



**SFP**

SECRETARÍA DE  
LA FUNCIÓN PÚBLICA

**Guía práctica para promover una Cultura  
Organizacional y de Servicio Público, para  
incentivar el logro de resultados**

**Enero 2018**



*“Los servidores públicos, además de ser responsables de actuar conforme a derecho y con total integridad, también somos responsables de la percepción que generamos con lo que hacemos”.*

**Lic. Enrique Peña Nieto, Presidente de México**

(18 de julio de 2016, durante la promulgación de las Leyes del Sistema Nacional Anticorrupción)

## Contenido

|   |           |
|---|-----------|
| <b>I. Introducción.....</b>   | <b>4</b>  |
| <b>II. Antecedentes.....</b>  | <b>4</b>  |
| <b>III. Objetivos de la Guía.....</b>                                   | <b>5</b>  |
| <b>IV. Alcance de la Guía.....</b>                                      | <b>5</b>  |
| <b>V. Cultura Organizacional.....</b>                                   | <b>5</b>  |
| <b>VI. Principios y Matrices de Valores.....</b>                        | <b>6</b>  |
| <b>VII. Ejes Estratégicos.....</b>                                      | <b>18</b> |
| <b>VIII. Protocolo de Servicio para la atención de la Sociedad.....</b> | <b>36</b> |
| <b>IX. Conclusiones.....</b>  | <b>37</b> |
| <b>X. Glosario.....</b>   | <b>38</b> |
| <b>XI. Bibliografía.....</b>  | <b>39</b> |
| <b>XII. Anexo 1.....</b>  | <b>41</b> |

## I. Introducción.

Comúnmente, las estructuras humanas tienden a organizarse y consolidarse alrededor de una serie de creencias, experiencias, conocimientos, valores, actitudes, reglas, aspiraciones, conductas, etcétera, que adoptan como suyas para conducirse e interactuar al interior y al exterior de esos agrupamientos.

A partir de lo anterior, las expresiones y manifestaciones desarrolladas por un grupo de personas tenderán a caracterizarlo en el tiempo; pudiéndose hablar entonces de un cierto tipo de “cultura”, asociada a ese grupo.

La Administración Pública Federal (APF) constituye una enorme comunidad de mujeres y hombres que, mayoritariamente, comparten dos rasgos fundamentales: a) la vocación por el servicio, y b) el respeto al marco jurídico al que se sujeta el ejercicio de sus funciones y atribuciones. Así, la cultura prevaleciente se basa en el deseo de servir y brindar resultados a la Sociedad, poniendo a disposición de ésta el talento, conocimiento y capacidades existentes; al tiempo de observar y promover el cumplimiento de las leyes.

Paralelamente, la evolución natural de las necesidades y expectativas de la Sociedad, aunadas a algunas tendencias mundiales relevantes como las tecnologías disruptivas, la escasez de recursos naturales, la transformaciones demográficas, la urbanización y expansión de las ciudades, el cambio climático y la gobernabilidad democrática (empoderamiento ciudadano y transformación de los gobiernos),<sup>1</sup> obligan a la reconfiguración constante del Gobierno mediante la actualización y el enriquecimiento de su cultura.

En este contexto se ha elaborado la Guía práctica para promover una Cultura Organizacional y de Servicio Público para incentivar el logro de resultados (Guía), la cual interrelaciona los principios y valores que rigen la función pública con los elementos de liderazgo, servicio, enfoque a resultados, y el desarrollo de competencias, lo que ha permitido a su vez identificarlos como factores interdependientes que impulsan y fortalecen la cultura organizacional de las instituciones.

Cabe reiterar que la adopción y vivencia de los Principios Constitucionales y del Código de Ética de los servidores públicos del Gobierno Federal; así como el despliegue de la normativa, acciones, prácticas y mecanismos concernientes a las dependencias y entidades, son fundamentales en la promoción de una cultura de servicio orientada al logro de resultados.

Es importante señalar que la Guía no es prescriptiva y pretende sumar a las actividades, mecanismos y herramientas específicas implementadas con antelación, ya que su estructura y enfoque procura adecuarse a las diferentes condiciones de las instituciones comprometidas a desarrollar, mantener y en su caso mejorar su cultura organizacional.

## II. Antecedentes.

El presente texto está basado en la lógica y en la estructura del “Modelo de Cultura Organizacional de Gobierno Centrado en el Ciudadano”, de la Secretaría de la Función Pública (difundido en agosto de 2013); incluyéndose en su conformación, los valores presentes en el Código de Ética de los servidores públicos del Gobierno Federal y las Reglas de Integridad para el ejercicio de la función pública.<sup>2</sup>

Así mismo, atiende la Línea de acción 4.1.7 “Promover un modelo de cultura organizacional y de servicio público para incentivar el logro de resultados”, de la Estrategia 4.1 “Transformar los procesos de las dependencias y entidades”, del Objetivo 4 “Mejorar la gestión pública gubernamental en la APF”, del “Programa para un Gobierno Cercano y Moderno 2013-2018”;<sup>3</sup> derivado del “Plan Nacional de Desarrollo 2013-2018”.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> Sergio Bitar, *Las tendencias mundiales y el futuro de América Latina*, Chile, Naciones Unidas, Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), serie Gestión Pública, edición 2016, p. 14 y 15.

<sup>2</sup> Acuerdo que tiene por objeto emitir el Código de Ética de los servidores públicos del Gobierno Federal, las Reglas de Integridad para el ejercicio de la función pública, y los Lineamientos generales para propiciar la integridad de los servidores públicos y para implementar acciones permanentes que favorezcan su comportamiento ético, a través de los Comités de Ética y de Prevención de Conflictos de Interés. Diario Oficial de la Federación, 20 de agosto de 2015 (modificado DOF: 02-IX-2016).

<sup>3</sup> Diario Oficial de la Federación, 30 de agosto de 2013.

<sup>4</sup> Diario Oficial de la Federación, 20 de mayo de 2013.

