

# Mejores Prácticas de Recursos Humanos en el Sector Público





**Vivir Mejor**

## INTRODUCCIÓN

En el Gobierno Federal existe el firme compromiso de consolidar un gobierno que responda con resultados a las demandas y problemas de nuestra sociedad. Un gobierno que sea un aliado efectivo de los mexicanos para alcanzar mayor bienestar social y mejores niveles de vida.

Los compromisos adquiridos con los ciudadanos en esta administración, han permitido seguir caminos y adoptar conductas que se ven reflejadas en un gobierno transparente, en el que además de denunciar actos de corrupción se privilegia la prevención y control.

Cuando la sociedad asume el lugar que le corresponde, y colabora con su gobierno es posible tener un mayor alcance y una mayor proyección de sus iniciativas.

Por lo anterior, los servidores públicos deben fungir como un factor de cambio. Hoy contamos con servidores públicos profesionales que ingresan al servicio público por mérito y en igualdad de oportunidades. A lo largo del tiempo, son evaluados en su desempeño y reciben capacitación para fortalecer sus capacidades y estar en posibilidad de brindar mejores resultados para la ciudadanía.

El libro que aquí se presenta recoge las mejores prácticas en la gestión de los recursos humanos del Sector Público que ha sido indispensable en la consecución de los resultados de esta Administración. En él se plasman experiencias relacionadas con los diferentes procesos de administración de recursos humanos, así como manejo de estructuras, clima laboral y herramientas que facilitan procesos de gestión. Asimismo, muestra experiencias en la gestión por competencias.

Deseo que las experiencias plasmadas en este libro se conviertan en un referente permanente para las instituciones que conforman la Administración Pública Federal, así como para las administraciones públicas de los estados y municipios, en el factor más importante del gobierno: el servidor público.

**Rafael Morgan Ríos**

Secretario de la Función Pública



## PRÓLOGO

En la actualidad, la sociedad enfrenta nuevos retos como el cambio climático, la inestabilidad de los mercados internacionales, la contaminación, la migración, entre otros. Por lo tanto, el Gobierno debe desarrollar enfoques innovadores para sortear estos desafíos. En esta estrategia es fundamental incluir a los servidores públicos como socios estratégicos de la misma. Con ellos se pueden generar las prácticas y enfoques que permitan canalizar su creatividad y desarrollar a las instituciones.

En esta nueva etapa, es trascendente adoptar las mejores prácticas nacionales e internacionales en el ejercicio de la función pública. Lo anterior permitirá construir gobiernos democráticos, eficaces, que generen políticas públicas de calidad y que resuelvan con oportunidad los problemas de los ciudadanos.

El desarrollo administrativo del Gobierno lo convierte en una organización más ágil, más eficaz, más transparente y menos costosa. Así, una Administración Pública moderna genera certeza, promueve la competitividad y conlleva al desarrollo económico y social de cualquier país.

Al mejorar la gestión de la Administración Pública Federal se busca:

- ▶ incrementar la efectividad de las instituciones, lo cual implica mejorar su desempeño mediante el desarrollo continuo de las personas, los procesos y las estructuras que le dan vida;
- ▶ minimizar los costos de operación y administración de las dependencias y de las unidades a través de la estandarización de procesos, la eliminación de trámites innecesarios, y la desregulación normativa; y
- ▶ maximizar la calidad de los bienes y servicios que presta el Gobierno Federal al facilitar la entrega oportuna de los mismos.

La Secretaría de la Función Pública impulsa una transformación en la Administración Pública, con la finalidad de contar con instituciones orientadas hacia lograr resultados, con honestidad, transparencia, eficiencia y eficacia. Esta transformación implica una reforma regulatoria, en todas las normas, procesos, trámites y requisitos de todos los servicios que se prestan a la ciudadanía. También la mejora de los sistemas electrónicos con la puesta en marcha de un modelo de interoperabilidad, que por primera vez permite integrar la información de los sistemas del sector público. Adicionalmente, se emprenden acciones frontales y preventivas para abatir la corrupción y se da un mayor peso a la transparencia y rendición de cuentas.

En este proceso de desarrollo, el servidor público es el centro del cambio. Sin embargo, al rediseñar los procesos y las estructuras, la mayor transformación en el Gobierno debe ser de quienes trabajamos en él. Así, los recursos humanos de la Administración Pública Federal deben mejorar su rendimiento mediante un equilibrio entre la innovación, el control y la integración de los sistemas de medición del desempeño.

Una selección cuidadosa y una evaluación permanente son importantes para identificar y documentar las buenas prácticas en el Gobierno. La Secretaría, a través de la Unidad de Política de Recursos Humanos de la Administración Pública Federal y como responsable de emitir la política en esta materia, se dio a la tarea de identificar las mejores



prácticas de Gestión de Recursos Humanos. Con este ejercicio se documentaron aquellas estrategias de las instituciones federales que pueden servir de referencia a los distintos órdenes y poderes de gobierno.

Estas prácticas concurren con las recomendaciones y las mejores prácticas de los países miembros de la OCDE en materia de gestión de recursos humanos tales como: los sistemas de servicios profesionales, la gestión por competencias, el liderazgo y fortalecimiento de capacidades gerenciales, las unidades de autogestión del conocimiento, la evaluación del desempeño y el clima y cultura organizacional.

El Servicio Profesional de Carrera mantiene su ritmo de consolidación en el Gobierno Federal. La institucionalización del mismo permite contar con un cuerpo de funcionarios que ejercen su tarea con apego a la legalidad, a la calidad, a la transparencia y a la eficiencia. Asimismo introdujo conceptos como mérito, profesionalización, planificación y estabilidad en el vocabulario de la administración pública. Reforzar este sistema no es un proceso aislado, es parte de una reforma administrativa amplia que permita mejorar la gobernabilidad. El Servicio Profesional de Carrera es un instrumento para generar una fuerza laboral más competente, flexible y adaptable así como un sector público competitivo, innovador e inclusivo.

La existencia de este servicio profesional de carrera beneficia tanto a servidores públicos como a la ciudadanía.

- Los primeros, se ven beneficiados al transparentar y generar igualdad de oportunidades en los procesos de ingreso, promoción y desarrollo; generar certeza jurídica en el desempeño y promover la competencia por mérito.
- Los segundos, se ven beneficiados al contar con servidores públicos profesionales, honestos y más eficientes en la prestación de servicios.

Las prácticas presentadas en este Libro, nos hablan de estos nuevos enfoques y de la necesidad de fortalecer las capacidades gerenciales de nuestros mandos medios y superiores en la Administración Pública. Por ejemplo, para generar enfoques estratégicos y de mayor innovación y creatividad destaca por la gran importancia que ha tomado en los últimos años a nivel mundial, el tema de liderazgo y el fortalecimiento de las capacidades gerenciales de los servidores públicos.

Además, de los nuevos enfoques y perspectivas de cómo identificar y desarrollar a nuestros líderes se requieren políticas que promuevan las unidades de autogestión. En este Libro se presentan casos de organizaciones que han implementado sus propias escuelas o áreas de formación o capacitación. Resalta el apoyo de la tecnología que permite la educación a distancia, a través de la cual se comparten contenidos especializados y alineados a los objetivos de la institución para desarrollar las habilidades y competencias de cada puesto.

Adicionalmente, hemos encontrado que la gestión por competencias es el mejor vehículo para generar un cambio cultural e inyectar mayor flexibilidad, adaptabilidad y prácticas gerenciales innovadoras en las organizaciones.

La profesionalización del servicio público permite mantener los procesos del Gobierno en condiciones óptimas de operación; disminuyendo los riesgos de pérdida del conocimiento y experiencia derivados de cambios de origen político. Por lo tanto, necesitamos redoblar esfuerzos a nivel federal en el desarrollo del servicio público y de sus organizaciones. En este ejercicio se han integrado excelentes ejemplos que pueden replicarse en otros órdenes de gobierno.

La implantación del Servicio Profesional de Carrera, el desarrollo del liderazgo, la capacitación y la autogestión son elementos claves para la eficacia del Gobierno. Sin embargo, es indispensable integrar en la gestión de los recursos humanos la evaluación del desempeño del servidor público. En este Libro se presentan la experiencia de instituciones que han diseñado e implantado metodologías de evaluación para fortalecer y mejorar sus esquemas de gestión interna y el logro de resultados, en beneficio de su organización y por ende, de la sociedad.

La evaluación del desempeño, como mejor práctica, busca definir las bases que configuran un sistema profesional y eficaz de función pública, que rinda cuentas a la ciudadanía y esté orientado a los resultados que impactarán positivamente en el nivel de vida de la población.

Finalmente, la adopción de mejores prácticas en la administración de los recursos humanos del sector público demanda medir el impacto de las mismas en el clima y cultura organizacional. La mejora continua del ambiente de trabajo incide en la eficiencia y eficacia de las organizaciones. La medición anual a través de una encuesta en las instituciones del Gobierno Federal es de gran importancia para generar programas de mejora en los ambientes laborales, en virtud de que estos impactan significativamente en el logro de los resultados de su administración.

En este contexto, celebramos la publicación de este Libro sobre las mejores prácticas de recursos humanos en el Sector Público. Estamos seguros que será un gran referente y contribuirá a la capacitación de la gestión de los recursos humanos de la Administración Pública.

Agradezco a las instituciones del Sector Público que registraron sus mejores prácticas para integrarlas a este libro. Por cuestión de espacio, sólo se publican un número reducido de ellas. Sin embargo, los casos que no se incluyen en esta edición se publicarán en la página de Internet de la Secretaría, con lo cual aquellos ciudadanos, académicos y servidores públicos interesados en capacitarse sobre estos temas tendrán acceso a esta información.

El ejercicio de la función pública tiene como finalidad servir a la sociedad quien hoy exige una administración moderna y eficiente, capaz de cumplir sus propósitos y satisfacer las demandas de la ciudadanía. Este libro es una herramienta valiosa para compartir y aprender de nuestros compañeros que con sus prácticas construyen un gobierno sencillo que aporta soluciones para transformar a México.

**Uriel Márquez Carrasco**

Subsecretario de la Función Pública



# Contenido

<b>Servicio profesional de carrera</b>	
<b>Secretaría de la Función Pública (SFP)</b> El Servicio Profesional de Carrera en México	8
<b>Consejo Nacional para la Cultura y las Artes (CONACULTA)</b> Proyecto de digitalización de expedientes del personal	14
<b>Comisión Nacional del Sistema de Ahorro para el Retiro (CONSAR)</b> Procesos de Ingreso al SPC Eficientes	18
<b>Secretaría de Economía (SE)</b> Personal de nuevo ingreso	22
<b>Instituto Federal Electoral (IFE)</b> Servicio Profesional Electoral	26
<b>Secretaría de Gobernación (SEGOB)</b> Se vale reconocer lo bueno	30
<b>Secretaría de Educación Pública (SEP)</b> Programa SDPC, Sistema de Desarrollo Profesional de Carrera	34
<b>Secretaría de Relaciones Exteriores (SRE)</b> El Servicio Exterior Mexicano	38
<b>Competencias</b>	
<b>Administración Portuaria Integral de Veracruz, S.A. de C.V. (API VERACRUZ)</b> Gestión por competencias	42
<b>Servicio de Administración Tributaria (SAT)</b> Gestión por competencias	46
<b>Secretaría de Desarrollo Social (SEDESOL)</b> Sistema de Gestión de Calidad	50
<b>Secretaría de la Función Pública (SFP)</b> Normas Técnicas de Competencia Laboral	54
<b>Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHCP)</b> Presupuesto basado en resultados	58
<b>Liderazgo</b>	
<b>Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología (CONACYT)</b> Programa de Formación de Alto Nivel para la Administración Pública Federal	62
<b>Instituto Mexicano del Seguro Social (IMSS)</b> MEFHADIC ®	66
<b>Petróleos Mexicanos (PEMEX)</b> Programa Formación de Líderes	70
<b>Unidades de autogestión de conocimiento</b>	
<b>Comisión Nacional Bancaria y de Valores (CNBV)</b> Capacitación Estratégica	74
<b>Comisión Nacional para la Protección y Defensa de los Usuarios de Servicios Financieros (CONDUSEF)</b> Portal de Capacitación Condusef	78
<b>Instituto Matías Romero (IMR)</b> Campus virtual del IMR	82

<b>Nacional Financiera, S.N.C. (NAFIN)</b> Universidad Nafinsa, Formación y Desarrollo de Primer Nivel	86
<b>Petróleos Mexicanos (PEMEX)</b> Programa Desarrollo Conductual	90
<b>Secretaría de Energía (SENER)</b> DNC Real, PAC Efectivo	94
<b>Secretaría de Educación Pública (SEP): Educación Superior Abierta y a Distancia (ESAD)</b> ESAD selección a distancia	98
<b>Correos de México (SEPOMEX)</b> Mejora del proceso de capacitación	102
<b>Secretaría del Trabajo y Previsión Social (STPS)</b> Mejora de la gestión de las ofertas de empleo de la Administración Pública Federal	106

## ***Evaluación del desempeño***

<b>Comisión Federal de Electricidad (CFE)</b> Sistema de Incentivos Grupales	110
<b>Comisión Nacional Bancaria y de Valores (CNBV)</b> Planes Individuales de Carrera	114
<b>Fideicomisos Instituidos en Relación con la Agricultura (FIRA)</b> Evaluación del desempeño por resultados (SERPRO)	118
<b>Servicio de Administración Tributaria (SAT)</b> Evaluación Integral del Desempeño EIDD	122
<b>Secretaría de la Función Pública (SFP)</b> Premio Nacional de Administración Pública	126

## ***Clima y cultura organizacional***

<b>Aeropuertos y Servicios Auxiliares (ASA)</b> Valores Organizacionales	130
<b>Colegio Nacional de Educación Profesional Técnica (CONALEP)</b> Simplificación de gestión de indemnizaciones de los seguros de vida institucional	134
<b>Fondo de la Vivienda del Instituto de Seguridad y Servicios Sociales de los Trabajadores del Estado (FOVISSSTE)</b> Expresión Fovissste	138
<b>Instituto Nacional del Fondo de Vivienda para los Trabajadores (INFONAVIT)</b> Cultura de la igualdad	142
<b>Consejo de Promoción Turística de México (CPTM)</b> Estrella de agradecimiento / reconocimiento 2012	146
<b>Secretaría de la Función Pública (SFP)</b> Encuesta clima y cultura (ECCO)	150
<b>Secretaría de la Función Pública (SFP)</b> La SFP hasta en la sopa	154
Otras prácticas	158



- Lugar y año de creación: México, D.F., 29 de diciembre de 1982 (antes Secretaría de la Contraloría General de la Federación).
- Nombre del actual titular: C.P. Rafael Morgan Ríos
- Misión de la SFP: consolidar un gobierno honesto, eficiente y transparente.
- Número de plazas a los que aplica la mejor práctica en la Administración Pública Federal (APF): 35,718 plazas
- Distintivos:
  - Premios de Naciones Unidas al servicio público, por
    - Regulación Base Cero.
    - Concurso del Trámite más Inútil.

# El Servicio Profesional de Carrera en México

*Raúl Arceo Alonzo*

*Unidad de Política de Recursos Humanos de  
la Administración Pública Federal*

La profesionalización de las administraciones públicas es importante por varias razones: primero, porque entre mejor preparados estén los servidores públicos, mejor será la calidad de los bienes y servicios que los gobiernos puedan brindar a los ciudadanos; segundo, porque el manejo de los recursos públicos será más eficiente si sus administradores están bien capacitados, y tercero, porque mejora la imagen de las instituciones gubernamentales ante la ciudadanía.<sup>1</sup>

En este sentido, también se ha señalado que contar con un servicio civil de carrera no es suficiente, aun-

que si es una condición necesaria para el desarrollo económico de los países.

Profesionalizar significa mejorar los procesos de selección para atraer a los candidatos más calificados del mercado laboral; crear mecanismos para que los servidores públicos cuenten con los conocimientos y habilidades requeridas para desempeñar sus funciones; valorar periódicamente que los servidores públicos cumplan con las metas que se fijaron y si lo hacen de la manera más eficaz y eficiente posible, pero sobre todo, si con su actuar se contribuye a mejorar las condiciones de vida de la población.

El SPC es importante como mejor práctica en el Gobierno Federal, porque atiende a los mandos medios y superiores, es transversal y homologa los procesos a través de un marco general que a su vez permite

<sup>1</sup> Ver “Carta Iberoamericana de la Función Pública”. Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo (CLAD) y el Departamento de Asuntos Económicos y Sociales de las Naciones Unidas, (Bolivia, 26-27 de junio de 2003). Asimismo, el Código Iberoamericano de Buen Gobierno (Montevideo, 23 de junio de 2006).

La profesionalización de las administraciones públicas es importante, porque entre mejor preparados estén los servidores públicos, mejor será la calidad de los bienes y servicios que los gobiernos brinden a los ciudadanos.

flexibilidad, en los siete subsistemas que contempla la Ley del Servicio Profesional de Carrera en la Administración Pública Federal (LSPC) <sup>2</sup>.

#### ANTECEDENTES

El SPC nace con la publicación de la LSPC, el 10 de abril de 2003.

La implantación del Sistema del SPC en la Administración Pública Federal Centralizada (Sistema) se realizó entre los años 2003 y 2006, período en que se expidió el primer Reglamento (abril de 2004), en el cual se determinaron las bases para su operación gradual en las dependencias y órganos administrativos desconcentrados, centralizando en la Secretaría de la Función Pública (SFP) la autorización y ejecución de distintos procedimientos.

<sup>2</sup> La LSPC considera siete subsistemas para el SPC: 1) Planeación de Recursos Humanos, 2) Ingreso, 3) Desarrollo Profesional, 4) Capacitación y Certificación de Capacidades, 5) Evaluación del Desempeño, 6) Separación y 7) Control y Evaluación.

Antes de la entrada en vigor de la Ley, ya existían servicios civiles o de profesionalización operando en algunas instituciones públicas.

En dicho período, las diversas acciones que se realizaron dieron como resultado un avance del 91.5 % en la implantación del SPC para finales de 2006 <sup>3</sup>.

De esta forma, la primera etapa de implantación se cumplió con la puesta en marcha de los siete subsistemas dentro del plazo establecido en la LSPC, para que el Sistema operara en su totalidad en un período que no excediera de tres años a partir de la iniciación de su vigencia.

Sin embargo, la implantación del SPC no fue fácil. Como todo proceso de cambio y más aún, de estas dimensiones, el Sistema ha tenido resistencias y opiniones a favor y en contra.

#### CONSOLIDACIÓN

El Plan Nacional de Desarrollo 2007-2012 (PND) marcó el inicio de la etapa de Consolidación del SPC, estableciendo que para mejorar el Sistema se requería descentralizar la operación con criterios, metodologías y herramientas para atraer y retener a las personas más adecuadas para el servicio público y el logro de los resultados institucionales.

Por ello, en 2007 se revisaron aquellos aspectos que eran susceptibles de mejorar en el SPC, y se identificó que el Reglamento de la LSPC emitido en el año 2004 era uno de los instrumentos que presentaba áreas de oportunidad importantes, tanto por su impacto en todo el Sistema, como por la idoneidad para atender los aspectos de mejora identificados. Esta revisión derivó en la expedición el 6 de septiembre de 2007

<sup>3</sup> El Modelo Integral de Evaluación del SPC (MideSPC) midió el avance general de Sistema del SPC, por medio de indicadores para controlar y evaluar el avance de implantación de cada uno de los subsistemas; véase el Informe Anual del SPC 2006, en la página electrónica <http://www.spc.gob.mx/>



del actual Reglamento de la LSPC (RLSPC).

Con base en el RLSPC, en los siguientes años de 2008, 2009 y 2010, se instrumentaron diversas acciones para el fortalecimiento, la descentralización y la flexibilización del SPC.

Destaca por su importancia el inicio en 2009 de la “Regulación Base Cero”<sup>4</sup>, la cual incluye una forma directa para hacer frente a la sobre-regulación y permite mejorar los procesos en las instituciones del Gobierno Federal. En el caso específico de recursos humanos fue posible eliminar 1,834 normas en dicha materia.

En 2010, se elaboraron las Disposiciones Generales en las materias de RH y del SPC y sus manuales correspondientes, cuya actualización fue publicada el 29 de agosto de 2011, en el DOF. Dicha normatividad concentra en un solo instrumento toda la regulación en las materias referidas, que permite operar y homologar los procesos de recursos humanos en las instituciones de la APF.

De manera particular en 2011, se realizaron las siguientes acciones en el SPC:

- ▶ En el Subsistema de Planeación de RH, se cuenta con 75 estructuras registradas, cifra que representa el 100 % de las instituciones sujetas al SPC, así como con la descripción, perfil y valuación de sus puestos.
- ▶ En el Subsistema de Ingreso desde 2007 se han puesto en concurso 29,367 puestos.
- ▶ En el Subsistema de Desarrollo Profesional se realizaron 377 movimientos laterales.
- ▶ En el Subsistema de Capacitación y Certificación, 96% de las instituciones sujetas al SPC cuentan con Programa Anual de Capacitación 2011 (PAC) en el sistema informático RHNet. Asimismo, la eficiencia terminal de las acciones de capacitación es del 100%, correspondiente a las 51 instituciones que reportaron este indicador. Además, el total de cursos vigentes en @Campus México es de 126 para las capacidades de liderazgo, trabajo en equipo, orientación a resultados, negociación, visión estratégica, administración de proyectos, lenguaje ciudadano e inglés.

- ▶ Se incorporaron al Sistema 27,967 servidores públicos de carrera (98.9% de un total posible de 28,265); de los cuales 15,522 obtuvieron su nombramiento al concluir los requisitos de certificación de capacidades y evaluación del desempeño; mientras que el restante entró al SPC mediante concurso.
- ▶ En el Subsistema de Evaluación del Desempeño, se realizó el proceso anual de evaluación de desempeño 2010 que fue aplicado a 22,522 servidores públicos sujetos al SPC, cifra que representa el 98% del total susceptible de evaluación, a través de 90,215 metas individuales y 1,454 metas institucionales colectivas.
- ▶ En el Subsistema de Separación, se registraron 3,379 separaciones de servidores públicos de carrera.
- ▶ En el Subsistema de Control y Evaluación, se registraron 72 Programas Operativos Anuales (POA's) y se comprometió el 90% en la Consolidación del Sistema.

Las diversas acciones realizadas por la SFP fueron objeto de revisión por parte de la Auditoría Superior de la Federación, cuyo dictamen considera “que, en términos generales, la Secretaría de la Función Pública (SFP) cumplió con las disposiciones y los objetivos y metas establecidos para administrar el Sistema del Servicio Profesional de Carrera (SPC), a fin de atraer a los mejores profesionistas y lograr la estabilidad y permanencia de los servidores públicos en el sistema; excepto por los resultados con observación que se precisan en el apartado correspondiente de este

4 Premio de Naciones Unidas al servicio público, por Regulación Base Cero



informe.”<sup>5</sup> Estas recomendaciones serán atendidas en su oportunidad en tiempo y forma por la SFP.

### RETOS EN PROCESO Y FUTUROS

En 2010 y 2011, a solicitud de la SFP, la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) realizó un estudio para evaluar el SPC, focalizando la búsqueda de políticas e instrumentos técnicos para su mejoramiento y consolidación, así como para generar una cultura de aprender a “aprender” la difusión de buenas prácticas en gestión de recursos humanos; la generación de conocimiento y el compromiso sobre el SPC, como elementos esenciales para consolidar el proceso de profesionalización.<sup>6</sup>

Al respecto, se generaron tres grandes estrategias dirigidas a cambiar los paradigmas de gestión de recursos humanos en el sector público mexicano; crear un liderazgo trascendente de la alta dirección y un enfoque integrador de la gestión de recursos humanos.

La primera de las estrategias fue sentar las bases para crear un esquema de gestión por competencias a través de la elaboración de estándares de competencia laboral de los funcionarios públicos que permita el desarrollo de las destrezas y habilidades que deben tener los servidores públicos de carrera. Con lo anterior se coloca a México en la misma lógica de los países miembros de la OCDE.<sup>7</sup>

El modelo planteado para el SPC toma como referencia el modelo de competencias de Paul C. Green<sup>8</sup>, el

cual establece una muy buena base para focalizar e integrar las políticas y prácticas de recursos humanos alrededor de los objetivos y metas de las organizaciones, así como para obtener un alto desempeño del personal que las conforma.

En este sentido, se están elaborando diversas competencias y sus instrumentos de evaluación en colaboración con la STPS y la SHCP.

La segunda estrategia, se centró en mejorar la calidad de información y mecanismos de seguimiento y evaluación del SPC.

El Sistema RHNet, administra la información y herramientas en materia de recursos humanos; dentro del marco de esta estrategia se realizaron cambios en el sistema informático que permitieron fortalecer la eficiencia en su operación y con ello, la gestión de la administración de recursos humanos en la APF, al simplificar los procesos de operación en el manejo del sistema.

Además, se rediseñó el sistema de control y evaluación a efecto de mejorar la calidad de la información contenida en los sistemas y generar las alertas co-

5 Auditoría Superior de la Federación. INFORME DEL RESULTADO DE LA FISCALIZACIÓN SUPERIOR DE LA CUENTA PÚBLICA 2010. Página electrónica: [www.asf.gob.mx](http://www.asf.gob.mx) Consulta realizada el 14 de marzo de 2012.

6 OCDE (2011), Hacia una gestión pública más efectiva y dinámica en México (resumen en español), OECD Publishing.

7 Para enfrentar los retos de la profesionalización de los servidores públicos en tiempos de crisis y globalización, los países más avanzados en la materia, pertenecientes a la OCDE, han orientado su gestión pública sobre la base de competencias.

Las competencias, la mayoría de las veces, se definen como “la combinación de conocimientos, actitudes, aptitudes, habilidades y comportamientos que resultan en un alto desempeño de las personas en sus puestos”, el cual frecuentemente es identificado y validado a través de la observación y análisis de sus comportamientos. Lo anterior permite distinguir los diversos grados de desempeño, pero sobre todo, el más alto del desempeño promedio

Véase: OECD (2011), Public Servants as Partners for Growth: Toward a Stronger, Leaner and More Equitable Workforce, OECD Publishing. <http://dx.doi.org/10.1787/9789264166707-en>

8 Green, C. Paul. Building Robust Competencies, Jossey-Bass, Publishers, San Francisco, CA, 1999,

# 75

son las instituciones en las que opera el SPC, cifra que representa 27% del total de 273 instituciones de la APF; distinguiéndose 14 Secretarías de Estado, la CJEF y 60 órganos desconcentrados.

respondientes que permitan una mejor supervisión de la operación del Sistema del SPC; a través de un tablero de control que permite visualizar los principales indicadores del SPC, adicionales al POA con periodicidad mensual.

La tercera estrategia es la implementación de modelos que buscan en principio estandarizar<sup>9</sup>, la manera de gestionar los recursos humanos en el gobierno federal. Asimismo, busca poner en marcha el establecimiento de ambientes de colaboración, en los cuales los trabajadores potencian su trabajo y creatividad en las organizaciones en un ambiente de “trabajo wiki”. Este nuevo paradigma requiere liderazgos y organizaciones con capacidades excepcionales para trabajar en entornos de colaboración; pero sobre todo encuentra necesario desarrollar nuevas competencias, tipos de relaciones y aprendizajes para enfrentar el mundo de la administración del conocimiento (Knowledge Management)<sup>10</sup>.

9 Saval, Henry, Véronique Zardet y Marc Bonnet. Mejorar los desempeños ocultos de las empresas a través de una Gestión Socioeconómica. Organización Internacional del Trabajo (OIT) e Instituto de Socioeconomía de las Empresas y de las Organizaciones, 2da edición, Italia, 2008.

Saval, Henry. Por un Trabajo más Humano. Information Age Publishing Inc., 2011.

10 Tapscott, Don y Anthony D. Williams. Wikinomics, La nueva economía de las multitudes inteligentes. PAIDOS, 2006.

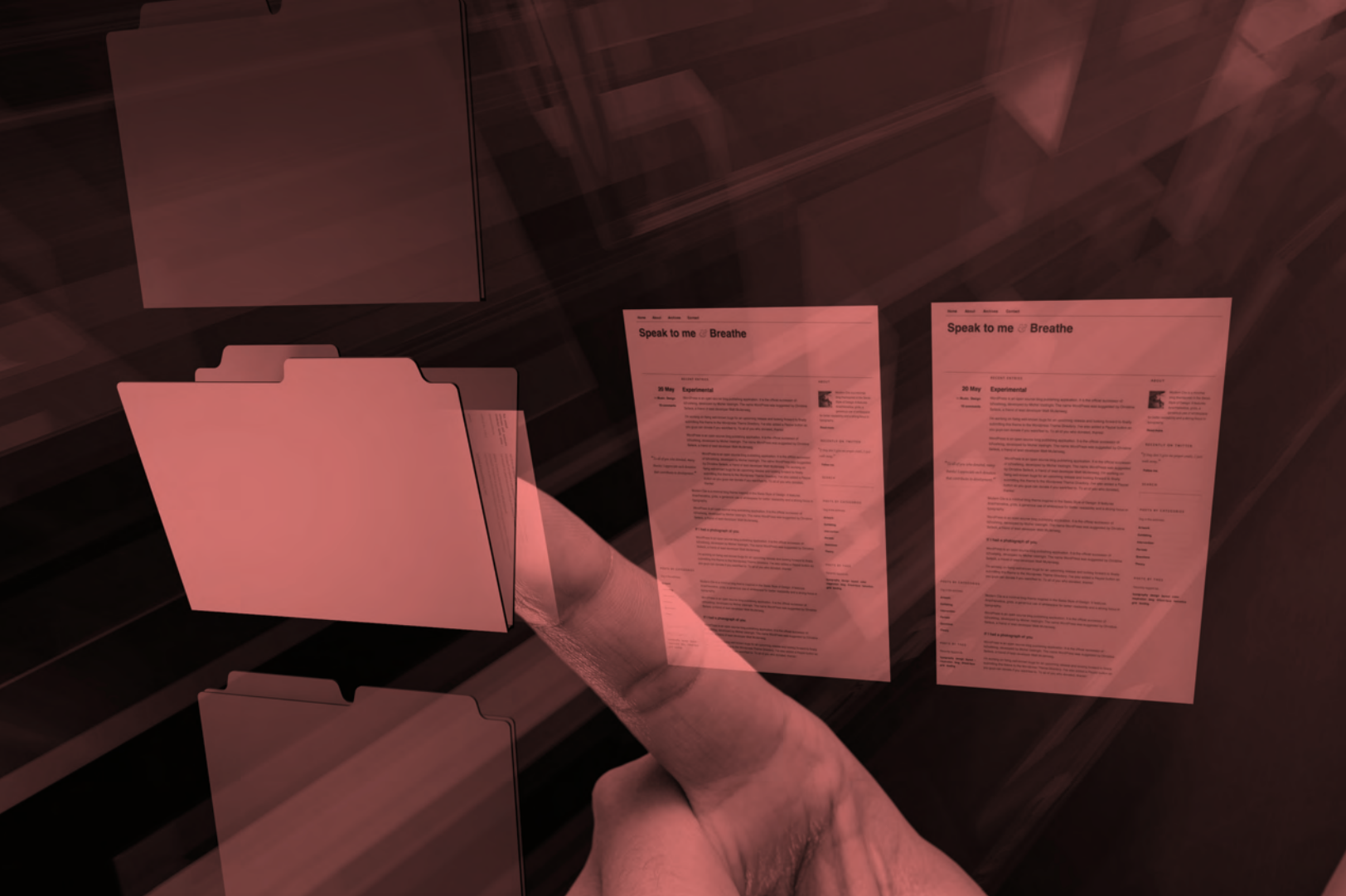
Ahora bien, el fortalecimiento de la democracia en México tiene entre sus pilares al SPC, el cual se debe constituir como una institución permanente en la vida del Estado Mexicano que permita asegurar la estabilidad y la gobernabilidad del país en todo momento, incluidos los cambios de administración, en especial del Ejecutivo Federal. La permanencia del SPC plantea diversos retos y factores críticos que van más allá del alcance temporal de la administración del Presidente Felipe Calderón, pero que resultan importantes para establecer una política del Estado Mexicano en materia de profesionalización de los recursos humanos de los tres órdenes de gobierno y los poderes de cada uno de ellos.

Los retos que tenemos por delante son varios y de distinta índole; por ello el SPC debe focalizar esfuerzos para que sus beneficios se reflejen en las acciones que impactan directamente en la ciudadanía, de tal forma que la sociedad en su conjunto reciba mejores servicios públicos y confíe en las mujeres y hombres al servicio del Estado.

En conclusión, es posible afirmar que el SPC tiene un proceso cíclico; cuyo análisis conlleva la participación de diversos actores, la exposición de ideas y su contraste; así como la discusión en foros que permitirá contar con nuevas propuestas para su mejora.

El compromiso no es exclusivo del Ejecutivo Federal sino se requiere de un esfuerzo conjunto de diversos actores del gobierno, del sector privado y de la propia sociedad en su conjunto.





# CONACULTA

El 07 de diciembre de 1988 se creó en México, D.F., el Consejo Nacional para la Cultura y las Artes, como organismo coordinador de las políticas que en la materia ejecuta a nivel nacional el Gobierno Federal.

Nombre del titular actual: Lic. Consuelo Sáizar Guerrero, Presidenta del Consejo.

Misión: Conaculta es la institución encargada de preservar de forma integral el patrimonio cultural de la nación en sus diversas manifestaciones artísticas y culturales, así como estimular los programas orientados a la creación, desarrollo y esparcimiento de las mismas. Las acciones de Conaculta están encaminadas a mantener un compromiso profesional que beneficie a toda la sociedad mexicana con la promoción y difusión de todo el sector cultural y artístico.

Número de servidores públicos: 3465 trabajadores al 31 de enero de 2012.

# Proyecto de digitalización de expedientes del personal

*Lic. César M. Gutiérrez Rodríguez*  
*Dirección de Planeación y Desarrollo del Capital Humano*

*Lic. Leslie Carrascosa Soto*  
*Subdirección de Servicios y Honorarios*

## PROPÓSITO DE LA PRÁCTICA

**Impacto:** El CONACULTA tiene expedientes del personal que datan del año 1988 o antes, pues varios de sus trabajadores llegaron al Consejo con antigüedad generada desde la SEP. El acervo cultural en algunos expedientes es incluso de relevancia histórica: incluye a los primeros presidentes del Consejo, y a algunos personajes como: Carlos Monsiváis, Alejandro Gertz Manero y Carlos Ancira Negrete. Todos estos expedientes están en papel, con algunas copias fotostáticas de documentos de identificación o con

documentos originales de los movimientos de personal. Esta situación ha generado que la información aparezca borrosa por el desgaste del papel; que los expedientes sean difíciles de manipular, que exista poco espacio para almacenarlos, etcétera.

Lo que se busca con el proyecto de digitalización es:

- ▶ Ahorro de tiempos de hasta el 50% en gestiones del departamento de la Subdirección de Servicios y Honorarios, gracias a la disponibilidad en línea de toda la información de los expedientes de cada empleado.
- ▶ Garantía de confidencialidad y cumplimiento de la Ley de Protección de Datos Personales.
- ▶ Mejora de la productividad mediante la automatización del proceso de gestión de expedientes de personal.
- ▶ Reducción del riesgo de pérdidas de documentación al convertir los documentos originales en formato digital.
- ▶ Clasificación de tipos de documentos desde la captura de información de los expedientes.

# Contar con expedientes digitalizados repercutirá en la mejora de los tiempos de atención a las solicitudes de información sobre datos del personal que se tienen en el área de Recursos Humanos.

- Respuesta rápida a las posibles auditorías gracias a la localización inmediata de la documentación original solicitada, lo que se traduce a una automatización en la gestión.

