



Proyecto: Diagnóstico de las necesidades de formación de las personas que desempeñan puestos de Atención a la Ciudadanía

RESUMEN EJECUTIVO

Fecha : junio de 2010

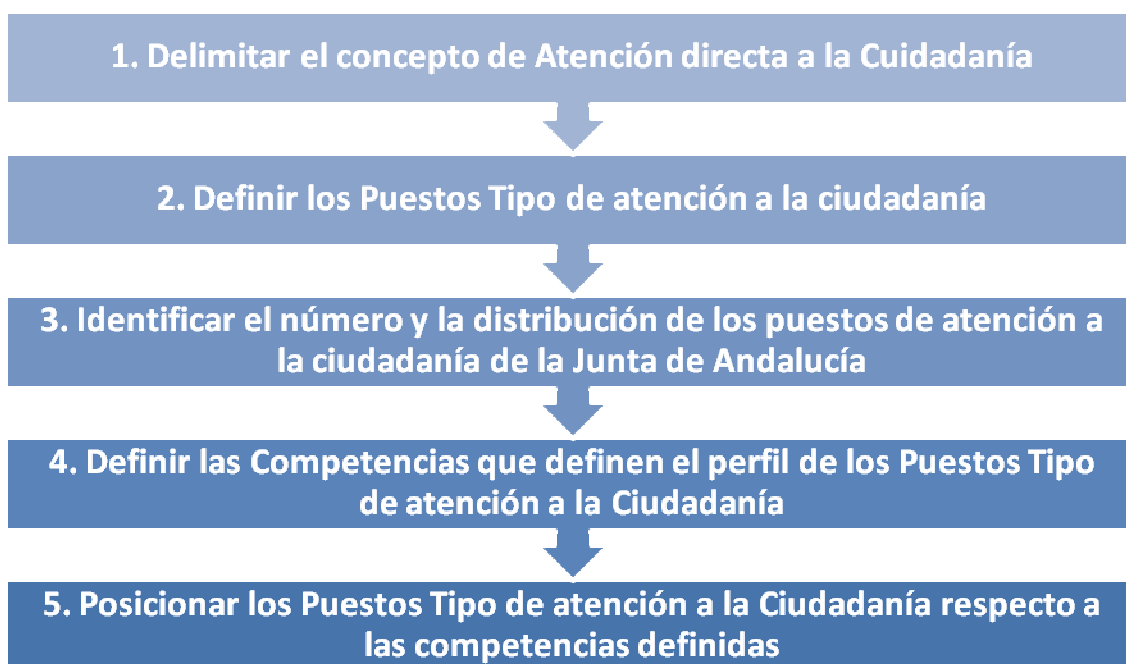


1. ANTECEDENTES

La modernización de los Servicios Públicos en Andalucía es uno de los principales objetivos de la Administración Autonómica, con ella pretende situar a la ciudadanía en el centro de todas las actuaciones para conseguir una Administración más próxima, más moderna y participativa.

En este contexto, desde hace algunos años, la Consejería de Hacienda y Administración Pública vienen trabajando en el desarrollo de una serie de proyectos focalizados en el análisis de los puestos de atención a la ciudadanía, y en la formación y desarrollo de las personas que desempeñan estos puestos.

Así, en el año 2008, la Dirección General de Inspección y Evaluación de los Servicios de la Consejería de Justicia y Administración Pública llevó a cabo el desarrollo del proyecto denominado “Análisis de los puestos de atención directa a la ciudadanía” que permitió:



1. **delimitar el concepto de atención directa a la ciudadanía**, estableciéndose los siguientes requisitos:

1 Que el servicio que se preste tenga por **objeto la información, orientación y atención, con carácter general**, a la ciudadanía, incluyendo, entre otras, las tareas de registro y las que le faciliten la gestión de los procedimientos.

Se excluyen, en este caso, aquellos puestos referidos a actividades cuyo objeto de prestación del servicio sea atender a la persona sobre aspectos específicos e intrínsecos al desarrollo de una

2 Que tenga como **elemento diferencial estar en contacto directo con la ciudadanía; es decir, que se encuentre en la “frontera” o “ventanilla”** entre la Administración y la ciudadanía. Por tanto, se centra únicamente en la figura de ciudadano/a como **cliente externo de la administración**.

Se excluyen aquellos puestos que prestan servicio a otras unidades administrativas (al cliente interno o personal público que necesite la colaboración del puesto para realizar sus funciones).

3 Que **dedique la mayor parte de la jornada laboral a la atención a la ciudadanía**, es decir que el contenido del puesto sea esencialmente ese, a través de cualquier medio, bien presencial, telefónico o telemático.

4 Que esté asociado, con carácter general, a **procesos de apoyo y no a procesos clave de servicio**. Estos últimos únicamente estarán incluidos en la selección cuando pertenezcan a unidades organizativas cuya misión sea específicamente la “atención a la ciudadanía”.

2. definir los Puestos Tipo de atención a la Ciudadanía:

Puesto: SOPORTE DE ATENCIÓN DIRECTA A LA CIUDADANÍA

- **Función:** Controlar las entradas y salidas de las personas ajenas al servicio (ciudadano-usuarios), orientarles, según sus peticiones, e indicarles la unidad a la que deben dirigirse. Realizar funciones de apoyo logístico (cliente interno)

Puesto: ATENCIÓN TELEFÓNICA A LA CIUDADANÍA

- **Función:** Recepción de llamadas externa e internas y transmisión de la misma a sus destinatarios

Puesto: AUXILIAR DE ATENCIÓN DIRECTA A LA CIUDADANÍA

- **Función:** Atención e información de carácter general al ciudadano-usuario de los servicios. Tramitación y registro de documentación

Puesto: ADMINISTRATIVO DE ATENCIÓN DIRECTA A LA CIUDADANÍA

- **Función:** Atención e información al ciudadano-usuario de los servicios (generales y específicos) y tramitación de documentación- registro de documentación general y específica

Puesto: ASESOR TÉCNICO DE ATENCIÓN DIRECTA A LA CIUDADANÍA

- **Función:** Ofrecer información general y específica al ciudadano en relación a los servicios prestados en su centro de destino

3. identificar el número y la distribución de los puestos de atención a la ciudadanía de la Junta de Andalucía*:

	PUESTO TIPO ATENCIÓN A LA CIUDADANÍA	Plazas ocupadas	Funcionarios		Laborales	
			%F	(F)	(L)	%L
58%	SOPORTE ATENCIÓN DIRECTA A LA CIUDADANÍA	4623	0,00%	0	4623	100,00%
21%	AUXILIAR ATENCIÓN DIRECTA A LA CIUDADANÍA	1713	35,20%	603	1110	64,80%
2%	ATENCIÓN TELEFÓNICA A LA CIUDADANÍA	195	3,59%	7	188	96,41%
12%	ADMINISTRATIVO ATENCIÓN DIRECTA A LA CIUDADANÍA	1001	84,02%	841	160	15,98%
6%	ASESOR TÉCNICO ATENCIÓN DIRECTA A LA CIUDADANÍA	502	76,89%	386	116	23,11%
		8034	23%	1837	6197	77%

*Relación de Puestos de Trabajo (RPT) de la Administración General de la Junta de Andalucía, a fecha de enero de 2010

4. definir las Competencias que definen el perfil de los Puestos Tipo de atención a la Ciudadanía:

Competencia: **ORIENTACIÓN A LA CIUDADANÍA**

- **Definición:** Desempeñar el trabajo con actitud de servicio hacia la ciudadanía, evitando tratamientos indiscretos, serviles o de acentuada familiaridad, y mostrando empatía y vinculación con los intereses de la misma
- **Factores:** Actitud positiva y sensibilidad hacia el servicio, apertura y disponibilidad ante las relaciones, empatía y vinculación hacia la ciudadanía.