Igualmente, atiende la Línea de acción 1.2.3 “Incrementar la oferta de capacitación en materia de Gestión por Resultados para los servidores públicos de los tres poderes y órdenes de gobierno, y promover un modelo de cultura organizacional y de servicio público que incentive el logro de resultados”, del Objetivo específico 1.2 Planeación “Impulsar la transformación estructural y operativa de las dependencias y entidades de la APF en arreglo a sus objetivos, enfocada a resultados y con una prospectiva precisa de corto, mediano y largo plazo”, del Eje 1 Gobierno Moderno “Impulsar un Gobierno Moderno que trabaja por el bienestar de la Sociedad, a través de acciones basadas en una organización y operación profesional e innovadora, planeada en arreglo a objetivos sociales y conocimiento especializado, y eficiente en sus procesos y en el uso de los recursos materiales, humanos, financieros y de información”, del “Plan de Trabajo Institucional” de la Secretaría de la Función Pública.<sup>5</sup>

### III. Objetivos de la Guía.

1. Contribuir a la construcción de una cultura organizacional sólida; que abone a la mejora de los resultados, la operación gubernamental y a recuperar la confianza de la Sociedad en sus instituciones de gobierno.
2. Proporcionar una serie de acciones individuales e institucionales que, al ser reproducidas cotidianamente, puedan impactar positivamente en el compromiso y en la actitud de servicio de las y los servidores públicos y, por ende, mejorar la gestión pública, en la atención de consultas, trámites y servicios que se proporcionan a la Sociedad.

### IV. Alcance de la Guía.

La presente Guía está dirigida a las y los servidores públicos. Busca ser la invitación a una mirada interior que ayude a identificar el propio potencial en el proceso de cambio y la responsabilidad que conlleva, y se convierta en una referencia para que el actuar de las y los servidores públicos, a través de valores compartidos, nos conduzca hacia el fortalecimiento de nuestra APF. Es también una invitación a contemplar el proceso de transformación como un camino que ofrece múltiples oportunidades para mejorar las propias conductas y actitudes, a fin de solucionar los problemas de manera más efectiva, ofrecer servicios con cada vez mayor calidad y aprender a construir de forma conjunta, como un solo gran equipo de trabajo llamado Gobierno Federal. Cada día, cada participante de la Sociedad y cada persona servidora pública, son una oportunidad de lograr una verdadera transformación y el fortalecimiento de nuestro país.

### V. Cultura Organizacional.

De acuerdo con la definición prevista en las Disposiciones en materia de Planeación, Organización y Administración de los Recursos Humanos, “el clima y cultura organizacional son el conjunto de factores que afectan positiva o negativamente el desempeño, la productividad, la calidad de los servicios y la imagen de la Institución, y son resultado de las relaciones internas, actitudes, percepciones y conductas de las y los servidores públicos, retroalimentadas por las motivaciones personales, las prácticas al interior de la organización, el tipo de liderazgo, la evaluación y el reconocimiento de resultados”.<sup>6</sup>

En este sentido, quizás el mayor valor de la cultura organizacional estriba en plantear una visión compartida que nos ayuda a observar y cumplir con los principios y valores aplicables a las y los servidores públicos, y al Gobierno Federal en su conjunto.

<sup>5</sup> Secretaría de la Función Pública, <https://www.gob.mx/sfp/documentos/plan-de-trabajo-institucional-de-la-c-secretaria-de-la-funcion-publica-arely-gomez-gonzalez>

<sup>6</sup> Acuerdo por el que se emiten las Disposiciones en las materias de Recursos Humanos y del Servicio Profesional de Carrera, así como el Manual Administrativo de Aplicación General en materia de Recursos Humanos y Organización y el Manual del Servicio Profesional de Carrera. Capítulo III, sección III, disp. 59. Diario Oficial de la Federación, 12 de julio de 2010 (reformado DOF: 29-VIII-2011, 06-IX-2012, 23-VIII-2013, 04-II-2016, 06-IV-17).

La cultura organizacional en la APF requiere una visión global y sistémica que permita consolidar la vocación por el servicio público y alcanzar los resultados esperados por la Sociedad. Así, la presente Guía contempla los siguientes elementos clave que la pueden conformar y representar; buscando facilitar la integración y el desarrollo profesional de las personas servidoras públicas, al tiempo que puede sentar las bases para su identidad como actores de un gobierno centrado en la Sociedad, bajo un entorno de principios y valores:

**Sociedad:** es el elemento central de la cultura organizacional y, por consecuencia, de una función pública que responde de forma eficaz y eficiente a las demandas y retos sociales, a través de las instituciones que conforman la APF.

**Servidora o Servidor Público:** representa a la persona que de acuerdo a sus funciones y atribuciones en la institución, proporciona consultas, trámites y servicios a la Sociedad, observando los principios y valores que rigen el ejercicio de la función pública; reconociendo, al mismo tiempo, el derecho de la Sociedad a servicios públicos que satisfagan sus requerimientos.

**Principios y Valores:** se refieren a las convicciones profundas que determinan la preferencia, apreciación y elección de ciertos comportamientos sobre otros. Considera los principios establecidos en la Constitución y los valores que por su importancia deben ser característicos del servicio público y, por consiguiente, deben regular la actuación de las y los servidores públicos de la APF para que impere invariablemente una conducta ética que fortalezca a las instituciones, contribuya a satisfacer las necesidades de la Sociedad y sea acorde con los retos en materia de combate a la corrupción de manera armoniosa.

**Ejes Estratégicos:** representan algunos de los elementos organizacionales clave susceptibles de impulsarse y mejorarse al interior de las instituciones. Al mismo tiempo, constituyen un mecanismo de apalancamiento que puede permitir, por un lado, reforzar el entorno y las condiciones idóneas en el despliegue de los principios y valores que rigen el servicio público, y por otro, concretar acciones que impactan positivamente la cultura organizacional de la APF.

## VI. Principios y Matrices de Valores.

Según el Código de Ética de los servidores públicos del Gobierno Federal, los Principios Constitucionales que las y los servidores públicos deben observar y salvaguardar en el desempeño de su empleo, cargo, comisión o función, son:

1. **Legalidad.-** Los servidores públicos hacen sólo aquello que las normas expresamente les confieren y en todo momento someten su actuación a las facultades que las leyes, reglamentos y demás disposiciones jurídicas atribuyen a su empleo, cargo, o comisión, por lo que conocen y cumplen las disposiciones que regulan el ejercicio de sus funciones, facultades y atribuciones.
2. **Honradez.-** Los servidores públicos se conducen con rectitud sin utilizar su empleo, cargo o comisión para obtener o pretender obtener algún beneficio, provecho o ventaja personal o a favor de terceros, ni buscan o aceptan compensaciones, prestaciones, dádivas, obsequios o regalos de cualquier persona u organización, debido a que están conscientes que ello compromete sus funciones y que el ejercicio de cualquier cargo público implica un alto sentido de austeridad y vocación de servicio.
3. **Lealtad.-** Los servidores públicos corresponden a la confianza que el Estado les ha conferido; tienen una vocación absoluta de servicio a la sociedad, y satisfacen el interés superior de las necesidades colectivas por encima de intereses particulares, personales o ajenos al interés general y bienestar de la población.
4. **Imparcialidad.-** Los servidores públicos dan a los ciudadanos y a la población en general el mismo trato, no conceden privilegios o preferencias a organizaciones o personas, ni permiten que influencias, intereses o prejuicios indebidos afecten su compromiso para tomar decisiones o ejercer sus funciones de manera objetiva.
5. **Eficiencia.-** Los servidores públicos actúan conforme a una cultura de servicio orientada al logro de resultados, procurando en todo momento un mejor desempeño de sus funciones a fin de alcanzar las metas institucionales

según sus responsabilidades y mediante el uso responsable y claro de los recursos públicos, eliminando cualquier ostentación y discrecionalidad indebida en su aplicación.