**Fecha de implementación o diseño.** La digitalización de expedientes se inició en octubre de 2010.

**Estatus.** A enero de 2012 está digitalizado el 95% de los expedientes de personal activo, mismos que ya pueden revisarse y usarse a través de la herramienta Laserfiche; sin embargo, sigue la fase de revisión de algunas imágenes y expedientes. También está en diseño el escaneo y digitalización de los expedientes del personal que ha causado baja en el Consejo.

**Naturaleza de la práctica.** Esta práctica es innovadora para el Consejo, ya que nunca se había realizado un trabajo de digitalización de información que permitiera preservar la documentación de Recursos Humanos. También es una mejora, ya que nos apegamos a los lineamientos generales para la organización y conservación de los archivos de las dependencias y entidades de la Administración Pública Federal, que señala en su capítulo IV: “las dependencias y entidades tomarán las medidas necesarias para administrar y conservar los documentos electrónicos, generados o recibidos, cuyo contenido y estructura permitan identificarlos como documentos de archi-

vo que aseguren la identidad e integridad de su información”.

## **FASES O ELEMENTOS DE LA MEJOR PRÁCTICA:**

El trabajo de digitalización se inició con un diagnóstico inicial de la cantidad de expedientes en papel de personal activo y dado de baja, con el fin de determinar la cantidad de hojas a escanear. Se hizo un cálculo de la cantidad de hojas que conforman un expediente tipo y se multiplicó por el número de expedientes a digitalizar, contemplando un margen de error del +5%.

Posteriormente, se ordenaron los expedientes en cajas por apellido. El proceso de digitalización por etapas consiste en:

- Preparar los expedientes: quitar grapas o broches, separar y desechar la documentación repetida y foliar todas las hojas.
- Digitalizar los documentos mediante un scanner de alta velocidad con alimentación automática, y en los casos en que haya papel muy dañado, obtener copia fotostática del documento y escanear la copia, cuidando la integridad de la información contenida en el documento, con el fin de evitar daños irreversibles al papel.
- Realizar un control de la calidad de las imágenes corrigiendo los errores imputables a una mala digitalización. También se alinean y ajustan las imágenes y se borran partes de la imagen por zonas, sin afectar el original.
- Integrar nuevamente y en físico (papel) los documentos de archivo, cargar las imágenes a la herramienta informática Laserfiche para la consulta de los expedientes digitalizados e integrarlos tanto en papel, como en el sistema para su consulta y utilización.

# 3,294

de 3,465 expedientes de personal activo se tienen digitalizados a enero de 2012, lo que equivale al 95% de la cantidad de expedientes a digitalizar.

Los expedientes que ya fueron digitalizados entran en una segunda fase de revisión, donde se verifica que la información sea clara, completa, y ordenada. Se confirma que la naturaleza de las imágenes obtenidas por la digitalización se encuentre en formato TIF escala de grises, ya que éste cumple un estándar de digitalización para documentos contemporáneos con papel en buen estado. También se hace la implementación de metadatos para la recuperación de la información, ya que el documento final contará con un proceso de obtención de texto por medio de procesos OCR (reconocimiento de texto de la imagen), ampliando la capacidad de recuperación de los datos. Finalmente, en el sistema Laserfiche, los expedientes digitales quedan ordenados alfabéticamente palabra por palabra y letra por letra. Éstos son exactamente iguales al original (es decir, al archivo en papel), ya que una vez digitalizados no se eliminan firmas, perforaciones, tachaduras, enmendaduras ni anotaciones. Todo este trabajo permite al área de Recursos Humanos conocer el volumen total de páginas que fueron digitalizadas o editadas.

#### RESULTADOS:

A enero de 2012, se tienen digitalizados 3,294 expedientes de 3,465 de personal activo, lo que equivale al 95% de la cantidad de expedientes a digitalizar; sin embargo, al encontrarse en una fase de revisión de la calidad del trabajo digitalizado y limpieza de las

bases de datos, el trabajo en general se encuentra en un 80% de avance.

Aún falta digitalizar 18,636 expedientes de personal dado de baja (100% de expedientes) que forman parte del acervo documental del Consejo. El avance de trabajo de esta etapa es del 3%, ya que los expedientes están en la fase de ordenamiento.

La herramienta informática Laserfiche ya está en uso en la fase de prueba por parte de Recursos Humanos y se ha podido consultar la información de 3,294 expedientes sin necesidad de solicitar el original en papel, lo cual ha disminuido tiempos de consulta para el personal. La claridad de la información a la

hora de la consulta es muy buena.

#### FACTORES DE ÉXITO Y RIESGOS DE LA MEJOR PRÁCTICA (OPORTUNIDADES Y AMENAZAS):

Las oportunidades son: una vez que estén todos los expedientes digitalizados, podremos tener interacción con otros procesos digitales que faciliten el uso de la información. Además, se tendrán las pautas para digitalizar documentos de otras áreas de Recursos Humanos que nos hagan áreas sistematizadas.

Contar con el historial digitalizado del personal inactivo y activo del Consejo dará la oportunidad de automatizar algunos procesos de Recursos Humanos, incluyendo las áreas de movimientos de personal.

La principal amenaza sería que no se contara con los recursos informáticos necesarios para seguir haciendo la digitalización continua de expedientes de personal de nuevo ingreso o de los documentos que se generen como parte de los procesos naturales del movimiento de Recursos Humanos.







La Comisión Nacional del Sistema de Ahorro para el Retiro (CONSAR), fue creada en la Ciudad de México por decreto presidencial publicado en el Diario Oficial de la Federación el 22 de julio de 1994, y es la encargada de llevar a cabo la coordinación, regulación, supervisión y vigilancia de los Sistemas de Ahorro para el Retiro.

Nombre del actual titular: Lic. Pedro Ordorica Leñero

Misión: Proteger los ahorros para el retiro de los trabajadores, desarrollando un entorno de competencia y servicios de calidad que permitan el ejercicio informado de sus derechos, para que obtengan pensiones dignas.

Número de servidores públicos: 210

Distintivos recibidos: Certificaciones ISO 9001:2008 e ISO:27000. Ha presidido la AIOS (Asociación Internacional de Organismos de Supervisión de Fondos de Pensiones) y es miembro de la IOPS (International Organisation of Pension Supervisors).

# Procesos de Ingreso al SPC Eficientes

*Carlos Maximiliano Huitrón Escamilla*

*Director General de Administración*

*Mónica López Sandoval*

*Directora General Adjunta de Recursos Humanos y Materiales*

*Eduardo Rafael Cruz León*

*Titular del Área de Auditoría para Desarrollo y Mejora de la Gestión Pública*

La CONSAR, como Institución integrante del Sistema Financiero Mexicano y responsable de la supervisión del Sistema de Ahorro para el Retiro más importante de América Latina con activos financieros valuados en alrededor de 1.5 billones de pesos equivalentes al 11% del PIB nacional, ha establecido desde el año 2004, los siguientes objetivos de ingreso, a fin de atraer y retener a los mejores talentos para ocupar sus áreas financieras y operativas:

1. Reducir al máximo los plazos de ingreso.
2. Contribuir a la mejor selección de candidatos al describir, perfilar y evaluar los puestos, de acuerdo con las capacidades y competencias requeridas.

3. Reducir los costos del reclutamiento y selección del personal.
4. Proyectar una imagen favorable de la Institución.

La problemática que se tiene es que el crecimiento permanente de las bases de datos, aunado a la complejidad de los procesos de supervisión financiera y operativa, demandan contar con personal altamente calificado y especializado. Dicho personal es muy bien valorado en el mercado laboral financiero, lo cual motiva una fuga del talento humano. El problema se agrava debido a las disposiciones de austeridad y racionalidad presupuestaria que impiden crear plazas, por lo que ha sido indispensable optimizar los



# Hay una reducción de costos de reclutamiento y selección, proyectando una imagen favorable de la Institución al emplear a 2 personas a tiempo parcial en los procesos de ingreso.

procesos de ingreso para hacerlos de una manera ágil y efectiva.

Los procesos de ingreso se encuentran enmarcados en la Ley del Servicio Profesional de Carrera en la Administración Pública Federal, LSPCAPF, (DOF el 10 de abril de 2003) y su reglamento, así como en otras disposiciones normativas como el Manual Administrativo de Aplicación General en materia de Recursos Humanos y Organización y el Manual del Servicio Profesional de Carrera.

La CONSAR, desde la entrada en vigor de la LSPCAPF, se dio a la tarea de integrar una estrategia general que abarcara todos los aspectos de los procesos de ingreso, los cuales han incluido la participación decidida de todos los niveles de la organización, es decir: el presidente, vicepresidentes, directores generales y todo el personal de los demás niveles de la CONSAR participan activamente en las acciones que les corresponden dentro de los procesos de ingreso, lo cual ha formado parte de la cultura de la Institución. Algunos puntos que vale la pena destacar son:

1. El involucramiento de todos los niveles jerárquicos de la Institución en las actividades que les corresponden en los procesos de ingreso.
2. La actualización permanente de las descripciones,

perfiles y valuaciones de los puestos, por lo que al momento de requerir la ocupación se simplifica el proceso.

3. El establecimiento de una política interna para que las renuncias se presenten con 15 días de anticipación, cuando menos, a fin de preparar la entrega-recepción. Durante este lapso se desarrollan los procedimientos previos a la ocupación, tales como:
  - a. Sesión del Comité de Profesionalización para validar la descripción y valuación del puesto.
  - b. Elaboración de la propuesta de convocatoria para el concurso público y abierto correspondiente.
  - c. Sesión del Comité de Selección para la revisión y aprobación de la convocatoria.
  - d. Compromiso de los integrantes titulares del Comité de Selección para participar en los eventos relacionados con el concurso, por lo que no se presentan retrasos por problemas de agenda de los integrantes del Comité.

Cuando la renuncia surte efecto, inmediatamente se envían a publicación la(s) plaza(s) y se esperan los tiempos establecidos para citar a los candidatos a cada una de las etapas establecidas. Cabe señalar que se ha hecho un esfuerzo importante al requerir la presencia física de los aspirantes en el menor número de ocasiones posible, para realizar las actividades indispensables conforme a lo dispuesto en la normatividad y siempre sujetando la actuación y operación de los servidores públicos a los principios de legalidad, eficiencia, objetividad, calidad, imparcialidad, equidad, competencia por mérito y equidad de género.

# 28

días naturales es el tiempo promedio para ocupar una plaza vacante en la CONSAR.

# 10,794

participantes satisfechos con cero inconformidades procedentes y cero recursos de revocación en concursos de ingreso realizados en casi 8 años.

4. La participación en todas las etapas del representante del Órgano Interno de Control (OIC).
5. En cada concurso se aplica una encuesta de salida a los participantes, y sus comentarios y sugerencias son tomados en cuenta, por lo que desde hace varios años han dejado de existir los comentarios desfavorables.
6. Cuando existen candidatos suficientes en la reserva de la rama correspondiente, se privilegia el concurso dirigido a la reserva de aspirantes de la CONSAR, con lo cual se disminuyen tiempos y se simplifican los procesos.

Las etapas que el proceso considera son:

**I. Revisión curricular.** Se realiza de manera automática por el sistema informático. Posteriormente, para quienes acreditan las etapas II y III, se realiza de manera presencial.

**II. Exámenes de conocimientos y evaluaciones de habilidades.** Las evaluaciones técnicas o de conocimientos parten de un temario definido por las capacidades o competencias técnicas que el puesto requiere, y éstos son calificados por los integrantes del Comité, incluido el representante del OIC, el mismo día de su aplicación. Las habilidades gerenciales están definidas en el perfil del puesto y son aplicadas y calificadas por un sistema informático que arroja resultados inmediatos.

**III. Evaluación de la experiencia y valoración del mérito de los candidatos.** Los candidatos presentan los documentos soporte para determinar el puntaje obtenido. Esta etapa no es motivo de descarte.

**IV. Entrevistas.** Los finalistas se presentan con los integrantes del Comité Técnico de Selección para hacer una exposición presencial sobre su formación académica, experiencia, conocimientos específicos, etcétera, en un solo día.

**V. Determinación.** Los integrantes del CTS resuelven el proceso mediante la emisión del ganador inmediatamente después de que se concluyen las entrevistas.





La Secretaría de Economía es una dependencia del Gobierno Federal responsable de formular y conducir las políticas de industria, comercio exterior, interior, abasto y precios del país. En 1853 se creó bajo el nombre de Ministerio de Fomento, Colonización, Industria y Comercio, con la función de organizar y controlar el comercio del nuevo estado independiente. En 1861 se fusionó con la Secretaría de Justicia, Negocios Eclesiásticos e Instrucción Pública, por razones presupuestales. Durante el porfiriato, se dividieron las funciones del comercio entre la Secretaría de Fomento y la Secretaría de Hacienda, Crédito Público y Comercio, época en que se incrementó la actividad comercial interna y externa. En 1917 se promulgó la Constitución y se creó por decreto la Secretaría de Industria y Comercio. En 1932 se le agregaron la Comisión Nacional de Turismo y el Departamento de Estadística Nacional, y se le separó del ramo del Trabajo. En 1946, después de la Segunda Guerra Mundial, volvió a surgir la Secretaría de Industria y Comercio. En 1976, una vez que entró en vigor la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal, se convirtió en la Secretaría de Comercio. En 1983 volvió a encargarse de aspectos relacionados con lo industrial y comenzó a operar como Secretaría de Comercio y Fomento Industrial. El 1° de diciembre del año 2000, la Secretaría de Comercio y Fomento Industrial cambió su nombre a Secretaría de Economía. Su misión es Promover e instrumentar políticas públicas y programas orientados a crear más y mejores empleos, más y mejores empresas, más y mejores emprendedores.

# Personal de nuevo ingreso

*Luz Irma Huerta Olache*

*Directora General de Recursos Humanos*

## **PROPÓSITO DE LA PRÁCTICA**

El proyecto **Proceso integral de atención al personal de nuevo ingreso**, surgió de la Oficialía Mayor con el interés de mejorar los servicios que se le proporcionan a todo el personal que ingresa a la Secretaría de Economía, a través de la Dirección General de Recursos Humanos (DGRH). La atención integral, además de implementar acciones para mejorar continuamente nuestros procesos de ingreso, consiste en proporcionar dentro de los cinco días hábiles siguientes al ingreso del personal, de acuerdo al nivel, lo siguiente:

- ▶ Curso de inducción
- ▶ Credencial institucional
- ▶ Espacio físico

- ▶ Mobiliario
- ▶ Vehículo, estacionamiento, dotación de combustible
- ▶ Papelería
- ▶ Equipo de cómputo
- ▶ Equipo de comunicación móvil y BAM
- ▶ Correo electrónico, Internet y alta en sistemas funcionales
- ▶ Alta en ISSSTE, SAR y FOVISSTE
- ▶ Registro en SICOP y SIAF

**Situación inicial:** no existía un proceso de entrega de los bienes y servicios y sólo se le brindaba al personal lo mínimo indispensable para el desarrollo de sus funciones.

**Situación deseada:** que a los cinco días hábiles de su fecha de ingreso, el personal recibiera los bienes y servicios para el correcto desarrollo de sus actividades.

La Oficialía Mayor, a través de la Dirección General de Recursos Humanos, determinó documentar e implantar el Sistema de Gestión de la Calidad, con base en el modelo propuesto por la Norma ISO 9001-2008, a fin de contar con una herramienta sistemática de gestión que permita otorgar a sus clientes y usuarios servicios eficaces y eficientes, estableciendo así un proceso con indicadores para el seguimiento y control del mismo.

El **Proceso integral de atención al personal de nuevo ingreso** se empezó a conformar en junio de 2011, y se implementó en septiembre del mismo año. La certificación bajo la norma ISO 9001: 2008 se obtuvo en el mes de diciembre de 2011 (Sales Out Sourcing - SOS). Para llevar a cabo dicho proceso, la DGRH estableció un calendario anual en el que se informa a las Coordinaciones Administrativas de la Secretaría de Economía, las fechas de ingreso, las fechas de entrega de documentación y fechas para entrega de bienes y servicios, según el mes correspondiente.

Cuando la DGRH ha recibido la solicitud de ingreso del personal, informa vía correo electrónico en un tiempo no mayor a 2 días hábiles el número de

empleado y número de credencial a las coordinaciones administrativas, a fin de que éstas gestionen el trámite para la entrega de bienes y servicios en los tiempos establecidos ante las áreas que se señalan a continuación:

- La Dirección de Desarrollo de Capital Humano para el curso de inducción.
- El área de Comunicación Interna de la DGRH para la entrega de la credencial institucional en la impartición del curso de inducción.
- La Dirección de Administración de Personal para la gestión de los registros ante el ISSSTE, SAR y FO-VISSSTE, así como el pago de la nómina.
- La Dirección General de Informática para la entrega de equipo de cómputo, equipo de comunicación móvil y BAM de acuerdo con el nivel, correo electrónico, Internet y alta de usuarios en multifuncionales.
- Dirección General de Recursos Materiales y Servicios Generales para proporcionar los espacios físicos, mobiliarios, vehículos, estacionamiento, dotación de combustibles de acuerdo al nivel y papelería.
- Dirección General de Programación, Organización y Presupuesto para el registro del personal de nuevo ingreso en el SICOP y SIAFF.

Una vez proporcionados los servicios, la DGRH da seguimiento al proceso y mediante correo electrónico, al quinto día hábil posterior a la fecha de ingreso del personal, aplica una encuesta de satisfacción con el objetivo de que se evalúe si los bienes y servicios pro-



# 88.7%

De las 48 personas que ingresaron en el mes de octubre quedaron satisfechas con su entrega de bienes y servicios.

porcionados por la Secretaría le fueron entregados en el tiempo establecido, así como detectar su nivel de satisfacción respecto al servicio brindado. Los **indicadores** para medir la satisfacción de nuestros clientes son:

- Satisfacción del cliente en la atención brindada al personal de nuevo ingreso.
- Cumplimiento oportuno en la atención brindada al personal de nuevo ingreso.

#### VALORES DE LOS INDICADORES:

- Promedio => 80% mejora continua  
Promedio => 60% =< 79.9% acción preventiva  
Promedio => 0.1% =< 59.9% acción correctiva

Los resultados obtenidos por la encuesta en el mes de octubre fueron:

	Período	Resultados	Promedio
Satisfacción del cliente	Octubre	88.70%	88.70%
Cumplimiento oportuno	Octubre	88.50%	88.50%

La encuesta fue respondida por 48 personas que ingresaron en el mes de octubre, y de las cuales el 11.30% consideraron que la funcionalidad de los bienes y servicios no fue a su satisfacción, a comparación del 88.70% que sí quedaron enteramente satisfechas.

Por otro lado, el 11.50% consideró que no hubo un cumplimiento oportuno en la entrega de bienes y servicios; sin embargo, el 88.50% consideró que la entrega fue dentro de los primeros cinco días.

**Factor de éxito.** Definir la capacidad de atención de personal por día.

**Factor de riesgo.** Que el número de ingresos de personal sea mayor al número de personas que proporcionan los bienes y servicios.





Lugar y año de creación de la Institución: México, D.F., octubre de 1990

Nombre del actual titular: Dr. Leonardo Valdés Zurita

Misión de la Institución: Contribuir al desarrollo de la vida democrática garantizando el ejercicio de los derechos político-electorales de la sociedad a través de la promoción de la cultura democrática y la organización de comicios federales en un marco de certeza, legalidad, independencia, imparcialidad y objetividad.

Número de oficinas: Su sede central está ubicada en el Distrito Federal y ejerce sus funciones en todo el territorio nacional con 32 delegaciones, (una en cada Estado) y 300 subdelegaciones, una en cada distrito electoral uninominal.

Distintivos o reconocimientos:

- Financiamiento por 180,000 euros por la Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo (AECID) para el nuevo Programa de Formación del Servicio Profesional Electoral de 2010 a 2013.

# Servicio Profesional Electoral

*Dr. Rafael Martínez Puón*

*Director Ejecutivo del Servicio Profesional Electoral*

## **¿POR QUÉ EL SERVICIO PROFESIONAL ELECTORAL (SPE) DEL INSTITUTO FEDERAL ELECTORAL (IFE) TENDRÍA QUE SER CONSIDERADO UNA BUENA PRÁCTICA EN RECURSOS HUMANOS PARA EL SECTOR PÚBLICO?**

Es primer lugar, porque es un servicio civil que se ha venido renovando con el paso del tiempo. En segundo lugar, por la solidez de sus procesos en el marco de la transparencia, objetividad e imparcialidad, pero sobre todo porque funciona como un sistema integral de profesionalización.

Con una larga historia de 18 años cercana a la propia existencia del IFE (que cuenta con 20), este servicio civil tiene la encomienda de ejecutar por mandato constitucional la tarea principal que le corresponde al Instituto: la organización de las elecciones federales en México, a través de un cuerpo élite de ser-

vidores públicos (2,246) de un total aproximado de 15,000 personas que forman parte del IFE.

En el marco de esa renovación, a partir de 2009 comenzaron los trabajos que dieron lugar a un nuevo Estatuto del SPE publicado el 15 de enero de 2010 en el Diario Oficial de la Federación, con reformas denominadas de tercera generación.

## **¿EN QUÉ HAN CONSISTIDO LAS REFORMAS?**

En resumen, se recupera lo que había venido operando adecuadamente en combinación con innovaciones normativas, tecnológicas y de desarrollo humano.

## **¿CÓMO SE ENCUENTRA ESTRUCTURADO EL SPE COMO SISTEMA?**

En atención a una lógica de gestión de recursos humanos, existen siete procesos que son los siguientes: planeación y evaluación, incorporación, formación y



Con las reformas se recupera lo que había venido operando adecuadamente en combinación con innovaciones normativas, tecnológicas y de desarrollo humano.

desarrollo profesional, evaluación del desempeño, incentivos y promociones y separación. Esto, a modo de que toda vacante sea cubierta por profesionales ajenos a los intereses de los partidos políticos y al sujetarse a los procesos subsecuentes, se pueda contar con una plantilla sólida en conocimientos, valores, competencias y buenas conductas, que garanticen la organización de elecciones confiables.

Las innovaciones están presentes en todos los procesos como parte del funcionamiento de un sistema integral, y fueron probadas en el proceso de implementación llevado a cabo durante 2010 y 2011:

**1. Concurso Público de Ingreso.** Es considerada la vía primordial para el ingreso al SPE, en el que participan personal del IFE y ciudadanos en general. Entre los cambios más relevantes están los siguientes: se pasó de tener un servicio con tendencia hacia lo endógeno a uno abierto. Se transitó de un esquema de concursos anuales masivos y de larga duración (un año) a convocatorias escalonadas con un promedio de duración de cuatro meses cada una. Además, hubo innovaciones en cada una de las fases: modalidad de registro en línea y revisión curricular automatizada, y exámenes en línea tanto en conocimientos generales y técnico electorales (elaborados por el Centro Nacional de Evaluación

CENEVAL), así como en la aplicación de una prueba psicométrica. Los resultados están a la vista: 329 vacantes en tres convocatorias con la participación de más de 16,000 aspirantes; 6 solicitudes de revisión de examen en promedio por convocatoria sin que hayan alterado los resultados y una impugnación que resultó improcedente ante el Tribunal Electoral del Poder Judicial de la Federación.

**2. Programa de Formación.** Se impulsó un nuevo Programa por Módulos, orientado a competencias y con un nuevo sistema de evaluación del aprovechamiento. Entre los cambios más significativos está el contar con un programa de carácter profesional mediante la actualización de contenidos, en el que se usan tecnologías de la información y comunicación a través de técnicas Bi-learning que combinan lo presencial con lo virtual, utilizando el Campus del IFE para cumplir tal propósito.

**3. Modelo de Evaluación del Desempeño.** Se desarrolló un nuevo modelo más objetivo en detrimento del anterior, que privilegiaba factores subjetivos. El nuevo modelo evalúa metas individuales pero también colectivas, en donde el 80% de la calificación se centra en factores objetivos y el 20% en cualitativos (competencias, por ejemplo). Entre las innovaciones más destacables, se busca alinear el desempeño individual al institucional, y se establecen diálogos de desarrollo entre evaluados y evaluadores con el propósito de crear una cultura de la evaluación hacia resultados y la mejora continua.

# 18

años de contar con un Servicio Profesional Electoral exitoso que goza de una enorme legitimidad.

Fuente: IFE, 2012.

#### 4. Incentivos, carrera administrativa y Procedimiento disciplinario.

Estos tres procesos en su conjunto constituyen para el SPE su sistema de consecuencias. Por un lado, con el buen desempeño se obtienen incentivos económicos adicionales al salario, y a raíz de la reforma también hay incentivos por distintos rubros. Se crea la carrera administrativa a través de un nuevo sistema de rangos ligado al tabulador (promociones a nivel horizontal) para crear un balance con los concursos públicos abiertos. Por otro lado, si se detectan conductas y comportamientos contrarios a la norma por parte de los miembros del SPE, existe el procedimiento disciplinario, que hoy día con la reforma estatutaria es instruido por la Dirección Ejecutiva del Servicio Profesional Electoral, y en su aplicación con sanciones graduales por la falta o delito puede llegar a la probable separación de aquéllos.

#### 5. Planeación y evaluación.

Éste es un proceso nuevo derivado de la reforma, enfocado a tener una planeación adecuada, alineada a lo institucional y que evalúa periódicamente a través de indicadores a todo el sistema en su conjunto. Una herramienta fundamental para este proceso ha sido contar

con un Catálogo de Cargos y Puestos actualizado y en el marco del uso intensivo de tecnologías de la información y comunicación de un GRP (Government Resource Planning), como plataforma tecnológica que nos está permitiendo automatizar todos los procesos. Esto es lo que denominamos Sistema Integral de Información del Servicio Profesional Electoral (SIISPE).

#### ¿HACIA DÓNDE SE DIRIGE EL SERVICIO PROFESIONAL ELECTORAL?

Después de dos años de implementación durante el período 2010-2011, el interés es continuar en el ejercicio, por un lado, de rediseño y mejora; y por el otro, seguir con el método de aproximaciones sucesivas que permita un uso óptimo y adecuado tanto de procesos, personas, recursos y tecnología. En suma, nos atrevemos a decir que el SPE es una experiencia sólida, incluso diríamos exitosa, que bien puede constituirse en los próximos años como un referente de lo que es y representa un servicio civil en el país.





Lugar y año de la creación de la Institución: México, D.F., en 1853.

Nombre del actual titular: Dr. Alejandro Alfonso Poiré Romero.

Misión de la Institución: Contribuir a la gobernabilidad democrática y a la seguridad nacional con apego a los principios propios del ejercicio democrático del poder público, fortaleciendo la capacidad de las instituciones para procesar eficazmente las demandas y planteamientos de los actores políticos. Hacer efectivos los derechos políticos de las y los ciudadanos y proteger, tanto a la población como los intereses vitales del Estado Mexicano, generando un entorno favorable para el crecimiento con calidad y para el desarrollo humano que incluya a todas las y los mexicanos.

Número de servidores públicos: 13,607

Distintivos: Certificación en Igualdad Laboral 2011.

# Se vale reconocer lo bueno

*Mtra. Laura Álvarez Larios*  
*Dirección de Planeación y Desarrollo*

## **PROPÓSITO DE LA PRÁCTICA**

Implementar un plan de mejora con estrategias que contribuyan a crear un ambiente de trabajo satisfactorio, el cual tiene como objetivo reconocer al personal que pone en práctica los valores institucionales cuando realiza un trabajo de calidad, proporciona un buen servicio o manifiesta una actitud positiva fuera de las actividades establecidas, como parte de la iniciativa del servidor público.

## **IMPACTO**

Derivado de los resultados obtenidos en las encuestas de Clima Organizacional 2009, 2010 y 2011 de la Secretaría de Gobernación, en el factor I denominado

Recompensas y Reconocimientos, se observó que la Secretaría obtuvo el menor puntaje con referencia a los demás factores. Por tal motivo se implementó un programa de reconocimiento, cuyo objetivo es reconocer al personal que vive los valores institucionales: es decir, a los servidores públicos que por iniciativa realizan un trabajo de calidad proporcionando un buen servicio o manifestando una actitud positiva fuera de las actividades delegadas.

Se espera que con la implementación del programa “Se vale reconocer lo bueno”, se genere una cultura organizacional que contribuya al reconocimiento a través de la motivación laboral.

## **FECHA DE IMPLEMENTACIÓN O DISEÑO**

Julio 2011

## **ESTATUS**

Actualmente “Se vale reconocer lo bueno” se encuentra en piloteo.



El objetivo del programa consiste en reconocer a los servidores públicos que por iniciativa realizan un trabajo de calidad, proporcionando un buen servicio o manifestando una actitud positiva fuera de las actividades delegadas.

#### **NATURALEZA DE LA PRÁCTICA**

“Se vale reconocer lo bueno” es una práctica innovadora.

#### **FASES O ELEMENTOS DE LA MEJOR PRÁCTICA**

##### **Modelo**

El recurso más importante en el Gobierno Federal es el capital humano: por ello, el aumento en la satisfacción del empleado en su trabajo (y propiciar la adaptación personal), requiere del reconocimiento y aceptación a fin de que cada persona defina su propio e individual conjunto de necesidades, virtudes y debilidades. Al respecto, y toda vez que los resultados obtenidos en las encuestas de Clima Organizacional 2009, 2010 y 2011 de la Secretaría de Goberna-

ción fueron poco satisfactorios respecto al factor de recompensas y reconocimientos, surge la necesidad de poner en práctica un programa que permita desarrollar la calidad y mejora del ambiente laboral a través de una tarjeta de reconocimiento. El programa consiste en anotar una acción positiva que se quiere agradecer, y marcar uno o diversos valores que un compañero o compañera de la Secretaría de Gobernación puso en práctica, sin importar su nivel jerárquico, lo cual permitirá motivar al personal de dicha Secretaría.

Existe una teoría denominada Evaluación Cognoscitiva, que propone lo siguiente: cuando se otorgan recompensas extrínsecas (como los pagos por un buen desempeño a alguna persona por desarrollar una actividad que le gusta), se hace que disminuya el interés en la tarea, es decir: tiende a disminuir el nivel total de motivación. A diferencia de la motivación extrínseca; el programa “Se vale reconocer lo bueno” pretende motivar a los trabajadores de manera intrínseca, la cual se refiere a la satisfacción de las necesidades superiores, que de acuerdo con la clasificación de Maslow son las tres últimas de su pirámide: necesidades sociales, de estima y de autorrealización.

Se denomina motivación intrínseca porque tiende a satisfacer estas necesidades a partir de las características de contenido y ejecución del propio trabajo, como: el tipo de trabajo, el proceso mismo realizado (autonomía, oportunidades para poner en práctica los conocimientos y habilidades que se tienen), el reconocimiento recibido de los demás y la autoevaluación por la ejecución; la responsabilidad personal implicada, el progreso social que reporta y el desarro-

llo personal que conlleva.

La falta de reconocimiento laboral es uno de los problemas que más afecta a los empleados y el más difícil de resolver para las empresas, porque genera desmotivación o insatisfacción laboral, baja productividad y alza en los conflictos.

### Elementos

Los valores que se reconocen mediante el programa “Se vale reconocer lo bueno” son:

- ▶ Innovación
- ▶ Responsabilidad
- ▶ Trabajo en equipo
- ▶ Orientación a resultados
- ▶ Liderazgo
- ▶ Imparcialidad
- ▶ Respeto

### Contenidos

Las tarjetas de reconocimiento que se otorgan son recompensas simbólicas que no tienen ningún valor monetario pero que están investidas de un significado representativo para quien las otorga, quien las recibe y el trabajo que se está reconociendo.

Es importante que se vincule el motivo recompensado con el reconocimiento para no generalizarlo, toda vez que se corre el riesgo de que pierda su valor significativo.

### Herramientas

- ▶ Tarjetas de reconocimiento.
- ▶ Campaña de difusión del programa a través de comunicación interna mediante carteles y correo electrónico.

### FACTORES DE ÉXITO Y RIESGOS DE LA MEJOR PRÁCTICA (OPORTUNIDADES Y AMENAZAS)

#### Oportunidades

La práctica puede fomentar una cultura de motivación laboral a través del reconocimiento. Cuando una persona es reconocida, tiende a mejorar su nivel de desempeño y productividad al ser distinguido por un trabajo como parte de la iniciativa del servidor públi-



co. En este caso, además, cada uno de los servidores públicos que integran la Secretaría de Gobernación reconoce a las personas que le rodean (sin importar el nivel jerárquico) cuando éstos realizan alguna actividad sobresaliente como producto de su proactividad y dinamismo respecto a las funciones establecidas. De esta forma se espera que mejore la relación jefe-subordinado, subordinado-jefe y colaterales con el fin de mejorar el clima organizacional en la Institución.

#### Amenazas

El uso excesivo de las tarjetas de reconocimiento del programa “Se vale reconocer lo bueno” puede generar pérdida del valor significativo para el cual fueron implementadas. Asimismo, la falta de interés en la práctica del programa por parte de los trabajadores de la Secretaría de Gobernación ocasionaría que el programa no se realizara satisfactoriamente con respecto al objetivo inicial.



La SEP fue creada el 03 de octubre de 1921.

Nombre del actual titular: Mtro. Alonso Lujambio Irazábal

Misión: La SEP tiene como propósito esencial crear condiciones que permitan asegurar el acceso de todas las mexicanas y mexicanos a una educación de calidad, en el nivel y modalidad que la requieran y en el lugar donde la demanden.

Número de oficinas: Se cuenta con 7,932 centros de trabajo.

Número de servidores públicos: 2,269 mandos; 171,058 docentes y 75,088 administrativos, lo cual da un total de 248,415 servidores públicos.

# Programa SDPC

## Sistema de Desarrollo Profesional de Carrera

*Mtro. Edgar O. Ibarra Morales*

*Director General de Personal*

*Lic. Raymundo V. Yáñez del Razo*

*Director General Adjunto en Materia de Remuneraciones*

*Lic. Olga M. Contreras Rangel*

*Coordinadora del SDPC*

### ¿QUÉ ES EL SDPC?

Es el Sistema de Desarrollo Profesional de Carrera.

En 2007, la Comisión Mixta SEP-SNTE, encargada de crear la carrera administrativa para el Personal de Apoyo y Asistencia a la Educación, arribó al acuerdo que posibilita el nacimiento de lo que hoy ambas instituciones reconocen como Sistema de Desarrollo Profesional de Carrera.

El Sistema de Desarrollo Profesional de Carrera está dirigido a los trabajadores de Apoyo y Asistencia a la Educación del Catálogo Institucional de Puestos, así como al Personal de Apoyo y Asistencia a la Educación y no Docente del Modelo de Educación Media-Superior y Superior de la Secretaría de Educación Pública Federal. (Personal PAAE).

El sistema comprende seis niveles de desarrollo y de compensación económica adicional al sueldo base del puesto/función que ocupa el trabajador. Dicha compensación tiene un monto específico para cada uno de los niveles que integran la curva salarial, los cuales tienen porcentajes crecientes y diferenciados de un nivel a otro.

El Sistema de Desarrollo Profesional de Carrera permite la participación de:

- Los trabajadores de Apoyo y Asistencia a la Educación del Catálogo Institucional de Puestos.
- Los trabajadores de Apoyo y Asistencia a la Educación y no docentes del Modelo de Educación Media-Superior y Superior.



# Con el propósito de administrar el programa SDPC, se crearon 1,502 Comisiones Mixtas Auxiliares de Operación (CMAO).

- En ambos casos podrán participar los trabajadores de apoyo y asistencia a la educación que ocupen puestos de base, que cuenten con nombramiento definitivo o provisional con o sin titular.

## OBJETIVO

Elevar la calidad de los servicios de apoyo y asistencia a la educación, en beneficio del Sistema Educativo, mediante la valoración, reconocimiento y compensación del Personal de Apoyo y Asistencia a la Educación, que muestre con su desempeño laboral y desarrollo profesional su compromiso social y clara vocación de servicio.