Competencia: **COMUNICACIÓN**

- **Definición.** Expresar ideas y opiniones de forma clara y convincente, adaptar los mensajes a los/as interlocutores/as, escuchando y siendo receptivo/a a las propuestas de los demás, creando un entorno de confianza y respeto.
- **Factores:** Escucha activa y feed-back, transmisión de credibilidad y confianza en la emisión de la respuesta, impacto e influencia.

Competencia: **TRABAJO EN EQUIPO**

- **Definición:** Colaborar con otras personas, dentro y fuera del equipo, estableciendo relaciones de trabajo eficaces y de apoyo mutuo. Motivar al equipo en situaciones complicadas y facilitar la integración de nuevos componentes.
- **Factores:** Cooperación, motivación e integración con compañeros/as, colaboración en el intercambio de información.

Competencia: **ORIENTACIÓN A RESULTADOS**

- **Definición:** Enfocar la actividad hacia los objetivos marcados, realizando una planificación del trabajo y aplicando medidas de control, tomando decisiones de forma autónoma e implementando acciones de mejora para la consecución de los estándares definidos.
- **Factores:** Organización y planificación, control y supervisión, cumplimiento de objetivos.

Competencia: **RIGOR, PRECISIÓN Y CALIDAD**

- **Definición:** Actuar con base en el rigor, la precisión, la autoexigencia y el bien hacer en general, con implicación y compromiso en la mejora continua de la actividad, en términos de eficiencia, servicio y satisfacción de la ciudadanía. Aplicar de forma efectiva y rigurosa los conocimientos propios y los procesos de la Junta de Andalucía.
- **Factores:** Autoexigencia, implicación o responsabilidad en el "bien hacer", conocimiento de los sistemas y procedimientos vigentes, asegurar la calidad en el desarrollo y ejecución de las funciones.

Competencia: **ORIENTACIÓN AL CAMBIO**

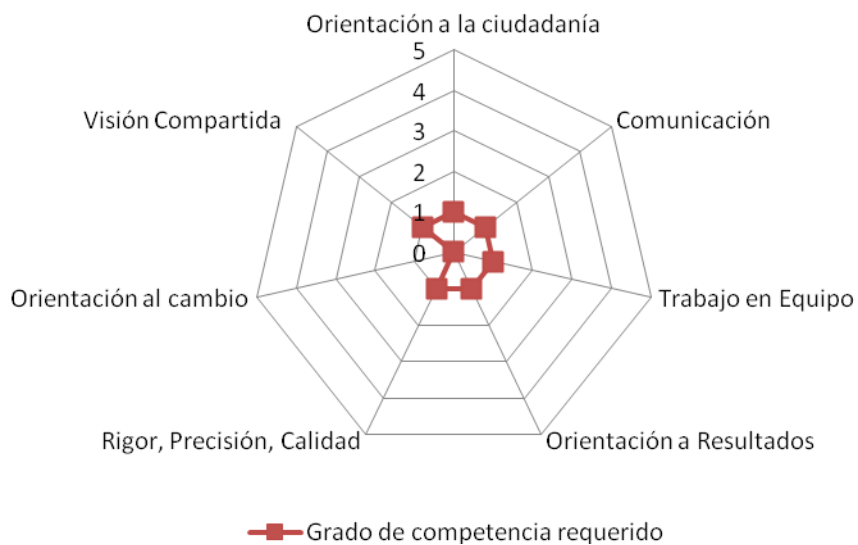
- **Definición:** Disponibilidad y receptividad ante los cambios, incluso proactividad para generarlos e impulsarlos aportando ideas y soluciones innovadoras mostrando una actitud positiva.
- **Factores:** Adaptabilidad ante los cambios, proactividad e iniciativa, innovación y creatividad.

Competencia: **VISIÓN COMPARTIDA**

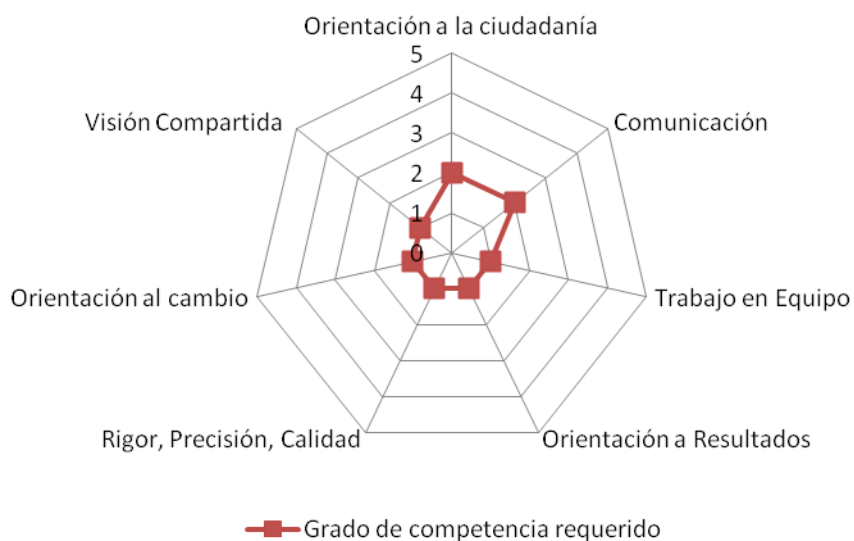
- **Definición:** Orienta los propios intereses y comportamientos hacia las necesidades, prioridades y objetivos de la organización para lo que es necesario compartir y estar alineado con la cultura y valores de la Junta de Andalucía.
- **Factores:** Identificación, vinculación, compromiso con cultura y valores, representatividad y transmisión del conocimiento.