Con estos principios como origen y punto de partida del servicio público, el Código de Ética de los servidores públicos del Gobierno Federal instruye los valores que deben ser intrínsecos al servicio público y regir la actuación de los servidores públicos de la APF; mismos que deben anteponerse en el desempeño de cualquier empleo, cargo, comisión o funciones; estos son:

- Interés Público.
- Respeto.
- Respeto a los Derechos Humanos.
- Igualdad y no discriminación.
- Equidad de género.
- Entorno Cultural y Ecológico.
- Integridad.
- Cooperación.
- Liderazgo.
- Transparencia.
- Rendición de Cuentas.

Al hablar de valores, el mayor reto no es teórico, sino práctico; por ello, es importante incluir una definición conductual de los mismos, para no convertirlos en aspectos etéreos, difíciles de evaluar y aplicar, al no existir un consenso sobre su significado en las acciones del “día a día”.

Con el propósito de concretar la descripción de los valores en los que se sustenta la cultura organizacional, se determinaron las siguientes matrices, las cuales presentan tres ejemplos de conductas sugeridas para cada valor y tres ejemplos de comportamientos asociados por conducta, entendidos como acciones generales y específicas que pueden mostrar las y los servidores públicos adscritos a la APF, y consideradas como manifestaciones de cada valor.

Cabe reiterar que las conductas y los comportamientos son sugeridos, además de ser enunciativos más no limitativos: “son un punto de partida, no de llegada”.

| <b>En mi actuar diario, yo antepongo el <u>Interés Público</u>.</b>   |   |
|---|---|
| <p>Los servidores públicos actúan buscando en todo momento la máxima atención de las necesidades y demandas de la Sociedad por encima de intereses y beneficios particulares, ajenos a la satisfacción colectiva.</p> |   |
| <b>Conductas Sugeridas:</b>   | <b>Comportamientos Asociados:</b>   |
| <p>Procuro que los usuarios de trámites y servicios obtengan el resultado esperado.</p>   | <p>1. Proporciono información clara y verídica sobre el proceso y los requisitos para acceder a consultas, trámites, gestiones y servicios.</p>   |
|   | <p>2. Solicito únicamente los documentos o requerimientos establecidos en las disposiciones jurídicas que regulan los trámites y servicios.</p>   |
|   | <p>3. Atiendo consultas, realizo trámites y gestiones, y presto servicios a todas las personas sin distinción, exclusión, restricción o preferencia; buscando siempre otorgar la mejor experiencia al usuario.</p>                        |
| <p>Busco cumplir adecuadamente con las funciones que tengo encomendadas.</p>  | <p>1. Me conduzco con un trato digno y cordial, conforme a los protocolos de actuación y atención al público, y de cooperación entre servidores públicos para optimizar resultados.</p>   |
|   | <p>2. Atiendo de forma ágil y expedita al público en general, ofreciendo siempre la mejor atención.</p>   |
|   | <p>3. Me abstengo de recibir, solicitar o aceptar cualquier tipo de compensación, dádiva, obsequio o regalo, en la gestión o definición del otorgamiento de trámites y servicios.</p>   |
| <p>Demuestro vocación de servicio en el desempeño de mis funciones, consciente de la importancia que éstas tienen para la Sociedad.</p>   | <p>1. Otorgo las consultas, procedimientos, trámites y servicios, interesándome de manera genuina en la resolución de éstos; dando respuestas claras y satisfactorias.</p>  |
|   | <p>2. Respeto y fomento la retroalimentación constructiva, las sugerencias y quejas de la Sociedad, y de las personas servidoras públicas, como una oportunidad para entender requerimientos, necesidades y expectativas de servicio.</p> |
|   | <p>3. Gestiono las consultas, procedimientos, trámites y servicios, proporcionando la información necesaria; buscando conocer, de manera permanente, la percepción de los usuarios para mejorar los servicios otorgados.</p>              |

**En mi actuar diario, yo antepongo el Respeto.**

Los servidores públicos se conducen con austeridad y sin ostentación, y otorgan un trato digno y cordial a las personas en general y a sus compañeros de trabajo, superiores y subordinados, considerando sus derechos, de tal manera que propician el diálogo cortés y la aplicación armónica de instrumentos que conducen al entendimiento, a través de la eficacia y el interés público.

| <b>Conductas Sugeridas:</b>   | <b>Comportamientos Asociados:</b>   |
|---|---|
| <p>Conduzco mi actuación con la certeza de que el respeto es la base de toda convivencia en sociedad.</p> | <p>1. Conozco y respeto las leyes y los reglamentos que rigen el servicio público, así como las reglas inherentes al servicio que brindo a los usuarios.</p>  |
|   | <p>2. Otorgo consultas, procedimientos, trámites, gestiones y servicios, a los usuarios y a mis colegas, a través de un trato objetivo, empático y cortés, sin hacer distinciones de género, sociales, políticas, económicas, religiosas, étnicas o de cualquier otro orden, y sin conceder preferencias o privilegios que contravengan la consistencia y calidad del servicio.</p> |
|   | <p>3. Busco establecer soluciones viables consensuadas para los usuarios y mis colegas, siempre acordes con el marco regulatorio aplicable.</p>   |
| <p>Atiendo a los usuarios de trámites y servicios de forma respetuosa.</p>                                | <p>1. Ejercicio una actitud de servicio, respeto y cordialidad en el trato, cumpliendo protocolos de actuación o atención al público, manteniendo siempre la calidad y la calidez del servicio.</p>   |
|   | <p>2. Acato las disposiciones normativas que aseguran el cumplimiento de las funciones, atribuciones, políticas, lineamientos, normatividad, líneas de autoridad y demás estatutos organizacionales.</p>  |
|   | <p>3. Me desempeño de manera imparcial, manteniéndome al margen de apreciaciones personales, paradigmas, sentimientos o prejuicios propios, que puedan entorpecer el servicio que brindo.</p>   |
| <p>Promuevo una actitud de interés y cortesía en mi desempeño diario.</p>                                 | <p>1. Cuando brindo un servicio a los usuarios, por sencillo o complejo que sea, trato a los demás como me gustaría ser tratado.</p>  |
|   | <p>2. Me abstengo de emitir juicios, etiquetas, burlas o difamaciones sobre las personas, respetando la individualidad, abrazando la pluralidad y practicando la tolerancia.</p>  |
|   | <p>3. Cumplimiento con los compromisos establecidos con colegas, respecto a la entrega de información y documentación, que aseguren el cumplimiento de funciones y atribuciones en común, o procesos que detonan el resultado de una gestión.</p>   |