## MISIÓN

Es un sistema de promoción horizontal que contribuye a:

- Mejorar la calidad de los servicios del sistema educativo.
- Impulsar y apoyar su formación, capacitación y actualización.
- Certificar los conocimientos y habilidades adquiridas a través de la experiencia en las funciones que desarrollan.
- Incrementar y mejorar el desarrollo individual, colectivo y profesional, que incluye el pago de una compensación económica adicional, en retribución a sus capacidades y al buen desempeño de sus tareas.

## VISIÓN

El PAAE está conformado por trabajadores y servidores públicos calificados que mediante el Sistema de Desarrollo Profesional de Carrera, tienen un adecuado desarrollo humano, ético y motivacional; cuentan con una clara vocación de servicio y reciben una remuneración adicional como resultado de la mejora continua en sus funciones encomendadas, percibiéndolo la sociedad como un actor de importancia que contribuye a elevar la calidad de los servicios educativos.

## FACTORES A EVALUAR EN EL SDPC

La evaluación se realiza con estricto apego a los Lineamientos Generales del Sistema de Desarrollo Profesional de Carrera de los Trabajadores PAAE, utilizando los instrumentos de evaluación, instructivos y conforme a los calendarios y disposiciones aprobadas por la Comisión Mixta Rectora del SDPC.

## Formación, Capacitación y Actualización Profesional.

La participación de los trabajadores dentro de los programas correspondientes, así como la asimilación de los contenidos y las prácticas que se deriven de los mismos y que se sustentan en la filosofía del Sistema, tiene como base la Evolución de los aspectos Culturales y de Valores, que son identificados por la Comisión Mixta Rectora (CMR), previo diagnóstico basado en lo

# 85%

de los trabajadores inscritos al sistema ya han sido beneficiados.

que establecen los lineamientos y que se ofertan a los trabajadores para mejorar sus conocimientos, habilidades y desempeño; así como su integridad, conciencia y compromiso para el mejoramiento del servicio de apoyo y asistencia a la educación.

**Evaluación del Desempeño Laboral.** Es resultado de la valoración de los conocimientos, habilidades y destrezas que se obtienen por la función que se realiza en el servicio, mediante los instrumentos que para el efecto elaboró la CMR.

**Proceso de Evaluación.** Comprende la valoración de la actuación de los trabajadores PAAE durante un período determinado, lo que se traduce en la asignación de un puntaje para efectos de ingreso o promoción en los niveles de desarrollo horizontal y en relación al puesto/función que ocupa de acuerdo al grupo al que pertenece en la función que desempeña.

**Preparación Académica o Certificación de Competencias Laborales.** El puntaje que obtiene el trabajador por el grado escolar máximo reconocido por instituciones con reconocimiento oficial y asignado por los valores de la tabla correspondiente o por la Certificación de Competencias Laborales avalada por CONOCER que acrediten los trabajadores como equivalencia a la preparación académica. (La tabla correspondiente a Competencias Laborales se encuentra en proceso de diseño y elaboración).

**Antigüedad Laboral.** El puntaje que reúne el trabajador acreditado por los años de servicio en el Sistema Educativo.

## **SISTEMA AUTOMATIZADO DE INFORMACIÓN PARA LA ADMINISTRACIÓN Y CONTROL**

Este Sistema, llamado SIDEPAAE, es una herramienta informática sustentada en los lineamientos del SDPC, mediante la cual se concentra toda la información referente al personal del sector educativo federal inscrito a nivel nacional, así como las ventanas de captura que se requieren para acceder la información de los procesos.

## **EL PROGRAMA HOY**

Actualmente se tienen inscritos 46 mil trabajadores. Se concluyó la primera etapa de las acciones de capacitación para los trabajadores que serán susceptibles de promoción en 2012.

Se trabaja en el desarrollo de las cédulas de evaluación del desempeño, así como la inclusión de los trabajadores dentro de los estándares de competencia laboral, con la finalidad de integrar sus capacidades dentro de los factores de formación, capacitación y actualización profesional.





Lugar y año de la creación de la institución: México, 4 de octubre de 1821.

Nombre del actual titular: Embajadora Patricia Espinosa Cantellano.

Misión de la institución: Ampliar y profundizar las relaciones políticas, económicas, culturales y de cooperación con las distintas regiones del mundo en favor del desarrollo integral de todos los mexicanos. Preservar y fortalecer la soberanía e independencia de México y garantizar los intereses y la seguridad nacional con base en los principios constitucionales de política exterior. Asegurar la coordinación de las acciones y programas en el exterior de los tres órdenes de gobierno y los distintos poderes que incidan en las relaciones de México con otros países. Vigorizar la expresión de la identidad cultural y la imagen de México en el exterior.

Número de servidores públicos: 4,352 (enero de 2012)

# El Servicio Exterior Mexicano

*Dirección General del Servicio Exterior  
y de Recursos Humanos*

Desde la consumación de la independencia de nuestro país, el Servicio Exterior Mexicano (SEM) ha sido un elemento fundamental en la consolidación del Estado mexicano. En 1829, bajo el gobierno de Vicente Guerrero y a tan sólo ocho años de la creación de la Secretaría de Relaciones Exteriores e Interiores (1821), se emitió la primera Ley del Servicio Exterior. Con ello, la diplomacia fue reconocida como parte esencial del proyecto nacional.

El Servicio Exterior Mexicano es el primer servicio civil de carrera que se creó en México, y por mucho tiempo fue el único que existió dentro de la administración pública federal, conviviendo con los servicios de carrera castrense. Con una historia de casi dos siglos, el SEM ha sido el cuerpo profesional encargado de ejecutar la política exterior de México y el artífice de su tradición diplomática.

Hoy, el Servicio Exterior Mexicano, compuesto por un total de 1 304 miembros bajo la dirección y la administración de la Secretaría de Relaciones Exteriores, mantiene las relaciones diplomáticas y consulares del Estado mexicano con 192 países y lo representa ante decenas de organismos regionales o internacionales, a través de 148 representaciones en el Exterior y de la propia Cancillería, ubicada en la capital del país.

En el ámbito político, el Servicio Exterior Mexicano es responsable de conducir las relaciones bilaterales de nuestro país con otras naciones, así como de representar al Estado Mexicano ante los organismos e instituciones multilaterales. Ello supone el dominio de un conjunto de disciplinas y destrezas, así como una compleja función de coordinación y facilitación entre diversas dependencias y organismos federales, al igual que entre distintos órdenes de gobierno. El SEM también lleva cabo importantes tareas en materia de seguridad nacional.

# El Servicio Exterior Mexicano es el primer servicio civil de carrera que se creó en México. La preparación de sus miembros y el nivel de exigencia para su ingreso y ascenso, hacen del SEM uno de los cuerpos más sólidos y estables de la administración pública mexicana.

En lo económico, el Servicio Exterior Mexicano es elemento clave para tender puentes con los mercados en el exterior, promover ahí los productos y los servicios que ofrece México, atraer inversión y tecnologías extranjeras, así como para consolidar a nuestro país como una potencia turística.

A través de nuestra red de embajadas, misiones y consulados, el SEM realiza labores centrales en la defensa y protección de los mexicanos en el exterior, no sólo en el ámbito comunitario –defensa de sus derechos humanos, reconocimiento a sus contribuciones económicas, sociales o culturales– sino también en el ámbito personal: asistencia directa en caso de necesidad o expedición de documentos oficiales, entre otras actividades.

El Servicio Exterior Mexicano es, asimismo, el instrumento más importante de que dispone nuestro país para promover los valores mexicanos, compartir nuestra riqueza cultural y proyectar una imagen positiva de México ante el resto del mundo.

Gracias en parte a la labor del SEM en la ejecución de nuestra política exterior, México es reconocido como un actor confiable y respetado en los foros multila-

terales, como quedó de manifiesto en la pasada COP16. Nuestra participación en los organismos internacionales y en múltiples iniciativas regionales, siempre con apego a los principios de política exterior consagrados en nuestra Constitución, nos ha dado una voz internacional que se escucha y se respeta.

La preparación de sus miembros, en su gran mayoría servidores públicos de carrera, y el nivel de exigencia para su ingreso y ascenso, hacen del SEM uno de los cuerpos más sólidos y estables de la administración pública mexicana. El conjunto de normas y procedimientos que le dan sustento constituye una de las mejores prácticas dentro de la administración pública federal.

La evolución natural del Servicio Exterior Mexicano obliga a propiciar el ingreso periódico de mujeres y hombres dispuestos a desarrollar una carrera como diplomáticos dedicados a la promoción y defensa de los intereses de México en el mundo.

El proceso de ingreso está regulado por la Ley del Servicio Exterior Mexicano y su reglamento, y se realiza por medio de concursos públicos, única vía para ser miembro de carrera del SEM. Los concursos de ingreso son por oposición y constan de tres etapas eliminatorias, las cuales permiten identificar a personas con la capacidad y la preparación indispensables para desempeñar las importantes tareas encomendadas a las representaciones diplomáticas y consulares de México y para la ejecución de su política exterior.

Las primeras dos etapas están conformadas por exámenes que evalúan la preparación académica de los aspirantes, sus conocimientos generales y técnicos, su dominio de idiomas. La tercera etapa consiste en un curso de formación diplomática en el Instituto Matías Romero –la academia diplomática de México– y un periodo de experiencia práctica en la Secretaría. Para asegurar la transparencia y la igualdad de oportu-

# 397

miembros de carrera de ambas ramas han obtenido ascensos en la administración actual; es decir, más del 35% de los miembros del SEM de carrera han logrado un ascenso.

tunidades, todos los exámenes de las primeras dos etapas son evaluados de forma anónima; es decir, sin que se conozca la identidad de la persona que los sustenta, e incluyen la participación de autoridades académicas independientes de la Cancillería.

Durante esta administración han ingresado a las filas del Servicio Exterior Mexicano un total de 155 nuevos miembros en las dos ramas que lo integran, diplomático-consular y técnico-administrativa. Actualmente, está en proceso el ingreso de 60 miembros más, cuya incorporación permitirá reponer las separaciones recientes de miembros del SEM que, por diferentes causas, como la jubilación, se separan del servicio activo.

En los concursos de ascenso del Servicio Exterior Mexicano se valoran aspectos técnicos, de conocimiento y de desempeño profesional de cada uno de los participantes, en los que las capacidades, competencias y responsabilidades alcanzadas constituyen el 50% de la calificación. El 50% restante se califica con la elaboración de un ensayo teórico-práctico y propositivo en torno a un tema relevante para la política exterior seleccionado libremente por los concursantes, así como con entrevistas realizadas por jurados de tres miembros que se integran por funcionarios de carrera de rangos superiores.

De esta forma, los miembros de la rama diplomático-consular que logran el ascenso al rango inmediato superior son quienes obtienen las más altas puntuaciones en el concurso, tomando en cuenta el número de plazas concursadas para cada rango o categoría.

Los miembros de la rama técnico-administrativa también ascienden por concursos de oposición. No obstante, a diferencia de la rama diplomático-consular, el proceso para el ascenso en algunos rangos solamente considera aspectos de su desempeño, competencias y responsabilidades que se evalúan a través de sus expedientes y no incluye la realización de exámenes o entrevistas. Sin embargo, el ascenso al rango intermedio y al rango superior de esa rama sigue la misma pauta de exámenes y entrevistas de oposición.

En la administración actual, a través de este sistema han obtenido ascensos 397 miembros de carrera de ambas ramas; es decir, más del 35% de los miembros del SEM de carrera han logrado un ascenso.

El liderazgo y la proyección internacional de México son resultado, en una importante medida, de la labor de nuestro servicio exterior. El prestigio y la solidez técnica de sus miembros son sin duda un motivo de orgullo para México y un poderoso aliciente para que ellos continúen fortaleciendo su preparación y su entrega cotidianas. Un servicio exterior mejor capacitado y con mejores herramientas para enfrentar los desafíos del mundo actual permitirá al México democrático aprovechar mejor las oportunidades internacionales que se le presenten.







Administración Portuaria Integral de Veracruz, S.A. de C.V.,  
creada el 15 de diciembre de 1993.

Director general: Ing. Juan Ignacio Fernández Carbajal.

Misión: Atender con seguridad y eficiencia las necesidades  
de nuestros clientes en el uso de la infraestructura y la  
prestación de servicios portuarios, dentro de un marco de  
rentabilidad para el puerto y sus socios comerciales.

Número de oficinas: 1

Número de Servidores Públicos: 182.

Distintivos: certificados en ISO 9001-2008; 14001-2004  
por OCI WORLD WIDE, Certificación del código PBIP  
(Protección de buques e instalaciones portuarias) por  
FIDENA.

# Gestión por competencias

*Lic. Mónica Edith Espinosa Martínez.*  
*Subgerente de Administración*

La Administración Portuaria Integral de Veracruz, S.A. de C.V. (APIVER) es una empresa con autonomía de gestión financiera, operativa y administrativa que ha demostrado una participación competitiva en el sector portuario nacional al reinvertir sus utilidades en infraestructura para el puerto y de beneficio para la comunidad. Para lograr la competitividad, desde el ámbito de la gestión de los recursos humanos, se emprendió una estrategia de mejora para determinar los conocimientos, habilidades, actitudes y valores de nuestro personal desde una perspectiva integral, por lo que a partir del año 2006 se analizaron las funciones de los puestos y se diseñó el Diccionario de Competencias Organizacionales para alcanzar los siguientes objetivos:

- ▶ Desarrollar e implementar programas de capacitación y desarrollo efectivos.
- ▶ Alinear los descriptivos de puestos con la visión, misión, valores y objetivos de la empresa.
- ▶ Mejorar el proceso de selección de personal.
- ▶ Diseñar los mecanismos y herramientas para una gestión sistémica del recurso humano.

Como empresa certificada en ISO 9001-2000; 14001-2004 nuestra política de calidad y ambiental nos compromete a impulsar el desarrollo portuario nacional mediante la satisfacción de las necesidades de nuestros clientes en un contexto de mejora continua, de tal forma que las competencias organizacionales de la APIVER conforman un sistema que define lo que las personas “deben ser, actuar y hacer” en el ámbito de sus funciones para impactar en el desempeño de las áreas y de la organización en su conjunto.

Se diferenciaron las competencias corporativas, directivas y específicas para conformar los conocimientos, habilidades, actitudes y valores que se definen en nuestro Diccionario de Competencias Organizacionales:

Competencias corporativas: aplicables a todos los colaboradores de la organización para lograr la misión y visión.

Competencias directivas: caracterizan a los líderes formales de la organización para poner en práctica las estrategias corporativas.

Competencias específicas: necesarias para desempeñar las tareas específicas y lograr los resultados esperados.



# La STYPS dispone un Catálogo de Competencias Clave que permite al trabajador y empresario conocer las competencias mínimas para ser un agente innovador en el ámbito laboral.

A partir de esta clasificación se integraron en el Diccionario 17 competencias organizacionales de la APIVER:

- ▶ Competencias Corporativas: orientación al cliente, orientación a resultados, liderazgo para el cambio y ética.
- ▶ Competencias Directivas: negociación, enfoque estratégico, pensamiento analítico y capacidad de gestión.
- ▶ Competencias específicas: orientación a resultados, calidad en el trabajo, liderazgo, habilidad analítica, iniciativa, comunicación, trabajo en equipo, planeación y organización y orientación al cliente externo e interno.

Asimismo, en este proceso de planeación se realizó el análisis de las funciones de los puestos que conforman la estructura orgánica a partir de sus elementos técnicos, metodológicos, sociales y participativos.

## ELEMENTOS DE ANÁLISIS DE LOS PUESTOS

- ▶ Elemento técnico. Dominio de tareas, conocimientos y destrezas propios del trabajo.
- ▶ Elemento metodológico. Habilidades para resolver situaciones.
- ▶ Elemento social. Prácticas para trabajar con otros y comunicarse.
- ▶ Elemento participativo. Habilidades para organizar, aportar en el trabajo y entorno así como las facultades y responsabilidades del puesto.

El análisis de la información permitió constituir tres “familias” de puestos de acuerdo con el grado en el que comparten los elementos descritos.

## FAMILIAS DE PUESTOS

### Familia I

- ▶ Diagnostican situaciones y proponen acciones estratégicas.
- ▶ Relacionan información que proviene de diferentes fuentes para integrar reportes que ayudan a la toma de decisiones.
- ▶ Evalúan la relevancia de los datos y toman decisiones.
- ▶ Prevén las consecuencias y se anticipan organizando el trabajo de su equipo para cumplir y/o superar los estándares de calidad y productividad.
- ▶ Evalúan el desempeño y retroalimentan el comportamiento y acciones de los demás en el logro de los objetivos.

### Familia II

- ▶ Interpretan información e identifican los hechos relevantes.
- ▶ Comparan resultados, datos o servicios y los evalúan para mejorar los procedimientos.
- ▶ Preparan reportes, clasifican información y proponen.

nen medidas para optimizar recursos.

- ▶ Determinan las acciones para mejorar la calidad en los resultados.
- ▶ Resuelven problemas del área de su competencia.

### Familia III

- ▶ Siguen procedimientos establecidos.
- ▶ Realizan actividades bajo un programa de trabajo específico.
- ▶ Atienden tareas constantes y sistemáticas.
- ▶ Dependen de la información que les proporcionan otros puestos.
- ▶ Organizan información y resguardan documentos.

A partir del año 2007 se ha desarrollado el Plan Anual de Capacitación (PAC) con base en el Diagnóstico de las Necesidades de Capacitación (DNC), cuya herramienta se sistematizó para optimizar el proceso y asegurar la valoración de las competencias a cada colaborador por parte de su jefe directo, al mismo tiempo que se identifican las temáticas para su incorporación en el PAC que corresponda.

## RESULTADOS

### Plan Anual de Capacitación

En el año 2011 se impartieron 91 cursos con 14,408 horas de capacitación. 80% de los cursos se enfocaron a las competencias específicas y el 20% a las competencias corporativas y directivas. Se destacaron los cursos de Seguridad en el Trabajo, Reglas de Operación del Puerto, ISO: 28000, Tecnologías de la información para la mejora de la gestión y Liderazgo transformador.

Cada año, las temáticas de las competencias corporativas se determinan en función de los programas institucionales e invariablemente por la estrategia de la APIVER. Así pues, el PAC 2012 perfila dos competencias corporativas:

- ▶ Orientación al cliente, que se desarrollará a través de las temáticas vinculadas con la comunicación efectiva y la relación cliente-proveedor.
- ▶ Ética, mediante temáticas relativas a los derechos humanos y valores, ABC del servidor público; blin-

daje electoral, equidad de género y responsabilidades administrativas de los servidores públicos.

Asimismo, y por citar el ejemplo en las competencias directivas, se ha proyectado la competencia de enfoque estratégico mediante la gestión de la seguridad en la cadena de suministros. En cuanto a las competencias específicas, éstas se despliegan de acuerdo con las necesidades técnicas registradas en el sistema y forman una base que se organiza en las familias de puestos a fin de agruparlas y constituir las modalidades de capacitación.

### Descriptivos de puestos

Otro resultado significativo son los descriptivos de puestos, los cuales cuentan con las competencias corporativas, directivas y específicas teniendo como referencia el Diccionario de Competencias de la APIVER. Este proceso también se encuentra sistematizado, facilitando su actualización y mejora de los contenidos de dichos documentos.

Actualmente, en APIVER se cuenta con el 100% de descriptivos de puestos sistematizados y actualizados.

## PERSPECTIVAS

La planeación del sistema de gestión de los recursos humanos es una iniciativa que atiende las necesidades particulares de la APIVER, por lo que su réplica en otras entidades procederá siempre y cuando se realice bajo la misma metodología. Por otro lado, siendo la gestión por competencias una ventaja para la APIVER, este sistema se mejora en función de la dinámica de la empresa.





Creada en México D.F., 1 de julio de 1997

Titular: Alfredo Gutiérrez Ortiz Mena

Misión: Administrar los procesos de recaudación de las contribuciones federales, de la entrada - salida de mercancías del territorio nacional, controlando el riesgo y promoviendo el cumplimiento correcto y voluntario de las obligaciones fiscales.

Servidores públicos: 35,653

Distintivos: Premio Yolanda Benítez por la Organización Mundial de Aduanas (OMA) y el Premio a la Innovación en la Administración Tributaria otorgado por la Asamblea General del Centro Interamericano de Administraciones Tributarias (CIAT).

# Gestión por competencias

*Alejandro Carral Cuevas*

*Administración de Identificación y Evaluación de Competencias*

## **ESTRATEGIA EN COMPETENCIAS**

**Objetivo:** Enfocar los esfuerzos de capital humano para que cada empleado cubra con los requerimientos necesarios para el logro de los objetivos institucionales.

**Situación inicial.** Se contaba con un modelo de Administración de Recursos Humanos que incluía los procesos de reclutamiento, selección y capacitación del personal como insumo básico para el cumplimiento de las metas; sin embargo, requería adaptarse y adelantarse a los cambios del entorno como un factor determinante para el crecimiento y desarrollo de la organización.

**Situación deseada.** Impulsar el desempeño laboral para el logro de los objetivos estratégicos, aportando al ciclo del capital humano insumos para la selección

del personal, evaluación técnica y del desempeño, formación, cierre de brechas y desarrollo del talento. En el 2004 se creó el Modelo de Gestión por Competencias que incorpora el proyecto Capital Humano, vigente hasta la fecha en su totalidad. Es el marco de referencia para la administración y el desarrollo del personal.

**Estatus.** Se identificaron las competencias organizacionales a través de la aplicación de metodologías como la entrevista de incidentes críticos y la de redes semánticas, definiendo un catálogo de nueve competencias organizacionales. Cinco de ellas son aplicables a todo el personal (actitud de servicio, análisis de problemas, comunicación, orientación a resultados y trabajo en equipo) y cuatro al personal de mando: liderazgo, negociación, organización y toma de decisiones.

Se generó un banco de 3,460 reactivos con base en competencias, que impactan a 11,929 personas de 11 puestos estratégicos y que son utilizados en los procesos de ingreso, promoción, certificación y Servicio Fiscal de Carrera.

Se desarrolló la metodología para la identificación de competencias, normas técnicas y elaboración de instrumentos de evaluación de competencias técnicas; incluyendo conocimiento, producto y desempeño tanto para ingreso, promoción, certificación de competencias y Servicio Fiscal de Carrera, generando el Catálogo de Competencias Técnicas del SAT.

#### **MODELO DE GESTIÓN POR COMPETENCIAS.**

Las competencias se clasifican en dos tipos:

- Competencias organizacionales: son los comportamientos, actitudes y valores de la organización que la persona adopta y practica sistemáticamente en el desempeño de sus funciones.
- Competencias técnicas: son los conocimientos técnicos para el desempeño de la función.

#### **Elementos**

**Identificación de competencias técnicas,** basado en el análisis funcional y desarrollo de la norma. Incluye la descripción de criterios de desempeño y sus evidencias requeridas para evaluarlas.

**Asignación de competencias a puestos** y sus niveles de dominio.

**Desarrollo de instrumentos de evaluación** que miden los conocimientos, productos y desempeños establecidos en la norma técnica.

**Aplicación de la evaluación técnica** en línea a nivel nacional con el fin de elaborar un diagnóstico con base en el análisis de los resultados para determinar al personal competente y latente e identificar áreas de oportunidad.

**Certificación de competencias.** Es el reconocimiento del personal a través de la emisión de un certificado institucional.

**Se utilizan herramientas como:** Question Mark para generar y aplicar evaluaciones técnicas, un Sistema Institucional de Evaluación de Competencias Organizacionales y el Sistema People Soft.

#### **Resultados**

El Catálogo de Competencias Técnicas incluye 58 normas técnicas que impactan a 13,767 empleados elegibles (38.74% de la plantilla), mismos que ocupan puestos estratégicos. Se han evaluado 11,220 empleados y certificado a 5,768 de seis Administraciones Generales. Se generó un banco de 3,460 reactivos con



# 58

Normas Técnicas incluidas en el Catálogo de Competencias Técnicas del SAT, que impactan a 13,767 empleados elegibles (38.74% de la plantilla), mismos que ocupan puestos estratégicos.

base en competencias, que impactan a 11,929 personas de 11 puestos estratégicos y que son utilizados en los procesos de ingreso, promoción, certificación y Servicio Fiscal de Carrera.

Para medir los resultados se utilizan indicadores de volumen y de cobertura.

## Valores

Normas técnicas de competencias de alto impacto desarrolladas o actualizadas.

Cobertura de personal de puestos estratégicos evaluado en procesos de certificación: considerando una meta del 35% se alcanzó un resultado del 32%.

Porcentaje del personal certificado en competencias técnicas: sobre una meta del 13% se alcanzaron resultados del 16.27%.

Porcentaje de personal certificado acumulado de puestos estratégicos: con base en una meta del 25% se alcanzó un resultado del 28%.

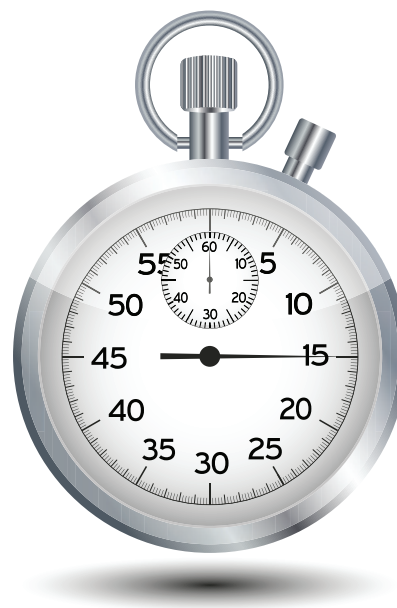
**Evidencias documentales.** Catálogo de Competencias técnicas, Diccionario de Competencias organizacionales, Normas técnicas y Portafolios de evidencias.

**Factores de éxito.** Patrocinio de la alta dirección para generar los insumos necesarios que sustentan el modelo y para convocar al personal a las evalua-

ciones, a los programas de capacitación y a los eventos de entrega de certificados; el reconocimiento y la motivación al recibir un documento institucional y la difusión masiva del personal reconocido a través de los medios institucionales. Se genera un ciclo de formación continua para el servidor público que conlleva a la capacitación voluntaria permanente.

**Riesgos.** Interrumpir la continuidad de los avances alcanzados por la falta de patrocinio de la alta dirección.

**Recomendaciones.** Diseñar un modelo de competencias que atienda a las necesidades de la Institución, partiendo de la revisión y análisis de los recursos disponibles internos y externos.





Lugar y año de creación:

- 29 de diciembre de 1976: Secretaría de Asentamientos Humanos y Obras Públicas. (SAHOP)
- 29 de diciembre de 1982: Secretaría de Desarrollo Urbano y Ecología. (SEDUE)
- 25 de mayo de 1992: Secretaría de Desarrollo Social. (SEDESOL)

Titular actual: Lic. Heriberto Felix Guerra

Misión: Formular y coordinar la política social solidaria del Gobierno Federal, orientada a lograr la superación de la pobreza mediante el desarrollo humano integral incluyente y corresponsable, para alcanzar niveles suficientes de bienestar con equidad, mediante las políticas y acciones de ordenación territorial, desarrollo urbano y vivienda, mejorando las condiciones sociales, económicas y políticas en los espacios rurales y urbanos.

Número de servidores públicos: 4,311

# Sistema de Gestión de Calidad

*Lic. Germán Malvido Flores*

Teniendo como referencia el marco normativo del Plan Nacional de Desarrollo 2007 – 2012 y los Programas Sectoriales, en los que se establece alcanzar eficacia y eficiencia gubernamental; la perspectiva que representa la Visión México 2030, en donde se proclama una plataforma de gobierno más competitiva; la innovación del Programa Especial de Mejora de la Gestión 2008 - 2012, cuyos objetivos primordiales contemplan maximizar la calidad de los productos y servicios, incrementar la efectividad de las instituciones y reducir los costos de operación mediante una transformación de la Administración Pública Federal,

partiendo de un enfoque por procesos orientado a resultados que garantice un mayor impacto de beneficio a la sociedad, se conformó el **Sistema Interno de Gestión de Calidad**, que involucra la participación de los recursos humanos que integran la organización, en la tarea de conducción de las estrategias para el aseguramiento de la mejora continua en los programas sustantivos y adjetivos, la administración de los recursos, así como el otorgamiento de los servicios internos y externos.

Este esquema tiene como eje central el sistema regulado por el Manual, Política y Objetivos de Calidad, el cual se instrumenta a través de la red conformada por 62 representantes de las unidades administrati-

# 17

son las Unidades Administrativas certificadas de 62 áreas de la SEDESOL, con alcance a 9 órganos administrativos desconcentrados y entidades sectorizadas

Fuente: Reglamento interior de la SEDESOL y el Sistema Interno de Gestión de la Calidad

vas centrales, las Delegaciones de la SEDESOL en las entidades federativas y los 9 órganos administrativos desconcentrados y entidades sectorizadas. Con esta dinámica, se replican equipos multidisciplinarios de trabajo, lo cual permite contar con una plataforma de colaboración exponencial para emprender y consolidar acciones de mejora continua en la dependencia. El proceso implica un despliegue de capacitación y de liderazgo del factor humano para fortalecer el desempeño de las responsabilidades fomentando un mayor sentido de pertenencia con la misión y visión institucional.

A finales de 2011 se encuentran certificadas 17 Unidades Administrativas y Delegaciones en las entidades federativas bajo la Norma ISO 9001 – 2008.

El modelo funcional del sistema permite visualizar los insumos de los procesos de planeación, gestión, operación y evaluación interna, para el aseguramiento de la calidad a través de líneas de acción que consideran el potencial humano, la integralidad de los procedimientos, así como la satisfacción de los usuarios

internos y beneficiarios de los programas sociales respecto de los productos y servicios que se otorgan.

**Planeación Estratégica:** Involucra a la alta dirección, que establece el marco de actuación en el cual se desarrolla la logística para el logro de los objetivos, atendiendo a la priorización de los programas de desarrollo social y la optimización en el uso de los recursos.

**Desarrollo de Competencias:** Coadyuva a la eficacia y eficiencia de la SEDESOL mediante la inducción de competencias laborales y

habilidades del personal en la gestión del cambio fomentando el compromiso hacia la institución.

**Liderazgo:** Forma personal emprendedor, que implementa las políticas y acciones que conllevan a la excelencia operativa del modelo en un entorno satisfactorio de clima laboral, procurando alternativas de viabilidad y tendencia al éxito.

**Mejora Continua:** Potencializa la capacidad y aprovechamiento de los recursos humanos, presupuestales, materiales, organizacionales y tecnológicos, con un rendimiento consistente enfocado a la prospectiva de evolución en la operación de los procesos, actividades, atribuciones y funciones institucionales.



**Satisfacción del cliente:** Instrumenta el diseño y aplicación de los medios necesarios que permitan conocer y monitorear las necesidades de los usuarios y beneficiarios de los programas sociales para facilitar su acceso y elegibilidad.

**Integralidad:** Articula la ejecución de acciones con base en los objetivos y metas institucionales, que generan sinergia incluyente en la participación de los actores y las unidades administrativas con un fin común.

**Sistema de Información:** Capitaliza la portabilidad de la infraestructura tecnológica en el manejo de información, propicia la interoperatividad de las áreas generadoras para compartir y agilizar el flujo de datos en condiciones de confiabilidad y oportunidad.

**Comunicación y Difusión:** Fortalece la cobertura de los medios y canales de información y retroalimentación entre el personal, bajo un entorno amigable en el contexto de poder transmitir las experiencias y conocimientos, respecto a la calidad y mejores prácticas. El modelo está diseñado para propiciar la interrela-

ción entre las unidades administrativas; definir los criterios y métodos para asegurar su operación y seguimiento; realizar la medición y análisis para implementar acciones preventivas o correctivas; alcanzar los resultados planificados; y procurar el aseguramiento de los términos y requisitos prevalecientes en materia de calidad.

El compromiso de aplicación del modelo es de observancia general y extensivo a todo el Sector de Desarrollo Social.

Se cuenta con la metodología del Sistema Interno de Gestión de Calidad, la cobertura y alcances del Manual de Calidad, así como el dinamismo de la Red de Representantes.

Resulta notable que esta mejor práctica constituye motivación y convicción para fomentar la cultura de calidad, en aras de lograr mejores resultados y rendición de cuentas, estandarizando y homologando la operación y los procedimientos, que signifiquen éxito en la institución y su ámbito de influencia.





- Lugar y año de creación: México, D.F., 29 de diciembre de 1982 (otrora Secretaría de la Contraloría General de la Federación).
- Nombre del actual titular: C.P. Rafael Morgan Ríos
- Misión de la SFP: Consolidar un gobierno honesto, eficiente y transparente.
- Número de puestos - plaza a los que aplica la mejor práctica en la Administración Pública Federal (APF): 35,718 plazas
- Distintivos:  
La SFP recibió dos reconocimientos de primer lugar del Premio de las Naciones Unidas al Servicio Público en las categorías de: Prevención y combate a la corrupción en el servicio público; a través de la mejora de la eficiencia en el gobierno por medio de la simplificación administrativa; y Promoción de participación ciudadana en la elaboración de políticas públicas, a través de mecanismos innovadores.

# Normas Técnicas de Competencia Laboral

*Líderes de los Comités que desarrollaron las Normas Técnicas de Competencia Laboral*

*Norma Técnica de Competencia Laboral: “Inspección a Obra Pública Federal”*

**Juan Paratore García.**

*Titular de la Unidad de Control y Auditoría a Obra Pública.*

*Norma Técnica de Competencia Laboral: Implementación del Acuerdo por el que se emiten las Disposiciones en Materia de Control Interno y se expide el Manual Administrativo de Aplicación General en Materia de Control Interno en la Administración Pública Federal (Control Interno \*\*\*)*

**César Chavira Enríquez.**

*Titular de la Unidad de Control de la Gestión Pública.*

*Norma Técnica de Competencia Laboral: “Liderazgo en el Servicio Público” \*\**

**Raul Arceo Alonzo**

*Titular de la Unidad de Política de Recursos Humanos de la Administración Pública Federal.*

El gobierno Mexicano, entre otras consideraciones y atendiendo las recomendaciones de la Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico (OCDE)\* de sumarse a la tendencia mundial en el tema de competencias para el incremento de la productividad e incorporar a los Servidores Públicos como socios del crecimiento (y con el fin de que puedan ser incorporadas paulatinamente y utilizadas como una

herramienta estratégica de gestión de Recursos Humanos alineadas a una gestión por competencias), está generando y en algunos casos ya utilizando, en coordinación con el CONOCER, Normas Técnicas de Competencia Laboral (NTCL) enfocadas a elevar la Productividad y Competitividad, así como conformando Comités de Gestión por Competencias (CGC) en la Administración Pública Federal.

Lo fundamental de esta práctica es incorporar al sector público a una “Gestión por Competencias” o “Administración por Competencias”, a través del Movimiento Nacional de Competencias que promueve el CONOCER.

Las Normas Técnicas de Competencia Laboral “Control Interno”, “Inspección a Obra Pública Federal” y “Liderazgo en el Servicio Público” \*\*, se derivan de la creciente necesidad en el fortalecimiento de capacidades en el servicio público, ante el nuevo contexto económico de mayor complejidad al que son confrontados los gobiernos, sus administraciones públicas, sus sistemas de información y su toma de decisiones.

Las Normas Técnicas de Competencia Laboral serán referentes de lo que un Servidor Público estará en capacidad de saber, saber hacer y querer hacer (se trata de buscar lo fundamental, lo indispensable para lograr calidad en el servicio); es establecer un criterio claro y preciso que exprese lo que debe hacerse y cuán bien debe hacerse.