5. posicionar los Puestos Tipo de atención a la Ciudadanía respecto a las competencias definidas:

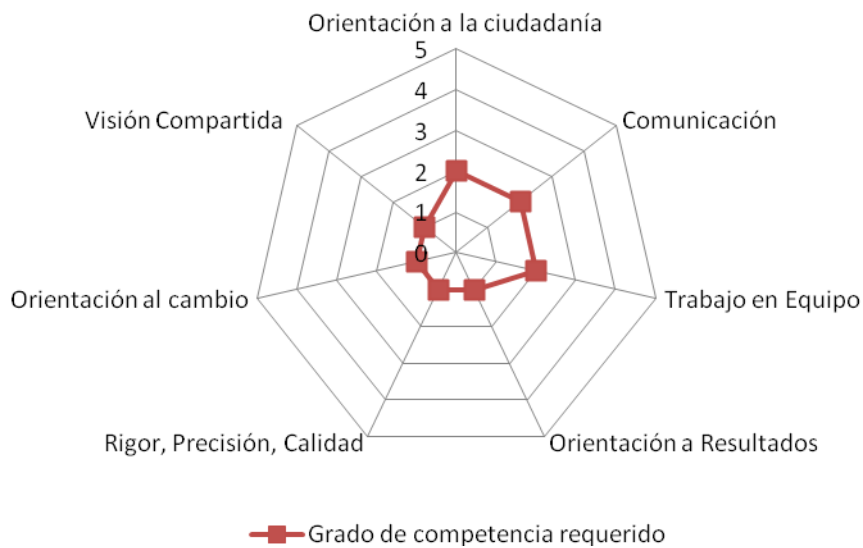
SOPORTE DE ATENCIÓN DIRECTA A LA CIUDADANÍA



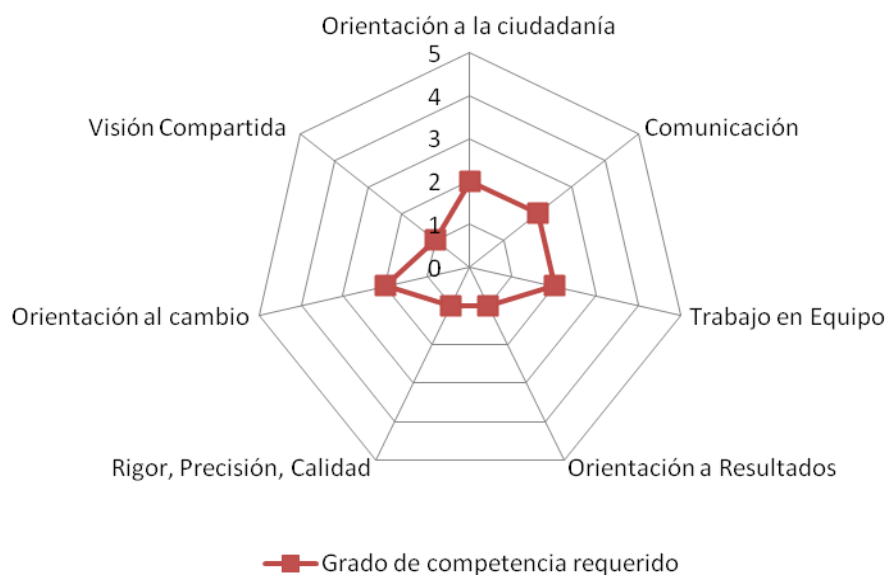
ATENCIÓN TELEFÓNICA A LA CIUDADANÍA



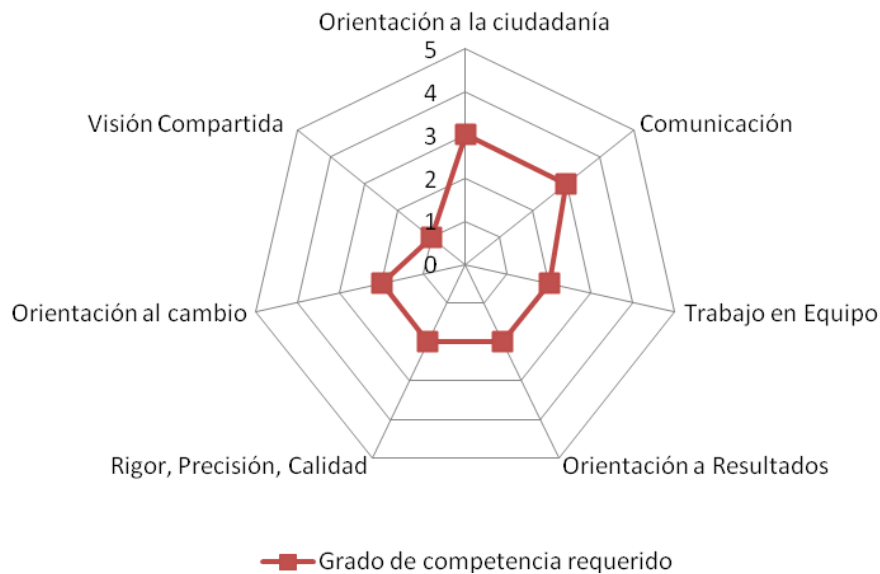
AUXILIAR DE ATENCIÓN DIRECTA A LA CIUDADANÍA



ADMINISTRATIVO DE ATENCIÓN DIRECTA A LA CIUDADANÍA



ASESOR TÉCNICO DE ATENCIÓN DIRECTA A LA CIUDADANÍA



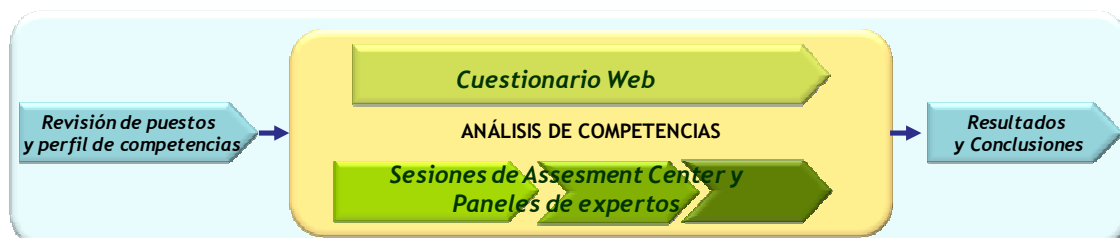
2. OBJETIVO DEL PROYECTO

Tomando como referencia los niveles de excelencia definidos para los cinco Puestos Tipo, el objeto del presente trabajo ha sido medir y analizar para conocer, con objetividad y de forma suficientemente representativa, los niveles de las competencias reales de las personas que desempeñan puestos de atención directa a la ciudadanía en la Administración de la Junta de Andalucía, no pretendiéndose obtener el análisis de las competencias individuales, sino concluir sobre el conjunto de personas que ocupan dichos puestos.