**En mi actuar diario, yo antepongo el Respeto a los Derechos Humanos.**

Los servidores públicos respetan los derechos humanos y en el ámbito de sus competencias y atribuciones, los garantizan, promueven y protegen, de conformidad con los Principios de: *Universalidad*, que establece que los derechos humanos corresponden a toda persona por el simple hecho de serlo; *de Interdependencia*, que implica que los derechos humanos se encuentran vinculados íntimamente entre sí; *de Indivisibilidad*, que refiere que los derechos humanos conforman una totalidad de tal forma que son complementarios e inseparables; y *de Progresividad*, que prevé que los derechos humanos están en constante evolución y bajo ninguna circunstancia se justifica un retroceso en su protección.

| <b>Conductas Sugeridas:</b>   | <b>Comportamientos Asociados:</b>  |
|---|--|
| <p>Reconozco que recibir trámites y servicios oportunos y de calidad, es un derecho de la Sociedad.</p>   | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. En mi actuación ante el público me conduzco con diligencia y sensibilidad, de manera informada y profesional, con estricto apego a los principios que todo servidor público debe anteponer en el desempeño de su empleo cargo, comisión o función.</li> <li>2. En mi atención al público brindo servicios en un marco de respeto total a los Derechos Humanos.</li> <li>3. Al brindar atención y/o servicios públicos a los usuarios evito toda forma de discriminación, humillación, distanciamiento o rechazo a las personas atendidas, teniendo presente en todo momento que cada ser humano es digno del más absoluto respeto.</li> </ol>  |
| <p>Sigo los valores y principios de mi institución, privilegiando el respeto a los derechos humanos en los servicios otorgados.</p>               | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Al brindar atención y/o servicios públicos a los usuarios me conduzco con respeto y rectitud, observando una conducta digna de la institución que represento y de su responsabilidad ética y social.</li> <li>2. Atiendo las recomendaciones de los organismos públicos protectores de los derechos humanos y de prevención de la discriminación, apoyando las investigaciones que pudieran presentarse por violaciones en esta materia.</li> <li>3. En la atención al público, promuevo un espíritu de solidaridad laboral y social para constituir un valor permanente entre las y los servidores públicos, atendiendo en todo momento a los fines superiores y trascendentes de la institución, como referentes obligados para afianzar los lazos de unidad, lealtad, amistad y compromiso.</li> </ol>  |
| <p>Promuevo y fomento una sana convivencia entre las y los compañeros de trabajo, para poder ofrecer el mejor servicio y atención al público.</p> | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Reconozco en mis compañeras y compañeros igualdad de dignidad, por lo que en el ámbito laboral y en el orden social impera el respeto mutuo, la cordialidad y la tolerancia frente a las diferencias de carácter u opinión; considerando que este actuar, se reflejará en el tipo de atención que ofrezcamos a los usuarios y en el nivel de resultados que alcancemos.</li> <li>2. Fomento un clima laboral y organizacional con calidad humana que me permita el desarrollo permanente de mi capacidad profesional y realización personal, procurando establecer, para ello, condiciones de capacitación, colaboración y participación que benefician la calidad de los servicios ofrecidos a nuestros usuarios.</li> <li>3. Impulso la unidad de propósitos comunes y la congruencia en la aplicación de los principios y valores éticos, mismos que constituyen la fortaleza moral de mi institución.</li> </ol> |

**En mi actuar diario, yo antepongo la Igualdad y no discriminación.**

Los servidores públicos prestan sus servicios a todas las personas sin distinción, exclusión, restricción o preferencia basada en el origen étnico o nacional, el color de piel, la cultura, el sexo, el género, la edad, las discapacidades, la condición social, económica, de salud o jurídica, la religión, la apariencia física, las características genéticas, la situación migratoria, el embarazo, la lengua, las opiniones, las preferencias sexuales, la identidad o filiación política, el estado civil, la situación familiar, las responsabilidades familiares, el idioma, los antecedentes penales o cualquier otro motivo.

| <b>Conductas Sugeridas:</b>  | <b>Comportamientos Asociados:</b>   |
|--|---|
| En la atención que brindo al público, reconozco que todas las personas tienen derecho a las mismas oportunidades.  | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Otorgo a los usuarios de trámites y servicios un trato digno, equitativo y sin distinción alguna.</li> <li>2. Procuro otorgar servicios mediante procesos transparentes y accesibles, libres de sesgos sexistas o discriminatorios.</li> <li>3. En los procesos de licitación, establezco condiciones igualitarias en las invitaciones o convocatorias que no representen ventajas o den un trato diferenciado a los licitantes.</li> </ol>   |
| Promuevo que los trámites y la entrega de servicios, subsidios y apoyos de programas gubernamentales, se apeguen a los principios de igualdad y no discriminación. | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Doy trato equitativo y sin preferencias a cualquier persona u organización en la gestión de subsidios o apoyo de programas, denunciando activamente el ocultamiento, retraso o entrega de información engañosa o privilegiada.</li> <li>2. Al diseñar políticas públicas, trámites, servicios, procedimientos, etc., considero los principios de igualdad y no discriminación.</li> <li>3. Repruebo y denuncio la actitud de condicionar la prestación de un trámite o servicio, a cambio de favores o conductas que vayan en contra de los principios y valores del servicio público.</li> </ol> |
| Me involucro activamente en la lucha a favor de la igualdad y en contra de la discriminación.  | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Me informo y capacito sobre las tendencias, campañas, programas y legislaciones que promueven cambios profundos en la Sociedad y en el Gobierno, frente a las discapacidades y las desigualdades.</li> <li>2. Participo en aquellas acciones y actividades que buscan crear un entorno y una sociedad incluyentes.</li> <li>3. Promuevo que mi institución cuente con especificaciones de seguridad en los espacios de servicio al público, para posibilitar la accesibilidad de las personas con discapacidad.</li> </ol>  |