#### **METODOLOGÍA**

Con fundamento en la metodología del CONOCER, las fases que contemplaron el diseño del Estándar de Competencia (EC) fueron:

- ▶ Desarrollo del Mapa Funcional (MF). El Propósito Principal, las Funciones Clave, las Funciones Intermedias, desarrollo del Estándar de Competencia, las Funciones Individuales y las Funciones Elementales.
- ▶ Desarrollo del Estándar de Competencia. Se conformaron los EC, a través del uso de diferentes estudios, técnicas y metodologías, que al final contribuyeron significativamente a la conformación de los mismos.
- ▶ Elaboración del Instrumento de Evaluación de Competencia (IEC). Es el que permite determinar

si una persona es competente o no, en los conocimientos, habilidades y actitudes en su función.

#### **CRITERIOS DE EVALUACIÓN DE COMPETENCIA:**

##### **Criterios de evaluación de conocimiento**

Los criterios de evaluación expresados en SABER refieren a la posesión individual de un conjunto de conceptos, teorías y/o principios.

##### **Criterios de evaluación por habilidades**

En este criterio se hace referencia al SABER HACER del individuo, se establece en el estándar lo que una persona es capaz de realizar en el ámbito de su función individual.

##### **Criterios de evaluación de actitud o conductas**

Los criterios de evaluación expresados en QUERER HACER refieren a la disposición del individuo para hacer que las cosas funcionen.

##### **Aplicación de la Prueba Piloto del IEC (PP).**

Se obtiene lo fundamental, que es la validez y la confiabilidad del IEC.

#### **NORMAS TÉCNICAS DE COMPETENCIA LABORAL**

##### **“Control Interno”:**

Una cultura del Control Interno en la APF, no se excluye del desarrollo de competencias, por lo que la UCGP ha decidido poner a disposición una certificación con los siguientes objetivos:

- ▶ Servir como referente para la evaluación y certificación de los servidores públicos de la APF, responsables de la implementación del ACUERDO por el que se emiten las Disposiciones en materia de Control Interno y se expide el Manual Administrativo de Aplicación General en la misma materia,



publicado el 12 de julio de 2010 y reformado el 11 de julio del 2011, que sustituye a 47 normas que regían por separado en toda la Administración Pública Federal (APF).

- Ser referente en Control Interno para el desarrollo de programas de capacitación y de formación basados en estándares de competencias.
- Invitar a las instituciones educativas, a ofrecer la certificación como un valor agregado de sus programas académicos.

De acuerdo con lo anterior, es imperiosa la necesidad de reforzar la capacidad institucional en materia de Control Interno para hacer frente a la creciente complejidad y desafío del entorno operativo de la APF, por lo que toda la estrategia está abierta a las posibles recomendaciones de mejora que provengan de cualquier parte de la Administración Pública pero más aún, de la propia ciudadanía que debe evaluar sus resultados.

#### **“Inspección a Obra Pública Federal”:**

Servir como referente para la evaluación y certificación de las personas que se desempeñan como inspectores de obra pública federal y realizan actividades de planeación, inspección de la obra pública federal y elaboran informes sobre los resultados obtenidos. Asimismo, puede ser referente para el desarrollo de programas de capacitación y de formación basados en Norma Técnica de Competencia Laboral (NTCL) cuyo nivel de competencia es 4.

#### **“Liderazgo en el Servicio Público”\*\*:**

Constituir el modelo referencial del ser y actuar del servidor público y servir como referente de las personas que se desempeñan en la Administración Pública.

El EC describe el desempeño del Servidor Público quien manifiesta en su actuación que el servicio público constituye la más alta responsabilidad social ante la nación mexicana, ya que se erige como un gestor del bien común, atendiendo con calidad las necesidades de los usuarios externos e internos facilitando soluciones o generando nuevas formas de servicio.

Las **Normas Técnicas de Competencia Laboral “Control Interno”, “Inspección a Obra Pública Federal” y “Liderazgo en el Servicio Público” \*\***, en general describen los desempeños de los Servidores Públicos, quienes manifiestan en su actuación que el servicio público constituye la más alta responsabilidad social ante la nación mexicana, ya que se erige como un gestor del bien común, atendiendo con calidad las necesidades de los usuarios externos e internos facilitando soluciones o generando nuevas formas de servicio.

Será un punto referente de lo que un Servidor Público estará en capacidad de saber, saber hacer y querer hacer (se trata de buscar lo fundamental, lo indispensable para lograr calidad en el servicio), es establecer un criterio claro y preciso que exprese lo que debe hacerse y cuán bien debe hacerse.

\*\*Por publicar la NTCL en el DOF

\*\*\*Por publicar la norma en el DOF





Titular de la SHCP (Secretario): José Antonio Meade Kuribreña

Fundación: 1821

Misión: Proponer, dirigir y controlar la política económica del Gobierno Federal en materia financiera, fiscal, de gasto, de ingreso y deuda pública, así como de estadísticas, geografía e información, con el propósito de consolidar un país con crecimiento económico de calidad, equitativo, incluyente y sostenido, que fortalezca el bienestar de las mexicanas y los mexicanos.



# Presupuesto basado en resultados

*Benjamín G. Hill Mayoral  
Luis Fernando Ostria Hernández  
Lorena Rivero del Paso*

El trabajo de los gobiernos siempre ha consistido en acreditar ser un agente capaz de tomar dirección, coordinación y articulación de los problemas sociales. En los últimos 30 años, las reformas que se han dado en torno a la Administración Pública, han sido respuesta a áreas de oportunidad en los ámbitos fiscal y administrativo que podrían poner en riesgo la calidad y la eficiencia en los servicios públicos.

De este modo, el Presupuesto basado en Resultados (PbR) se ha implementado como un proceso mediante el cual se busca mejorar la calidad de gasto público, al pasar de un presupuesto inercial a uno basado en el logro de metas y objetivos, que vincule todas las etapas del proceso presupuestario (planeación, programación, presupuestación, seguimiento, evaluación, transparencia y rendición de cuentas). En

México tiene como sustento legal la Reforma Hacendaria por los que Menos Tienen, publicada en 2008. Asimismo, el Sistema de Evaluación del Desempeño se fundamenta en la Ley Federal de Presupuesto y Responsabilidad Hacendaria, publicada en 2006. Esto con la finalidad de ubicar de manera más efectiva los recursos necesarios para cada programa y acción de gobierno.

En pocos años, México ha logrado grandes avances en materia de Gestión para Resultados (GpR), además de haber definido una perspectiva de largo plazo dentro del Plan Nacional de Desarrollo (PND), con metas que indican claramente dónde estamos, a dónde queremos ir y cómo podemos llegar, desarrollando una estructura programática articulada entre



el PND y el presupuesto. Esto nos ha convertido en uno de los países con mayor avance en la implementación de esta iniciativa en América Latina, junto con Brasil, Chile y Colombia.<sup>1</sup>

Sin embargo, uno de los retos que enfrenta la APF consiste en fortalecer la gestión de programas y proyectos, con gerentes y operadores capacitados que lleven al programa por el rumbo correcto hacia el logro de sus objetivos y metas. Estos últimos son el factor clave para el éxito de los programas y el desarrollo institucional. Reconociendo los beneficios que pueden generar las prácticas de profesionalización y regulación del personal que labora en las instituciones públicas, es necesario que la APF esté dotada con recursos técnicos y humanos, suficientes y adecuados para dar solución a los problemas públicos, así como ofrecer bienes y servicios de calidad.

Es por ello que se considera de suma importancia capacitar y poner a disposición de todos los servidores públicos involucrados en el proceso presupuestario y en la gestión de programas presupuestarios pertenecientes a cualquier dependencia de gobierno contenidos y conocimientos sobre PbR, que permitan dar continuidad a las distintas labores que se realizan, lo cual traerá efectos positivos para la gestión de los recursos públicos y en consecuencia del desarrollo de nuestro país.

Con esto en mente, se ha diseñado una estrategia integral de largo plazo para la formación de capital humano especializado en temas de PbR, tanto en la Administración Pública Federal como en las entidades federativas, para replicar esta buena práctica en todos los ámbitos y órdenes de gobierno. En este sentido, la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, dentro de los trabajos de capacitación, ha focalizado sus esfuerzos en la formación de capacitadores que sean expertos en el tema y funjan como interlocutores que transmitan los conocimientos al interior de las dependencias.

De igual modo, con base en la estrategia integral de capacitación, la SHCP, en coordinación con la UNAM, ha implementado desde 2010 un Diplomado en línea sobre Presupuesto basado en Resultados financiado con recursos del Banco Interamericano de Desarrollo (BID), a partir del cual se entregan reconocimientos con validez oficial. Como resultado del Diplomado realizado en 2010 y la continuidad a este ejercicio que se llevará a cabo durante el periodo de octubre de 2011 a noviembre de 2012, se habrá capacitado a 5,863 servidores públicos de la APF y de gobiernos estatales involucrados en el tema.

El Diplomado resulta una parte fundamental, ya que dará a los participantes una base sólida de conocimientos sobre el PbR-SED, que les ayudará a instrumentar en sus puestos de trabajo las estrategias

# 29,468

servidores públicos de los tres órdenes de gobierno a nivel nacional fueron capacitados de 2007 a 2011 en temas de PbR.

adecuadas para la toma de decisiones en la planeación, presupuestación, monitoreo y evaluación de los Programas Presupuestarios.

Asimismo, se han generado otras herramientas como el “Curso MIR”, un curso interactivo que apoya la comprensión de la normatividad del tema, explica la Metodología de Marco Lógico y auxilia en la elaboración de las matrices de indicadores para resultados. También se han creado otros cursos en línea sobre estadística y fiscalización, los cuales han sido diseñados y coordinados con la Auditoría Superior de la Federación con la finalidad de fortalecer las capacidades de los servidores públicos. De este modo, de 2007 a 2011, se logró capacitar en temas de PbR a un total de 29,468 servidores públicos de los tres órdenes de gobierno a nivel nacional.

No obstante, a partir de un diagnóstico realizado por medio de una consultoría externa al sistema de capacitación sobre PbR-SED, se destaca la necesidad de contrarrestar el impacto que la alta rotación de personal tiene dentro de la APF, y en especial, en los puestos de trabajo relacionados con la planeación, programación, presupuestación, seguimiento, evaluación y ejecución del gasto en las dependencias y entidades del gobierno federal.

A partir de ello, en un trabajo conjunto, la Secretaría de Hacienda y Crédito Público y la Secretaría de la Función Pública han puesto en marcha una estrate-

gia para incorporar los contenidos y conocimientos que se obtendrán en el Diplomado en los perfiles de puesto para funcionarios de nuevo ingreso y en la certificación de funcionarios del Servicio Profesional de Carrera en la Administración Pública Federal. Así podrá procurarse la alineación del desempeño individual con el institucional, logrando una vinculación entre ambos niveles de desempeño y mejorando la asignación de recursos y la calidad del gasto.

1. García López, Roberto, *La Gestión para Resultados en el Desarrollo, Avances y Desafíos en América Latina y el Caribe*, Banco Interamericano de Desarrollo (BID), 2010.







El Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología fue creado por disposición del H. Congreso de la Unión el 29 de diciembre de 1970, como un organismo público descentralizado de la Administración Pública Federal, con personalidad jurídica y patrimonio propio. También es responsable de elaborar las políticas de ciencia y tecnología en México. Desde su creación hasta 1999 se presentaron dos reformas y una ley para coordinar y promover el desarrollo científico y tecnológico, y el 5 de junio del 2002 se promulgó una nueva Ley de Ciencia y Tecnología. El CONACYT cuenta actualmente con un total de 696 empleados.

# Programa de Formación de Alto Nivel para la Administración Pública Federal

*María Dolores Sánchez Soler*  
*Directora Adjunta de Posgrado y Becas*

## **PROPÓSITO DE LA PRÁCTICA**

Consiste en establecer los mecanismos necesarios para impulsar la formación académica y el desarrollo de capacidades de liderazgo de funcionarios públicos comprometidos con el desarrollo del país. El otorgamiento de becas es parte central del programa, especialmente en áreas estratégicas determinadas como prioritarias por los titulares de las Secretarías de Estado, de conformidad con las disposiciones de los programas nacional y sectoriales correspondientes.

La población objetivo del Programa es la siguiente:

- Funcionarios públicos de nacionalidad mexicana

que desempeñen un empleo, cargo o comisión en las dependencias de la Administración Pública Federal, con un mínimo de seis meses de antigüedad, postulados por el Secretario del Ramo.

- Con potencial para convertirse en líderes comprometidos con el desarrollo del país.
- Que se hayan distinguido por un desempeño relevante y por sus contribuciones y logros en las responsabilidades asignadas.

El Programa tiene dos componentes: el primero se refiere a estudios de posgrado para mejorar el desempeño de los funcionarios públicos mediante la formación especializada a nivel posgrado en las mejores instituciones educativas de nivel superior en México y en el extranjero. El segundo componente está



# 429

funcionarios públicos hay inscritos a la fecha en el PFAN, de los cuales 271 están en proceso para iniciar sus estudios de posgrado en 2012, provenientes de diferentes Dependencias.

orientado al fortalecimiento del liderazgo, es decir: a impulsar la formación gerencial y la capacidad de conducción de los funcionarios públicos que son parte del Programa.

Para el otorgamiento de becas, los Oficiales Mayores de las Dependencias firmaron un convenio con el Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología (CONACYT), organismo público descentralizado de la Administración Pública Federal. En dicho convenio se establecen los mecanismos mediante los cuales el CONACYT colaborará con cada Dependencia para fortalecer las acciones de formación y desarrollo de los recursos humanos de ésta y del sector que coordina.

#### **FASES O ETAPAS DEL PROGRAMA DE FORMACIÓN DE ALTO NIVEL PARA LA APF**

- a.** La institución determina las áreas de conocimiento en que resulta necesaria la formación y desarrollo de sus funcionarios públicos.
- b.** Determina, de conformidad con las disposiciones aplicables, los requisitos que deberán cubrir los interesados para ser postulados ante el CONACYT.
- c.** Difunde al interior de la Dependencia y del sector que coordina, el Programa y las actividades de aprendizaje que, en su caso, implemente el CONACYT para la obtención de las becas objeto del Pro-

grama, incluyendo su publicación en el sitio oficial de Internet.

- d.** Establece, de acuerdo con la normatividad vigente, los mecanismos para facilitar y promover la participación activa de los funcionarios públicos en las actividades de formación y desarrollo objeto del Programa.
- e.** Postula a los candidatos que cubran los requisitos establecidos.

#### **RESULTADOS**

- Durante 2011 iniciaron su posgrado 99 servidores públicos en distintas áreas de especialidad. 56 servidores comenzaron sus estudios en México y 43 en el extranjero.
- A la fecha hay 429 funcionarios públicos inscritos en el PFAN, de los cuales 271 están en proceso para iniciar sus estudios de posgrado en 2012, provenientes de diferentes dependencias.

De acuerdo con el grupo de servidores públicos que ya iniciaron sus estudios se identificaron los siguientes indicadores:

- El 48% prefieren realizar sus estudios en México.
- El 67% solicitan apoyo para estudiar un programa de Maestría.
- El 60.1% se inclinan por el área de Administración Pública, Políticas Públicas, Gobierno y/o Ciencias Políticas.

#### **FACTORES DE ÉXITO Y AMENAZAS DE LA PRÁCTICA**

- Consideramos como factores de éxito fundamentales: el interés de los servidores públicos en su profesionalización, el interés de los Oficiales Mayores en celebrar convenios encaminados a la formación y desarrollo de capacidades gerenciales, de liderazgo y sustantivas de las Dependencias,

	Dependencias	Candidatos	Becados 2011	Becados 2012	TOTAL
1	Presidencia	27	7		34
2	Procuraduría General de la República	8	2	2	12
3	Secretaría de Agricultura, Ganadería y Pesca	11	7	8	26
4	Secretaría de Comunicaciones y Transportes	10	4	-	14
5	Secretaría de Desarrollo Social	16	9	2	27
6	Secretaría de Economía	24	9	2	35
7	Secretaría de Educación Pública	4	2	7	13
8	Secretaría de Energía	22	5	2	29
9	Secretaría de Gobernación	20	6	6	32
10	Secretaría de Hacienda y Crédito Público	20	17	3	40
11	Secretaría de la Defensa Nacional	8	-	4	12
12	Secretaría de la Función Pública	18	3	5	26
13	Secretaría de la Reforma Agraria	8	4	2	14
14	Secretaría de Marina	1	-	-	1
15	Secretaría de Relaciones Exteriores	12	7	3	22
16	Secretaría del Medio Ambiente y Recursos Naturales	10	3	3	16
17	Secretaría de Salud	5	8	4	17
18	Secretaría de Seguridad Pública	15	2	1	18
19	Secretaría de Turismo	12	3	5	20
20	Secretaría del Trabajo y Previsión Social	15	1	4	20
21	Consejería Jurídica	5	-	1	6
22	Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología			1	1
	<b>TOTAL</b>	<b>271</b>	<b>99</b>	<b>65</b>	<b>435</b>

#### Asignación de Servidores Públicos por convocatoria por país de destino

País de Destino	2011			2012		
	TIPO A	TIPO B	TIPO C	TIPO A	TIPO B	TIPO C
Alemania	1					
España	2			3		
Estados Unidos	23			2		
Francia	1					
México			56			59
Reino Unido	14			1		
Singapur	1					
Suecia	1					
Subtotal por tipo	43	0	56	6	0	59
<b>Total :</b>	<b>99</b>			<b>65</b>		

y el apoyo de la Presidencia de la República en el impulso a los precandidatos para postularse al Programa a fin de alcanzar el nivel requerido para cubrir con los requisitos académicos y de idiomas requeridos por el CONACYT y por las propias instituciones educativas.

► Como amenazas se identificó la permanencia o traslado de talento mexicano que se puede dar respecto a los servidores públicos que realizan estudios en el extranjero.

**Mensaje a las instituciones:** la formación de recursos humanos, especialmente en los niveles más altos, como es el posgrado, es un factor que contribuye a la mejora de los servicios y de la gestión, así como a la introducción de nuevos programas y acciones más eficaces y eficientes a favor de un desarrollo nacional más dinámico, equitativo y sustentable.



Lugar y año de la creación de la Institución: México, D.F., 19 de enero de 1943.

Nombre del actual titular: Mtro. Daniel Karam Toumeh

Misión: Ser el instrumento básico de la seguridad social, establecido como un servicio público de carácter nacional, para todos los trabajadores y sus familias.

Número de servidores públicos: 429,188 trabajadores.

Distintivos del IMSS: El Modelo de Evaluación y Fortalecimiento de Habilidades Directivas para la Competitividad MEFHADIC® obtuvo el Premio de Buenas Prácticas de la Asociación Internacional de Seguridad Social para las Américas 2009. El Sistema de Educación a Distancia Modalidad e-Learning para Directivos IMSS, que es parte del modelo, ganó un Certificado de Mérito. El MEFHADIC® fue registrado ante el Instituto Nacional de Derechos de Autor, el 23 de junio de 2010 con el número de registro 03-2010-060710251400-0.

# MEFHADIC®

*Equipo multidisciplinario conformado por  
MAP Sandra Castellanos Zárate, MAO María  
Concepción García Sahagún, MAC Jorge Govea  
Villaseñor, Lic. Antonio Pérez Gómez y Lic.  
Elvira Trejo Huerta, así como colaboradores de  
las Coordinaciones de Calidad y Normatividad.*

**Impacto.** Los principales objetivos previstos en el Modelo de Evaluación y Fortalecimiento de Habilidades Directivas para la Competitividad MEFHADIC® son:

- ▶ Implantar un modelo que permita transitar de la cultura directiva actual hacia una con enfoque competitivo.
- ▶ Propiciar que dicha cultura competitiva optimice el capital humano de manera dinámica, participativa y comprometida.
- ▶ Asegurar tanto la idoneidad técnica y administrativa del personal directivo, como el papel singular que le corresponde desempeñar en cuanto al aspecto humano.

**Fecha de diseño y elaboración:** 2007.

**Estatus.** El Modelo tiene tres etapas de implantación: la piloto, la de expansión y la de generalización.

Actualmente se están llevando a cabo simultáneamente la de expansión (con un 46% de avance) y la de generalización (está iniciando en un 40% de las delegaciones).

**Naturaleza de la práctica.** Es de innovación, en virtud de que la Institución no contaba con un modelo enfocado al fortalecimiento de habilidades directivas.

## **FASES O ELEMENTOS DE LA MEJOR PRÁCTICA**

**Modelo.** El MEFHADIC® considera:

1. Evaluación diagnóstica 360° e identificación del nivel de competencias directivas.
2. Fortalecimiento de competencias en la modalidad presencial, a distancia y autoaprendizaje.
3. Proceso de coaching para el fortalecimiento de las competencias.
4. Evaluación del desempeño, post 360° y de gestión directiva.

Uno de los objetivos del MEFHADIC® consiste en implantar un modelo que permita transitar de la cultura directiva actual hacia una con enfoque competitivo.

5. Certificación de directivos, administración de carrera y cuadros de reemplazo.

**Elementos.** La implantación contempló varios momentos, los cuales contienen distintas fases:

- ▶ **Planeación:** se llevó a cabo el diseño general y específico del Modelo, incorporando la evaluación del desempeño, fortalecimiento y desarrollo de competencias directivas, carrera profesional o cuadros de reemplazo y monitoreo de directivos.
- ▶ **Ejecución:** integrada por 3 etapas, la piloto, de expansión y de generalización. En la primera se llevó a cabo una prueba para validar y ajustar la arquitectura general del modelo, para lo cual se seleccionó una muestra de 11 delegaciones, cuerpos de gobierno de una unidad médica de segundo nivel, una unidad médica de tercer nivel y una unidad médica de primer nivel. En la etapa de expansión se aplicó el Modelo en 24 delegaciones y en la de generalización se ha iniciado con 7 delegaciones en Unidades Operativas.
- ▶ **Seguimiento y evaluación:** dado que la implementación es un proceso longitudinal, la etapa de expansión dio inicio en forma simultánea a partir de los resultados que arrojó la prueba piloto. Para

facilitar la etapa de generalización, se realizó la desconcentración parcial del proceso de implantación a las Coordinaciones Delegacionales de Calidad y Normatividad, inicialmente con un universo que contempla a unidades médicas de primer nivel con 10 ó más consultorios, Unidades Médicas de Alta Especialidad, Unidades Sociales y Administrativas.

**Contenidos.** Se definieron nueve competencias que deben poseer los directivos del IMSS:

- ▶ Atención y servicio al cliente
- ▶ Comunicación efectiva
- ▶ Gestión de la asociatividad
- ▶ Gestión de la diversidad
- ▶ Gestión del cambio
- ▶ Liderazgo
- ▶ Pensamiento sistémico y estratégico
- ▶ Toma de decisiones
- ▶ Trabajo en equipo

#### HERRAMIENTAS

1. Evaluación diagnóstica 360° e identificación del nivel de competencias directivas.
2. Fortalecimiento de competencias.
3. Proceso de coaching para el fortalecimiento de las competencias directivas.
4. Evaluación del desempeño, post 360° y de gestión directiva.

#### RESULTADOS

**Indicadores.** El Modelo considera los relacionados con la gestión directiva que incluyen eficiencia, eficacia y cumplimiento.

**Valores.** Los costos generados por el Modelo forman



# 32

cuerpos de gobierno han participado, 14 en la prueba piloto, 11 en la de expansión y 7 en la etapa de generalización.

parte del presupuesto de formación en calidad de la Institución.

**Porcentajes.** Se cuenta con un 63% de avance en el nivel delegacional, 98% de aceptación y 85% de directivos que continúan con el Modelo en el nivel delegacional.

**Estadística.** El Modelo pretende atender al 100% de directivos de la Institución, cuya cifra aproximada es de 3,500 directivos. Actualmente se cuenta con más de 300 directivos capacitados.

## EVIDENCIAS DOCUMENTALES:

- ▶ El MEFHADIC® obtuvo el Premio de Buenas Prácticas de la Asociación Internacional de Seguridad Social para las Américas 2009.
- ▶ El Sistema de Educación a Distancia Modalidad e-Learning para Directivos IMSS, ganó un Certificado de Mérito.
- ▶ Instrumentos de medición de diversa índole.
- ▶ 31 paquetes educativos de Formación en Calidad y Gestión Directiva.
- ▶ 7 catálogos de Recursos Humanos Formados y Certificados en materia de Calidad y Gestión Directiva.
- ▶ Cursos a distancia.
- ▶ Sitio de gestión directiva.
- ▶ 35 comunidades virtuales.
- ▶ Escuela Espacio Virtual Corporativo “Líderes para la competitividad”.

## FACTORES DE ÉXITO Y RIESGOS DE LA MEJOR PRÁCTICA

**Los factores del éxito.** El liderazgo del director general, el ser una práctica innovadora, la formación y certificación del talento humano para facilitar su implantación en sus diferentes etapas, la optimización de los recursos físicos y materiales.

**Riesgos.** El cambio de administración, la movilidad y rotación de los directivos, insuficiencia de talento humano para implantar y desarrollar el Modelo, resultados a largo plazo para incidir en la cultura directiva.

## ¿Qué recomienda la Institución que presenta su mejor práctica a las demás instituciones?

La réplica de esta práctica en instituciones de la Administración Pública Federal o privada es factible, y para lograrlo se requiere:

- ▶ Comprender el Modelo.
- ▶ Realizar un programa amplio de difusión del mismo.
- ▶ Contar con capital intelectual perfilado.
- ▶ Optimizar al máximo todos los recursos existentes.
- ▶ Generar alianzas estratégicas internas y externas.





Creada en México, D.F., el 7 de junio de 1938.

Nombre del actual titular: Dr. Juan José Suárez Coppel

Misión: Maximizar el valor de los activos petroleros y los hidrocarburos de la nación, satisfaciendo la demanda nacional de productos petrolíferos con la calidad requerida, de manera segura, confiable, rentable y sustentable.

Número de centros de trabajo: 533. (Catálogo de Codificación Única – Dic 2011).

Número de trabajadores de planta: 120,476

# Programa Formación de Líderes

*Ing. Marco Antonio Murillo  
Soberanis*

*Subdirección de Recursos Humanos y  
Relaciones Laborales*

La ventaja competitiva real para Petróleos Mexicanos radica en la riqueza de las aportaciones, resultados, valores y comportamiento de su gente; principalmente de sus líderes ante un entorno de negocios globalizado.

Las acciones tradicionales de formación y desarrollo de ejecutivos son insuficientes ante el grado de exigencia al que se enfrentan los niveles de mando, quienes determinan el destino y sustentabilidad de la empresa. Por tal motivo, se diseñó un programa de alto impacto, con base en las mejores prácticas, para atender estas necesidades de los funcionarios de Petróleos Mexicanos y potencializar con ello sus niveles de respuesta.

Surge así en el 2011 el Programa de Formación de Líderes (PFL) cuyo objetivo es fortalecer las competencias básicas de los líderes para que puedan incrementar de manera óptima la toma de decisiones integral que garantice el logro de los objetivos del Plan de Negocios de la Empresa.

Ante la magnitud del proyecto, dirigido a los 119 ejecutivos más importantes de Pemex –cuyas decisiones impactan en los diferentes procesos de la cadena de valor, además de ejercer enorme influencia sobre los equipos de trabajo– fue necesario buscar una alianza que garantizara las metas planteadas. Así fue como la **Asociación Mexicana en Dirección de Recursos Humanos (AMEDIRH)** se sumó a este importante y trascendente esfuerzo.

El programa consideró tres etapas:

## **ETAPA I: DIAGNÓSTICO Y DESARROLLO**

Se determinó el perfil del ejecutivo Pemex, con base en la medición de las competencias de cerca de 2000 funcionarios y mandos medios, los nuevos retos del país, la estrategia del negocio y las mejores prácticas internacionales, siendo seleccionadas 8 áreas de oportunidad a desarrollar:

- 1) Comunicación y negociación
- 2) Desarrollo de otros
- 3) Análisis y toma de decisiones
- 4) Gestión del tiempo
- 5) Visión de negocios
- 6) Liderazgo y trabajo en equipo
- 7) Administración de proyectos
- 8) Sustentabilidad y responsabilidad social en empresas de energía

Las acciones tradicionales de formación y desarrollo de ejecutivos son insuficientes ante el grado de exigencia al que se enfrentan los niveles de mando; por eso se diseñó un programa de alto impacto, con base en las mejores prácticas, para atender estas necesidades de los funcionarios de Petróleos Mexicanos.

**Diseño del programa.** Por tratarse de un programa integral, articulado y de alto impacto en los niveles de mayor responsabilidad de la organización, el diseño requirió una descripción detallada de los comportamientos a fortalecer, así como un balance teórico práctico en los contenidos y actividades a realizar. También se elaboró un cuestionario de autoevaluación inicial para contar con una línea base.

**Alineación de los Facilitadores.** El mayor reto fue

seleccionar a los facilitadores, para generar credibilidad y apertura en los ejecutivos. Se sensibilizó a los ponentes sobre los retos que tiene Pemex y las regulaciones a las que se enfrenta día a día como empresa del sector público, de tal suerte que los casos de estudio, materiales, artículos y bibliografía propuestos respondieran a la realidad de los participantes.

**Plan de implementación.** Otro reto consistió en establecer un vínculo entre la dinámica en el aula y la realidad laboral. Para ello se diseñó un formato de trabajo, el cual además de capitalizar el aprendizaje y facilitar la reflexión individual, permitió establecer un compromiso sobre la aplicación de las experiencias adquiridas en su área de trabajo.

**Micrositio.** Para aprovechar al máximo los contenidos, entrevistas, fotos y experiencias de cada taller, se diseñó un repositorio de información para su consulta en todo momento.

## ETAPA II: IMPLANTACIÓN

Por tratarse de un programa de alto impacto y cuya naturaleza requiere del patrocinio de las más altas autoridades, fue el propio Director General de la empresa quien validó y promovió el programa asistiendo a la Conferencia Magistral de Arranque, donde brindó un mensaje a los participantes, destacando la necesidad de forta-



Lográndose resultados de impacto y un índice de satisfacción de 9.47 en escala de 10, calificado por los ejecutivos.

lecer el desarrollo de los líderes ante un entorno de negocios altamente complejo, competitivo, rápido e incierto. La implantación del PFL consistió en 7 talleres de 12 horas cada uno, en 3 fechas diferentes, lo cual representó 21 talleres en un lapso de 5 meses, impartidos los días viernes y sábado.

La riqueza del programa dio frutos desde el inicio, ya que se logró incrementar el capital relacional de los participantes, siendo evidente que muchos de ellos intercambiaban experiencias y problemáticas afines. Como resultado se estrecharon lazos con sus pares y fortalecieron con ello una comunidad de aprendizaje y camaradería. Los facilitadores retroalimentaron directamente al grupo sobre el cuestionario de autoevaluación, lo cual propició un clima favorable para el aprendizaje.

En cada taller se cuidaron aspectos de seguridad, académicos y logística, **lográndose resultados de impacto y un índice de satisfacción de 9.47 en escala de 10, calificado por los ejecutivos.**

La mayoría de los participantes se comprometieron desde un inicio con el proyecto y respetaron la programación de agendas, aún cuando para muchos de ellos representó una inversión de su tiempo personal.

Hay que considerar que la industria petrolera cuenta con centros de trabajo en toda la República, y requieren tiempos de desplazamiento.

El programa tuvo éxito gracias al respaldo y experiencia de la **Asociación Mexicana en Dirección de Recursos Humanos (AMEDIRH)**, quien cuenta con un capital relacional en el ámbito internacional.

#### ETAPA III: SEGUIMIENTO

Para el 2012 se pretende extender el alcance del PFL a la generación de relevo, para que de manera anticipada puedan desarrollar las competencias conductuales requeridas.

Se encuentra en proceso de diseño la estrategia de seguimiento del PFL en su fase de continuidad, para capitalizar la inercia actual de los participantes y brindar respuesta a sus inquietudes.

Los resultados obtenidos en el 2011 representan para Petróleos Mexicanos un camino sólido a seguir que marca el inicio de una serie de estrategias de formación y desarrollo para los servidores públicos, quienes tienen entre sus manos la enorme responsabilidad de dirigir la empresa y desarrollar a su equipo de trabajo, con un impacto integral que será capitalizado a nivel institucional.







Creada en México, D.F., 1 de mayo de 1995.  
Nombre del actual titular: Dr. Guillermo Enrique Babatz Torres.  
Misión: Salvaguardar la estabilidad e integridad del Sistema Financiero Mexicano y fomentar su eficiencia y desarrollo incluyente en beneficio de la sociedad.  
Número de servidores públicos: 1,332.  
Distintivos: Miembro del Comité de Basilea y 13° Mejor lugar para trabajar del Sector Público.

# Capacitación Estratégica

*Lic. Lourdes Blanco Colín*

*Dirección General de Organización y Recursos Humanos*

## PROPÓSITO DE LA PRÁCTICA

Promover el desarrollo integral del personal con alineación a la estrategia, para asegurar óptimos resultados. Para la CNBV, la adquisición, fortalecimiento y actualización de la competencia del personal son la base de la capacitación y el desarrollo. De igual manera, es importante contar con indicadores de medición de objetivos, procesos vinculados y asegurar su implementación apoyándose en otros campos de conocimiento, tales como el proceso de Gestión del Cambio para asegurar la alineación cultural en cascada.

**Impacto.** Situación inicial: capacitación no ligada a la estrategia. Situación deseada: capacitación integral ligada a estrategia y a los Planes Individuales de Carrera.

**Fecha de implementación o diseño:** 2010

**Estatus:** implementada al 100%.

**Naturaleza de la práctica:** mejora e innovación.

## FASES O ELEMENTOS DE LA MEJOR PRÁCTICA

### i. Modelo

Proceso sistémico e integral, vinculado a la estrategia institucional, basado en capacidades y competencias y con enfoque al cliente. Es integral al considerar la dimensión humana del servidor público, además de su fortalecimiento técnico especializado. Es sistémico por su vinculación con otros subsistemas (SPC) y procesos internos. Está enfocado al cliente al realizar evaluaciones permanentes de satisfacción. El modelo está fortalecido con el empleo de metodologías

# El modelo es integral al considerar la dimensión humana del servidor público, además de su fortalecimiento técnico especializado.

diversas, Kirk Patrick, Balanced Scorecard y la implementación de mejoras continuas. Desde 2011, se está evolucionando en lograr la medición del Retorno de la Inversión de los programas estratégicos.

## ii. Elementos

**a) Detección de necesidades.** Considera fuentes de información institucional e individual: estrategia institucional, objetivos y proyectos, experiencia anterior y resultados alcanzados, descripciones de puesto, competencias (técnicas, gerenciales, transversales metamanagement) y planes de carrera.

**b) Organización y ejecución.** Elaboración del Programa Anual de Capacitación a través de un proceso incluyente y participativo (conformación de grupos de expertos representantes de las áreas y participación de los 3 primeros niveles de la organización). Se determina a partir de prioridades, capacidad instalada, presupuesto autorizado, proyectos institucionales, programas prioritarios y metas estratégicas. También de programas con organismos internacionales derivados de acuerdos de colaboración interinstitucional. Cuenta con una cartera de proveedores y de expertos en temas afines a la CNBV, valoración de propuestas de mejora del personal; determinación de cursos con validación de temarios por expertos de

las áreas y desarrollo del Programa Becas-Financiamiento.

**c) Seguimiento y Evaluación.** Monitoreo continuo de calidad y efectividad de la impartición de cursos, a través de: supervisión de criterios de calidad internos y externos (SFP), entrevistas periódicas a participantes para validación de cumplimiento de objetivos; seguimiento puntual de cursos, participantes, instructores y ejercicio presupuestal, además de evaluaciones permanentes (diagnóstica, reacción intermedia y final, aprendizaje y resultados); gestión de indicadores institucionales e implementación de acciones de mejora e innovación.