3. METODOLOGÍA

Para diagnosticar las necesidades de formación de las personas que desempeñan puestos de atención a la ciudadanía, se ha llevado a cabo el siguiente modelo de actuación que aprovecha:

- tanto las aportaciones de las *técnicas combinadas, individuales y de grupo*, del personal que ocupa los puestos de atención a la ciudadanía, a través del **Cuestionario Web** y de las **Sesiones de Assessment Center**;
- así como, *técnicas de grupo*, con los responsables jerárquicos de cada uno de los puestos de atención a la ciudadanía, a través de la realización de **Paneles de expertos**.



Así, las personas que desempeñan puestos de atención a la ciudadanía han sido las protagonistas del desarrollo de las siguientes herramientas metodológicas:

- **CUESTIONARIO WEB** de autoevaluación de competencias, y
- **ASSESSMENT CENTER** o **CENTRO DE EVALUACIÓN** para cada uno de los tipos de puestos de atención a la ciudadanía.

Por su parte, los responsables jerárquicos de estos profesionales, han sido los invitados a participar en el desarrollo de los **PANELES DE EXPERTOS**

3.1. CUESTIONARIO WEB

El desarrollo del **CUESTIONARIO WEB de autoevaluación de competencias** ha pretendido facilitar la identificación y ratificación de los diferentes niveles competenciales de cada uno de los cinco puestos tipo de atención a la ciudadanía.

En este sentido, a partir del Cuestionario, los destinatarios han podido *evaluar la frecuencia de un determinado comportamiento ligado a cada uno de los niveles definidos en el perfil de cada competencia de los puestos de atención a la ciudadanía.*

Para facilitar la participación de la mayoría de las personas destinatarias, el diseño del Cuestionario se ha realizado en base a una aplicación telemática a la que el personal destinatario ha podido acceder desde el siguiente enlace:

<http://www.juntadeandalucia.es/institutodeadministracionpublica/encuestas>



Asimismo, para aquellos destinatarios que no han podido obtener acceso vía web, se les ha facilitado un formulario en formato pdf que han remitido posteriormente cumplimentado.

El periodo de cumplimentación del cuestionario ha estado vigente desde el 15 de marzo al 9 de abril de 2010.

Tomando como referencia la distribución porcentual de las 8034 plazas ocupadas entre los cinco Puestos Tipo de atención directa a la ciudadanía, la muestra óptima de población [n^* para un *nivel de confianza (k) del 95%* y un *error muestral (e) del 5%*] a obtener en cada uno de los Puestos Tipo es la que se muestra a continuación:

	Plazas ocupadas (N)	% sobre N	Muestra óptima de población (n*)
	8034	100%	366,67
SOPORTE ATENCIÓN DIRECTA A LA CIUDADANÍA	4623	58%	210,99
AUXILIAR ATENCIÓN DIRECTA A LA CIUDADANÍA	1713	21%	78,18
ATENCIÓN TELEFÓNICA A LA CIUDADANÍA	195	2%	8,90
ADMINISTRATIVO ATENCIÓN DIRECTA A LA CIUDADANÍA	1001	12%	45,69
ASESOR TÉCNICO ATENCIÓN DIRECTA A LA CIUDADANÍA	502	6%	22,91

Por su parte, la distribución de los 768 cuestionarios finalizados entre los diferentes puestos tipo de atención directa a la ciudadanía ha sido la siguiente:

	SOPORTE ATENCIÓN DIRECTA A LA CIUDADANÍA	AUXILIAR ATENCIÓN DIRECTA A LA CIUDADANÍA	ATENCIÓN TELEFÓNICA A LA CIUDADANÍA	ADMINISTRATIVO ATENCIÓN DIRECTA A LA CIUDADANÍA	ASESOR TÉCNICO ATENCIÓN DIRECTA A LA CIUDADANÍA	Total
n*	210,99	78,18	8,90	45,69	22,91	366,67
Muestra de población obtenida o N° de cuestionarios finalizados (n)	155	144	52	198	219	768
% n sobre n*	73%	184%	584%	433%	956%	209%

Como se observa, la mayor participación ha venido dada por las personas que desempeñan los puestos correspondientes a los Puestos Tipo de Asesor Técnico (219) y Administrativo (198).

Asimismo, con respecto a la muestra óptima de población por Puesto Tipo tomada de referencia, el único Puesto Tipo que no ha superado la proporción correspondiente ha sido el correspondiente a los Soporte de Atención Directa a la Ciudadanía, donde los 155

cuestionarios obtenidos (n) se corresponden con el 73% de la muestra óptima de población (n*).

3.2. ASSESSMENT CENTER

El **Assessment Center**, es un proceso estandarizado de ANÁLISIS, diseñado para minimizar las distintas formas de sesgo que pueden ocurrir en una evaluación.

Está dirigido a valorar y examinar las experiencias y capacidades actuales de una persona, así como su posible potencial y desarrollo profesional.

Aporta, por tanto, información en una doble dirección, a la Junta de Andalucía porque obtiene un conocimiento más profundo de las personas que desempeñan puestos de atención a la ciudadanía, colectivo clave para la imagen que se proyecta a la sociedad, y, a su vez, ayuda a que el personal que desempeña estos puestos pueda participar de una forma más directa y consciente en su propio desarrollo profesional y tome conciencia de sus propias aptitudes, y competencias.

Incluye múltiples TÉCNICAS DE ANÁLISIS, tanto individuales como de grupo, en la que cada persona participante pasa por diferentes pruebas (entrevista por competencias, dinámica de grupo, pruebas intelectuales, test de personalidad, etc.):

En los Assessment Center realizados en el presente proyecto, DIAGNÓSTICO DE LAS NECESIDADES DE FORMACIÓN DE LAS PERSONAS QUE DESEMPEÑAN PUESTOS DE ATENCIÓN A LA CIUDADANÍA, han participado voluntariamente un total de 93 personas¹ que desempeñan, todos ellos, puestos de atención directa a la ciudadanía. No obstante, de los cinco puestos tipo existentes sólo han participado tres (Asesor Técnico de Atención Directa a la Ciudadanía, Administrativo de Atención Directa a la Ciudadanía y Auxiliar de Atención Directa a la Ciudadanía) dado que no se presentó ninguna candidatura de Atención Telefónica a la Ciudadanía y, por otra parte, no se estimó conveniente, atendiendo a los criterios de selección, incluir a los puestos de Soporte de Atención Directa a la Ciudadanía.

Todas las personas participantes, han sido invitadas formalmente por el IAAP a través de correo electrónico, y se les ha seleccionado atendiendo a criterios objetivos recogidos en el Proyecto.

¹ Inicialmente el Assessment estaba programado para 100 personas. 50 Sevilla, 25 Málaga y 25 Granada.