| <b>En mi actuar diario, yo antepongo la <u>Equidad de género</u>.</b>   |  |
|---|--|
| <p>Los servidores públicos, en el ámbito de sus competencias y atribuciones, garantizan que tanto mujeres como hombres accedan con las mismas condiciones, posibilidades y oportunidades a los bienes y servicios públicos; a los programas y beneficios institucionales, y a los empleos, cargos y comisiones gubernamentales.</p> |  |
| <b>Conductas Sugeridas:</b>   | <b>Comportamientos Asociados:</b>  |
| <p>Demuestro abiertamente mi interés por la equidad de género.</p>  | <p>1. Promuevo el empoderamiento de la mujer y fomento la igualdad de género a nivel laboral, profesional y familiar.</p>  |
|   | <p>2. Utilizo calificativos positivos que potencien los dones de las mujeres y se conviertan en reconocimientos, evitando usar aquellas que las estereotipen; contribuyendo así a lograr un mejor clima y cultura laborales.</p>   |
|   | <p>3. Acepto las diferencias entre hombres y mujeres, y busco un equilibrio en el que ninguno de ambos sexos se beneficie de manera injusta en perjuicio del otro.</p>   |
| <p>Impulso la incorporación de políticas de igualdad de género para fortalecer su institucionalización en la cultura organizacional.</p>  | <p>1. Apoyo las campañas al interior de mi institución que promueven la igualdad de género.</p>  |
|   | <p>2. Me intereso en conocer y adoptar los protocolos y códigos de conducta para atender a las mujeres, a fin de brindarles servicios libres de discriminación y misoginia.</p>  |
|   | <p>3. Me sumo a los esfuerzos de promover un lenguaje incluyente con perspectiva de género en la prestación de servicios, atendiendo a la Sociedad demandante con expresiones adecuadas. Utilizo las diferentes pautas gramaticales de comunicación con perspectiva de género, a través del lenguaje oral y escrito, interesándome en conocer las diversas reglas al respecto.</p> |
| <p>Fomento la necesidad de acabar con las desigualdades de trato y de oportunidades entre mujeres y hombres.</p>  | <p>1. Reconozco las ideas y las aportaciones para un mejor servicio de mis colegas mujeres, desterrando la práctica de desestimarlas de antemano.</p>  |
|   | <p>2. Felicito a mis colegas mujeres en presencia de autoridades y otros colegas hombres por sus logros y resultados.</p>  |
|   | <p>3. Procuero profundizar mi relación con las colegas de mi equipo, a fin de entender y superar los obstáculos con los que se enfrentan para el cumplimiento de sus objetivos y metas.</p>  |

**En mi actuar diario, yo antepongo el Entorno Cultural y Ecológico.**

Los servidores públicos en el desarrollo de sus actividades, evitan la afectación del patrimonio cultural de cualquier nación y de los ecosistemas del planeta; asumen una férrea voluntad de respeto, defensa y preservación de la cultura y del medio ambiente, y en el ejercicio de sus funciones y conforme a sus atribuciones, promueven en la Sociedad la protección y conservación de la cultura y el medio ambiente, al ser el principal legado para las generaciones futuras.

| <b>Conductas Sugeridas:</b>  | <b>Comportamientos Asociados:</b>  |
|--|--|
| <p>Apoyo la preservación, promoción y difusión del patrimonio y la diversidad cultural, como parte integral de mi cultura de servicio.</p> | <p>1. Protejo los materiales y la infraestructura cultural a la que tengo acceso, y denuncio a quien atenta en contra de éstos.</p>  |
|  | <p>2. Busco despertar el interés y el aprecio por la diversidad cultural, entre las personas a quienes les proporciono servicios y quienes me rodean.</p>  |
|  | <p>3. Muestro abiertamente orgullo por la cultura y las manifestaciones artísticas de mi país, y me mantengo atento a aumentar mi conocimiento respecto a la cultura de otros pueblos y naciones; evitando emitir juicios despreciativos, hirientes o malintencionados sobre cualquier cultura.</p>  |
| <p>Actúo con responsabilidad, respeto y cuidado hacia las instalaciones y los recursos de la APF.</p>                                      | <p>1. Impulso una cultura de uso eficiente de los recursos, apegándome a las políticas ambientales establecidas por la APF, fomentando el uso racional de papel, impresiones, luz eléctrica y otros bienes de uso diario, favoreciendo el entorno ecológico. Promuevo una política preferente de marcar copia electrónica de los documentos que envío.</p> |
|  | <p>2. Favorezco un ambiente de trabajo higiénico y seguro, manteniendo las áreas de trabajo limpias y ordenadas como elementos de servicio e imagen institucional, de conformidad con las políticas de Protección Civil establecidas.</p>  |
|  | <p>3. Colaboro con mi institución para contar con puntos de recolección de residuos peligrosos, como pilas o basura electrónica, para contribuir a fomentar la cultura de respeto al medio ambiente.</p>   |
| <p>Realizo “acciones verdes” para crear un camino hacia la sustentabilidad.</p>  | <p>1. Me mantengo informado sobre las tendencias nacionales e internacionales en materia de ecología y cambio climático, e identifico aquellas mejores prácticas susceptibles de adoptarse en los servicios que proporciono, en mi vida personal, profesional y en la de mi comunidad.</p>   |
|  | <p>2. Promuevo y participo, al interior de mi institución y en mi comunidad, en actividades de reciclaje, reforestación, separación de basura, uso de energías renovables, etc., para apoyar el uso eficaz de los recursos públicos y privados.</p>  |
|  | <p>3. Comparto mi auto con colegas o personas de mi comunidad o colectividad, al realizar traslados a la oficina, al centro comercial, etc.</p>  |