## iii. Contenidos

La capacitación está alineada a los objetivos institucionales y profesionales de los servidores públicos, a proyectos especiales y al proceso de alienación cultural. Este enfoque institucional direcciona los contenidos, prioridades y necesidades de capacitación de forma integral, optimizando el desempeño de las 4 áreas sustantivas del organismo: Supervisión, Jurídica, Normativa y Administrativa.

Se basa en plataformas de conocimiento y ramas de especialización por línea de carrera, capacidades gerenciales y competencias transversales (metamanagement). Todos los elementos del modelo son evaluados continuamente para mantenerse actualizados.



años consecutivos: 900  
cursos realizados con  
5,800 participantes y 80%  
de los cursos enfocados a  
fortalecer y actualizar.

#### iv. Herramientas

Cuestionarios, encuestas y entrevistas, análisis estadísticos, comparativos, evaluación de históricos, indicadores Balanced ScoreCard y benchmarking.

#### RESULTADOS

**Indicadores:** Reducción de brechas y mejora de competencias, cobertura: personal capacitado / personal programado, programado/ realizado, indicadores POA y encuestas de reacción.

**Valores.** Desarrollo integral con base en planes de carrera, ser reconocidos por la SFP como “Caso de Éxito” en su Diagnóstico de Madurez de la Capacitación. Rubro mejor calificado en encuesta GPTW 2010, superando a las 10 mejores empresas para trabajar (Mejores empresas 76-CNBV 86).

**Porcentajes:** 95% de servidores públicos capacitados por año, 90% de SPC con 40 hrs. de capacitación. Promedio general de 90 puntos en evaluación de aprendizaje, 95% de cumplimiento del programado vs. realizado, calificación de satisfacción del cliente en un promedio de 4.6 (calificación máxima: 5), 30% incremento de becas-financiamiento

**Estadística:** en 8 años consecutivos por año: 900 cursos realizados; 79,000 HHC; 5,800 participantes, 80% de los cursos enfocados a fortalecer y actualizar.

**Evidencias documentales:** programas anuales de

capacitación, planes de estudio, brechas puesto persona, resultados de reducción de brechas, reportes de capacitación, reportes de logros y retos, resultados de encuestas de reacción/satisfacción, encuesta GPTW.

#### FACTORES DE ÉXITO Y RIESGOS (OPORTUNIDADES Y AMENAZAS)

**Factores de éxito:** Capacitación como factor estratégico, involucramiento de funcionarios, incorporación de otras metodologías, establecimiento de indicadores de gestión, esquema de mejora continua.

**Riesgos:** No se presentaron riesgos.

**Recomendaciones:** Alinear la capacitación y el desarrollo al mapa estratégico institucional, contar con un enfoque sistémico e integral, contar con un modelo o metodología acorde con el organismo, auxiliarse de metodologías probadas (Kirk Patrick, administración de proyectos y Balanced ScoreCard), definir indicadores, vigilar y potenciar resultados con la interrelación de procesos, realizar benchmarking, monitoreo del clima organizacional y compartir experiencias de aprendizaje con otras dependencias.







**Comisión Nacional para la Protección  
y Defensa de los Usuarios de  
Servicios Financieros**

Comisión Nacional para la Protección y Defensa de los  
Usuarios de Servicios Financieros

Creada en México, D.F., en abril de 1999.

Misión: Desarrollar y proporcionar servicios que orienten,  
asesoren, protejan y apoyen la defensa de los intereses y  
derechos de los usuarios de servicios financieros en las  
operaciones que celebren con Instituciones Financieras,  
tratando de que se lleven a cabo con equidad. Además,  
suministrar servicios de información y difusión que  
fomenten una cultura financiera para propiciar un sano  
desarrollo del sistema financiero.

Nombre del titular actual: Dr. Luis Alberto Pazos de la Torre

Número de servidores: 717

Distintivos recibidos: En 2010, la Secretaría de la Función  
Pública reconoció el proyecto de "Gestión Electrónica de  
Condusef", como caso de éxito en Mejora de Trámites,  
Servicios y Gestión. En el 2011, *InformationWeek* México  
seleccionó el proyecto de "Conciliación Telefónica  
de Condusef" como una de las "40 Iniciativas más  
Innovadoras del Sector Público".





# Portal de Capacitación Condusef

*T. Araceli Arnal Fuertes  
Lic. Elisa Herrejón Villarreal  
Lic. José Alberto Rangel Lozano*

## ANTECEDENTES

En 2006, el inicio de la actual Administración trajo como reto, en materia de desarrollo del capital humano, diseñar una estrategia de capacitación capaz de homologar los conocimientos del personal en temas relativos a los productos y servicios financieros, así como mejorar la calidad de atención a los usuarios. Hasta el año 2009, la capacitación fue proporcionada de modo presencial.

En 2010, ante la necesidad de extender el alcance de la capacitación a las 36 Delegaciones de Condusef, se desarrollaron y liberaron 35 video cápsulas en la Intranet institucional, así como un sistema de medición de visitas, obteniendo un total de 10,575 visitas.

## PROPÓSITO DE LA PRÁCTICA

En ese mismo año, analizando el éxito de las video cápsulas en las Delegaciones, se conformó el proyecto para el diseño, desarrollo e implementación del sistema de capacitación e-learning de Condusef.

Como parte del proyecto, se creó el Portal de Capacitación y Desarrollo, herramienta que permite liberar, administrar y evaluar la capacitación a distancia, así como reducir los costos asociados a la capacitación.

El Portal inició su operación el 15 de abril de 2011, y actualmente cuenta con 84 contenidos y un total de 35,534 visitas.

# El Portal de Capacitación y Desarrollo es una herramienta que permite liberar, administrar y evaluar la capacitación a distancia, así como reducir los costos asociados a la capacitación.

## ELEMENTOS DE LA PRÁCTICA

### 1) Plataforma tecnológica:

- El sistema utiliza un lenguaje de programación que permite su publicación en Internet (PHP), almacenando la información en Base de Datos (MySQL). Está soportado en un servidor de aplicaciones (APACHE). La característica principal de estas herramientas es que permiten utilizar licencias gratuitas en Internet (Freeware).

### 2) Diseño de contenidos:

- Se utiliza el modelo de diseño instruccional ADDIE (Análisis, Diseño, Desarrollo, Implementación, Evaluación).
- Para ciertos casos, se aplica la metodología 4Mat (About Learning).
- Se clasifican los contenidos de la siguiente forma:
  - Video cápsulas institucionales y técnicas
  - Video conferencias
  - Cápsulas de desarrollo personal
  - Cursos
  - Fichas técnicas
  - Mensajes breves (Programa Empecemos por Casa)
  - Talleres de educación financiera (Adelante con tu Futuro)

### - Folletos electrónicos (Conduguías)

- Para promover la gestión y desarrollo del conocimiento en la institución, se trabaja con expertos de la materia (SME's) internos, asegurando la calidad de todos los contenidos.

### 3) Estructura del Portal de Capacitación y Desarrollo: El menú de inicio del Portal se encuentra estructurado de la siguiente forma:

- Capacitación Institucional: objetos de aprendizaje que buscan fortalecer las competencias institucionales.
- Capacitación Técnica: contenidos dirigidos a reforzar conocimientos y habilidades específicas.
- Desarrollo Personal: promueve la reflexión y motivación.
- Delegaciones: objetos de aprendizaje exclusivos para las Delegaciones.
- Prodin: contiene productos para los prestadores de servicio social.
- Contacto: proporciona los datos para envío de dudas y sugerencias.
- Capaci-Notas: sitio para publicación de información diversa.

\*Próximamente: Biblioteca Digital

# 31.35%

fue la reducción de  
costos de capacitación

Fuente: Condusef.

#### 4) Herramientas para Administración y Evaluación:

##### ► Administración:

- Emisión automática de diplomas y constancias
- Generación de reportes estadísticos
- Aplicación de cuestionarios para DNC y resultados

##### ► Evaluación:

- Evaluaciones de conocimientos
- Encuestas de satisfacción

##### ► Valores:

- Homologación de la capacitación a nivel nacional.
- A mayor personal capacitado, mejor calidad de atención a los usuarios, impactando en los resultados de las encuestas de calidad en el servicio a nivel nacional.
- Solución de la capacitación a Delegaciones sin contrataciones externas.
- Incremento de la participación de expertos (SME's) que permite desarrollar el talento interno y enriquecer el acervo de conocimientos de la institución (en 2010 participaron 8; en 2011, 19).
- Herramienta que brinda a las Delegaciones acceso permanente a materiales de consulta.
- Generación de una cultura de capacitación.

Dentro de las evidencias documentales, se cuenta con los contenidos del Portal, cuadro de SME's participantes, reportes estadísticos y evaluaciones.

#### FACTORES DE ÉXITO

- Patrocinio del titular de Condusef, así como de los principales líderes.
- Constitución de un Grupo de Trabajo para Desarrollo del Personal.
- Participación y apoyo por parte de los expertos de las materias (SME's).
- Respuesta positiva del personal ante un Paquete de Estímulos de Capacitación.

#### RIESGO

Actualmente, al Portal sólo se puede acceder desde las oficinas de Condusef: para que el personal pueda capacitarse en línea desde sus casas o fuera de la oficina, hay que mudar la plataforma a un servidor alternativo que no contenga información confidencial de la institución.

#### RECOMENDACIONES A LAS DEMÁS INSTITUCIONES

- Verificar que se cuente con un servidor que soporte el sistema.
- Generar o identificar un equipo de SME's, para el desarrollo de los contenidos.
- Contar con un equipo especializado y perfiles de puestos asignados a éste.
- Asegurar el patrocinio del titular de la institución, así como de los líderes.





Instituto Matías Romero

El Instituto Matías Romero fue creado en 1974 con el propósito de formar y capacitar a los diplomáticos mexicanos. Forma parte de la Secretaría de Relaciones Exteriores y actualmente es encabezado por el Embajador Pablo Macedo Riba. Está ubicado en el Centro Histórico de la Ciudad de México, y en él trabajan 25 funcionarios públicos. La Dirección de Educación a Distancia obtuvo en 2006 el Reconocimiento Innova.



# Campus virtual del IMR

*Mtra. Alina Bassegoda Treviño*

*Directora de Educación a Distancia, Instituto Matías Romero*

El Instituto Matías Romero cuenta con un sistema de educación a distancia, pionero en América Latina que, desde 2003, ha matriculado en su diplomado, cursos, foros o mesas de discusión a 5,212 alumnos, la inmensa mayoría de ellos miembros del Servicio Exterior Mexicano (SEM) y otros funcionarios de la Secretaría de Relaciones Exteriores. Su método educativo satisface la necesidad de formar y ofrecer capacitación continua de forma eficiente a un número importante de servidores públicos que están adscritos en el extranjero o en el interior del país.

Este proyecto, que desde 2004 constituye el Campus Virtual del Instituto Matías Romero, comenzó ofre-

ciendo cursos desarrollados por instituciones académicas nacionales y extranjeras especializadas en la materia. Se exploraron los intereses de los miembros de ambas ramas del SEM (diplomático-consular y técnico-administrativa) y de otros funcionarios de la Cancillería para la selección de los temas, que abarcaron un amplio espectro: desde cursos teóricos y analíticos —como la nueva economía de la globalización o la convivencia entre el Islam y Occidente— hasta la capacitación en áreas gerenciales y de informática.



## Debido a la alta demanda de sus servicios y a sus recursos limitados, la Dirección de Educación a Distancia ha puesto énfasis en la transparencia de los procesos de selección de participantes.

Hoy el Campus Virtual ofrece programas educativos desarrollados por la propia Dirección de Educación a Distancia y otras instituciones. Entre los primeros, el Diplomado en documentación y protección consular es de particular importancia. Este programa de seis meses de duración, creado con la asesoría de especialistas en asuntos consulares, se ha ofrecido a más de trescientos funcionarios, la mayoría de los cuales trabajan en la extensa red de consulados mexicanos en Estados Unidos. Además, se han desarrollado e impartido cursos sobre diplomacia comercial, ceremonial y protocolo, inspección de documentos e identificación de personas y promoción turística, entre otros. Para enriquecer su oferta de cursos, el Instituto ha establecido convenios con prestigiosas instituciones especializadas en la educación en línea. Mediante *Rosetta Stone*, ha impartido 19 ediciones de cursos de más de 20 idiomas que hoy capacitan a 130 funcionarios simultáneamente. En colaboración con DiploFoundation, importante organización no lucrativa de los gobiernos de Malta y Suiza, ha ofrecido cursos de diplomacia bilateral, consular, multilateral y públi-

ca, por nombrar algunos. Con esta organización ha llevado a cabo varios proyectos conjuntos, que han involucrado también al Instituto de los Mexicanos en el Exterior, como un curso bilingüe sobre migración y desarrollo que se ha impartido en dos ocasiones. Por medio del Instituto de las Naciones Unidas para la Formación Profesional y la Investigación, el Campus Virtual ha dado cursos sobre conferencias multilaterales y diplomacia, derecho ambiental, negociaciones interculturales y resolución de disputas, entre otros.

También se han organizado foros de discusión en línea, con especialistas invitados, en temas de coyuntura como las relaciones México-Estados Unidos tras las elecciones presidenciales, España y la Independencia de México, Estados Unidos y la Revolución Mexi-

cana (los últimos dos en el marco de la conmemoración del Centenario y Bicentenario) y los movimientos de 2011, conocidos como “la Primavera Árabe”.

Debido a la alta demanda de sus servicios y a sus recursos limitados, la Dirección de Educación a Distancia ha puesto énfasis en la transparencia de los procesos de selección de participantes. Los cursos en línea se ofrecen en convocatorias abiertas, con criterios de selección muy claros, a todos los miembros del SEM y funcionarios de la Cancillería. Las listas de aceptados se distribuyen de manera generalizada. La selección de participantes procura siempre la equidad en ramas, rangos y adscripciones, aunque, en la mayor parte de las ocasiones, se da preferencia a los funcionarios del SEM y a los adscritos fuera del Distrito Federal.

# 81%

de los 1,328 miembros del Servicio Exterior Mexicano están adscritos en el extranjero. El número de funcionarios que tomaron cursos en línea en 2011 fue 387% mayor que en 2003.

Fuente: Secretaría de Relaciones Exteriores, 2012

En aras de asegurar una educación de la mayor calidad, los alumnos reciben cuestionarios de satisfacción. En el Campus se mantiene un control detallado de sus resultados y se da atención puntual a las sugerencias. Una ventaja significativa de esta modalidad de capacitación es la reducción en los costos. Por ejemplo, una impartición del Diplomado en documentación y protección consular en línea para funcionarios adscritos en distintas partes del mundo es casi diez veces más barata que una presencial. Los costos se amortizan con cada edición de un curso, pues se invierte una sola vez para desarrollar el contenido, que estará disponible en las siguientes ocasiones. El Instituto también ha fortalecido sus recursos técnicos para reducir costos. Entre las acciones que ha emprendido destacan: la migración del sistema a una plataforma informática de acceso libre, el hospedaje del sitio de Internet dentro del sistema y el uso de servidores y ancho de banda provistos por la Canci-

llería. Esto ha multiplicado la experiencia, el profesionalismo y la productividad de los recursos humanos.

La impartición de programas en línea ha hecho posible, por primera vez, que funcionarios adscritos fuera del Distrito Federal adquieran conocimientos fundamentales para el desempeño de su labor, particularmente quienes se dedican a asuntos consulares. Además, el Campus Virtual promueve la formación de una comunidad de miembros de ambas ramas del SEM que se encuentran en diferentes latitudes y husos horarios, ofreciendo un espacio de discusión sobre temas relevantes para sus funciones, así como un acervo de recursos de consulta para la labor diplomática y consular.

La contribución de este sistema a la formación y capacitación de los cuadros de la Cancillería y las nuevas generaciones de los miembros del SEM ha despertado el interés de las academias diplomáticas de algunos países amigos. El Campus Virtual ha tenido el gusto de darles asesoría y compartir con ellas sus iniciativas de enseñanza. En el futuro pretende continuar perfeccionando sus métodos e intercambiando buenas prácticas para asistir de forma cada vez más provechosa a las funciones del Instituto.





Nacional Financiera, S.N.C., fue creada en México, D.F., en 1934.

Director General: Ing. Héctor Rangel Domene

Misión de Nacional Financiera: Promover el acceso de las MIPYMES a los servicios financieros; impulsar el desarrollo de proyectos sustentables y estratégicos para el país; promover el desarrollo del mercado de valores y fungir como Agente Financiero del Gobierno Federal, con el fin de contribuir al crecimiento regional y a la creación de empleos.

Misión de Universidad Nafinsa: Formar y desarrollar especialistas en banca de desarrollo, capaces de generar soluciones innovadoras y con impacto en la sociedad, a través de una oferta académica de alto nivel y con generación de valor para sus clientes.

Servidores públicos: 948 empleados al 31 de Diciembre de 2011.

# Universidad Nafinsa, Formación y Desarrollo de Primer Nivel

*Act. Mario Vergara Talamantes*  
*Dirección Universidad Nafinsa*

## **PROPÓSITO DE LA PRÁCTICA**

### **IMPACTO**

La Universidad Nafinsa tiene como propósito ser una estrategia de formación y desarrollo profesional que permita alinear la formación del personal con los objetivos del negocio. Nacional Financiera, como banco de desarrollo, opera en una economía global basada en el conocimiento, donde el desarrollo de competencias, la educación y la actualización continua son fundamentales.

La Universidad Nafinsa es la respuesta para que la organización esté en constante aprendizaje, desarrollando personal creativo que sea capaz de adaptarse al cambio rápidamente y entregue resultados positivos. Con la creación de la Universidad Nafinsa, la Institu-

ción da un paso adelante en los esquemas de capacitación, dejando la capacitación tradicional para evolucionar hacia una solución integral. Existen notables diferencias entre la oferta de formación profesional tradicional que tenía Nafinsa y la que ahora ofrece la Universidad. La formación tradicional era reactiva, táctica, individualista, basada en cursos, con poca participación directiva y aislada. En cambio, la Universidad Nafinsa busca una formación proactiva, vinculada a los objetivos estratégicos de la Institución, basada en el desarrollo colectivo y con alta participación directiva.

La Universidad Nafinsa cuenta con dos colegios: el Colegio de Empleados y el Colegio de Clientes y Pro-

# La actividad académica de la Universidad Nafinsa se caracteriza por utilizar técnicas didácticas con las que se trabajará en problemas del ámbito laboral, lo cual da un enfoque práctico en su formación.

veedores. Por Colegio se entiende la entidad académica y administrativa responsable de diseñar e instrumentar los programas de formación.

Fecha de implementación. La Universidad Nafinsa inició operaciones en el Colegio de Empleados en agosto de 2011. Durante el período febrero-agosto de 2011 se trabajó en el diseño de la Universidad, el cual consideró 6 fases: análisis, estrategia, definición de programas, definición de técnicas y recursos asociados a los programas, administración y evaluación. Estas seis fases ya se concluyeron.

Estatus. La Universidad Nafinsa inició operaciones en el Colegio de Empleados y ya presentó su oferta académica para 2012. Se está avanzando en el desarrollo de un microsítio, el cual presentará toda la información de la Universidad, desde sus programas, los cursos en línea que ofrecerá y el seguimiento académico de los alumnos.

Naturaleza de la práctica. Es de innovación. Los beneficios que se obtienen son:

- Alineación de la estrategia de formación profesional con los objetivos del negocio.
- Desarrollo de programas a la medida de las necesidades del banco.
- Acceso simultáneo a la educación presencial y en línea.

Integración de la formación y capacitación en todos los niveles del banco bajo los mismos criterios, permitiendo el desarrollo de las competencias deseadas.

## MODELO

El modelo educativo de la Universidad Nafinsa está formado por 4 elementos básicos: programas, técnicas de aprendizaje, recursos y medios y políticas y reglamentos. En este modelo se integran los propósitos de la misión de la Universidad Nafinsa y los valores que promueve; así como las prácticas pedagógicas que lo hacen operativo y los mecanismos y recursos en que se apoya.

Cabe destacar que la Universidad Nafinsa ha desarrollado su modelo educativo en alianza estratégica con el Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey (ITESM).

## PROGRAMAS

Los programas de la Universidad Nafinsa están vinculados a las competencias institucionales, del puesto y distintivas definidas para Nacional Financiera. En lo que se refiere a las competencias institucionales y del puesto, la formación está dirigida hacia habilidades gerenciales, mientras que en las competencias distintivas la formación es técnica.

Con respecto a las habilidades gerenciales, actualmente se ofrecen 4 programas que buscan fortalecer el pensamiento creativo, impulsar el espíritu emprendedor y fomentar el liderazgo: Programa de Alta Dirección para Directores Generales Adjuntos; Programa de Desarrollo Directivo para Directores y Subdirectores; Programa de Desarrollo Gerencial para Gerentes y Programa de Desarrollo Profesional para Empleados.

Acerca de las competencias distintivas, la oferta de la



# 4

programas de competencias institucionales y del puesto incluye la oferta académica para 2012 con cursos sobre 10 competencias en cada programa, con alrededor de 500 horas de capacitación.

Universidad Nafinsa consiste en programas hechos a la medida sobre temas fundamentales y de actualidad en materia de banca, como son: evaluación de proyectos, análisis de crédito, análisis de riesgos, temas selectos en derivados, entre otros.

## TÉCNICAS DE APRENDIZAJE

Un componente esencial del modelo educativo es el proceso de enseñanza y aprendizaje, en el que los empleados asumen un papel activo y comprometido con su propio aprendizaje bajo la dirección de los instructores.

La actividad académica de la Universidad Nafinsa se caracteriza por utilizar técnicas didácticas con las que se trabajará en problemas del ámbito laboral, lo cual da un enfoque práctico en su formación. Las técnicas didácticas que utiliza la Universidad Nafinsa consideran: aprendizaje colaborativo, el método de casos, el aprendizaje orientado a proyectos y el aprendizaje basado en problemas.

## RECURSOS Y MEDIOS

El modelo educativo de la Universidad Nafinsa incorpora plataformas tecnológicas de última generación,

mismas que constituyen un recurso de apoyo para el aprendizaje de los alumnos.

La Universidad Nafinsa ofrecerá educación a distancia, con lo que amplía su cobertura y lleva educación a otras regiones del país. Los programas que se ofrecerán combinan los elementos del modelo educativo de la Universidad Nafinsa con redes de aprendizaje innovadoras y tecnologías de información avanzadas, dando paso a modelos vanguardistas de educación virtual.

El uso de las plataformas tecnológicas es un elemento de múltiple propósito que puede ser utilizado tanto en la transmisión de información, como en la interacción, colaboración e impartición de cursos totalmente en línea.

## POLÍTICAS Y REGLAMENTOS

El compromiso con la calidad académica es uno de los principios básicos para la Universidad Nafinsa, y para cumplirlo evaluará su modelo educativo y sus programas de forma continua a través de las políticas y reglamentos.

## RESULTADOS

- Se han llevado a cabo 10 reuniones del Consejo Académico con alta participación directiva, nueve durante 2011 y uno en 2012.
- El Consejo Académico cuenta con 15 miembros: 10 directores de Nafinsa y cinco del Tecnológico de Monterrey.
- La oferta académica para 2012 incluye cuatro programas de competencias institucionales y del puesto con cursos sobre 10 competencias en cada programa, con alrededor de 500 horas de capacitación.
- En materia de competencias distintivas, la oferta 2012 incluye alrededor de 13 programas, entre los cuales hay programas especiales, talleres y cursos con alto contenido académico, con alrededor de 800 horas de capacitación.

**Factores de éxito.** La recomendación de la Institución es que la alta dirección participe con alto nivel de compromiso en los procesos de formación y desarrollo.



Creada en México, D.F., el 7 de junio de 1938  
Nombre del titular actual: Dr. Juan José Suárez Coppel.  
Misión: Maximizar el valor de los activos petroleros y los hidrocarburos de la nación, satisfaciendo la demanda nacional de productos petrolíferos con la calidad requerida, de manera segura, confiable, rentable y sustentable.  
Número de centros de trabajo: 533 (Catálogo de codificación única, diciembre 2011).  
Número de trabajadores de planta: 120, 476

# Programa Desarrollo Conductual

*Marco Antonio Murillo Soberanis*

*Subdirección de Recursos Humanos y Relaciones Laborales*

## **ANTECEDENTES:**

Las organizaciones requieren contar con personal competente para cumplir con sus objetivos y metas, por esta razón se establecen programas de capacitación en donde se invierte en el desarrollo del personal. La mayor parte de la capacitación se imparte en aspectos técnicos que proporcionan conocimientos y habilidades para que el personal mejore el desempeño de las tareas específicas. Por otra parte, también se desarrollan competencias conductuales que inciden directamente en los resultados del negocio. Sin embargo, en ocasiones se pone en duda la eficiencia y eficacia de la capacitación tradicional, ya

que la sola instrucción de cursos no es suficiente para lograr los cambios en los comportamientos requeridos, bajo el supuesto de que en ocasiones las personas reproducen en su trabajo conflictos y/o problemas no resueltos de su vida personal y/o familiar que influyen en su desempeño laboral y desarrollo en la organización.

Es por ello que a partir del 2009, Petróleos Mexicanos implementó un nuevo modelo que complementa la capacitación técnica, enfocándose directamente al fortalecimiento de aspectos conductuales.

Se midió el desempeño laboral en un grupo de 69 trabajadores de reparto, antes y después de su participación en el taller, y se observó un incremento gradual en la productividad del 13% en un lapso de seis meses, misma que se ha mantenido a través del tiempo.

#### PROPÓSITO DE LA PRÁCTICA

**Situación inicial:** se identificó que existe personal con gran capacidad técnica que presentaba conductas recurrentes que afectaban y obstaculizaban su desempeño, a través de un diagnóstico que permitió definir las competencias emocionales requeridas en la organización que coadyuvaran a obtener un mejor rendimiento del personal.

**Las conductas recurrentes identificadas fueron:** manejo del estrés, pérdidas familiares no superadas, desórdenes alimenticios, desintegración familiar, jornadas de trabajo difíciles y baja autoestima, entre otros. Los resultados del diagnóstico muestran que las dos

terceras partes de las áreas de oportunidad identificadas son de índole personal, por lo que se visualiza la conveniencia de abordarlas de una manera individualizada a través de una intervención de carácter voluntario, con un enfoque orientado hacia la persona.

**Situación deseada:** minimizar el efecto de la problemática detectada, proporcionando al trabajador herramientas que le permitan tener un autocontrol de sus emociones y facilitando las relaciones a nivel personal y laboral, lo cual repercute en una mejora de su desempeño en el trabajo.

Con base en lo anterior, se integra el Programa de Desarrollo Conductual, que consta de tres etapas:

**PRIMERA ETAPA:** derivado del diagnóstico inicial se estableció el perfil de competencias emocionales para los trabajadores en cuatro competencias: tolerancia a la presión, trabajo en equipo, manejo de conflictos y control de emociones.

**SEGUNDA ETAPA:** se diseñó un programa de talleres teórico-prácticos para desarrollar las competencias emocionales, con una duración de 40 horas semanales y las siguientes características:

Sesión grupal:

- De 36 horas, con el propósito de fortalecer las competencias emocionales y preparar al trabajador para llevar a cabo un proceso de introspección y auto-conocimiento, que apoya al trabajador en la revisión de sus sentimientos, valores y objetivos individuales, a fin de que logre detectar sus áreas de oportunidad y pueda realizar un trabajo de asesoría individual.

# 14,600

trabajadores de la industria petrolera, aproximadamente, han participado en el Programa de Desarrollo Conductual.

- De tres horas de orientación en medicina preventiva y nutrición.

Sesión individual: simultáneamente a la sesión grupal cada trabajador recibe durante una hora asesoría individualizada con un psicoterapeuta, quien lo orienta para identificar problemáticas y soluciones puntuales en una sola sesión.

**TERCERA ETAPA:** Seguimiento y medición de resultados.

- Se han aplicado cuestionarios a más de 250 jefes inmediatos de la población objetivo, quienes percibieron un cambio en el comportamiento de sus colaboradores. Los jefes señalaron un incremento de un 80% en la “Asertividad” y la “Autoestima”, así como una mejora del 70% en las “Relaciones Interpersonales”. Esto evidencia que la práctica tiene un efecto positivo en el comportamiento organizacional.
- Como un ejemplo de los resultados alcanzados, se midió el desempeño laboral en un grupo de 69 trabajadores de reparto, antes y después de su participación en el taller, y se observó un incremento gradual en la productividad del 13% en un lapso de seis meses, misma que se ha mantenido a través del tiempo. Este dato demuestra el impacto del programa en la productividad laboral, además de la efectividad de la capacitación.

Los propios trabajadores reconocen que la asistencia

al taller les permitió adquirir nuevas habilidades para el control y manejo de sus emociones (incluso aquellos que al inicio se encontraban renuentes a la capacitación).

#### FACTORES DE ÉXITO:

Los trabajadores se encuentran inmersos en un entorno laboral y en otro familiar, inevitablemente vinculados entre sí, por lo que si se favorece uno de ellos, se promueve la generación de un círculo virtuoso en donde el otro es beneficiado.

Apostar a la capacitación conductual genera altos rendimientos en diversas áreas de la organización, que a su vez, propicia el bienestar de las personas y un óptimo ambiente laboral.

La instrucción técnica es indudablemente fundamental para el buen desempeño de los trabajadores; sin embargo, debemos reconocer el valor de la capacitación conductual, ya que es un elemento complementario que también atiende a necesidades particulares del trabajador. El principal beneficio que se obtiene es el notorio aprecio y agradecimiento de los trabajadores con la organización, lo cual se traduce en un genuino factor de cambio y compromiso con su trabajo y su entorno laboral.







La Secretaría de Energía fue creada el 28 de diciembre de 1994. Actualmente, su titular es el Lic. Jordy Herrera Flores.

Misión: Conducir la política energética del país, dentro del marco constitucional vigente, para garantizar el suministro competitivo, suficiente, de alta calidad, económicamente viable y ambientalmente sustentable de energéticos que requiere el desarrollo de la vida nacional.

La Sener cuenta con 958 servidoras/es públicos para el cumplimiento de sus atribuciones y sus funciones. En el año 2006 la Secretaría de Energía recibió el Premio Sebastián, por sus avances en materia de calidad en sus servicios que brinda a la sociedad.



# DNC Real, PAC Efectivo

*Lic. Teresa Albornoz Ochoa*

*Subdirectora de Capacitación, adscrita a la Dirección General de Recursos Humanos, Innovación y Servicios.*

A fin de generar una sinergia con otros elementos también importantes en la función pública, nuestro objetivo es incrementar el desempeño y desarrollo profesional del personal, para lograr en consecuencia mayor productividad y calidad en los servicios ofrecidos a la ciudadanía.

Anteriormente, la Detección de Necesidades de Capacitación (DNC) se aplicaba por correo electrónico a través de una cédula que contenía la oferta de posibles cursos a elegir. El personal imprimía su cédula y la entregaba al enlace de capacitación, quien consolidaba toda la información de su unidad administrativa y la entregaba a la Subdirección de Capacitación. Sólo llenar la cédula tomaba de 18 a 20 minutos por persona y todo el proceso, 25 días hábiles. Además,

había que tomar en cuenta el tiempo que llevaba al enlace de capacitación consolidar toda la información de su unidad administrativa: aproximadamente una semana.

Para mejorar el proceso de DNC, necesitábamos establecer una metodología basada en competencia laboral e inserta en un sistema informático que permitiera el fácil acceso y la eficacia en la selección de cursos, en aras de una profesionalización asertiva y mejor desempeño laboral en el personal de la SENER.

## **METODOLOGÍA**

Se elaboró una metodología para detectar requerimientos de capacitación orientada a funciones rea-

# En la Secretaría de Energía concebimos la capacitación como un conjunto de procesos orientados a reforzar y complementar la capacidad cognoscitiva y técnica de servidoras y servidores públicos

les y capacidades requeridas de los puestos, con el fin de que el personal pudiera identificar si tenía conocimientos suficientes acerca de los requerimientos de su puesto, y si requería actualización o capacitación. Así se integró un Programa Anual de Capacitación (PAC) con cursos enfocados a cubrir dichas diferencias y el adiestramiento en el puesto.

A fin de instrumentar una DNC más eficiente se llevaron a cabo las siguientes etapas:

## **Marco conceptual**

Tras una exhaustiva investigación de campo se elaboró un Catálogo de Funciones Tipo para orientar al personal a seleccionar su capacitación de acuerdo con sus funciones.

Se identificaron primero funciones genéricas y después las específicas, determinadas con base en las atribuciones de las unidades administrativas; con esto, se determinó el tipo de capacitación a seleccionar: capacidades relacionadas con el puesto o transversales aplicables a todo el personal. Se identificó el tipo de competencia y a ésta se vinculó a un listado de cursos orientados a fortalecerlas (conocimientos, habilidades y actitudes).

En resumen, la metodología permite contar con un marco conceptual en materia de capacitación en el que se tienen cursos enfocados a funciones específicas, identificando si se requiere capacitación o actualización y orientados a competencias laborales.

## **Sistematización**

Para completar esta metodología, era necesario sistematizar no sólo la fase de DNC, sino todo el proceso de capacitación. Se

decidió utilizar en intranet un sitio basado en la plataforma egob, para administrar toda la información del proceso de capacitación.

Para ello, se diseñó un sistema que con una cédula electrónica permite al personal ingresar mediante su RFC a pantallas que ágilmente lo llevan a identificar las acciones de capacitación que requiere y a las cuales queda preinscrito en caso de que el curso quede integrado al PAC, de conformidad con los criterios para ello. Todas las cédulas son procesadas automáticamente para emitir el consolidado de cursos por unidad administrativa. Llenar la nueva cédula por persona tarda cinco minutos aproximadamente y consolidar la información por unidad administrativa se realiza en tiempo real.

Además del ahorro de tiempo, esta sistematización

# 75%

de ahorro en tiempo por persona y 64% de ahorro total en la aplicación de la DNC en la SENER.

Fuente: Subdirección de Capacitación. Sener.

permite integrar cursos con personal preinscrito para evitar su cancelación y orientarlos a cubrir no sólo conocimientos, sino habilidades y actitudes de acuerdo con sus funciones.

Como segunda fase, se estableció dentro de la plataforma informática el módulo de consulta en intranet: “Programa de Capacitación por Persona”, a fin de que las y los servidores públicos puedan dar un seguimiento puntual a las acciones de capacitación anuales a las que están programados. Así, tanto el administrador de la plataforma como el personal tienen acceso a ver los cursos en los que están programados; las fechas de realización, calificación, porcentaje de asistencia en el curso, cumplimiento de requisitos internos y el estatus de aprobado, no aprobado, baja y si solicitó capacitación o actualización.

También se creó otro módulo de consulta: “Histórico de Capacitación por Persona”, que refleja los eventos de capacitación a los que el personal ha asistido desde 2007 a la fecha y su calificación. Asimismo, le da la oportunidad de imprimir este histórico.

## RESULTADOS

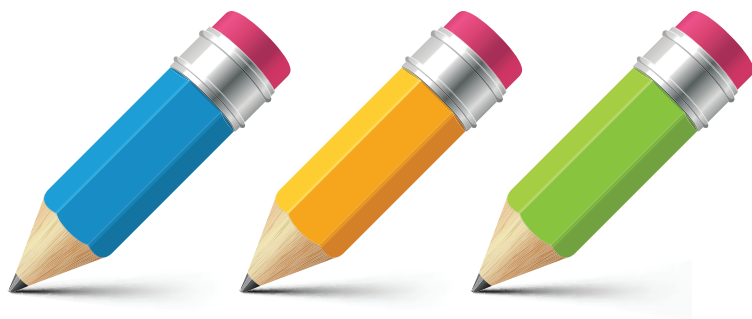
La sistematización permite reducir de manera importante el tiempo en selección de acciones de capacitación para el primer Proyecto del PAC, ya que el reporte que genera el sistema identifica el número de solicitudes por curso, qué persona lo solicita, en qué

unidades administrativas solicitan el mismo curso, etcétera.