El objetivo de la evaluación ha sido medir y analizar los niveles competenciales de las personas participantes, que procedían de tres provincias andaluzas diferentes, en concreto:

- 23 personas de la provincia de Granada (aunque inicialmente estaba previsto para 25)
- 21 personas de la provincia de Málaga (aunque inicialmente estaba previsto para 25)
- 49 personas de la provincia de Sevilla (aunque inicialmente estaba previsto para 50)

Para evaluar a las 93 personas seleccionadas, se desarrollaron dieciséis sesiones, distribuidas en;

- cuatro sesiones de Assessment Center en Granada celebradas los días 12 y 13 de mayo de 2010
- cuatro sesiones de Assessment Center en Málaga celebradas los días 18 y 19 de mayo de 2010
- y ocho sesiones de Assessment Center en Sevilla celebradas los días 17 y 31 de mayo de 2010, 1 y 2 de junio de 2010

En cada sesión de Assessment han participado una media de seis participantes.

3.3. PANELES DE EXPERTOS

Por su parte, los objetivos que se han perseguido con el desarrollo de los Paneles de Expertos han sido:

- *Conocer el análisis de las competencias asociadas a cada uno de los puestos tipo de atención a la ciudadanía desde una perspectiva jerárquica (análisis 90°).*
- *Valorar, desde esta perspectiva, el perfil ideal de cada puesto.*
- *Valorar aquellas competencias que más desarrollo necesiten.*
- *Analizar las causas que impiden su desarrollo y que inciden en el trabajo diario.*
- *Identificar sugerencias que minimicen las “diferencias” existentes entre el perfil ideal del puesto y las valoraciones obtenidas.*

Para complementar y validar los resultados obtenidos para cada uno de los puestos tipo de atención a la ciudadanía, durante las tres primeras semanas de mayo de 2010, se han desarrollado seis Paneles de Expertos en los que han participado representantes de los

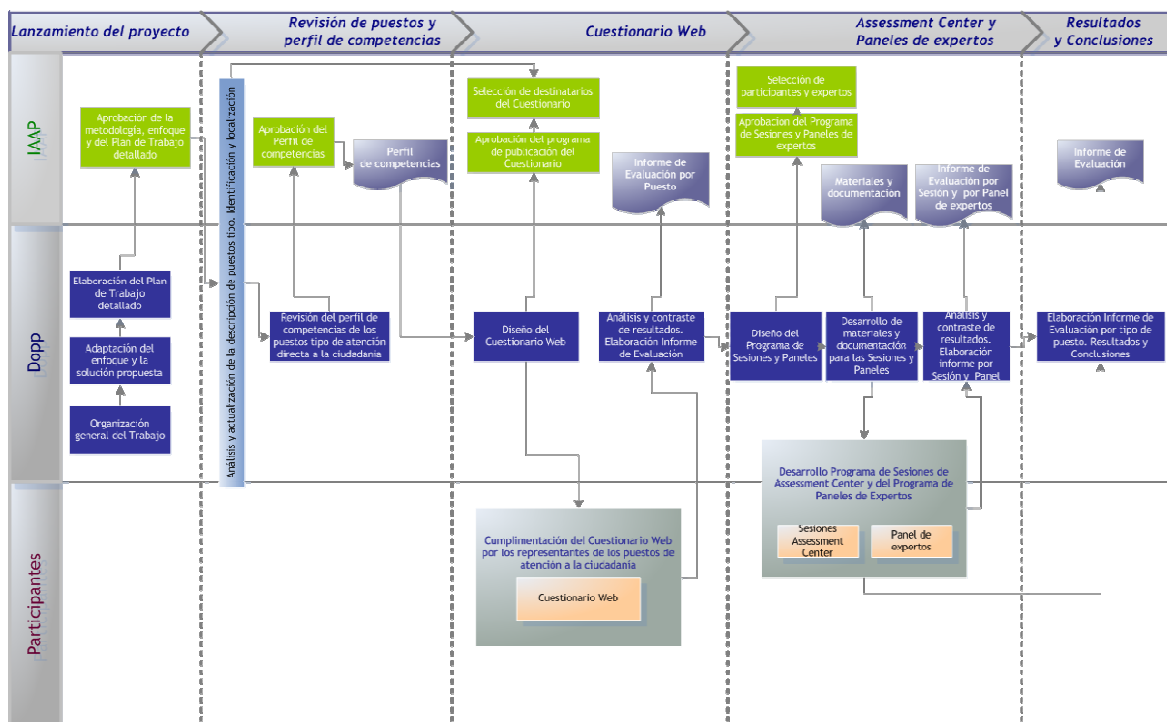
superiores jerárquicos de cada uno de los puestos tipo en toda la Comunidad Autónoma Andaluza, según la tipología de centros de trabajo donde se localizan los diferentes puestos tipo de atención a la ciudadanía, a saber:

- *Servicios Centrales de las Consejerías y Delegaciones Provinciales:* Paneles de Expertos desarrollados en Almería y Sevilla los días 7 y 18 de mayo de 2010, respectivamente.
- *Agencias/Organismos Autónomos:* Paneles de Expertos desarrollados en Granada y Córdoba los días 6 y 12 de mayo de 2010, respectivamente.
- *Centros Educativos:* Paneles de Expertos desarrollados en Málaga y Jaén los días 5 y 13 de mayo de 2010, respectivamente.

El desarrollo de cada uno de los seis Paneles de Expertos ha tenido una media de duración de cuatro horas y treinta minutos.

3.4. PLAN DE TRABAJO

Las distintas herramientas metodológicas para el análisis de competencias, así como las fases de Revisión y Resultados, se han desarrollado atendiendo al siguiente plan de trabajo:



4. RESULTADOS

Los resultados aportados por las diferentes herramientas metodológicas son los siguientes:

4.1. CUESTIONARIO WEB

COMPETENCIAS MÁS IMPORTANTES PARA EL DESEMPEÑO DEL TRABAJO

La respuesta al Cuestionario Web nos revela que las personas que ocupan puestos de atención a la ciudadanía entienden que las competencias más importantes para el desarrollo de su trabajo son COMUNICACIÓN, ORIENTACIÓN A LA CIUDADANÍA Y ORIENTACIÓN AL CAMBIO, siendo los comportamientos que se realizan (o son necesario realizar) con mayor frecuencia, los siguientes:

1. En COMUNICACIÓN:

- Ofrecer mensajes claros cuando te comunicas y adaptas los mensajes a la situación y a cada persona
- Utilizar en tus exposiciones criterios claros y homogéneos de forma consistente y transparente
- Captar la atención de la persona cuando transmites tus mensajes
- Escuchar las demandas para conocer las necesidades que plantean sin intentar imponer ideas o soluciones preconcebidas
- Argumentar tus planteamientos ante la persona a la que atiendes de forma convincente, documentándolos en su caso y manteniendo una actitud de responsabilidad y compromiso

2. En ORIENTACIÓN A LA CIUDADANÍA:

- Responder con actitud positiva a las demandas y reclamaciones que te plantean
- Utilizar la sonrisa durante la atención a la ciudadanía, los saludas y despides de forma cordial
- Responsabilizarte personalmente de atender y satisfacer las necesidades expuestas por la persona a la que atiendes
- Resolver los problemas y atender a las necesidades que te plantean buscando una respuesta rápida y ofreciendo alternativas y/o soluciones
- Recurrir a las personas que mejor puedan ayudar a la persona que estás atendiendo