| <b>En mi actuar diario, yo antepongo la <u>Integridad</u>.</b>   |  |
|--|--|
| <p>Los servidores públicos actúan siempre de manera congruente con los principios que se deben observar en el desempeño de un empleo, cargo, comisión o función, convencidos en el compromiso de ajustar su conducta para que impere en su desempeño una ética que responda al interés público y generen certeza plena de su conducta frente a todas las personas con las que se vincule u observen su actuar.</p> |  |
| <b>Conductas Sugeridas:</b>  | <b>Comportamientos Asociados:</b>  |
| <p>Asumo que como persona servidora pública, soy ejemplo y referente de un estilo de vida basado en principios y valores.</p>  | <p>1. Busco actuar en consonancia con lo que pienso y con lo que digo, para que la Sociedad no pierda la confianza en mi persona y, por ende, en la institución que represento.</p>  |
|  | <p>2. Estoy consciente que aunque me encuentre fuera de mi horario laboral, no dejo de representar a la Administración Pública Federal; por lo que la Sociedad estará al pendiente de mi comportamiento y mis acciones.</p>  |
|  | <p>3. Comparto con mis colegas la importancia de dignificar el servicio público, a través de satisfacer las necesidades de la Sociedad, cumplir con sus expectativas y brindar los resultados esperados.</p>   |
| <p>Tengo presente que como persona servidora pública, mantengo un compromiso ético con la Sociedad.</p>  | <p>1. Comunico a mi equipo de trabajo que existirán espacios propicios para la corrupción, en la medida de que los procesos y los requisitos mediante los cuales atendemos a los usuarios sean confusos, complicados, ineficientes, mayoritariamente presenciales y/o tardados.</p>                        |
|  | <p>2. Impulso que en las actividades, procesos, trámites o servicios en los que intervengo o soy responsable, prevalezcan la prevención, persecución y castigo a todas aquellas prácticas o conductas que se desvíen de la normatividad y de la legalidad.</p>   |
|  | <p>3. Me intereso en las acciones que realiza y promueve el Comité de Ética de mi institución, y busco la forma de enriquecer con sus directrices las actividades, trámites y/o servicios que se brindan a la comunidad.</p>   |
| <p>Me informo del sentir de la Sociedad respecto a la integridad en el servicio público.</p>   | <p>1. Tomo nota de los comentarios, quejas y sugerencias que a través de los diversos canales de comunicación manifiesta la Sociedad, sobre la falta de un comportamiento íntegro en el servicio público; buscando analizar las causas y ofrecer una posible solución, en el ámbito de mi competencia.</p> |
|  | <p>2. Intercambio comentarios e ideas con amigos, familiares y colegas, respecto a cómo recuperar y mantener la confianza de la Sociedad en sus instituciones gubernamentales.</p>   |
|  | <p>3. Reviso y analizo los diversos documentos que sobre integridad y corrupción elaboran las distintas instancias especializadas en los temas, a nivel nacional e internacional, a fin de contar con datos duros y referencias en las que puedan basarse algunas estrategias de mejora.</p>               |

**En mi actuar diario, yo antepongo la Cooperación.**

Los servidores públicos colaboran entre sí y propician el trabajo en equipo para alcanzar los objetivos comunes previstos en los planes y programas gubernamentales, generando así una plena vocación de servicio público en beneficio de la colectividad y confianza de los Ciudadanos en sus instituciones.

| <b>Conductas Sugeridas:</b>   | <b>Comportamientos Asociados:</b>   |
|---|---|
| Fomento el trabajo en equipo para lograr el objetivo común de servir a la Sociedad.   | <ol style="list-style-type: none"> <li data-bbox="524 604 1533 716">1. Promuevo entre las y los servidores públicos de mi área de trabajo, la identificación de mejoras en las actividades y en los procesos de los que somos responsables, considerando en todo momento un enfoque hacia la obtención de resultados.</li> <li data-bbox="524 747 1533 879">2. Impulso la cultura de servicio y de logro de resultados, apoyando a mis colegas que brindan atención en trámites y servicios al público, atendiendo rezagos, repartiendo cargas de trabajo y privilegiando el otorgamiento de los servicios con calidad y calidez a la Sociedad.</li> <li data-bbox="524 911 1533 1022">3. Me mantengo alerta respecto de las mejoras a la comunicación y a las interacciones que pueden desarrollarse dentro de los equipos de trabajo en los que participo, con el propósito de incrementar nuestra productividad.</li> </ol>  |
| Comparto la premisa de que el trabajo en equipo es fundamental, si queremos potenciar al máximo los resultados.                     | <ol style="list-style-type: none"> <li data-bbox="524 1041 1533 1131">1. Participo en la generación de soluciones a los problemas que se presentan en el trabajo cotidiano, para el otorgamiento de servicios de calidad y la consecución de las metas previstas en los planes y programas institucionales.</li> <li data-bbox="524 1163 1533 1224">2. Comparto mi experiencia sobre los procesos de operación con nuevos integrantes, en beneficio de la cultura de servicio, de la obtención de resultados y del trabajo en equipo.</li> <li data-bbox="524 1266 1533 1327">3. Destaco y celebro el trabajo colectivo realizado de manera correcta y oportuna, y fomento la crítica constructiva que lleve a un mejor desempeño.</li> </ol>   |
| Reconozco que la cooperación entre servidoras y servidores públicos es vital, en la búsqueda de soluciones a los desafíos públicos. | <ol style="list-style-type: none"> <li data-bbox="524 1381 1533 1472">1. Impulso la cooperación en mi área de trabajo, ya que cada miembro aporta sus aptitudes, experiencias, conocimientos y habilidades, para cumplir con los objetivos institucionales y brindar los resultados esperados.</li> <li data-bbox="524 1524 1533 1656">2. Periódicamente, promuevo discusiones prospectivas con personal de mi institución y/o de otras instituciones, para tratar de llevar a cabo acciones o proyectos que mejoren la gestión institucional y/o sectorial, y que deriven en una mejor atención a los usuarios de trámites y servicios públicos.</li> <li data-bbox="524 1709 1533 1799">3. Procuero estar informado y actualizado respecto de las tendencias nacionales e internacionales en materia de gestión pública, a fin de compartir con mis compañeras y compañeros de trabajo aquellas novedades y/o mejores prácticas susceptibles de replicarse en la operación diaria.</li> </ol> |

**En mi actuar diario, yo antepongo el Liderazgo.**

Los servidores públicos son guía, ejemplo y promotores del Código de Ética y las Reglas de Integridad; fomentan y aplican en el desempeño de sus funciones los principios que la Constitución y la Ley les impone, así como aquellos valores adicionales que por su importancia son intrínsecos a la función pública.