Finalmente, consideramos que esta metodología y sistematización es una mejor práctica que podría replicarse en otras dependencias de la Administración Pública Federal, no importando que sean diferentes las

funciones sustantivas de las dependencias, ya que el catálogo de funciones tipo se puede modificar de acuerdo con el reglamento interior de cada institución, así como con el tipo de cursos acordes a dichas atribuciones reglamentarias.

Del mismo modo, la sistematización permitiría a las dependencias un ahorro considerable de recursos humanos, materiales y consumibles, sobre todo en aquellas instituciones que tienen un gran volumen de unidades administrativas y de personal.







El Coordinador General del Programa de Educación Abierta y A Distancia es el Mtro. Manuel Quintero Quintero.

La misión del Programa de Educación Superior Abierta a Distancia (ESAD) es formar profesionales de calidad en las más diversas áreas del conocimiento y en las diferentes regiones del país, con un espíritu de compromiso social y con valores que respondan a las necesidades de la nación.





# ESAD selección a distancia

*Mtro. Manuel Quintero Quintero*

*Presidente del Comité Selección de Personal Académico*

*Mireya Ocaña Soler*

*Subcomité de Selección de Personal Académico*

*Joy Gad Jabneel Vargas Badillo*

*Responsable del equipo de selección de personal académico*

El Programa de Educación Superior Abierta a Distancia (ESAD) es una respuesta a la iniciativa del Gobierno Federal de ampliar la cobertura de educación superior. La ESAD proporciona servicios educativos profesionales en la modalidad a distancia. En el año 2012 pasó a ser la Universidad Abierta y a Distancia de México por decreto presidencial.

Los facilitadores son el apoyo más importante de los aspirantes y alumnos, quienes están integrados por jóvenes, adultos mayores y personas con discapacidad visual, motriz o auditiva. Por eso es de suma im-

portancia elegirlos mediante un proceso de selección de alta calidad. Uno de los mayores logros del ESAD es la atención en línea a 50,000 alumnos en México y el extranjero.

## PROPÓSITO DE LA PRÁCTICA

Al ser una modalidad a distancia, se estableció un proceso de selección de facilitadores que garantizara estabilidad y madurez emocional, además de: experiencia docente, especialización y habilidades sociales y comunicativas que permitan la mediación e interacción con los alumnos para propiciar el aprendizaje individual, colaborativo y el desarrollo de competencias a través de la plataforma.

Los objetivos del proceso son:

- Garantizar calidad, transparencia y pluralidad.
- Lograr optimización de recursos humanos, materiales y económicos.
- Generar sentido de pertenencia a la ESAD.

# Uno de los mayores logros del ESAD es la atención en línea a 50,000 alumnos en México y el extranjero.

- Innovar en un proceso de selección académico que pueda servir a otras instituciones educativas con modalidad a distancia.

## ANTECEDENTES

En un principio los candidatos se postulaban varias ocasiones, no se validaban sus datos y no se contaba con información de referencias laborales actualizadas. Durante las primeras ediciones del proceso de capacitación no se contaba con retroalimentación de actividades, pero se mejoraron recursos tecnológicos y se implementaron mecanismos de evaluación en línea. Hoy se proporciona atención por parte de supervisores, quienes revisan actividades y retroalimentan.

La nueva práctica se desarrolló el 20 de mayo de 2011, y en 2012 sigue mejorándose el proceso. Participaron 25 funcionarios.

## ETAPAS DE SELECCIÓN DE PERSONAL ACADÉMICO:

- a) Publicación de convocatoria:** en el portal se especifican fechas, oferta académica; actividades y funciones de las vacantes y etapas del proceso.
- b) Registro de candidatos:** se realiza en línea, se crea un pre-registro para verificar el correo electrónico del candidato, así como candados de información para evitar registros múltiples. Se solicita cédula profesional y se cuenta con formato descargable de CV para homogeneizar la información recibida.
- c) Curso de capacitación en línea:** incluye inducción al modelo pedagógico, características y recursos

de la plataforma tecnológica, metodología de enseñanza y evaluación, así como las funciones docentes. Se asignan supervisores que asesoran y dan seguimiento a los facilitadores, quienes deben obtener puntuación igual o mayor a 70.

- d) Evaluación psicométrica:** se diseñó y automatizó una evaluación (estandarizada) adaptada al perfil requerido, para identificar habilidades y competencias necesarias para la docencia en línea. La evaluación en línea se aplica en centros designados o en su lugar de residencia.
- e) Revisión de documentos de candidatos:** se verifican referencias laborales para ver si existe una formación académica acorde al perfil: se requiere título de licenciatura y cédula profesional; profesor de asignatura o de medio tiempo de educación superior; con experiencia mínima de dos años comprobada en tutorías en línea o docencia y disponibilidad de 4 horas diarias, durante 5 días a la semana.
- f) Interpretación de resultados de la evaluación psicométrica:** se verifica que el candidato cumpla el perfil psicológico.
- g) Evaluación de desempeño:** con respecto a los facilitadores que laboraron previamente, se cuenta con evaluaciones referidas a la calidad de atención y retroalimentaciones recibidas, dominio de plataforma y contenidos. Se evalúa el porcentaje de retención de alumnos.

# 960

## exámenes psicométricos han sido aplicados en línea.

Fuente: ESAD/Informe del Subcomité de Selección de Personal Académico, enero 2012.

**h) Evaluación final y selección:** la evaluación final considera la revisión de estudios académicos, el CV, experiencia profesional, resultados de la evaluación psicométrica, calificación del curso de inducción y evaluación del desempeño.

### ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

**Comité de Selección de Personal Académico.** Establece políticas y criterios para la inclusión de personal según convocatorias publicadas. Documenta la selección colegiada de personal para la asignación a grupos por parte de la Coordinación Académica.

**Subcomité de selección de personal académico.** Organiza la evaluación psicométrica, integra la evaluación final, informa a los integrantes del Comité y entrega al área de Recursos Humanos los expedientes de quienes cumplen el perfil.

**Área de Recursos Humanos.** Entrega CV al Subcomité, integra bolsa de trabajo y padrón del personal vigente y bajas.

**Área de Tecnologías de la Información.** Pone el curso en plataforma, desarrolla el diseño, lleva seguimiento de usuarios, calificaciones y automatiza la evaluación psicométrica.

**Área Académica.** Crea y actualiza los perfiles académicos de las carreras ofertadas; desarrolla y actualiza contenidos académicos del Curso de Inducción.

Las evidencias documentales del proceso son: psicométricos aplicados, formato de evaluación final, base de calificaciones de curso de inducción en plataforma, formato de desempeño rubricado y CV.

### CONCLUSIONES:

La realización en línea en todo el país del modelo de selección de personal ESAD representa una innovación, ya que a pesar de incrementarse el número de instituciones de educación superior que ofrecen la modalidad a distancia, sus procesos de reclutamiento y selección siguen siendo presenciales. Para la ahora Universidad Abierta y a Distancia de México, esto representa la oportunidad de continuar innovando, enriqueciendo y perfeccionando su modelo. Dentro de los riesgos se puede apreciar que existe una curva de aprendizaje diferenciada entre los facilitadores, lo cual puede afectar al estudiante, por lo que se requiere capacitación continua.

### RECOMENDACIONES A OTRAS INSTITUCIONES:

- Integrar equipos de trabajo multidisciplinarios.
- Elaborar un modelo de selección flexible, transparente y en constante actualización.
- Diseñar y aplicar la evaluación del proceso realizado para mejora e innovación de acuerdo con resultados.





**Creación del Organismo:**

El Servicio Postal Mexicano es un Organismo Descentralizado de la Administración Pública Federal, con personalidad jurídica y patrimonio propio, creado por Decreto Presidencial publicado en el diario oficial el 20 de Agosto de 1986.

**Titular:**

Director General: Lic. Pablo Salvador Reyes Pruneda.

Misión: Proporcionar de manera eficiente y confiable a la población, el servicio postal universal, que facilite la comunicación, favorezca el comercio y promueva el desarrollo socioeconómico de México.

Número de servidores públicos: 19,070



# Mejora del proceso de capacitación

y la implantación de una Plataforma LMS (Learning Management System) para la Formación y Desarrollo Continuo del Personal del Servicio Postal Mexicano.

*Lic. Karla Gabriela Kimsi Palacios*  
*Lic. Saúl Montiel Islas*

## PROPÓSITO DE LA MEJOR PRÁCTICA

### Situación real:

En 2008, se realizó un análisis de la situación para focalizar la atención en las áreas de oportunidad detectadas. Existían instrumentos inadecuados de diagnóstico, control, seguimiento, evaluación y difusión de los eventos de capacitación. Aunque había materiales de apoyo para la impartición de cursos presenciales, éstos adolecían de una estructura de diseño instruccional.

Además, el personal que impartía capacitación carecía de preparación técnica.

Debido a la situación financiera del organismo y las medidas de austeridad en materia de capacitación, se han realizado ajustes a fin de reducir los costos. Correos de México cuenta con oficinas en todo el país, lo cual dificulta el traslado de los participantes e incluso impide que acudan a los centros de capacitación disponibles. Esta situación incrementa los costos, ya que implica trasladar al facilitador y al per-

sonal a la sede del evento, misma que puede encontrarse a 2 y hasta a 12 horas de camino. Por otro lado, en 15 de los 31 estados de la República faltan instalaciones adecuadas. Además, no existe una plantilla de instructores a nivel nacional: sólo hay 11 instructores internos certificados en la Ciudad de México para capacitar a una plantilla aproximada de 19,000 colaboradores.

### Situación deseada:

Facilitar que la capacitación se promueva en todo el país incrementando la cobertura de atención, así como hacer eficiente el uso de recursos económicos autorizados a través de la inversión tecnológica de la plataforma LMS para la modalidad de capacitación en línea y a través de la modalidad de formación presencial y a distancia.

**Fecha de implementación:** 2009 a 2012

**Estatus:** En operación, 90%.

**Naturaleza de la práctica:** mejora e innovación.

#### FASES O ELEMENTOS DE LA MEJOR PRÁCTICA

- ▶ Se realizó el proceso de certificación a la plantilla de 11 instructores internos en la Norma Técnica: Impartición de Cursos de Capacitación presenciales del CONOCER.
- ▶ Elaboración del Programa de Capacitación con base en 17 puestos funcionales que sirven como guía para establecer los planes de formación por competencias.
- ▶ Elaboración de un Catálogo de Cursos con 5 áreas diferentes de formación: Área Genérica, Área Técnica Operativa, Área Técnica Administrativa, Específica y Área Gerencial.
- ▶ Capacitación a través de Réplica. Se desarrolló material didáctico que consta de Manual del Instructor, Manual del Participante y Presentación de Diapositivas, con el fin de guiar al replicador en el buen desarrollo de los cursos.
- ▶ Acceso a materiales de consulta rápida. Se elaboran guías rápidas o manuales didácticos para instruir en forma ágil y sencilla sobre nuevas aplicaciones.
- ▶ Sitio WEB de capacitación. Se creó un sitio de consulta de materiales libres de cursos necesarios para el auto desarrollo personal y de fácil acceso, así como para que las coordinaciones de capacitación (estatales) obtengan los materiales y puedan impartirlos en sus localidades.
- ▶ Gestión del conocimiento a través de la técnica entrenador de entrenadores. Se habilitó a través de los instructores certificados a colaboradores para que funjan como replicadores con el objetivo de desarrollar en el personal operativo la habilidad de la instrucción.
- ▶ Capacitación a distancia a través de audio conferencias. Esta estrategia consiste en enviar a los participantes el material didáctico y programar una sesión para resolver dudas.
- ▶ Capacitación en línea. A través de la implantación de la Plataforma Learning Management System,

se programa el evento y se proporciona al colaborador un nombre de usuario y contraseña, para tomar su curso en línea a través de Internet.

- ▶ Aula virtual. Desde la Ciudad de México, el instructor dirige las actividades de aprendizaje, la sesión y da respuestas a las preguntas de un grupo de participantes conectados desde otros equipos de cómputo.

#### Herramientas:

- ▶ Técnicas para el diagnóstico de necesidades de capacitación.
- ▶ Norma Técnica para la impartición de cursos presenciales.
- ▶ Diseño instruccional.
- ▶ Metodología para el establecimiento de planes y programas de capacitación basados en competencias.
- ▶ Técnicas para el Desarrollo de Equipos (Coaching).
- ▶ Diseño de una base de datos (Microsoft Access) para el control, seguimiento y evaluación de la capacitación.

#### EVIDENCIAS DOCUMENTALES:

- ▶ Programa de Capacitación 2011
- ▶ Informe de Actividades 2010 y 2011
- ▶ Informe de Autoevaluación 2011. Resultados de Acciones de Capacitación.
- ▶ Sitio WEB de capacitación:  
<http://capacitarte.schools.officelive.com/default.aspx>
- ▶ Plataforma LMS de Correos de México:  
<http://capacitacion-adist.correosdemexico.gob.mx/sumtotalo1>
- ▶ Oficio No. AADMGP/296/2011, Órgano de Control en el Servicio Postal Mexicano, Área de Auditoría para el Desarrollo y Mejora de la Gestión Pública. Asunto: Resultados del Diagnóstico de Capacitación en Línea. Caso de éxito.

# 16,120

acciones de capacitación realizadas durante el ejercicio 2011, de 9,000 programadas. En el 2010 fueron capacitados 9,361 colaboradores de los 8,700 inicialmente previstos.

- Oficio de Aprobación e Instrumentación del Proyecto: Implantación de una Plataforma LMS para la Formación y Desarrollo continuo del personal del Servicio Postal Mexicano; código: FD/CO-RREOSDEMEXICO/10/01. Secretaría General de la Unión Postal de las Américas, España y Portugal.

## FACTORES DE ÉXITO Y RIESGOS DE LA MEJOR PRÁCTICA

### Factores de éxito:

- Diagnóstico de la situación real de la forma en que se desarrollaban los materiales de capacitación.
- Rediseño de la metodología para el Diagnóstico de Necesidades de Capacitación.
- Revisión y adecuación de los instrumentos de control, manuales, estándares, lineamientos y formatos.
- Elaboración de los Programas de Capacitación basado en un Plan General dirigido al desarrollo de competencias laborales.
- La gestión del conocimiento a través de la obtención de competencias
- Técnicas y conocimientos; certificación de instructores internos que apoyen el desarrollo de es-

tándares y lineamientos para la impartición de cursos, diseño de materiales, habilitación de replicadores y desarrollo de estrategias o adopción de modalidades adicionales a la capacitación presencial.

- Investigación, estudio y adopción de herramientas públicas o gratuitas para el diseño, desarrollo y difusión de materiales de capacitación.
- Motivación para la innovación.
- Fomentar el trabajo de cooperación con las áreas usuarias a fin de determinar objetivos y contenidos de formación, generar apoyos logísticos, materiales y humanos para determinar las mejores estrategias y hacer llegar la capacitación al mayor número de personas y sedes.
- Fomentar el apoyo de instituciones a los proyectos establecidos derivados de los programas de capacitación, para el caso del SEPOMEX, la UPAEP y la SEP.
- Se expidieron constancias validadas por el Centro de Capacitación para el Trabajo de la SEP, para los cursos que tienen duración mayor a 20 horas.
- Se obtuvo el apoyo financiero de la Unión Postal de las Américas, España y Portugal (UPAEP) al aprobar el proyecto de implantación de una plataforma LMS.

### RIESGOS DE LA MEJOR PRÁCTICA

Una posible falta a la continuidad del programa por el cambio de futuras administraciones.

Disminución del presupuesto asignado por medidas de austeridad en la Administración Pública Federal.

Falta de la participación del personal en los eventos de capacitación por la necesidad de apoyar los proyectos sustantivos y prioritarios del Organismo.



El 18 de diciembre de 1911, en el D.F., se creó el Departamento del Trabajo. En 1940, una nueva Ley de Secretarías de Estado estableció que el Departamento del Trabajo se convertía en la Secretaría del Trabajo y Previsión Social (STPS).

Titular actual: Lic. Rosalinda Vélez Juárez

Misión: Fortalecer la política laboral a partir de la promoción de inversiones, a través de una economía cada vez más competitiva, que genere más empleos de calidad en la economía formal y que permita construir relaciones laborales basadas en la productividad y en una más equitativa distribución del producto del trabajo; privilegiar la conciliación de intereses entre los factores de la producción en las revisiones contractuales, salariales y en la atención de los conflictos colectivos, a fin de mantener la paz laboral.

Número de servidores públicos que integran la STPS: 4,919 colaboradores, de los cuales 2,511 son de niveles operativos, 981 de enlace y 1,427 de nivel mando.

Plantilla integrada por 462 colaboradores eventuales y 356 por honorarios.





# Mejora de la gestión de las ofertas de empleo de la Administración Pública Federal

*Área responsable: Subsecretaría de Empleo y Productividad Laboral/Coordinación General del Servicio Nacional de Empleo.*

## **PROPÓSITO DE LA PRÁCTICA**

Diseñar, desarrollar y poner a disposición de la ciudadanía y las áreas de recursos humanos, incluidas las dependencias y organismos gubernamentales, una herramienta tecnológica por Internet (Portal) en la cual se concentre toda la oferta y la demanda laboral de los que buscan una oportunidad de trabajo para vincularlos con las ofertas de empleo, así como información de interés en materias de capacitación, orientación e información ocupacional.

## **SITUACIÓN INICIAL**

Desde el año de 2002, la STPS incursionó en la implementación de soluciones por Internet para el apoyo a la búsqueda de empleo, con la bolsa electrónica de

trabajo “Chambanet”. Sin embargo, esta herramienta sólo consideraba las ofertas de trabajo del sector privado y carecía de información de valor agregado sobre el mercado laboral.

## **SITUACIÓN DESEADA**

Generar un instrumento de política laboral que promueva la efectiva incorporación de la población al mercado de trabajo, a través de servicios de información, orientación y capacitación que permitan a los buscadores de empleo encontrar una opción de trabajo o en su caso, mejorar sus posibilidades de

# El objetivo del Portal del Empleo consiste en ser el más grande punto de encuentro entre la oferta y la demanda de empleo que el país jamás haya tenido.

ocupación; y a los empleadores, seleccionar los recursos humanos adecuados para cubrir sus ofertas de empleo. Este instrumento difundirá en un solo sitio por Internet las ofertas de empleo generadas en los sectores privado y público (Administración Pública Federal centralizada y paraestatal), así como en los distintos niveles de gobierno (estatal y municipal). El objetivo del Portal del Empleo es ser el más grande punto de encuentro entre la oferta y la demanda de empleo que el país jamás haya tenido.

## FECHA DE IMPLEMENTACIÓN O DISEÑO

Versión 1.0 del Portal del Empleo: 03 de marzo de 2008.

Versión 2.0 del Portal del Empleo: 12 de diciembre de 2011.

## ESTATUS

Se generó un portal por Internet en la dirección [www.empleo.gob.mx](http://www.empleo.gob.mx), disponible para la ciudadanía con todas las funcionalidades necesarias para el registro y publicación de ofertas de empleo, tanto del sector privado como público, con las funcionalidades correspondientes para el registro, búsqueda, consulta y postulación de los candidatos; información relevante en materia de orientación ocupacional, capacitación, asesoría e información sobre el mercado laboral. Cuenta con soporte y asesoría vía telefónica

a través del 01 800 841 20 20, las 24 horas del día y los 365 días del año.

## NATURALEZA DE LA PRÁCTICA

La creación del Portal del Empleo se originó en un mandato del C. Presidente Constitucional de los Estados Unidos Mexicanos, Lic. Felipe Calderón Hinojosa, para crear esta Bolsa Nacional de Trabajo por Internet, y conformar un verdadero Banco Nacional de Empleo. La creación del Portal del Empleo quedó respaldada mediante el “Acuerdo por el que se instruye a las secretarías de la Fun-

ción Pública y del Trabajo y Previsión Social, así como a las demás dependencias y entidades de la Administración Pública Federal, acerca de la información que se deberá integrar en el sistema electrónico denominado Portal del Empleo”, publicado en el Diario Oficial de la Federación el 03 de marzo de 2008. Debido a su importancia, dicho instrumento quedó asentado en el Plan Nacional de Desarrollo 2007-2012.

## FASES O ELEMENTOS DE LA MEJOR PRÁCTICA

**Modelo.** Sitio Web para servicios en línea 24 horas del día 365 días del año, desarrollado bajo estándares de programación J2EE, motor de base de datos Oracle y administrador de contenidos WebBuilder Semantic. Los elementos más importantes con que cuenta el Portal del Empleo [www.empleo.gob.mx](http://www.empleo.gob.mx) son:

- Amigable
- Gratuito
- Confiable
- 24 horas del día
- 365 días del año
- Desde cualquier lugar

# 1,055,000

personas encontraron empleo a través del Portal del Empleo en el período que va de marzo de 2008 a diciembre de 2011.

- Información nacional y local
- Facilidad de consulta por zona geográfica, entidad federativa, oficio, profesión, etcétera.
- Acceso a la información de los puestos vacantes en concurso sujetos al Servicio Profesional de Carrera (SPC) en la Administración Pública Federal Centralizada (APFC) que se publican en [www.trabajaen.gob.mx](http://www.trabajaen.gob.mx) de la Secretaría de la Función Pública.
- Acceso a las ofertas de empleo de las bolsas de trabajo por Internet líderes en el mercado.
- Asesoría en línea vía chat
- Atención telefónica en el 01 800 841 20 20

**Contenidos.** 1) Datos de los perfiles de los candidatos, datos de las empresas y sus ofertas de empleo, transacciones que se derivan de la oferta y demanda laboral, así como información y contenidos relacionados al mercado de trabajo. 2) Información de los puestos vacantes sujetos al SPC en la APFC que se publican en [www.trabajaen.gob.mx](http://www.trabajaen.gob.mx)

**Herramientas.** Uso de herramientas de tecnología de información y comunicaciones a través del modelo de outsourcing, provistas por un socio tecnológico de la STPS.

## RESULTADOS

En el período que va de marzo de 2008 a diciembre de 2011, el Portal del Empleo recibió más de 125 millo-

nes de visitas, se registraron más de 5 millones 722 mil solicitantes de empleo, se publicaron más de 8 millones de plazas de trabajo, y encontraron empleo a través de esta herramienta más de 1 millón 55 mil personas.

## FACTORES DE ÉXITO

El Portal del Empleo se ha constituido en la mejor práctica de servicios de vinculación laboral del Servicio Nacional de Empleo (SNE), y se ubica entre los portales gubernamentales más visitados en el país. Interoperabilidad con otros portales de empleo líderes en el mercado como OCCMundial, Bumeran, Manpower, ADECCO y el Universal.com, así como TrabajaEn.

## FACTORES DE RIESGO

- Dificultad en los procesos administrativos para la adquisición de los servicios.
- Posible falta de recursos presupuestales.





**CFE** *Una empresa  
de clase mundial*

Lugar y año de creación: México D.F., 14 de agosto de 1937

Nombre del actual titular: Mtro. Antonio Vivanco  
Casamadrid

Misión: Prestar el servicio público de energía eléctrica con  
criterios de suficiencia, competitividad y sustentabilidad,  
comprometidos con la satisfacción de los clientes, con  
el desarrollo del país y con la preservación del medio  
ambiente.

Número de centros de trabajo: 4,640

Número de servidores públicos: 97,363

# Sistema de Incentivos Grupales

*Dr. Alejandro Somuano Ventura*  
*Director de Administración*

Uno de los elementos del sistema de medición de desempeño de una institución debe ser el reconocimiento de los logros individuales y grupales en el cumplimiento de las metas de trabajo establecidas, alineadas con la consecución de los objetivos estratégicos de la misma, con el fin de recompensar los esfuerzos que contribuyen a mejorar la operación y eficiencia de la institución.

Con ese espíritu, desde 1993 la Comisión Federal de Electricidad y el Sindicato Único de Trabajadores Electricistas de la República Mexicana acordaron un convenio de productividad para incrementar la eficiencia en la operación de la empresa. Bajo este marco,

los objetivos y compromisos establecidos son sujetos a la aplicación de mecanismos de estímulos económicos al personal, que permiten reconocer el esfuerzo, responsabilidad, productividad y calidad en sus labores, y cuyo otorgamiento se encuentra regulado por un sistema general y permanente de evaluación del desempeño en función de las metas alcanzadas por cada área y grupo de trabajo.

Por ello, desde 1995, año en que se formalizaron y evaluaron los primeros **Contratos Programa** y **Contratos Gestión**, uno de los pilares fundamentales del sistema de evaluación del desempeño de CFE es el reconocimiento del cumplimiento de metas grupales claramente alineadas al plan estratégico institucio-



# Desde 1993, la Comisión Federal de Electricidad y el Sindicato Único de Trabajadores Electricistas de la República Mexicana acordaron un convenio de productividad para incrementar la eficiencia en la operación de la empresa.

nal, que se denomina Sistema de Incentivos Grupales relacionados con la productividad.

El Sistema es un mecanismo de evaluación creado para promover y asegurar la calidad, competitividad, mejora e innovación en los procesos y servicios de las áreas de CFE, reflejadas en el óptimo aprovechamiento de los recursos humanos, financieros y materiales de la Institución, donde el logro de los objetivos deriva en el reconocimiento al esfuerzo de los trabajadores mediante una remuneración económica.

Los objetivos y metas de los centros de trabajo se definen a través de índices concretos, realizables, medibles y susceptibles de mejora. Además, se formalizan entre directivos y trabajadores a través de Contratos Programa y Contratos Gestión. Los Contratos Programa son los instrumentos donde se formalizan los compromisos de productividad. Los Contratos Gestión, además de las metas establecidas, incluyen la asignación de recursos financieros y humanos

para asegurar su cumplimiento; asimismo, incluyen cláusulas de ajuste aplicables en caso de eventos extraordinarios.

Con el cumplimiento de los objetivos y metas de los Contratos Programa y Contratos Gestión, las áreas coadyuvan en la obtención de beneficios institucionales como son: la mejora de atención a clientes, la disminución de costos y el incremento de la productividad; así como la capacitación y desarrollo de sus trabajadores. Todo esto contribuye al cumplimiento de las metas institucionales comprometidas con el Gobierno Federal.

El Sistema de Incentivos Grupales tiene como objetivos:

- ▶ Promover el trabajo en equipo con el fin de involucrar a los trabajadores en el cumplimiento de los objetivos de la empresa.
- ▶ Alinear todas las actividades de los centros de trabajo al plan estratégico institucional, en donde cada compromiso guarda una clara contribución a los objetivos estratégicos.
- ▶ Clasificar y homologar compromisos bajo un mismo enfoque.
- ▶ Establecer criterios uniformes para la evaluación de los resultados de los Contratos de diferentes áreas de un mismo proceso.

# 91.8%

de los centros de trabajo fueron merecedores al incentivo grupal durante 2010.

Fuente: Unidad de Desarrollo Organizacional y Evaluación.

Los Contratos Programa y Gestión se formalizan al inicio de cada año e implican que cada centro de trabajo establezca sus compromisos en tres ejes principales: hacia los clientes, hacia los trabajadores y hacia la empresa.

**Índices hacia los clientes:** Se comprometen acciones de mejora e innovación de los servicios sustantivos del área entre el personal de todos los niveles, promoviendo la “Satisfacción y Calidad al Cliente” con el fin de proporcionar un mejor servicio, de calidad y oportunidad, hacia los clientes internos y externos y al menor costo posible.

**Índices hacia los trabajadores:** Reflejan el nivel de capacitación de los trabajadores en el puesto actual y, en su caso, en el puesto inmediato superior, ambos de acuerdo con el perfil específico del puesto, o bien la certificación de las competencias del personal respecto a sus funciones sustantivas.

**Índices hacia la empresa:** Reflejan la optimización de los recursos económicos y humanos, propiciando la productividad de sus trabajadores. Así, las metas se fijan con base en la disminución de costos de operación, o bien deberán traducirse en una mayor productividad tomando en consideración las actividades sustantivas del área.

El titular de cada área comunica a todos los trabajadores los compromisos establecidos en los Contratos Programa (criterios, responsabilidades y nivel de participación de los equipos de trabajo en las acciones programadas), a fin de garantizar su cumplimiento. Asimismo, las áreas operativas deben dar seguimiento a los resultados parciales mediante tableros de control para conocimiento del personal.

Los Contratos son analizados y evaluados por el Comité Técnico Nacional de Evaluación de Incentivos Grupales, el cual determina la acreditación o no de los contratos de las áreas. La evaluación se realiza de manera semestral, y el cumplimiento de las metas establecidas se traduce en el pago del incentivo grupal a los trabajadores adscritos a las mismas.

Para hacerse acreedor al incentivo grupal, el trabajador deberá tener como mínimo un 95% de asistencia en el periodo que se evalúe.

El monto del incentivo grupal semestral es de 14 días de salario base a los trabajadores de las áreas que hayan cumplido sus metas, y anualmente se otorgan 6 días adicionales a los trabajadores de la mejor área de cada proceso, que a juicio del Comité Nacional Mixto de Productividad haya cumplido sus metas y alcanzado resultados extraordinarios.





COMISION  
NACIONAL  
BANCARIA Y  
DE VALORES

Creada en México, D.F., 1 de mayo de 1995.

Nombre del actual titular: Dr. Guillermo Enrique Babatz Torres.

Misión: Salvaguardar la estabilidad e integridad del Sistema Financiero Mexicano y fomentar su eficiencia y desarrollo incluyente en beneficio de la sociedad.

Número de servidores públicos: 1,332.

Distintivos: Miembro del Comité de Basilea y 13° Mejor lugar para trabajar del Sector Público.

# Planes Individuales de Carrera

*Act. Luis Felipe Llanos Reynoso.*

*Dirección General de Organización y Recursos Humanos*

## **PROPÓSITO DE LA PRÁCTICA**

Contribuir al eficiente cumplimiento de la Ley de la CNBV, fortaleciendo la profesionalización y desarrollo de su personal, motivando su permanencia, arraigo y superación a través de Planes Individuales de Carrera (PICs), y de un programa integral de capacitación basado en capacidades, competencias y planes de estudio por línea de carrera.

**Impacto.** Situación inicial: sin Planes Individuales de Carrera. Situación deseada: Planes Individuales de Carrera del personal de mando instrumentados.

**Fecha de implementación o diseño:** 2009

**Estatus:** implementada al 100%.

**Naturaleza de la práctica:** innovación.

## **FASES O ELEMENTOS DE LA MEJOR PRÁCTICA:**

### **i. Modelo**

El modelo cuenta con dos insumos: uno organizacional y otro de capital humano, de los cuales, a través de un proceso de capacitación y desarrollo, se obtiene el plan anual de capacitación y la parrilla de reemplazo para las vacantes internas.

### **Insumo organizacional:**

- 1)** En la CNBV se definieron 4 líneas de carrera y 32 ramas de especialización para cada uno de los puestos de mando.
- 2)** Por cada rama se establecieron los siguientes 4 elementos: conocimientos de tronco común, especializados, capacidades y competencias.

Durante la implementación se utilizó como herramienta de apoyo una campaña de comunicación permanente, cubriendo aspectos de concientización a fin de promover la participación del personal.

- 3) Por cada línea de carrera se determinaron varias trayectorias de desarrollo para el personal.

**Insumo de capital humano:** se detectaron las brechas puesto-persona del personal de mando con respecto al puesto que ocupan, a través de:

- 1) Un proceso de autoevaluación, y validación de los jefes inmediatos y de sesiones de retroalimentación.
- 2) Valoración de su formación académica.
- 3) Antecedentes de capacitación.

En el mes de enero, con los insumos anteriores, el área de capacitación prepara por cada uno de los servidores públicos de mando, los formatos electrónicos de conocimientos, capacidades y competencias, a fin de estructurar los Planes Individuales de Carrera.

Con esta información se administran:

- 1) El plan anual de capacitación, considerando las prioridades en las brechas puesto persona.
- 2) Las parrillas de reemplazo, con la ubicación del porcentaje de cumplimiento del personal detectando

con ello a los candidatos susceptibles de ocupar puestos de mayor responsabilidad.

La presidencia de la CNBV establece anualmente metas de reducción de brechas y ocupación por parrillas de reemplazo.

## ii. Elementos

### a) Desarrollo Organizacional

**Puestos tipo:** puestos de una misma rama de especialización que comparten conocimientos, capacidades y competencias.

**Trayectorias de desarrollo:** camino natural que el personal puede seguir de acuerdo con su rama de especialización.

### b) Desarrollo Profesional

**Planes de estudio:** conocimientos de tronco común, especializados, capacidades y competencias, así como su nivel de dominio, con base en los puestos tipo, líneas de carrera y ramas de especialización.

**Brechas puesto-persona:** diferencia entre los conocimientos, capacidades y competencias requeridas, contra las que posee el ocupante.

**Plan anual de capacitación:** conjunto de acciones encaminadas a adquirir, actualizar y reforzar conocimientos, capacidades y competencias con base en los planes de estudio.

## iii. Contenidos

Los PICs describen las trayectorias de desarrollo que pueden seguir los colaboradores, basadas en:

- Líneas de carrera.
- Trayectoria de desarrollo.



# 32%

en reducción de las brechas se logró al cierre del 2011 para quedar en sólo 13,065, mismas que serán atacadas en 2012.

- ▶ Requisitos de formación académica y experiencia.
- ▶ Conocimientos, capacidades y competencias.
- ▶ Brechas puesto-persona.

#### iv. Herramientas

Para la administración de los PICs contamos con un sistema que permite su actualización periódica. Asimismo, se contempla la integración de parrillas de reemplazo a partir del cumplimiento de requisitos y los méritos del personal de mando.

Durante la implementación se utilizó como herramienta de apoyo una campaña de comunicación permanente cubriendo aspectos de concientización, procedimentales a fin de promover la participación del personal.

#### RESULTADOS

**Indicadores:** gracias al modelo, al inicio de 2011 por primera vez en la CNBV se definieron 687 PICs para el personal de mando, con un total de 41,061 conocimientos, capacidades y competencias, detectándose 19,212 brechas puesto-persona.

Al cierre del 2011, a través del Plan Anual de Capacitación y de las sesiones de retroalimentación con los jefes inmediatos, se logró una reducción de las brechas del 32% para quedar en sólo 13,065, mismas que serán atacadas en 2012.

**Evidencias documentales:** PICs de personal de mando, plan anual de capacitación, trayectorias de desarrollo y parrillas de reemplazo.

#### FACTORES DE ÉXITO Y RIESGOS DE LA MEJOR PRÁCTICA (OPORTUNIDADES Y AMENAZAS)

**Factores de éxito:** para poder instrumentar el modelo se realizó una intensa campaña de comunicación y concientización, involucramiento del personal, así como la utilización de la metodología PMI de administración de proyectos.

**Riesgos:** no se presentaron riesgos.

**Recomendación:** considerar la implementación de este modelo en la estrategia institucional y contar con el patrocinio de los mandos superiores, así como compartir experiencias de aprendizaje con otras dependencias.





Lugar y año de creación: México, D.F., 1954

Nombre del actual titular: Lic. Rodrigo Sánchez Mújica

Misión: Contribuir al desarrollo sostenible y competitivo del campo mexicano, con servicios financieros y tecnológicos innovadores, para mejorar la calidad de vida de sus habitantes.

Número de servidores públicos: 1160

Distintivos recibidos: "Primer Lugar como la mejor empresa de Gobierno para trabajar en México", otorgado por *Great Place To Work Institute*. "Empresa Socialmente Responsable", otorgado por el Centro Mexicano para la Filantropía.

