- Un equilibrio entre los tres temas propositivos, compartiéndose las preferencias, pues el 33% considera prioritario incrementar la cultura administrativa; el 30% considera la pertinencia de establecer un sistema de carrera administrativa y el 37% restante, que representa el número más alto, se inclina por desarrollar mayores habilidades técnicas y profesionales en el manejo de las tradicionales áreas de recursos humanos, materiales y financieros.
  - Para cada uno de estos temas, se preguntó cuales eran los razonamientos en relación a sus preferencias, obteniéndose:

Para los que seleccionaron Cultura Administrativa los razonamientos más comunes son: Se revalora al servidor público. La adquisición de mayores conocimientos. Se evita la pérdida de valores entre los servidores públicos y el estatismo en los procedimientos. Se incrementa el compañerismo y trabajo en equipo. Se fomenta el desarrollo profesional del servidor público.

A los que consideran la importancia de establecer sistemas de carrera administrativa razonaron como

sigue: La importancia de que se tome en cuenta la capacidad y el desempeño. La ubicación del servidor público conforme a su perfil y capacidad. El sustento del sistema en programas de formación y desarrollo profesional y técnico. Mayor visión de los servidores públicos a corto plazo y mejorar la toma de decisiones. En esta temática hay un sub-desarrollo de la administración pública.

Los que optaron por habilidades en recursos humanos, materiales y financieros, respondieron: Se obtienen y desarrollan conocimientos en áreas específicas relacionadas con la función de cada servidor público. Se contribuye a mejorar el desempeño y se incrementa la eficiencia administrativa. Son conocimientos básicos que debe dominar todo servidor público.

- A la pregunta de cuáles serían los contenidos de los cursos que se demandan, la respuesta permitió una gama enorme de propuestas que se pueden resumir del siguiente modo:
  - ✓ Inducción a la administración en el sector público.
  - ✓ Sistemas de organización administrativa.
  - ✓ Técnicas de coordinación intra e intersectorial.
  - ✓ Innovaciones en materia de dirección, de liderazgo y de políticas públicas.
  - ✓ Aprovechamiento óptimo de habilidades y destrezas del servidor público.
  - ✓ Técnicas gerenciales, de liderazgo y de trabajo en equipo.

- √ Sistemas modernos en administración pública.
  - √ Técnicas de comunicación.
  - √ Administración y finanzas.
  - √ Calidad total en el servicio.
  - √ Experiencias en el servicio civil de carrera en las Secretarías de Relaciones Exteriores y de Hacienda y Crédito Público y en otros países.
- El cuestionario aplicado incluyó las características que deberían de tener los cursos; estas fueron las principales respuestas: Altamente motivacionales. Con capacitadores altamente calificados. Uso de métodos y materiales que ya hayan probado su eficacia. En lenguaje accesible y cursos no muy extensos. Conformación de grupos pequeños, no mayores de 20 personas, integrando grupos homogéneos según los perfiles de los capacitandos. Hacer aprovechables todo tipo de eventos tales como: curso, taller, conferencia, seminario, diplomado, etc. Que respondan a programas permanentes de capacitación, con actualización continua.
- d) En el apartado de Modernización Administrativa, el registro de las respuestas es como sigue:
- El 95% de los entrevistados (138) consideraron que deben hacerse reformas al sistema administrativo; sólo el 5% (12) dijo no considerarlo necesario.
  - Los que se inclinan por la necesidad de transformar los sistemas administrativos, razonaron: Se deben agilizar los diferentes trámites, creando sistemas de

simplificación administrativa. Deben actualizarse los esquemas operativos. Disminuir personal innecesario. Orientar cambios en el proceso administrativo, mediante una capacitación en acción en forma permanente, incorporando la creatividad del trabajador. Elaborar manuales de organización y de procedimientos administrativos. Crear el sistema civil de carrera.

- Los que no consideran necesario reformar los sistemas, argumentaron que el sistema ya está creado y que sólo falta sea llevado correctamente, debiendo evaluarse de manera continua su implementación.

Se presentaron grandes coincidencias entre los entrevistados en el sentido de que la capacitación incide en grandes beneficios para el ciudadano, usuario de los servicios y para el propio servidor público; fundamentalmente las respuestas se orientan a que con ello se derivaría una revaloración del trabajo gubernamental, una amplia legitimación por la sociedad, así como el incremento de la autoestima y mayor productividad de los servidores públicos.