| <b>Conductas Sugeridas:</b>   | <b>Comportamientos Asociados:</b>   |
|---|---|
| <p>Reconozco la necesidad de un buen liderazgo, para enfrentar y superar los retos de gobierno.</p> | <p>1. Me preocupo por adquirir las habilidades necesarias para guiar a otras personas y que trabajen con entusiasmo, satisfaciendo las necesidades y expectativas de la Sociedad, y buscando ofrecer resultados palpables.</p>  |
|   | <p>2. Escucho y atiendo las manifestaciones o propuestas que tiendan a mejorar o superar deficiencias de operación, procesos mal diseñados, mala calidad de los trámites y servicios, comportamiento ético deficiente de las y los servidores públicos, etc., buscando revertir los resultados negativos.</p> |
|   | <p>3. Motivo a mis colegas a identificar y adoptar buenas prácticas de gestión pública, que mejoren que los desempeños propios y los institucionales.</p>   |
| <p>Creo en un tipo de liderazgo por inspiración, más que por imposición.</p>                        | <p>1. Valoro la importancia del diálogo constante y abierto entre los miembros de un equipo de trabajo, así como de la retroalimentación constructiva, como factores esenciales para afianzar el liderazgo.</p>   |
|   | <p>2. Asumo que la credibilidad, la responsabilidad, la confianza, el comportamiento ético, el cumplimiento de los objetivos institucionales y el deseo de brindar resultados a la Sociedad, son elementos esenciales para cualquier líder dentro del servicio público.</p>                                   |
|   | <p>3. Entiendo que si los líderes fracasan, sus equipos de trabajo podrían también fracasar; por lo que comparto mi preocupación por fortalecer su liderazgo y alcanzar los mejores resultados.</p>   |
| <p>Identifico a la innovación como un factor de éxito para el liderazgo.</p>                        | <p>1. Fomento entre mis colegas los procesos de pensamiento creativo, con el propósito de contar con ideas nuevas y acciones diferentes para gestionar y realizar nuestras actividades cotidianas.</p>  |
|   | <p>2. Busco superar los desafíos que enfrenta la gestión pública promoviendo entre mis colegas la curiosidad, la intuición, el enfoque en las expectativas de la Sociedad y en identificar muchas posibilidades de solución para un mismo problema.</p>   |
|   | <p>3. Investigo e identifico las diversas técnicas y herramientas que en materia de creatividad e innovación están disponibles, con el propósito de adoptarlas y/o adaptarlas a mi entorno institucional y, así, brindar mejores soluciones a los usuarios de los trámites y servicios gubernamentales.</p>   |

**En mi actuar diario, yo antepongo la Transparencia.**

Los servidores públicos en el ejercicio de sus funciones, protegen los datos personales que están bajo su custodia; privilegiando el principio de máxima publicidad de la información pública, atendiendo con diligencia los requerimientos de acceso y proporcionando la documentación que generan, obtienen, adquieren, transforman o conservan; y, en el ámbito de su competencia, difunden de manera proactiva información gubernamental, como un elemento que genera valor a la Sociedad y promueve un gobierno abierto.

| <b>Conductas Sugeridas:</b>  | <b>Comportamientos Asociados:</b>  |
|--|--|
| <p>Valoro a la transparencia como un derecho de las personas, una cualidad de los gobiernos democráticos y una de las herramientas más eficaces para combatir la corrupción.</p> | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. En las consultas del público, agilizo las actividades que permitan atender de forma pronta y expedita las solicitudes de acceso a la información pública.</li> <li>2. Considero las atribuciones, competencias y facultades legales o normas, antes de declarar incompetencia para la atención de una solicitud de acceso a la información pública.</li> <li>3. Realizo una búsqueda exhaustiva de información o documentación pública, en los expedientes y archivos institucionales bajo mi resguardo, para la pronta y expedita atención de las solicitudes de información.</li> </ol>  |
| <p>Con base en mis funciones y atribuciones, genero y resguardo la documentación y evidencias requeridas para el ejercicio de la transparencia institucional.</p>                | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Preservo el conocimiento y la experiencia institucional, documentando las herramientas, metodologías e información que produzco, o a la que tengo acceso.</li> <li>2. Procuero archivar de manera ordenada la información de la que soy responsable, siguiendo los procesos y criterios técnicos que proporciona el Archivo General de la Nación.</li> <li>3. Rechazo y denuncio cualquier acto que busque alterar, ocultar o eliminar la información que produce mi institución.</li> </ol>   |
| <p>Reconozco que la transparencia ayuda a recobrar la confianza de la población en su gobierno.</p>  | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. En la atención de consultas del público usuario, garantizo la seguridad y confidencialidad de la información bajo mi responsabilidad, haciendo uso de ella únicamente para los fines que dicte la institución que represento sin beneficio propio.</li> <li>2. Promuevo la identificación de nuevas prácticas, herramientas, metodologías, etc., que ayuden a incrementar la transparencia en los trámites y servicios que brinda mi institución.</li> <li>3. Colaboro con las Unidades de Transparencia y participo activamente en las actividades institucionales que buscan consolidar un gobierno más transparente.</li> </ol> |

| <b>En mi actuar diario, yo antepongo la <u>Rendición de Cuentas</u>.</b>  |   |
|---|---|
| <p>Los servidores públicos asumen plenamente ante la Sociedad y sus autoridades la responsabilidad que deriva del ejercicio de su empleo, cargo o comisión, por lo que informan, explican y justifican sus decisiones y acciones, y se sujetan a un sistema de sanciones, así como a la evaluación y al escrutinio público de sus funciones por parte de la ciudadanía.</p> |   |
| <b>Conductas Sugeridas:</b>   | <b>Comportamientos Asociados:</b>   |
| <p>Defiendo el derecho que tiene la Sociedad de dar seguimiento y vigilancia a las acciones, decisiones tomadas, políticas públicas ejecutadas y, en general, al desempeño del gobierno.</p>  | 1. Entiendo, apoyo y promuevo el derecho ciudadano a la información, y a cuestionar de manera razonada el desempeño gubernamental.  |
|   | 2. Cumplo con el deber que tengo de informar, explicar y justificar mis actuaciones, en función de las actividades que realizo como persona servidora pública.  |
|   | 3. Apoyo las actividades para la identificación, generación, procesamiento, difusión y evaluación de la información, en materia de transparencia proactiva y gobierno abierto.  |
| <p>Acepto la obligación de documentar la acción gubernamental y mantener archivos administrativos actualizados.</p>   | 1. Me involucro activamente en los procesos de producción, gestión y conservación de la información institucional, tanto para resguardar la memoria histórica, como para analizar lo que se ha desarrollado e identificar oportunidades para mejorar el desempeño.                        |
|   | 2. Repruebo y denuncio aquellas prácticas que pretenden simular o modificar los resultados de las funciones, programas y proyectos institucionales, a fin de ofrecer una falsa idea de la realidad o distorsionarla.  |
|   | 3. Promuevo contar con registros fidedignos, oportunos y comparables, de las decisiones que en el ejercicio de sus atribuciones se toman en mi área, de los procedimientos que se siguen para hacerlo, de los resultados que se obtienen y del uso del presupuesto que se tiene asignado. |
| <p>Impulso y valoro la retroalimentación que pueda brindar la Sociedad, respecto del desempeño gubernamental.</p>   | 1. Promuevo el uso de herramientas para medir la satisfacción de los usuarios, conocer sus expectativas e identificar el tipo de resultados que deberían estarse brindando.   |
|   | 2. Respeto el alcance y orientación de los resultados de las mediciones que realice cualquier instancia, externa o interna, en materia de evaluación del desempeño o rendición de cuentas.  |
|   | 3. Utilizo la retroalimentación que me brindan los usuarios de trámites y servicios públicos, para mejorarlos y mejorar el desempeño individual, y colectivo.   |

## VII. Ejes Estratégicos.

Alrededor de los valores que las y los servidores públicos deben anteponer en su actuar diario, en la presente Guía se identifican cuatro Ejes Estratégicos con un enfoque de servicio y orientación al logro de resultados.