# Evaluación del desempeño por resultados (SERPRO)

*Lic. Ulises Moreno Munguía*

*Dirección General Adjunta de Administración y Jurídica*

**Situación inicial.** Antes de 2002, la evaluación del desempeño del personal era totalmente subjetiva, ya que el jefe de oficina, según su percepción, evaluaba seis factores: conocimiento del puesto, calidad, cantidad, iniciativa, responsabilidad y comportamiento. Dichos factores no eran cuantificables, verificables, transparentes ni específicos de las labores realizadas, de modo que la calificación no proporcionaba un resultado objetivo. En consecuencia, la promoción, remuneración, reconocimiento y otorgamiento de estímulos económicos por desempeño generaban descontento y una percepción negativa en el personal. Además, se generaba la posibilidad de que en la evaluación influyeran compadrazgos, amistad

y otros factores no relacionados ni con el trabajo, ni con el logro de resultados.

**Situación deseada.** Tener un sistema que nos permita evaluar al personal directamente involucrado con la actividad primaria de FIRA, en cuanto a colocación de créditos y garantías a los productores del sector rural, pudiendo establecer metas para cada rubro de las actividades principales de la Institución, de tal manera que si los empleados cumplen con sus metas, FIRA también.

Este sistema deberá eliminar las variables subjetivas de la evaluación y estar alineado directamente a las estrategias institucionales. Debe obtener la información de las bases de datos, ser equitativo, transparente, justo y auditable, así como proporcionar in-



formación confiable para la promoción del personal, remuneración, reconocimiento y otorgamiento de estímulos económicos.

**Implementación:** enero del 2002

**Estatus:** sistema terminado y en operación.

**Naturaleza de la práctica:** mejora e innovación.

#### MODELO, ELEMENTOS Y CONTENIDOS

Se desarrolló una metodología de evaluación del desempeño, la cual se encuentra documentada en un procedimiento. Esta metodología consiste en la definición de indicadores y metas, los cuales se evalúan utilizando formulas matemáticas. Además, cada indicador tiene un ponderador, lo que permite dar más peso a aquellas actividades prioritarias para la Institución.

Para poder medir el desempeño de los evaluados, se utiliza una escala numérica del cero al 120. Se otorgan 100 puntos por el cumplimiento de metas, y hasta 20 puntos por resultados superiores a las metas. Es importante mencionar que existe un cumplimiento mínimo del 80% de la meta; en caso contrario no se otorgan puntos y la calificación es cero.

Para tener una referencia del cumplimiento respecto al desempeño de los demás evaluados y no únicamente una puntuación, se utiliza una distribución normal por puesto (campana de Gauss), en la cual dividimos a los empleados según su calificación, expresando en color amarillo (letra C), los evaluados que están alrededor de la media, en verde (A y B) los que están al menos una desviación por arriba de la media y en rojo (D y E) los que están al menos una desviación por debajo de la media.

Con esto podemos observar si el desempeño es superior o inferior al promedio para tomar medidas preventivas y correctivas.

El sistema permite a los evaluados realizar diversas consultas: metas, avances y calificación para todos los indicadores y meses del año; acceso a la guía, formatos y un simulador que les permite realizar pronósticos y verificar sus calificaciones.

Este esquema de calificación, alineado a las metas globales en materia de operativa y colocación de crédito, provoca que se logren los objetivos institucionales, ya que los indicadores van en cascada de tal forma que la contribución del empleado en la base de la pirámide afecta directamente a los resultados de la punta de la pirámide. Con esto se logra que la Institución cumpla sus metas.

#### HERRAMIENTAS

Sistemas para la obtención de información y manejo de datos: Cognos connection, SIOF, HAPROS, SAS, Access, Excel e Intranet.

#### RESULTADOS:

- Incremento en la operativa de FIRA.
- La Institución ha cumplido y rebasado las metas anuales.
- El personal está orientado hacia los objetivos institucionales.
- El personal conoce lo que debe hacer desde el inicio de año y se enfoca en el logro de resultados.
- El índice de rotación ha disminuido considerablemente, de 10.24 (2001) a 1.3 en 2011, lo cual ha re-

# de 10.24

en 2001, a 1.3 en 2011 ha disminuido el índice de rotación, lo cual ha repercutido en la retención de talento y la confianza en la relación laboral de la Institución hacia sus empleados.

percutido en la retención de talento y la confianza en la relación laboral de la Institución hacia sus empleados. A su vez, esto hace sentir a los empleados que trabajan en un lugar estable donde el esfuerzo y el talento son valorados y estimulados.

- Las promociones se realizan con datos duros, por lo que el personal tiene las mismas oportunidades de promoción.
- La asignación de estímulos es totalmente transparente y no interviene el jefe, ya que la asignación está asociada a la calificación obtenida, de tal forma que los empleados que obtengan calificación superior a la media reciben bono.
- Al estar alineados todos los indicadores a las metas institucionales y al tener el incentivo de recibir estímulos por desempeño, se fomenta una competencia sana, ya que todo el personal está luchando por tener un rendimiento superior al promedio. El resultado final es que toda la Institución cumple e incluso rebasa las metas planteadas.

## EVIDENCIAS DOCUMENTALES

- Procedimiento de evaluación del desempeño, guía de usuario, y evaluaciones contenidas en el sistema.

## FACTORES DE ÉXITO Y RIESGOS DE LA MEJOR PRÁCTICA

Un factor muy importante es la correcta definición de indicadores, que deben estar alineados a la misión y objetivos de la Institución. Es importante tener el apoyo de la alta dirección e involucrar a todo el personal, para que en coordinación con sus jefes definan en su caso los indicadores, las metas y las estrategias para cumplirlas.

Hay que tener mucho cuidado con las fuentes de información que se utilizan, ya que de éstas depende en gran medida la objetividad del sistema. Mientras menos intervenga el personal y el sistema se encuentre más automatizado, mejor.

Se recomienda a las demás instituciones implementar un modelo de evaluación del desempeño que sea automatizado, objetivo, cuantificable, auditable y transparente.







Creada en México D.F., 1 de julio de 1997

Titular: Alfredo Gutiérrez Ortiz Mena

Misión: Administrar los procesos de recaudación de las contribuciones federales, de la entrada - salida de mercancías del territorio nacional, controlando el riesgo y promoviendo el cumplimiento correcto y voluntario de las obligaciones fiscales.

Servidores públicos: 35,653

Distintivos: Premio Yolanda Benítez por la Organización Mundial de Aduanas (OMA) y el Premio a la Innovación en la Administración Tributaria otorgado por la Asamblea General del Centro Interamericano de Administraciones Tributarias (CIAT).

# Evaluación Integral del Desempeño EIDD

*Alejandro Carral Cuevas*

*Administración de Identificación y Evaluación de Competencias*

**Situación inicial.** En el 2004, el SAT inició el Modelo Evaluación del Desempeño por Objetivos; sin embargo, fue necesario evolucionarlo a fin de propiciar la medición de resultados vinculados a la planeación estratégica para la toma de decisiones.

**Situación deseada.** Contar con un modelo de gestión del desempeño que incluya: evaluación del desempeño, retroalimentación, seguimiento y acciones de desarrollo, así como lograr establecer indicadores de medición de resultados que permitan identificar y reconocer la aportación individual en las metas organizacionales.

**Fecha.** A mediados de 2007 inició la aplicación de la Evaluación Integral del Desempeño, participando 10,304 personas evaluadas.

**Estatus.** Se cuenta con un Modelo de Evaluación In-

tegral de Desempeño sólido, alineado a la estrategia institucional con participación del 95% de los empleados como evaluadores, evaluando a 27,824 colaboradores de confianza de las 10 administraciones generales. Se aplica anualmente.

**Naturaleza:** El Modelo de Gestión del Desempeño representa una práctica innovadora clave para promover el talento laboral y la mejora continua para administrar y conducir el desempeño laboral, considerando el logro de los objetivos institucionales y el desarrollo profesional de los colaboradores, utilizando estrategias de liderazgo efectivo, programas motivacionales y procesos de retroalimentación.

**Modelo:** Está estructurado como un proceso punta a punta sistemático y periódico, mediante el cual se identifican las competencias y nivel de rendimiento de las personas y los equipos para medir su efectividad, conocer sus fortalezas, áreas de oportunidad

# El Modelo de Gestión del Desempeño

representa una práctica innovadora clave para promover el talento laboral y la mejora continua.

y definir planes de mejora dirigidos al crecimiento y desarrollo laboral, orientado a alcanzar los objetivos institucionales.

**Elementos:** El modelo consta de 4 etapas:

**I. Evaluación:** está compuesta por tres elementos cuantitativos y cualitativos que le dan una visión integral y solidez al modelo.

**a. Indicadores-Objetivos:** miden la contribución de las áreas y las personas a los objetivos institucionales establecidos en la planeación estratégica y plan de mejora continua.

El resultado alcanzado en este elemento se genera asociando el desempeño de una persona en relación al cumplimiento de metas establecidas sobre un conjunto de indicadores medidos por área, puesto o persona.

**b. Evaluación de Competencias 360°:** basado en competencias, mide las habilidades y actitudes de las personas incorporando la percepción de distintos participantes tales como el jefe, clientes, colaboradores, homólogos y autoevaluación.

El SAT incorporó prácticas de vanguardia, como diferenciación de competencias y niveles de dominio acordes al nivel jerárquico, lo que permite detectar

brechas de desempeño para cada una de las competencias, insumo fundamental para la estrategia de desarrollo del capital humano.

**c. Impacto en el Entorno Laboral:** mide la contribución de las personas para generar un ambiente laboral propicio respecto al trabajo y las relaciones interpersonales, proviene de algunos factores de la Encuesta ECCO. Procesamiento de resultados: La Evaluación Integral del Desempeño se desarrolla en una plataforma tecnológica que integra el proceso de punta a punta, garantizando la homogeneidad y transparencia a nivel nacional, e integra la información recopilada de los 3 elementos.

Para eliminar los sesgos de percepción entre los distintos evaluadores, el procesamiento de los resultados incorpora prácticas estadísticas que estandarizan los resultados. Se aplica un modelo de calificación con parámetros previamente establecidos, que incorpora un sistema de posición obtenida. Éste permite visualizar al evaluado dentro de su Administración General expresado en forma de número (lugar) y de percentil (posición) generando 5 perfiles de desempeño: superior (2.5%), alto (15%), normal (65%), bajo (15%) y deficiente (2.5%).

**II. Retroalimentación o cierre de cédulas:** sirven para establecer una comunicación periódica, asertiva y constructiva entre el jefe y sus colaboradores, facilitando el diálogo hacia logros o fortalezas, áreas de oportunidad y planes de mejora. Se establecen acuerdos y compromisos que motiven al evaluado a mejorar su desempeño.

# 99%

del personal de confianza se logró evaluar en 2010-2011, de los cuales 2,722 recibieron acciones de desarrollo y 12,140 se incorporaron al programa de cierre de brechas.

**III. Seguimiento al desempeño:** los mandos son responsables de monitorear avances alcanzados en compromisos acordados, y en su caso, replantear acciones para guiar a sus colaboradores en el fortalecimiento de sus competencias, identificar oportunidades de desarrollo y de carrera, potenciar su talento, motivar el crecimiento y posicionarlos estratégicamente para la mayor productividad del área, realizando un plan de seguimiento.

**IV. Acciones de desarrollo:** a través de un plan motivacional institucional que impulse el cierre de brechas, el desempeño laboral deseado y la aplicación de reconocimientos, beneficios o restricciones como programas formativos distintivos u obligatorios, becas, distinciones, recomendaciones de mejora, etcétera.

**Herramientas:** en ambiente “WEB”, que permite acceder al sistema desde cualquier equipo con acceso a la red interna. Consulta información de otras bases de datos: plantilla, nómina, formación y resultados de ECCO, lo que permite tener una información veraz y actualizada.

**Indicadores:** se cuenta con indicadores de cobertura de evaluados, eficiencia, cobertura de asignación de indicadores de desempeño, modelo de madurez de la evaluación, acciones de desarrollo aplicadas y avance en cierre de brechas.

En la evaluación 2010-2011 se logró evaluar al 99% del personal de confianza, de los cuales 2,722 recibieron acciones de desarrollo y 12,140 se incorporaron al programa de cierre de brechas.

**Evidencias documentales:** cédulas de evaluación del desempeño, programas formativos asociados, cédula de capital humano.

**Factores de éxito:** proceso sistematizado punta a punta, transparencia en los resultados, aplicación de acciones de desarrollo, insumo para toma de decisiones.

**Riesgos:** que el personal de mando no participe en el ciclo de gestión del desempeño.

**Recomendación:** consolidar una cultura de evaluación del desempeño objetiva, que sea la base para emprender acciones de mejora alineadas a la estrategia institucional.







Creada en 2003, México

Misión: Consolidar un gobierno honesto, eficiente y transparente

Número de oficinas: Dos y un órgano desconcentrado (INDAABIN)

Número de servidores públicos: 1502

Distinciones y reconocimientos: En 2011, la ONU otorgó a México dos primeros lugares en los Premios de Naciones Unidas al Servicio Público, para la región de América Latina y El Caribe, en las siguientes categorías:

Prevención y combate a la corrupción en el servicio público. México recibió este premio por la tala regulatoria.

Promoción de participación ciudadana en la elaboración de políticas públicas, a través de mecanismos innovadores. Este premio se recibió por el Concurso del Trámite más Inútil.



# Premio Nacional de Administración Pública

*Maestro Alfredo Muñoz García*

*Director de Evaluación del Desempeño y Desarrollo*

Por mejor práctica se entiende aquel conjunto coherente de acciones que han dado buenos resultados en un determinado contexto, y que se espera sean considerados por otros equipos u organizaciones para que, implementados en contextos similares, rindan similares resultados. **En este sentido, el Premio Nacional de Administración Pública (PNAP) es un excelente ejemplo de mejor práctica en el reconocimiento y estímulo de servidores públicos innovadores y comprometidos.**

Para la adecuada gestión de los recursos humanos en la administración pública, es de primordial importancia motivar e incentivar a los servidores públicos, ya

que ellos son el recurso productivo y competitivo más grande. De hecho, su desempeño determina el éxito o fracaso de las políticas públicas implementadas por un gobierno. Dadas las restricciones económicas que afectan en todos los ámbitos de lo público, uno de los retos más importantes es la detección y reconocimiento de las aportaciones e innovaciones que —ya sea individualmente o en equipo— los servidores públicos elaboran para alcanzar los objetivos de la organización, inspirados por su vocación de servicio.

El PNAP, creado en 1980, constituye el máximo galardón de reconocimiento a los servidores públicos de base y de confianza que destacan por la elaboración de trabajos o proyectos con aportaciones significati-

# El Premio Nacional de Administración Pública (PNAP) es un excelente ejemplo de mejor práctica en el reconocimiento y estímulo de servidores públicos innovadores y comprometidos.

vas a la mejora de la gestión y de los programas de las dependencias y entidades de la Administración Pública Federal.

Este premio se encuentra regulado por la Ley de Premios, Estímulos y Recompensas Civiles que se otorga por parte del Presidente de la República durante el mes de diciembre de cada año. Actualmente está en proceso su XXXII edición.

El PNAP se otorga en tres grados que consisten en medalla de clase correspondiente al grado (oro, plata y latón) y se adiciona con la cantidad que fija anualmente el Presidente de la República. La selección de los servidores públicos con merecimientos para recibir el Premio se hace por un Jurado, auxiliado por un Comité de Evaluación. En ellos participan representantes de la Presidencia de la República, de la Federación de Sindicatos de Trabajadores al Servicio del Estado, de la Secretaría de la Función Pública y del Instituto Nacional de Administración Pública.

Además, para una mejor y objetiva evaluación técnica de los trabajos, participan en el Comité académicos e investigadores prestigiosos de diversas instituciones educativas. Dentro de éstas han destacado por su apoyo la UNAM, la UAM, FLACSO-México, el INAP y el ITESM.

La valoración de los trabajos o proyectos implica el análisis objetivo y detallado de cada propuesta a través de 34 indicadores clasificados en cuatro importantes rubros: Tema del Trabajo o Proyecto; Modelo Conceptual del Trabajo o Proyecto; Factibilidad de Implantación del Trabajo o Proyecto e Impacto Social o Institucional del Trabajo o Proyecto. Para esta valoración, se cuenta con una herramienta informática que facilita a los evaluadores el cálculo de puntos obtenidos por cada trabajo o proyecto evaluado.

**Es importante destacar que los trabajos que se postulan por parte de los servidores públicos tienen un impacto sustantivo y palpable en los resultados de sus dependencias y en el beneficio social que generan, transformándose algunos de ellos en programas institucionales.** Ejemplos destacados de trabajos o proyectos ganadores del Primer Grado son:

- 2009 (Salud Pública): Modelo para la Detección y Derivación Oportuna al Servicio de Salud Mental para Mujeres con Diabetes Gestacional, elaborado por la servidora pública Diana Pimentel Nieto, del Instituto Nacional de Perinatología. Este modelo permite detectar y derivar oportunamente a las pacientes que requieran de apoyo psicológico

# 611

trabajos o proyectos relevantes elaborados por servidores públicos han sido postulados desde la creación del PNAP, en 1980, hasta la fecha.

Fuente: Secretaría de la Función Pública.

y comportamental ante el problema del descontrol glucémico y sus complicaciones; incidiendo en la adherencia terapéutica de la mujer para la prevención de riesgos gineco-obstétricos y la promoción de habilidades y recursos psicológicos adaptativos, mejorando el proceso institucional, reduciendo costos y optimizando los tiempos para la atención que la paciente requiere.

- 2010 (Calidad): Modelo de Gestión de Calidad aplicado para la Re-Certificación del Instituto Nacional de Cardiología, realizado por las jefas de enfermeras de ese Instituto, encabezadas por la servidora pública María del Carmen Jiménez y Villegas. Este modelo ha permitido identificar y solucionar áreas de oportunidad para crear, desarrollar y aplicar procesos de mejora continua con base en la misión, visión, valores institucionales, compromiso y competencia profesional.
- 2011 (Competitividad): Servicio Integrado de Capacitación, Asistencia Técnica e Información en Línea E-desarrollo Empresarial NAFIN para emprendedores y empresarios de MIPyMEs Nacionales, realizado por Claudia María Colosio Murrieta y

Luis Roberto Hernández Segura, servidores públicos de Nacional Financiera, S.A. Con este trabajo, se brinda un servicio de atención integral para empresarios y emprendedores de las MIPyMEs, en una plataforma informática on-line, que incluye capacitación empresarial y asistencia técnica, formación de microempresas, innovación, financiamiento y ventas a gobierno; así como información de los programas y apoyos a MIPyMEs.

Como sabemos, el éxito de un gobierno depende en gran medida de la implementación de estrategias que le ofrezcan cumplir con sus objetivos en beneficio social, lo cual está implícitamente relacionado con el personal que las ejecuta. Así, el desempeño eficaz de un gobierno es el producto no sólo del potencial de su personal para llevar a cabo sus funciones,

sino además del grado de motivación y satisfacción laboral que posea y que le permita generar alternativas de solución a las demandas públicas.

El PNAP es un reconocimiento integrado en la Administración Pública Federal que impacta significativamente en la motivación, la asertividad, el rendimiento y el desempeño del personal. Los servidores públicos que han participado en este Premio Nacional son muestra de la motivación que hace la diferencia.



Aeropuertos y  
Servicios  
Auxiliares



ASA  
valores



Creada en México, D.F., el 10 de Junio de 1965.

Nombre del director actual: Lic. y P.A. Gilberto López Meyer

Misión: Mantener de manera eficiente la infraestructura de su red aeroportuaria y de estaciones de combustibles, promoviendo nuevas instalaciones donde sea necesario apoyar el desarrollo. Proporcionar capacitación para el fortalecimiento del sector y participar en nuevos proyectos aeroportuarios.

Número de servidores públicos: 2,327



# Valores Organizacionales

*Angélica María Murcia Arreola*  
*Gerencia de Desarrollo e Integración*

## **A) PROPÓSITO DE LA PRÁCTICA:**

Fortalecer la cultura organizacional alineando nuestro código de conducta a los valores universales, buscando, consistentemente, resaltar sus beneficios además de brindar una guía para que el actuar de cada integrante del organismo se enmarque dentro de una práctica congruente, la cual impulse el cumplimiento de la misión, visión y objetivos institucionales.

### **i. Impacto**

#### **Situación inicial**

- ▶ Existen múltiples subculturas con distintos valores en cada área.
- ▶ Hay contradicción entre valores predicados y actuados.
- ▶ Los valores organizacionales no están definidos de manera explícita y formal.
- ▶ Existe una contracultura: desintegración de equipos de trabajo, poca cohesión interna y críticas entre áreas.

#### **Situación deseada**

- ▶ Alinear los valores y comportamientos planteados en el código de conducta.
- ▶ Incrementar la motivación para que los empleados se orienten a resultados.
- ▶ Fomentar la cooperación y el trabajo en equipo.
- ▶ Generar mayor integración donde el compromiso es un factor fundamental.
- ▶ Mejorar la imagen de ASA.
- ▶ Reducir la contracultura.
- ▶ Contribuir a elevar la calificación alcanzada en la Encuesta de Clima y Cultura Organizacional.

**ii. Fecha de implementación o diseño:** el diseño concluyó en septiembre de 2011.

**iii. Estatus:** se implementó a partir del 5 de octubre de 2011 y concluye el 30 de abril de 2012.

**iv. Naturaleza de la práctica:** innovación

## **B) FASES O ELEMENTOS DE LA MEJOR PRÁCTICA:**

### **i. Modelo**

Conforme a la Teoría de Sistemas, la organización es un sistema abierto, deliberadamente estructurado para lograr objetivos e integrado por tres subsistemas: el subsistema técnico-gerencial, integrado por las relaciones formales, visibles pero menores (misión, visión, estructura, políticas, objetivos y metas).

# Los valores son la base o guía de las actitudes, motivaciones y expectativas de sus trabajadores y la columna vertebral de sus comportamientos.

El subsistema social, integrado por las relaciones informales, invisibles pero mayores (valores, creencias, hábitos, estilo de comunicación, comportamientos, contracultura). Estos subsistemas integran la cultura organizacional.

Para la cultura organizacional, los valores son la base o guía de las actitudes, motivaciones y expectativas de sus trabajadores y la columna vertebral de sus comportamientos. Debido a su importancia se deben orientar hacia el logro de la misión, visión y objetivos institucionales.

**ii. Elementos y contenido:** El modelo consta de 3 etapas.

## **Etapas 1: Planeación y Desarrollo**

- Integración de un equipo multidisciplinario en el que participó personal que representa a toda la organización y a todos los niveles.
- Definición de los valores asociados al código de conducta: el equipo multidisciplinario analizó el código de conducta, y de manera consensada se definieron seis valores (honradez, responsabilidad, respeto, lealtad, confianza y tolerancia). Después se establecieron las conductas asociadas a cada

valor para que los miembros del organismo identifiquen cómo se aplican los valores en su trabajo diario.

- Diseño de la estrategia de difusión: se definió cuándo y cómo llevar a cabo la implementación, se asignó un presupuesto al proyecto y se definió la estrategia para difundirlo, estableciendo el método más adecuado para lograr un buen impacto y un elevado grado de compromiso.
- Diseño de la campaña: el equipo multidisciplinario diseñó los contenidos de la campaña, y el área de diseño los productos para cada medio de difusión.

## **Etapas 2: Implementación**

- Pláticas de sensibilización: se involucró en el proceso a todo el personal del organismo, comunicándoles e informándoles sobre el propósito del proyecto y su participación en el mismo. Estas reuniones fueron encabezadas por la dirección general y el personal de mando.
- Lanzamiento de la campaña dirigida a todo el personal: se difunde un valor por mes junto con las conductas asociadas al mismo (aplicación práctica de los valores) a través de diversos productos y medios (impresos y electrónicos), como la página de ASA: [http://www.asa.gob.mx/wb/webasa/weba\\_valores2012](http://www.asa.gob.mx/wb/webasa/weba_valores2012), mini sitio Portal Interno (ASAValores), mensajes a través de correo electrónico “Conexión ASA”, carteles genéricos / individuales, pendones y roll-ups, fondo de escritorio, calendarios para escritorios, porta menú, botones para camisa, pulseras y globos, mensajes en los recibos de nómina, spots telefónicos en el conmutador y stickers (calcomanías) con el logo de la campaña colocados en el parque vehicular y cristales en las áreas de oficinas.
- Actualmente se imparte capacitación a todo el

# 94%

del personal participó en las 28 sesiones de sensibilización.

personal sobre la aplicación práctica de los valores en su trabajo diario.

### **Etapas 3: Retroalimentación y Reforzamiento**

- ▶ Se aplicará una encuesta de sondeo entre el personal para determinar el grado de efectividad de la campaña. Después se determinarán las acciones de control de acuerdo con los resultados.
- ▶ Reforzamiento permanente, a través de capacitación e inducción, así como de los medios de difusión internos.
- ▶ El “Reconocimiento en Integridad” que se entrega anualmente estará vinculado a la aplicación práctica de los valores.

### **III. HERRAMIENTAS**

- ▶ Impartir pláticas de sensibilización para todo el personal.
- ▶ Difundir los valores y las conductas asociadas a éstos a través de medios impresos y electrónicos, así como de productos que porta el personal.
- ▶ Impartir a todo el personal cursos de capacitación y talleres sobre la aplicación práctica de los valores en el trabajo diario.

### **RESULTADOS**

#### **i. Indicadores y Estadísticas**

- ▶ Clima organizacional 85%, 28 sesiones de sensibilización, en las que participó el 94% del personal.

#### **ii. Evidencias documentales**

- ▶ Documento de presentación del proyecto “Cultura y Valores Organizacionales”
- ▶ Catálogo de productos diseñados para la campaña de difusión “ASAValores”
- ▶ Acervo fotográfico de la campaña “ASAValores”
- ▶ Mini sitio Portal Interno
- ▶ Video “Visión y Valores”

#### **Factores de éxito de la mejor práctica**

- ▶ La alta dirección y el personal de mando deben estar convencidos del proyecto y ser los principales agentes de cambio que promuevan e impulsen los valores.
- ▶ Los valores deben tener el mismo significado para todos los miembros de la organización y ser compartidos: es decir, que tengan una importancia similar para todos.
- ▶ Que se pongan en práctica, especialmente por los líderes, en todos los niveles.
- ▶ Que sean recordados y difundidos cotidianamente.

#### **Factores de riesgo de la mejor práctica**

- ▶ Resistencia y apatía por parte del personal, falta de credibilidad hacia la alta dirección y al personal de mando, falta de apoyo al proyecto por parte de la alta dirección y del personal de mando.

#### **iii. ¿Qué recomienda la institución que presenta su mejor práctica a las demás instituciones?**

- ▶ Que el proyecto sea encabezado por la alta dirección y el personal de mando, pues ellos deben dar ejemplo de la aplicación práctica de los valores.
- ▶ Que se involucre y comunique a todo el personal, informándoles qué se busca con el proyecto y tomando en cuenta sus aportaciones.
- ▶ Difundir constantemente los valores, promoviendo la congruencia en su aplicación.



El Colegio Nacional de Educación Profesional Técnica (CONALEP), se creó mediante decreto del Presidente José López Portillo, el 27 de diciembre de 1978, publicado en el Diario Oficial de la Federación el 29 del mismo mes y año como un Organismo Público Descentralizado del Gobierno Federal.

Nombre del titular: Mtro. Wilfrido Perea Curiel, Director General.

Misión: Formar profesionales técnicos a través de un Modelo Académico para la Calidad y Competitividad en un sistema de formación que proporciona a sus egresados la capacidad de trabajar en el sector productivo nacional e internacional, mediante la comprobación de sus competencias, contribuyendo al desarrollo humano sustentable y al fortalecimiento de la sociedad del conocimiento.

Número de servidores públicos: 10,099 a nivel nacional.



# Simplificación de gestión de indemnizaciones de los seguros de vida institucional

*Mtro. Wilfrido Perea Curiel*  
*Director General de CONALEP*

## **ANTECEDENTES**

Con el propósito de dar cumplimiento a los beneficios que se otorgan en materia de seguros institucionales a nivel nacional, la Dirección de Personal del Colegio Nacional de Educación Profesional Técnica hasta el año 2009 era la responsable de entregar de manera directa el pago de indemnizaciones por concepto de las pólizas de Seguros del ramo Vida que se tienen contratadas de forma global para los trabajadores administrativos de base-confianza, docentes y

alumnos del sistema. Dicho procedimiento afectaba de manera considerable las actividades propias del Colegio y del beneficiario, toda vez que se realizaba una cadena de pasos que lejos de contribuir en apoyo al acreedor mermaban su situación económica.

Debido a que el beneficiario se enfrentaba a diversas problemáticas desde el momento de la integración y envío de la información y documentación, dado que

# 252,904

Total de beneficiarios,  
considerando el número de  
asegurados por cada póliza  
contratada.

la misma se remitía por servicio de mensajería a Oficinas Nacionales para su revisión y envío a la Compañía Aseguradora correspondiente, lo que afectaba al mismo para que se atendiera su requerimiento en tiempo y forma, toda vez que el proceso de trámite se retrasaba hasta 15 días para el inicio de la gestión ante la Compañía Aseguradora, debido a la distancia dentro del territorio nacional.

Una vez emitido el cheque por la Compañía Aseguradora, se hacía entrega a la Dirección de Personal a fin de que se notificara al Colegio Estatal correspondiente, y éste a su vez informara al beneficiario de la necesidad de trasladarse a Oficinas Nacionales del CONALEP (ubicadas en Av. 16 de Septiembre #146 Nte., Col. Lázaro Cárdenas, Metepec, Estado de México, C.P. 52148), para que se le hiciera entrega del cheque correspondiente. El traslado se exigía sin tomar en cuenta el lugar de residencia del beneficiario dentro de la República Mexicana, ni su condición económica. Los gastos que se generaban para el acreedor por concepto de traslado a la ciudad de Metepec reducir considerablemente la suma cubierta por el siniestro, máxime si se desplazaba de los Estados de la República más alejados al Estado de México o si se hacía acompañar por otra persona, lo cual duplicaba el costo del traslado.

#### **SIMPLIFICACIÓN APLICADA:**

A partir de 2010, el Colegio Nacional de Educación Profesional Técnica, a través de la Dirección de Personal, acorde con las facultades que se le otor-

gan en el Manual General de Organización de la misma Dependencia, se caracterizó por innovar la gestión en el proceso de pago para transparentar y hacer más eficiente el trámite de indemnización, así como ofrecer un servicio de mayor calidad a los usuarios.

Con el propósito de proporcionar elementos que le permitieran ingresar de manera oportuna el expediente correspondiente, el CONALEP acordó con la Compañía Aseguradora que los trámites se ingresaran por conducto de las representaciones que las empresas tienen establecidas en cada Estado. Para este efecto, se distribuyó un Directorio a los Colegios Estatales con el fin de que se diera a conocer a sus asegurados.

Asimismo, se llevó a cabo un análisis de los beneficios o perjuicios que se ocasionaban a través del procedimiento administrativo anterior, detectando que el beneficiario sufría un perjuicio económico al tener que desembolsar por concepto de gastos de trans-



porte, alimentación y en algunos casos hospedaje. Tras el análisis se llegó a la conclusión de que era factible apoyar a los beneficiarios implementando que el pago se realizara mediante depósito bancario. Por ello se procedió a solicitar a los Colegios Estatales que requirieran al beneficiario el número de cuenta y la autorización por escrito para realizarle el depósito, anexando copia de su identificación para corroborar la autenticidad de los documentos y la personalidad del reclamante y/o beneficiario.

Hasta el momento, esta labor ha redundado en óptimos beneficios, no sólo para los acreedores sino también para el CONALEP, ya que las labores en materia de seguros tienen una carga muy pesada (considerando que en Oficinas Nacionales se lleva a cabo la contratación, seguimiento y asesoría de las pólizas

institucionales que en su mayoría se aplican para los Colegios Estatales del CONALEP). Esto se debe a que de ellas emanan favorables condiciones de aseguramiento, como son costos de primas y sumas aseguradas. Para concluir, cualquier aporte en materia de simplificación ayudará a que el resto de los aspectos administrativos se enfoquen en la obtención de mayores logros que se desprenden de la negociación con las diversas empresas aseguradoras, mismas que se manifiestan en los procesos anuales de contratación.



FOVISSSTE (Fondo de la Vivienda del Instituto de Seguridad y Servicios Sociales de los Trabajadores del Estado)

Lugar y año de creación de la Institución: México, D.F., 1972

Titular actual: Lic. Manuel Pérez Cárdenas

Misión: Satisfacer la demanda de créditos para vivienda de los trabajadores al servicio del Estado, y mantener el valor real de sus aportaciones para procurarles un nivel de vida digno, al momento de su retiro.

Número de servidores públicos: 889 empleados de FOVISSSTE. (Hasta diciembre de 2011)

Distintivos: Empresa Socialmente Responsable (ESR) y Modelo de Equidad de Género (MEG-2003)

# Expresión Fovissste

*Lic. Silvia Thompson Calva*

*Departamento de Desarrollo Organizacional*

**Propósito:** EXPRESIÓN FOVISSSTE es un espacio de comunicación institucional, en el cual los trabajadores del FOVISSSTE pueden interactuar y compartir intereses comunes, a través de un medio digital, con la finalidad de generar participación, compromiso, sentido de pertenencia y motivación, para mejorar el ambiente laboral y así fortalecer los valores de la organización.

**Fecha de implementación:** abril 2011

**Estatus:** diseño terminado.

**Naturaleza de la práctica:** innovación.

## **MODELO:**

EXPRESIÓN FOVISSSTE cuenta con las siguientes secciones:

- ▶ **Entérate.** Incluye eventos especiales y/o información relacionada con la Institución.
- ▶ **Conoce a:** Se entrevista a trabajadores en general para saber de sus experiencias en FOVISSSTE e intereses personales.

- ▶ **Cumpleaños (fechas y felicitaciones).** Se realiza un calendario, en el cual se menciona el nombre de la persona que cumple años por fecha y por subdirección.
- ▶ **Filosofemos un poco.** Pensamientos, frases motivacionales, temas o relatos para reflexionar.
- ▶ **Chistes.** No ofensivos, ni con palabras altisonantes. Pueden ser gráficos o escritos.
- ▶ **A comer.** Se divide en tres: Consejos, Dónde comer, Recetas.
- ▶ **Te recomiendo.** Se divide en tres: Películas, Para leer, Eventos.
- ▶ **Se vende / Aviso Oportuno.** Sección donde se publican ventas en general, descuentos, promociones.
- ▶ **Pregúntale al Dr.** Artículos, avisos de campañas de vacunación, promociones de servicios médicos, sugerencias médicas.
- ▶ **Ventana emergente.** Aparecerá ocasionalmente en el menú principal, con información de interés general para la comunidad FOVISSSTE.
- ▶ **Comparte.** Sección en donde se recopila la informa-



EXPRESIÓN FOVISSSTE es un medio digital que genera participación, compromiso, sentido de pertenencia y motivación, para mejorar el ambiente laboral y así fortalecer los valores de la organización.

ción de los trabajadores del FOVISSSTE a través de un correo electrónico para su publicación. En esta sección también aparecen las políticas generales.

#### **LINEAMIENTOS**

Es responsabilidad del Departamento de Desarrollo Organizacional revisar los contenidos a publicar, cuidando en todo momento la imagen institucional del FOVISSSTE y respetando la confidencialidad de la información recibida. Las publicaciones deben indicar nombre completo del autor y/o fuente de donde se obtuvo el contenido. EXPRESIÓN FOVISSSTE se actualiza de forma mensual.

#### **CONTENIDOS**

La creación de cada una de las secciones es sencilla, debido a que la temática es de interés general y puede encontrarse tanto en medios impresos como en Internet.

#### **NAVEGACIÓN**

Se accede al sitio desde el portal de FOVISSSTE, en donde existe un apartado llamado Nosotros. En éste se encuentran dos secciones: Gente FOVISSSTE (sitio de consultas institucionales) y EXPRESIÓN FOVISSSTE.