3. En ORIENTACIÓN AL CAMBIO:

- Actuar para adaptarte a la situación con comprensión y aportación a lo que demanda la persona a la que atiendes
- Mostrar una actitud positiva e interés hacia diferentes puntos de vista y planteamientos a aplicar en la relación con las personas a las que atiendes

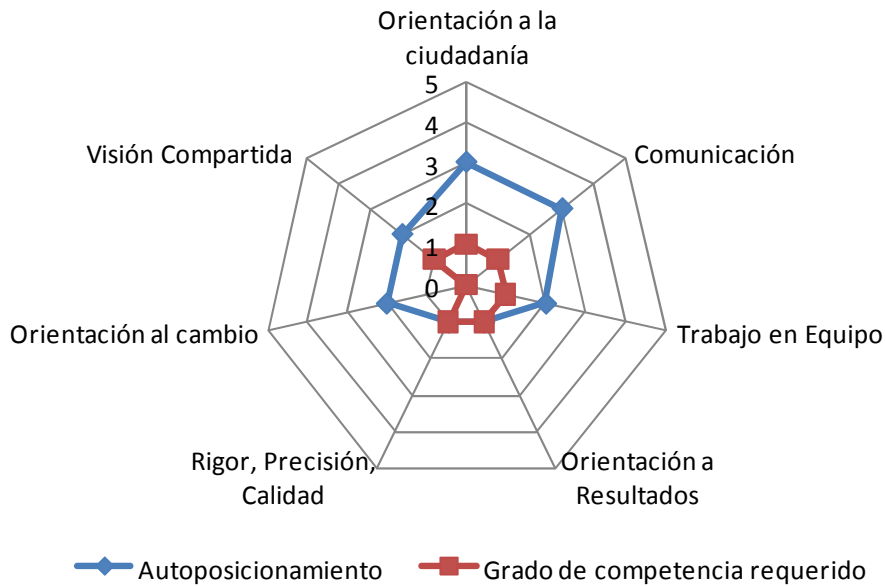
COMPETENCIA MENOS RELEVANTE PARA EL DESEMPEÑO DEL TRABAJO

La respuesta al Cuestionario Web nos revela que las personas que ocupan puestos de atención a la ciudadanía entienden que la competencia menos valorada es la de ORIENTACIÓN A RESULTADOS.

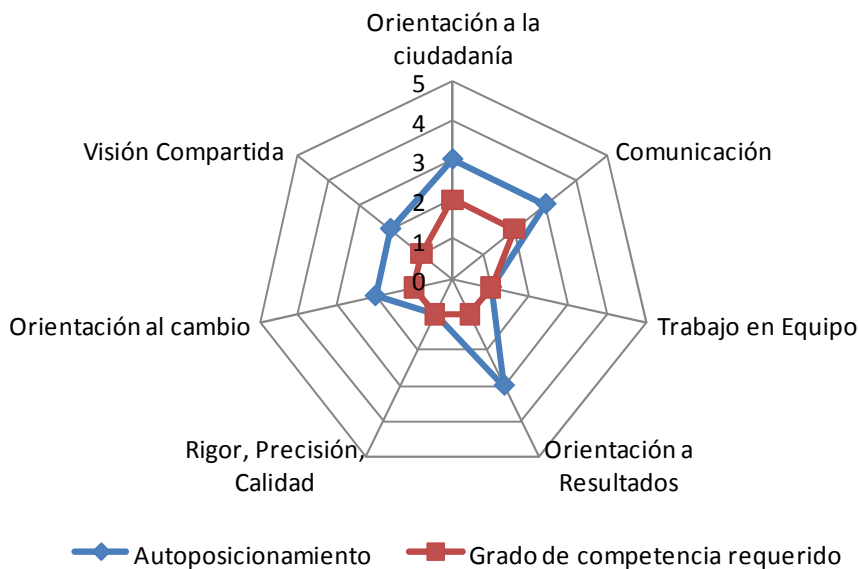
AUTOPOSICIONAMIENTO EN COMPETENCIAS

La respuesta al Cuestionario Web nos revela que, en general y para prácticamente todos los tipos de puestos y competencias definidas, las personas que ocupan puestos de atención a la ciudadanía llevan a cabo comportamientos relacionados con niveles superiores al requerido a su perfil.

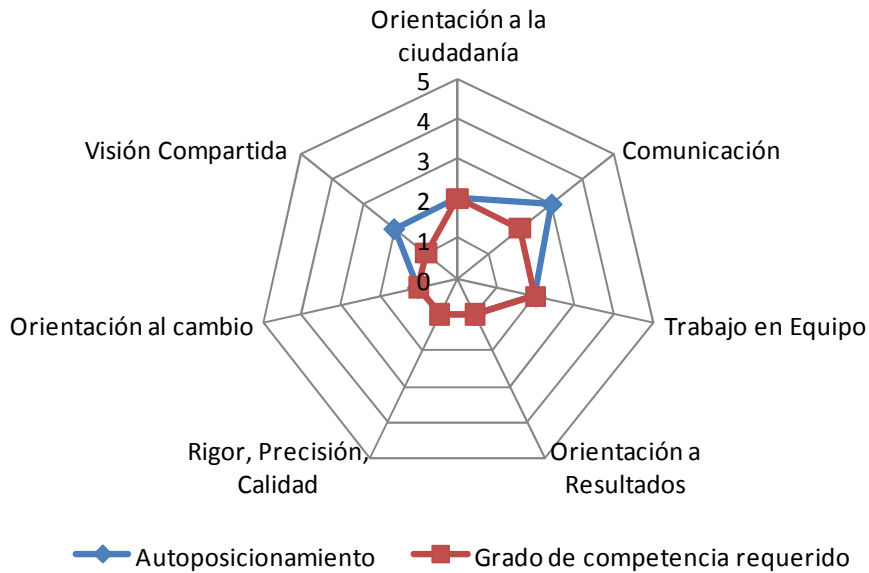
SOPORTE DE ATENCIÓN DIRECTA A LA CIUDADANÍA