Para tener acceso a EXPRESIÓN FOVISSSTE es necesario tener una cuenta de correo institucional y una contraseña, que nos llevará a una introducción, con una liga al menú principal donde aparecen todas las secciones. Las imágenes del menú están relacionadas con las actividades que indican sus nombres. Están animadas por medio de un rollover: cuando el mouse pasa por ellas, las imágenes se agrandan, motivando la curiosidad del usuario y facilitándole la navegación por el sitio.

#### **AREA DE PRODUCCIÓN**

El desarrollo gráfico e interactivo de EXPRESIÓN FOVISSSTE está a cargo del área de Tecnología de la Información, donde ingenieros en sistemas y diseñadores gráficos colaboran a fin de darle la presentación que se requiere para su correcto funcionamiento y atractivo visual.

#### **FORMATOS**

Se emplean fotografías e ilustraciones en formatos JPG y PNG con una excelente calidad de resolución.

#### **DISEÑO GRÁFICO DE LA INTERFAZ**

En la actualidad, la interfaz orientada a ventanas es la más efectiva para facilitar la navegación, pues ofrece las siguientes ventajas:

- Se puede visualizar diferente tipo de información simultáneamente.
- Se realizan tareas de control y de diálogo en forma sencilla.

6,859  
fue el total de visitas a  
EXPRESIÓN FOVISSSTE  
durante el 2º semestre  
de 2011.

- La utilización de menús desplegables, botones y técnicas de presentación reducen el manejo del teclado.

#### ESTILO

Para el diseño de EXPRESIÓN FOVISSSTE, se utilizaron como base los colores usados en el logo de Vivir Mejor, con el fin de darle mayor atractivo visual y motivar a las personas a entrar y participar.

#### INDICADORES

Visitas a EXPRESIÓN FOVISSSTE durante el 2º semestre del 2011: 6859.

Indicador más alto de la Encuesta de Clima y Cultura Organizacional (2011): Identidad con la Institución y valores, 86%.

#### VALORES

Visitas a EXPRESIÓN FOVISSSTE mensuales:

Julio 1099 (891 empleados)

Agosto 1301 (891 empleados)

Septiembre 1171 (891 empleados)

Octubre 970 (890 empleados)

Noviembre 1608 (889 empleados)

Diciembre 710 (889 empleados)

#### PORCENTAJES:

Julio 143%

Agosto 169%

Septiembre 152%

Octubre 126%

Noviembre 208%

Diciembre 92%

#### EVIDENCIAS DOCUMENTALES

- Pantallas que contienen la información que se ha publicado en EXPRESIÓN FOVISSSTE mes con mes.
- Publicidad a través de banners y posters colocados en los pisos de las oficinas centrales, trípticos, y envío de correos masivos, informando de forma breve y concisa, para motivar la curiosidad y la participación.

#### OPORTUNIDADES Y AMENAZAS

Una de las principales amenazas es que al ser un medio digital, tiene que estar constantemente renovándose, no sólo en información sino en diseño, para que el usuario no se canse y siga manteniendo el interés. Las oportunidades son: es un excelente medio de comunicación que motiva a la participación, crea sentido de pertenencia y orgullo y genera compromiso con la Institución, repercutiendo en la productividad y en la mejora del ambiente laboral.





Nombre: Instituto del Fondo Nacional de la Vivienda para los Trabajadores (Hipotecaria Social de carácter tripartito).  
Lugar y fecha de creación: Ciudad de México, 1 de Mayo de 1972.

Titular: Víctor Manuel Borrás Setién

Misión: Contribuir al bienestar de nuestros trabajadores y sus familias, al cumplir con la responsabilidad social que nos ha sido encomendada:

- Poniendo a su alcance productos de crédito e información que les permitan tomar la mejor decisión para satisfacer sus necesidades de vivienda y constituir un patrimonio familiar de acuerdo con sus intereses.
- Impulsando la creación de espacios habitacionales sustentables y competitivos que generen bienestar social, propicios para el desarrollo de comunidades más humanas y armónicas.
- Enriqueciendo el conocimiento de los trabajadores y sus familias en cuanto a: ahorro, crédito, patrimonio y retiro, y promoviendo una cultura sobre la importancia de vivir en comunidades que generen bienestar social y plusvalía.
- Otorgando rendimientos a su ahorro para mejorar su capacidad de compra o pensión.

Número de empleados: 3831

# Cultura de la igualdad

*Jorge Cherit Galindo*

*Subdirección General de Administración de Personas*

## **FILOSOFÍA DE LA CULTURA DE IGUALDAD**

En años recientes, infonavit ha innovado su tecnología, mejorado los procesos, fortalecido su situación financiera, transparentado su operación, desarrollado una transformación cultural y actualizado recurrentemente la normativa laboral (Contrato Colectivo de Trabajo y sus Reglamentos, Acuerdo de Responsabilidad Social Compartida y recientemente el Régimen de Convivencia Unificado).

También ha aplicado beneficios, prestaciones y compromisos a todo el personal por igual, sin importar niveles jerárquicos o circunstancias laborales.

Aún hay mucho que hacer, por lo que se seguirá trabajando para desmitificar las diferencias entre el personal sindicalizado y no sindicalizado, garantizar la equidad y la igualdad, bajo el principio de que todos deben tener las mismas posibilidades de desarrollo,

crecimiento y estabilidad laboral, mientras el trabajo y los resultados lo evidencien.

Seguiremos trabajando a favor de la igualdad a fin de lograr:

- ▶ Crear un solo Infonavit.
- ▶ Reconocer los derechos y obligaciones de todo el personal.
- ▶ Aplicar siempre y sin distinción las políticas institucionales, evitando la discrecionalidad.
- ▶ Hacer diferencias entre los trabajadores, únicamente por:
  - La calidad de los resultados obtenidos
  - La responsabilidad asignada
  - Las capacidades para hacer el trabajo encomendado
  - La realización de actos que salgan de lo ordinario (positivos o negativos)

A la fecha, hemos logrado los siguientes acuerdos entre Administración y Sindicato que son el sustento a la Cultura de la Igualdad:

# Infonavit fue re-certificado por el Instituto Nacional de las Mujeres con el Modelo de Equidad de Género (MEG:2003)

- ▶ Régimen de Convivencia Unificado (RCU)
- ▶ Libre afiliación al Sindicato
- ▶ Sistema para la cobertura de vacantes
- ▶ Política de horarios
- ▶ Manual de convivencia
- ▶ Comisión de igualdad

Uno de los pilares del programa es el **Régimen de Convivencia Unificado (RCU)**, ya que en éste se establecen las políticas institucionales para garantizar la estricta igualdad de todos, asumiendo que existe un balance y un equilibrio entre la responsabilidad y el poder. Que todos los trabajadores, independientemente del nivel o cargo que ocupen, tienen un jefe, quien evalúa nuestras conductas y cuenta con la capacidad de reconocerlas o sancionarlas, con base en la tipificación de conductas consensuadas previamente por la Administración y el Sindicato. Sin excepción, todos tenemos los siguientes derechos:

- ▶ Cobrar íntegramente el salario acordado y cumplir la jornada laboral establecida.
- ▶ Ser tratado con dignidad, justicia y respeto.
- ▶ Acceder con equidad e igualdad a todas las oportunidades de desarrollo y crecimiento.
- ▶ Recibir la capacitación adecuada para desempeñar el trabajo asignado.
- ▶ Acceder de manera equitativa a la capacitación necesaria para progresar profesionalmente.
- ▶ Recibir protección frente a los abusos de poder y contar con el derecho a exponer sus inquietudes y disconformidades.
- ▶ Conciliar la vida personal y profesional.

Se establece también que cada colaborador contará con un expediente, documento histórico de su vida laboral, con información administrativa necesaria y los registros de las conductas positivas y negativas presentadas.

Las conductas positivas se vinculan a un desempeño extraordinario del colaborador, por el cual deberá ser reconocido por su jefe inmediato y deberá influir, junto con otros factores, en el desarrollo. Al recibir reconocimientos de manera reiterada, ello se reflejará en el expediente. En caso contrario, si el desempeño es deficiente o no es apegado al Código de Ética, también quedará registrado.

Para lograr la equidad, la evaluación de las conductas se apegará al Catálogo de Reconocimientos y Sanciones, el cual describe conductas muy concretas que son las más recurrentes.

Otro pilar del programa es la **Libre Afiliación al Sindicato**, el cual representa una apertura importante en el tema de la sindicalización en México, pues dependerá de la persona y no del cargo que el trabajador desempeñe. Por principio se establece que en el Infonavit, por naturaleza, los puestos técnicos son de carácter sindicalizado. Sin embargo, en el caso de que el trabajador que ocupe un puesto técnico así lo desee, podrá pedir la desafiliación al Sindicato.

Por su naturaleza, los puestos tácticos son no sindicalizados; sin embargo, cuando un trabajador que



# 501,292

es la mayor cantidad de créditos hipotecarios otorgados en la historia del Infonavit, cifra alcanzada en 2011.

ocupe una posición táctica lo desee, podrá solicitar la pertenencia al Sindicato bajo ciertas condiciones específicas y acordadas previamente. Bajo este esquema, se sindicalizaron los trabajadores que ocupaban un puesto táctico y gozaban de licencia sindical para hacerlo, 250 trabajadores Técnicos No Sindicalizados ejercieron libremente la opción de sindicalizarse y con la revisión del Contrato Colectivo de Trabajo, en 2012, se ratificó la puesta en marcha de la libre afiliación en puestos técnicos.

Un tercer pilar lo constituye un nuevo **Sistema para la Cobertura de Vacantes** que aplicará a todos los trabajadores de niveles tácticos y técnicos, sin importar la naturaleza de su contratación, sindicalizada o no sindicalizada. En este sistema se concentran las políticas y procesos que regulaban al Escalafón Institucional y la Bolsa de Oportunidades. Su lanzamiento se prevé para el mes de febrero de 2012.

Se definió la nueva **Política de Horarios de Trabajo**, para regular las jornadas, los permisos y el tiempo extraordinario. Este último sólo aplicará si las necesidades del servicio requieren la prolongación de la jornada diaria de labores o por circunstancias extraordinarias, y en ambos casos, se requerirá que la orden concreta y por escrito la emita el Subdirector, Coordinador o Delegado.

Se desarrolló y difundió el **Manual de Convivencia** que recoge las políticas que afectan las relaciones humanas de una manera cercana, práctica y sencilla. Su propósito es instar al desarrollo de comportamientos adecuados.

Se creó la **Comisión de Igualdad**, responsable de crear políticas de aplicación general, al nuevo contexto de igualdad, que eviten malos entendidos y la discrecionalidad en el trato de casos particulares.





## Consejo de Promoción Turística

Creado en México, D.F., 1999

Titular actual: Mtra. Gloria R. Guevara Manzo

Misión: Promocionar integral y competitivamente a México, con sus productos y destinos, en los mercados nacionales e internacionales, a través del trabajo conjunto entre todos los actores de la actividad turística.

Número de servidores públicos: 185

# Estrella de agradecimiento/reconocimiento 2012

*Sergio Jordán Sastré*  
*Dirección de Recursos Humanos*

Esta práctica fomenta la Cultura Institucional a través de la creación de una herramienta que nos permita a todos los que servimos en la Institución, sin importar áreas o niveles, reconocer o agradecer a un compañero de cualquier área (indistintamente de su nivel), por el trabajo o comportamiento con apego a los valores de la Institución; y también recibir un agradecimiento / reconocimiento por las mismas razones. Lo anterior se logra al entregar o recibir una estrella, ya sea de papel o electrónicamente, que en

el anverso señala la fecha, el valor, la circunstancia, quién la otorga y a quién se le otorga.

Las estrellas son una motivación para mejorar día a día en el trabajo. Además, fomentan el trabajo en equipo al crear puentes entre los compañeros de las diferentes áreas, erradicando prácticas de minimización del trabajo de las otras personas que colaboran en la Institución.

A la fecha se han entregado más de 400 estrellas, lo cual quiere decir que en promedio, todos los servidores públicos hemos reconocido / agradecido o recibido reconocimiento de al menos dos compañeros.

# El recibir una estrella significa el agradecimiento y reconocimiento de la persona que la otorga por un trabajo o comportamiento mostrado.

**Fecha de implementación:** 11 de enero del presente año.

**OBJETIVO.** Fortalecer el logro de los objetivos del Consejo de Promoción Turística de México, S.A. de C.V., estableciendo una herramienta que permita el agradecer y reconocer a los colaboradores del Consejo por su apego a los valores institucionales en su actividad diaria. De esta forma se refuerza el programa de Cultura Institucional y Clima Organizacional, establecidos por la Secretaría de la Función Pública dentro del programa de transparencia y combate a la corrupción.

**ALCANCE.** Todos los empleados y becarios que colaboran en el CPTM.

**MECÁNICA.** Mediante la entrega de una estrella se busca propiciar una cultura de agradecimiento y reconocimiento entre todos los colaboradores del Consejo, erradicando prácticas insanas de señalamiento.

Este plan permite a todos los colaboradores del Consejo el agradecer, reconocer o ser reconocidos por cualquier compañero al haber realizado una acción o comportamiento que se apegue a los VALORES DEL CONSEJO o a las Competencias que incluyen las dimensiones del GPTW (Great Place to Work): confianza, credibilidad, comunicación, integridad y lealtad, imparcialidad, apoyo, colaboración, respeto mutuo, orgullo del trabajo, del equipo y de la empresa; cultura de aprendizaje, compañerismo, cercanía, hospitalidad, ambiente emprendedor, sentido de comunidad y retos profesionales.

## PROCEDIMIENTO:

- I) Recursos Humanos es responsable de que siempre estén disponibles en número suficiente estrellas de agradecimiento y/o reconocimiento en la recepción de las oficinas centrales y en las oficinas del exterior.
- II) La estrella tendrá en el anverso el nombre del plan “ESTRELLA DE RECONOCIMIENTO / AGRADECIMIENTO” y el año “2012”, y al reverso los espacios suficientes para escribir:

Fecha en que se entrega

El valor que se desea señalar

La actividad o acción realizada

# 400

estrellas o más han sido entregadas a la fecha, lo cual quiere decir que en promedio, todos los servidores públicos hemos reconocido / agradecido o recibido reconocimiento de al menos dos compañeros.

Nombre de quien otorga el reconocimiento

Nombre de quien recibe el reconocimiento

III) Este reconocimiento se puede dar con la frecuencia que la persona que lo entrega lo juzgue conveniente, sin importar niveles, departamentos o localización geográfica.

#### **RECONOCIMIENTO:**

La estrella en sí es el principal reconocimiento.

#### **FACTORES DE ÉXITO O RIESGO**

Nuestra sugerencia a las otras dependencias del sector público es que implanten en sus instituciones esta sencilla herramienta que agradece y reconoce la colaboración de los servidores públicos por su trabajo y apego a los valores de las instituciones, estableciendo lazos entre las diferentes áreas de la Institución. Es indispensable contar con suficientes estrellas para que desde un inicio se vea el impacto del programa.







La Secretaría de la Función Pública tiene los siguientes antecedentes, considerando que su lugar de residencia siempre ha sido la Ciudad de México:

(1983 - 1994): Secretaría de la Contraloría General de la Federación.

(1994 - 2003): Secretaría de Contraloría y Desarrollo Administrativo.

(2003 – al día): Secretaría de la Función Pública.

El actual Secretario es el C.P. Rafael Morgan Ríos.

Misión: “Consolidar un gobierno honesto, eficiente y transparente”.

Distintivos que ha recibido la Secretaría por parte de la Organización de las Naciones Unidas:

Regulación Base Cero

Concurso del Trámite más Inútil

# Encuesta clima y cultura (ECCO)

*Jorge Cedillo Navarro*

*Dirección de Cambio y Cultura Organizacional*

- El propósito de la práctica “Encuesta de Clima y Cultura Organizacional de la APF” es medir la percepción que tienen las personas que laboran en las instituciones públicas sobre ciertos factores que afectan positiva o negativamente el desempeño, la productividad, la calidad de los servicios y la imagen de las instituciones públicas, para mejorarlos con acciones y contribuir así al mejor cumplimiento de la misión institucional.
- La situación inicial de aplicación en 2002, cuando se piloteó por primera vez esta práctica en la Administración Pública Federal, presentaba el siguiente escenario: el universo de aplicación era

por muestreo y la captura de datos, a posteriori; incluía reactivos inversos que a veces confundían al aplicante y la presentación de resultados era global. Se aplicaba en cuadernillos de papel, sin guías de interpretación de resultados y sin acciones de mejora direccionadas.

- El escenario al que se aspira a llegar, y que en gran parte ya se ha logrado, es: universo de aplicación censal, que la institución perciba que algo está pasando; aplicación por Internet, captura automática de datos en tiempo real, sin reactivos inversos; interpretación de resultados automatizada, presentación de resultados desagregados por áreas y programas estratégicos de acciones de mejora.

Al difundir los  
resultados o  
“calificaciones”  
de este ejercicio  
anual, se  
contribuye al  
cumplimiento  
de la misión  
institucional, para  
el mejor servicio a  
la sociedad.

- La práctica inició en 2002, aplicándose en 35 instituciones públicas con 31,350 encuestados. Se migró a internet en 2004-2005 y es obligatoria para la Administración Pública Federal desde 2010.
- El estatus de la práctica es del 100% operando.
- En la Administración Pública Federal su aplicación sistemática es una novedad.

#### **FASES O ELEMENTOS DE LA ECCO**

- El modelo de aplicación es sencillo: el Oficial Mayor o Equivalente de cada Institución es responsable de nombrar a un Coordinador de Aplicación, y éste a su vez se apoya en Coordinadores Auxiliares, para convocar y organizar a los servidores públicos aplicantes. Éstos promueven una intensa campaña de invitación a la aplicación, ya que ésta es voluntaria y confidencial. Cuenta con dos modalidades: aplicar desde la computadora personal, o desde quioscos o baterías de computadores habilitadas para el caso.

- Aunque el modelo es sencillo, exige grandes esfuerzos de los Coordinadores de Aplicación y sus Auxiliares; bien saben ellos el trabajo que cuesta subir un punto en su índice de satisfacción. El índice general de satisfacción de la Administración Pública Federal en Clima y Cultura Organizacional, ha crecido de 73 en 2002, a 79 en 2011.\*
- Las fases de la ECCO, que involucran a la mayoría de las instituciones públicas, son: Planeación, Aplicación, Resultados y Acciones de Mejora. Cada una de ellas conlleva subprocesos concatenados.
- El contenido fundamental de la práctica se concreta en lo que denominamos el Cuestionario, mismo que se compone de 71 reactivos estructurados en 17 factores: 1. Recompensas y reconocimientos, 2. Capacitación y desarrollo, 3. Mejora y cambio, 4. Calidad y orientación al usuario, 5. Equidad y género, 6. Comunicación, 7. Disponibilidad de recursos, 8. Calidad de vida laboral, 9. Balance trabajo - familia, 10. Colaboración y trabajo en equipo, 11. Liderazgo y participación, 12. Identidad con la institución y valores, 13. Austeridad y combate a la corrupción, 14. Enfoque a resultados y productividad, 15. Normatividad y procesos, 16. Profesionalización de la Administración Pública Federal y Servicio Profesional de Carrera, 17. Impacto de la encuesta en mi Institución.
- Además de la estructura formal de los 17 factores a medir, el Cuestionario tiene una estructura interna que hemos denominado modelo OMAA, ya que los 71 reactivos pueden medir también las condiciones que requiere cualquier factor del clima y la cultura de una organización: objeto del factor (si existe o no un problema), medios para

# 259

instituciones públicas aplicaron la ECCO simultáneamente en 2011.

\* Fuente: Presentación de Resultados ECCO 2011, Castillo de Chapultepec, 23 de noviembre de 2011.

lograrlo (si hay canales o instrumentos para su mejora), acciones que lleven al objeto (si se está actuando o no), y actitudes (si se quiere actuar).

- El modelo OMAA se puede cruzar en un momento dado con otra estructura: la actoral. Los reactivos del Cuestionario están referenciados a alguno de los siguientes actores: la Institución, el área específica, los jefes y el propio servidor público aplicante de la encuesta.
- En 2009 se implementó una innovación a la práctica, ya que se habilitaron en el sistema ECCO cinco reactivos adicionales que pueden ser propuestos por la cabeza de cada sector o ramo, y pueden modificarse cada año, según sus requerimientos de información.
- En 2010 se implementó otra innovación, construyendo –con los mismos reactivos de la ECCO– seis nuevos factores, referenciados a los seis funcionamiento organizacionales de cualquier institución, y que a su vez, nos remiten a su Productividad.
- La Secretaría, a través de la Unidad de Política de Recursos Humanos, pone a disposición de las instituciones la herramienta de medición ECCO, vía internet. Dicha herramienta capta, concentra y procesa la información que se genera.

## FACTORES DE ÉXITO Y AMENAZAS DE LA PRÁCTICA

- Consideramos como factores de éxito fundamentales: la cálida y constante comunicación interinstitucional, sobre todo por vías electrónicas; el apoyo incondicional de Oficiales Mayores o Equivalentes, Directores Generales de Recursos Humanos o Equivalentes y la pasión de los Coordinadores de Aplicación y sus Auxiliares; así como el apoyo de nuestras áreas de sistemas informáticos y minería de datos.
- Cuando se aplica una encuesta de esta naturaleza en una institución, se levantan expectativas entre las personas que la conforman. Desde la experiencia de los integrantes de la Dirección de Cambio y Cultura Organizacional de la Unidad de Política de Recursos Humanos de la APF, recomendamos a las instituciones que cuiden las dos cerezas del pastel de la práctica, que son:
  - 1) Difundir ampliamente los resultados o “calificaciones” del este ejercicio anual, a nivel de la directiva y de todos los servidores públicos que conforman la Institución.
  - 2) Responder a los servidores públicos con acciones de mejora efectivas. Así se contribuye al cumplimiento de la misión institucional, para el mejor servicio a la sociedad.







La Secretaría de la Función Pública tiene los siguientes antecedentes, considerando que su lugar de residencia siempre ha sido la Ciudad de México:

(1983 - 1994): Secretaría de la Contraloría General de la Federación.

(1994 - 2003): Secretaría de Contraloría y Desarrollo Administrativo.

(2003 – al día): Secretaría de la Función Pública.

El actual Secretario es el C.P. Rafael Morgan Ríos.

Misión: “Consolidar un gobierno honesto, eficiente y transparente”.

Distintivos que ha recibido la Secretaría por parte de la Organización de las Naciones Unidas:

Regulación Base Cero

Concurso del Trámite más Inútil



# La SFP hasta en la sopa

*C.P. Fernando Vargas Linares,  
Director General de Recursos Humanos*

La Secretaría de la Función Pública es una de las cuatro dependencias en la Administración Pública Federal que cuentan con el Servicio de Comedor Institucional como un beneficio para sus colaboradores, y es la única en donde el personal encargado de proveerlo forma parte de su plantilla laboral.

Convencidos de la importancia de cuidar la salud y alimentación de los servidores públicos a través de los más altos estándares de calidad e higiene, así como la mejora continua en su capital humano, la SFP realizó un diagnóstico al personal que labora en el área de comedor, detectando áreas de oportunidad para incrementar la calidad del servicio.

A raíz de este diagnóstico se reestructuraron funciones, actividades, controles administrativos y de

seguimiento, dando mayor certeza en su operación. Sin embargo, se hizo evidente que el principal asunto por resolver recaía en términos del recurso humano: desmotivación, falta de integración, grupos celosos de sus actividades, renuencia a trabajar en equipo, liderazgos poco definidos o inadecuados, falta de un modelo de trabajo que fomentara una cultura de cooperación, crecimiento y desarrollo personal; la reticencia al cambio, propensión a establecer zonas de confort, disminución de la productividad a causa de la fragmentación de actividades, e incluso castigos, representando en conjunto una pesada carga emocional para los miembros del equipo.

# La motivación e iniciativa despertada en el personal han permitido programar diversas actividades recreativas y culturales que fomentan la participación de los servidores públicos.

Ante esta situación, en junio de 2010 se inició un proyecto de mejora con una duración de 18.5 semanas. Dicho proyecto se diseñó con una estructura metodológica de tres fases basadas en la Participación Colaborativa, y priorizando los temas de Trabajo en Equipo y Cambio, Mejora de Resultados y Transición (Teoría de Taylor).

**La primera fase (7 semanas)** recopiló la parte informativa, tanto cualitativa como cuantitativa, mediante la aplicación de varias herramientas de campo, observación y análisis, acompañándola de diversos instrumentos de sensibilización y concientización a través de los cuales es el propio equipo quien detecta problemáticas y fomenta la búsqueda de soluciones de manera conjunta.

**En la segunda fase (6 semanas)**, el equipo desarrolló los mecanismos y medios para implementar las líneas de acción propuestas como soluciones a las situaciones de conflicto identificadas, haciendo a todos responsables del seguimiento y compromiso para el logro de los objetivos.

**Durante la tercera fase (5.5 semanas)** se priorizaron las líneas de acción más trascendentes a fin de implementarlas de manera permanente, nombrando

democráticamente a los responsables del seguimiento y control interno con el objetivo de asegurar su correcta ejecución.

Al mismo tiempo, se establecieron seis objetivos principales:

1. Impulsar la integración de los equipos.
2. Sentar las bases para la generación de una cultura de trabajo orientada al cambio.
3. Alinear la visión y fortalecer la identidad de los colaboradores con la organización.
4. Construir un estilo de liderazgo adecuado a las necesidades actuales del equipo.
5. Fomentar la motivación y compromiso de los empleados mejorando el clima actual del área de Comedor.
6. Facilitar la transición del equipo ante los cambios en roles, estructura y formas de trabajo.

De manera transversal se abarcaron temas referentes al manejo de expectativas, roles y matriz de involucramiento y la elaboración de planes de comunicación y gestión, así como el diseño de planes estratégicos, entre otros.

A lo largo del proyecto se superaron aspectos como la apatía y la resistencia al cambio. Se enfrentó al equipo a actividades y responsabilidades que nunca

# 50%

Se redujo la carga de trabajo como resultado de una mejor administración, y las tareas alcanzaron una reducción diaria en los tiempos de preparación de los alimentos de hasta 30 minutos.

había realizado y se propició un mayor compromiso e interacción del mismo al participar incluso de manera conjunta como capacitadores.

Al día de hoy los resultados se ven reflejados en un equipo de trabajo más integrado, motivado, comprometido y dispuesto a ayudar; capaz de identificar áreas de mejora, proponiendo soluciones y alternativas, con mejor rendimiento y desempeño; todo ello producto del cambio en la forma de liderazgo.

Adicionalmente, se redujo en un 50% la carga de trabajo, como resultado de una mejor administración; las tareas alcanzaron una reducción diaria en los tiempos de preparación de los alimentos de hasta 30 minutos, dando tiempo para supervisar que todo se encuentre listo previo a la hora de servicio.

El trabajo en equipo, así como la definición de roles y liderazgos, permitieron un mejor manejo de los insumos y sus controles, generando ahorros de manera mensual de al menos el 5% del presupuesto del Comedor Institucional, esto, sin comprometer la calidad de los alimentos y permitiendo mantener las mismas cuotas de recuperación a pesar del aumento en el precio de los insumos.

La motivación e iniciativa despertada en el personal han permitido programar diversas actividades recreativas y culturales que fomentan la participa-

ción de los servidores públicos, estimulan la imaginación del personal del comedor y ofrecen un valor agregado a nuestros servicios. Estas actividades incluyen festivales gastronómicos, concursos, cursos de cocina e incluso, un incremento en los servicios que ofrece el Comedor Institucional, al incorporar desayunos express para todo el personal. En resumen, la clave del éxito de este proyecto fue la oportuna atención de las nece-

sidades del equipo de trabajo. Invertir adecuadamente en el capital humano debe ser una constante en toda organización o dependencia, logrando identificar adecuadamente esas necesidades, pero sobre todo, actuando activamente para atenderlas.

Hoy en día, el personal del Comedor Institucional se prepara para obtener la certificación en Distintivo H, distinción que otorga la Secretaría de Turismo a los establecimientos que cumplen con los más altos estándares de higiene en el manejo de alimentos y bebidas.



# Otras Prácticas

TEMA	NOMBRE DE LA INSTITUCIÓN	NOMBRE DE LA PRÁCTICA	RESPONSABLES
CAPACITACIÓN	Administración Federal de Servicios Educativos en el D.F. (AFSEDF)	Escuelas de jornadas amplias	Lic. Ramiro Álvarez Retana Director General Adjunto de Personal en el Distrito Federal
	Colegio Nacional de Educación Profesional Técnica (CONALEP)	Acciones del PAC 2011	Mtro. Jorge Armando Ibarra Morales Director de Personal
	Colegio Nacional de Educación Profesional Técnica (CONALEP)	Sistematización de la DNC	Mtro. Jorge Armando Ibarra Morales Director de Personal
	Procuraduría Federal de Protección al Ambiente (PROFEPA)	Innovación educativa	Lic. José Castillo Olalde
	Secretaría de Educación Pública (SEP)	Sistematización de la Detección de Necesidades de Capacitación (DNC) en la Secretaría de Educación Pública (SEP)	Lic. Cristal Vargas Castro Dirección de Capacitación y Desarrollo de Personal (DICADEP)
	Secretaría de Gobernación (SEGOB)	Administrador de la capacitación	Mtra. Laura Álvarez Larios Dirección de Planeación y Desarrollo
	Secretaría de Marina (SEMAR)	Capacitación en derechos humanos en la SEMAR	Eduardo Redondo Arámburo Dirección General Adjunta de Educación Naval, Vicealmirante Cuerpo General, Diplomado de Estado Mayor.
ESTRUCTURAS	Consejería Jurídica del Ejecutivo Federal	Autoservicios - recursos humanos de la estructura funcional a la de red	Mtro. José Antonio Chávez Espejel
	Instituto Politécnico Nacional (IPN)	Movimientos de personal eFUP	Lic. Hugo Castillo Fernández Director de Capital Humano del IPN
EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO	Comisión Nacional Bancaria y de Valores (CNBV)	Gestión del desempeño	Act. Luis Felipe Llanos Reynoso Dirección General de Organización y Recursos Humanos
	Secretaría de Trabajo y Previsión Social (STPS)	Mejoras al sistema de evaluación del desempeño de presidentes de Junta Especial	Secretaría General de Conflictos Individuales y Coordinación General de Administración
INGRESO	Administración Federal de Servicios Educativos en el D.F. (AFSEDF)	Otorgamiento de plazas docentes	Lic. Ramiro Álvarez Retana Director General Adjunto de Personal en el Distrito Federal



PLANEACIÓN	Centro Nacional de Metrología (CENAM)	Sistematización del control de asistencia e incidencias del personal utilizando la Contraseña de Autorización de Trámites (CAT)	Ing. Roberto Silva Galván
	Instituto Nacional de las Personas Adultas Mayores (INAPAM)	Sistema integral de planeación y gestión	Lic. Marco Antonio Guevara Miranda Subdirector de Administración y Desarrollo de Personal
	Petróleos Mexicanos (PEMEX)	Autoservicios - recursos humanos	Marco Antonio Murillo Soberanis
	Secretaría de Desarrollo Social (SEDESOL)	Manual Organizacional	Lic. Germán Malvido Flores
	Secretaría de la Reforma Agraria (SRA)	Implantación del Sistema GRP en la Secretaría de la Reforma Agraria	Ing. Alberto Coronado Quintanilla Oficial Mayor Ismael Ángeles Castillo Director General de Recursos Humanos
	Secretaría de Trabajo y Previsión Social (STPS)	Emisión de comprobantes de pago de nómina a través de medios electrónicos.	Mtra. Elba M. Loyola Orduña Dirección General de Recursos Humanos
TEMAS DIVERSOS	Centro de Ingeniería y Desarrollo Industrial (CIDEI)	Filosofía de puertas abiertas	Dr. Felipe Alejandro Rubio Castillo Dirección General
	Instituto Nacional de Migración (INM)	Red de atención médica del Instituto Nacional de Migración	Rodolfo Díaz Martínez Director de Organización y Evaluación del Desempeño  María Eugenia Sánchez Flores Subdirectora de Evaluación del Desempeño y Clima Organizacional
	Secretaría de Desarrollo Social (SEDESOL)	Administrador organizacional	Lic. Germán Malvido Flores







La Asociación Mexicana en Dirección de Recursos Humanos A.C. agradece la confianza de la Secretaría de la Función Pública al haber aceptado su propuesta para elaborar el Libro *Mejores Prácticas de Recursos Humanos en el Sector Público*.

El presente tendrá un gran valor donde los estudiosos del tema de Recursos Humanos, así como los titulares de la función de RH, podrán conocer e intercambiar prácticas exitosas en relación al recurso más importante de las dependencias: sus personas.

La propuesta de este libro nació de la participación del Lic. Pedro Borda Hartmann, Director General de Amedirh en el Consejo del Servicio Profesional de Carrera como representante del Sector Privado, al conocer el excelente trabajo de las diferentes dependencias del sector público, que deben ser compartidas dentro de él y del sector privado.



DIRECTOR GENERAL Stephan Porias, [stephan@leto.com.mx](mailto:stephan@leto.com.mx) DIRECTOR COMERCIAL Nabil Azar, [nabil@leto.com.mx](mailto:nabil@leto.com.mx)  
COORDINADORA EDITORIAL Karla Villegas, [karla@leto.com.mx](mailto:karla@leto.com.mx) DIRECTOR DE ARTE Paul Rodríguez, [paul@leto.com.mx](mailto:paul@leto.com.mx)  
EDITORIA Guadalupe Alemán, [alemanguadalupe@gmail.com](mailto:alemanguadalupe@gmail.com) DISEÑO GRÁFICO Jessika Fraile, [jessika@leto.com.mx](mailto:jessika@leto.com.mx)  
CORRECCIÓN DE ESTILO Guadalupe Alemán GERENTE COMERCIAL Germán González, [german@leto.com.mx](mailto:german@leto.com.mx)  
RELACIONES COMERCIALES Enrique González, Alain Sanromán, [contacto@leto.com.mx](mailto:contacto@leto.com.mx)  
PROYECTOS ESPECIALES Fernando Espinosa, [espinosa\\_galindo@hotmail.com](mailto:espinosa_galindo@hotmail.com)  
ASISTENTES DE DIRECCIÓN Cristina Sánchez, [cris@leto.com.mx](mailto:cris@leto.com.mx), Analleli Colín, [ana@leto.com.mx](mailto:ana@leto.com.mx)  
COORDINADOR DE LOGÍSTICA Sergio Tinajero LOGÍSTICA Oscar Moreno, Felipe Lira  
CONTABILIDAD Marco Antonio Castro, Patricia Guerrero  
CONSEJO EDITORIAL Adolfo Rivas, Francisco J. Bas, Klaus Porias, Stephan Porias FOTOGRAFÍA Shutterstock.com

Derechos reservados 2012, respecto a la primera edición por Editorial Leto S.A. de C.V., Francisco Villareal #26-1 Col. El Molino, Del. Cuajimalpa en México D.F. C.P. 05240 Tel. 5813-9032. IMPRESO EN MÉXICO El contenido de los artículos, así como de los anunciantes y proveedores refleja única y exclusivamente el punto de vista de su autor. Los contenidos, promociones y materiales de los mismos, son responsabilidad de su autor. Todos los materiales publicitarios que contengan alguna imagen o material que requiera alguna licencia, serán responsabilidad de su autor o de la empresa anunciada. Editorial Leto se deslinda de cualquier responsabilidad en los materiales publicitarios elaborados por las distintas marcas que aparecen en este libro. Todos los nombres, marcas, diseños, fotografías, etc. registrados o no, propios o de terceros son responsabilidad del anunciante. La reproducción total o parcial de esta obra, por cualquier medio, queda totalmente prohibida. Editor responsable: Stephan Porias Noriega.

Este libro se terminó de imprimir en abril de 2012.



Instituto Matías Romero