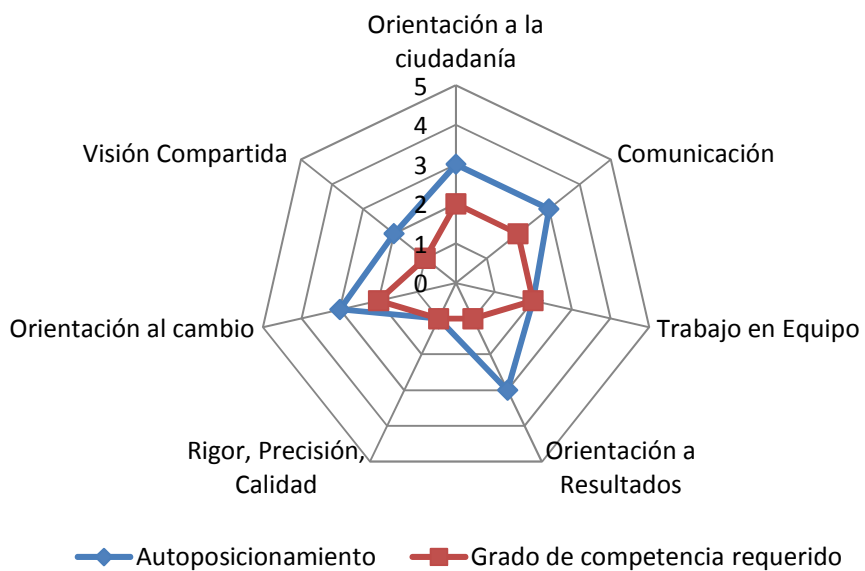
ATENCIÓN TELEFÓNICA A LA CIUDADANÍA



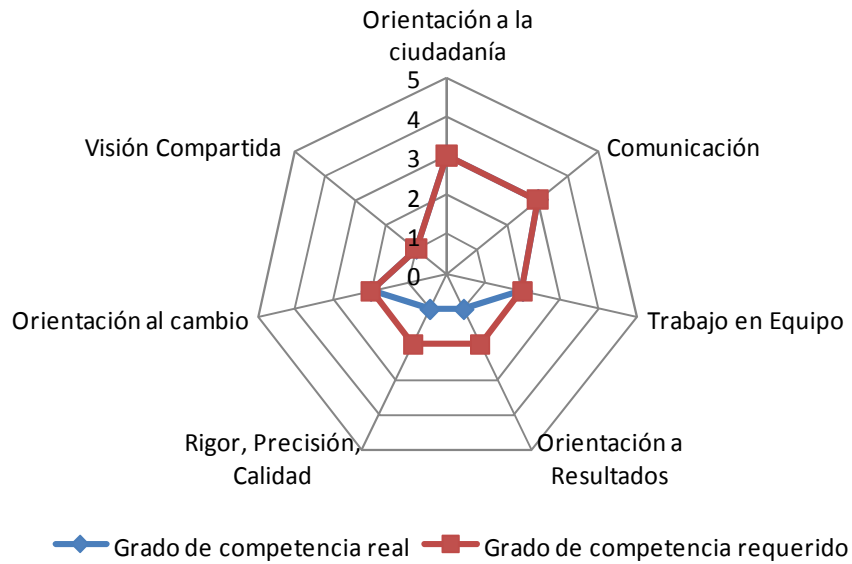
AUXILIAR DE ATENCIÓN DIRECTA A LA CIUDADANÍA



ADMINISTRATIVO DE ATENCIÓN DIRECTA A LA CIUDADANÍA



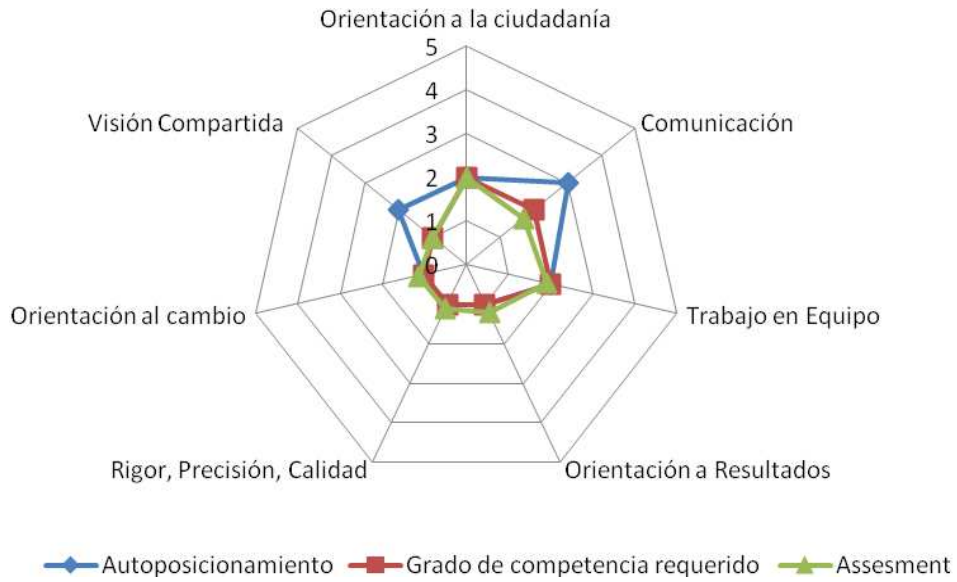
ASESOR TÉCNICO DE ATENCIÓN DIRECTA A LA CIUDADANÍA



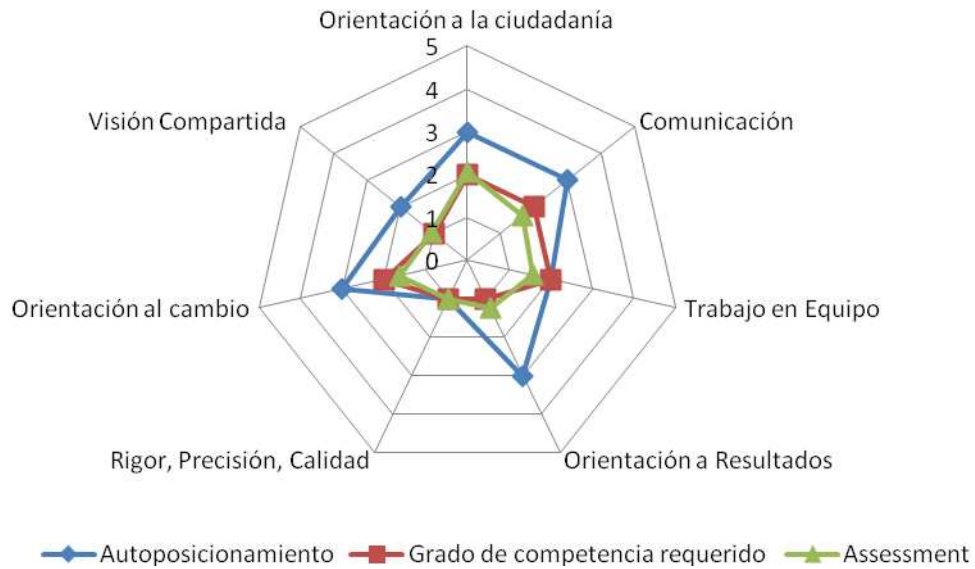
4.2. ASSESSMENT CENTER

Los perfiles promedio obtenidos en los Assessment llevados a cabo en Sevilla, Granada y Málaga para los puestos de Auxiliar, Administrativo y Asesor Técnico están muy próximos a los perfiles requeridos:

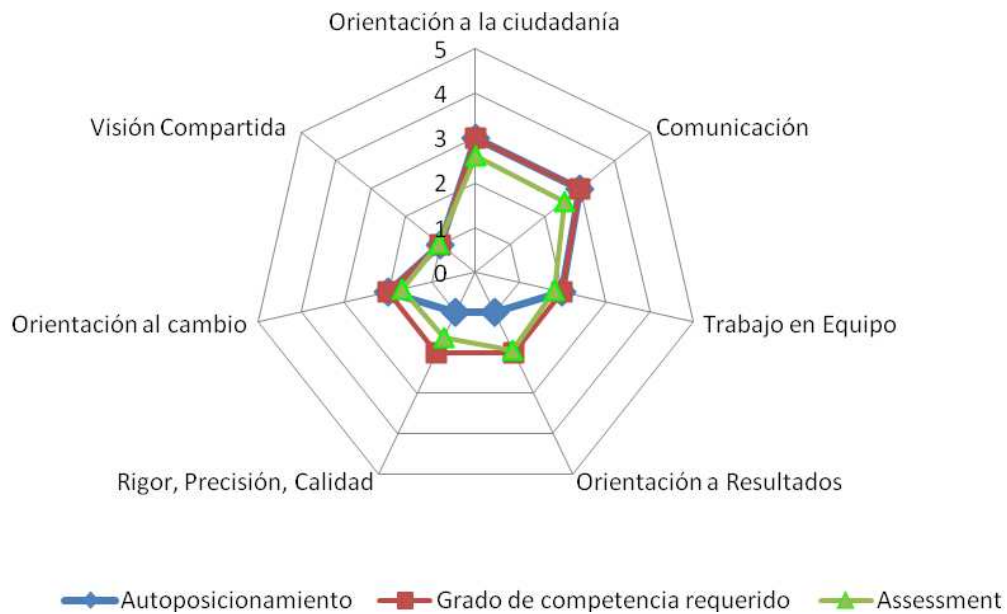
AUXILIAR DE ATENCIÓN DIRECTA A LA CIUDADANÍA



ADMINISTRATIVO DE ATENCIÓN DIRECTA A LA CIUDADANÍA



ASESOR TÉCNICO DE ATENCIÓN DIRECTA A LA CIUDADANÍA



4.3. PANELES DE EXPERTOS

COMPETENCIAS QUE NECESITAN UN MAYOR DESARROLLO

Los resultados derivados de los Paneles de Expertos revelan que las competencias que necesitan un mayor desarrollo según la visión de los superiores de los puestos de atención directa a la ciudadanía son, por este orden, las siguientes:



CAUSAS QUE IMPIDEN SU DESARROLLO

Las causas que impiden el desarrollo de estas competencias, según los expertos que participaron en los Paneles, son las siguientes:

Rigor , precisión y Calidad

Infravaloración del servicio de atención directa a la ciudadanía

Falta de actitud

Falta de formación

Falta de tiempo

Falta de "procedimentación"

No hay rigor en la definición de las funciones y requisitos de los puestos de trabajo

Inexistencia de mecanismos de contraste

Comunicación

Exceso de carga de trabajo

Infravaloración del servicio de atención a la ciudadanía

Desconocimiento del procedimiento

Ineficaz sistema de provisión de los puestos de trabajo

Falta de actitud"

Falta de formación

Falta de comunicación interna

Orientación a la ciudadanía

Falta de actitud

Ineficaz sistema de provisión de los puestos de trabajo

Infravaloración de la importancia del servicio de atención a la ciudadanía

No existe una visión de servicio público

No hay feedback de la opinión de la ciudadanía sobre la atención recibida

Trabajo en equipo

Mala dirección de los equipos

Las Áreas/Unidades se interpretan como parcelas independientes

Individualismo del personal que ocupa estos puestos de trabajo

Falta de actitud

Falta de tiempo

Excesiva rotación del personal en los puestos de atención directa

5. CONCLUSIONES

1. La voluntariedad en la participación de los Assessment puede haber generado un cierto sesgo en los resultados hacia evaluaciones más positivas que las esperadas si la muestra de participantes hubiera tenido un carácter aleatorio.
2. No obstante, la evaluación realizada a través de los Assessment nos muestra un gran ajuste entre los grados de competencias requeridos en los puestos de atención a la ciudadanía de Auxiliar, Administrativo y Asesor Técnico y sus respectivos ocupantes siendo las competencias que necesitan un mayor esfuerzo de desarrollo para los tres tipos de puestos, las siguientes:
 - Orientación a la Ciudadanía, Comunicación, Rigor, Precisión y Calidad; y Orientación al Cambio para el puesto tipo ASESOR TÉCNICO.
 - Comunicación; Trabajo en Equipo; Orientación al Cambio para el puesto tipo ADMINISTRATIVO.

- Comunicación y Trabajo en Equipo para el puesto tipo AUXILIAR.
3. En relación a estas dos últimas competencias (Comunicación y Trabajo en Equipo), se ha diagnosticado una nula o escasa relación interna entre los miembros del equipo de trabajo, afectando, en último término al servicio que se ofrece a la ciudadanía, dado que, en la gran mayoría de los casos el que atiende a público es un mero transmisor, siendo necesario la relación con responsables y/o compañeros, que poseen información técnica, para ofrecer un servicio de calidad. Hecho que no se produce, existiendo una posible “ruptura” entre el front y el back de los servicios de atención.
 4. Por tanto, se concluye que, además del desarrollo del resto de competencias, de manera común, se afianza la necesidad de poner marcha actividades, acciones y/o talleres que faciliten el desarrollo en los tres tipos puestos de trabajo de atención directa a la ciudadanía (analizados en este Diagnóstico) de, al menos, las competencias COMUNICACIÓN, TRABAJO EN EQUIPO y ORIENTACIÓN AL CAMBIO
 5. El proceso de diagnóstico de las necesidades de formación ha puesto de manifiesto una **actitud colaborativa altamente positiva de los participantes** en todas las fases del proyecto, así como en todas las herramientas utilizadas: Cuestionarios, Paneles y Assessment.
 6. El proyecto ha tenido un **importante efecto motivador en el colectivo del personal de atención a la ciudadanía** ya que se ha percibido como una *apuesta decidida de la Administración* por mejorar este servicio y atender las necesidades de las personas que lo hacen posible.
 7. El alto **impacto** que ha generado el proyecto **en las expectativas de los profesionales** de la Junta de Andalucía que desempeñan su trabajo en puestos de atención a la ciudadanía, hace necesario que desde el Instituto Andaluz de Administración Pública se de continuidad con proyectos que permitan la modernización y mejora de estos servicios.
 8. En especial, este contexto favorece la **puesta en marcha de futuras acciones de formación y desarrollo** en competencias del personal de atención a la ciudadanía, dado que existe en el colectivo un alto grado de motivación para el desarrollo.