Son elementos organizacionales que constantemente debemos estar fortaleciendo y mejorando al interior de nuestras instituciones, para impactar de manera positiva en nuestra motivación y desempeño; y, por ende, en las consultas, trámites y servicios que se proporcionan a la Sociedad. Estos Ejes son:

1. Liderazgo.
2. Servicio.
3. Enfoque a resultados.
4. Desarrollo de competencias.

De cada Eje Estratégico se desprenden líneas de acción sugeridas, entendidas como algunas de las actividades que se pueden desarrollar para cumplir con el objetivo planteado en cada línea. Lo que se persigue a través de estas líneas de acción, es impulsar una transformación cultural con impacto en las y los servidores públicos de la institución, en los equipos de trabajo, unidades administrativas, o en la organización en su conjunto. Así mismo, en cada línea de acción se propone una evaluación basada en los factores y reactivos de la Encuesta de Clima y Cultura Organizacional (ECCO). Para mejor referencia, se recomienda consultar el Anexo I de la presente Guía.

A continuación, se muestra una tabla resumen que integra los ejes estratégicos y las líneas de acción sugeridas para cada uno de éstos:

*Resumen de Ejes Estratégicos*

| Ejes Estratégicos              | Líneas de Acción   |
|--------------------------------|--|
| 1. Liderazgo.                  | Definir los principios, valores, misión, visión, objetivos, estrategias y metas de la institución.   |
|                                | Comunicar los principios, valores, reglas de integridad, código de conducta, misión, visión, objetivos, estrategias, metas, políticas y procedimientos, al personal de la institución. |
|                                | Reconocer conductas y comportamientos éticos destacados.   |
| 2. Servicio.                   | Promover la calidad en los servicios para incrementar la satisfacción de la Sociedad en el marco de los Principios, Valores y Reglas de Integridad del servicio público.               |
|                                | Conocer los requerimientos y expectativas de la Sociedad.  |
|                                | Atender quejas de la Sociedad relativas al otorgamiento de consultas, trámites y servicios.  |
| 3. Enfoque a resultados.       | Promover la mejora de la operación institucional.  |
|                                | Evaluar el desempeño.  |
|                                | Incentivar el logro de resultados.   |
| 4. Desarrollo de Competencias. | Promover acciones de capacitación para fortalecer el desempeño de las y los servidores públicos.   |
|                                | Fortalecer o desarrollar competencias con orientación a servicio.  |
|                                | Formar líderes.  |

### **Eje Estratégico de Liderazgo.**

Considera el conjunto de conocimientos, habilidades y actitudes que las y los líderes de nivel directivo de las instituciones deben poseer, para ejercer influencia positiva en las y los servidores públicos y guiar sus acciones; a fin de enfocar sus esfuerzos en el logro de los objetivos y metas institucionales. Para realizarlo, determinan y difunden la misión y visión de la institución, precisan y comunican los objetivos, metas y estrategias necesarias para alcanzarlas; y aplican y promueven los principios constitucionales que rigen el servicio público, el Código de Ética, las Reglas de Integridad, y el Código de Conducta de su institución.

El nivel directivo de la institución (líderes) establece el rumbo estratégico para desarrollar y promover una cultura organizacional y de servicio público, que incentive el logro de resultados; a través de la promoción y aplicación de principios y valores para el ejercicio de la función pública que propicien la integridad de las y los servidores públicos, y favorezcan un comportamiento ético.

Las líneas de acción definidas son:

- ✓ Definir la misión, visión, objetivos, estrategias y metas de la institución en el marco de los principios y valores que rigen el servicio público.
- ✓ Comunicar los principios, valores, reglas de integridad, código de conducta, misión, visión, objetivos, estrategias, metas, políticas y procedimientos al personal de la institución.
- ✓ Reconocer conductas y comportamientos éticos destacados.

Enseguida, se describen estas líneas de acción:

| Eje Estratégico: Liderazgo  |   |
|---|---|
| Línea de Acción:  | Definir la misión, visión, objetivos, estrategias y metas de la institución, en el marco de los principios y valores que rigen el servicio público.       |
| Objetivo:   | Fortalecer la cultura organizacional de la institución con enfoque a resultados, a fin de contribuir a la satisfacción de las necesidades de la Sociedad. |
| Principios Constitucionales relacionados:   | Legalidad y Eficiencia.   |
| Valores relacionados:   | Integridad y Liderazgo.   |
| Descripción:  |   |
| <p>El Nivel Directivo de la institución:</p> <p>a) Define y establece la misión, visión, objetivos, metas, estrategias, políticas y procedimientos de la institución.</p> <p>a) Fortalece la cultura organizacional con enfoque a resultados impulsando en las y los servidores públicos el conocimiento y cumplimiento de la misión, objetivos y metas institucionales.</p> <p>b) Asume la responsabilidad de que la eficiencia y eficacia de las y los servidores públicos se logre en el marco de los principios, valores, visión, misión, objetivos y metas de la institución.</p> <p>c) Rinde cuentas a la Sociedad de los resultados alcanzados con respecto a los objetivos y metas institucionales establecidos.</p> <p>d) Responde a los siguientes cuestionamientos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Qué?: indica los objetivos y fija las metas.</li> <li>• ¿Para qué?: explica el significado real de los objetivos y las metas.</li> <li>• ¿Cómo?: señala los principios, valores, estrategias y acciones propuestas para concretar los objetivos y metas.</li> <li>• ¿Cuándo?: indica el tiempo relacionado con la concreción de las tareas, esto incluye no sólo la finalización de las mismas sino su seguimiento de acuerdo a las fechas establecidas.</li> <li>• ¿Quién?: puntualiza a los responsables de dirigir y ejecutar.</li> </ul> |   |

**Actividades clave:**

1. Impulsar la difusión y conocimiento de la visión, misión, objetivos, metas y estrategias institucionales al interior de la dependencia o entidad.
2. Supervisar y coordinar la elaboración de programas de trabajo que sustentan las metas y objetivos de las personas servidoras públicas.
3. Promover la elaboración del Plan Institucional de Prácticas de Transformación de Clima y Cultura Organizacional (PTCCO).
4. Supervisar y monitorear sistemáticamente las acciones que permitan alcanzar los objetivos y metas institucionales.
5. Generar o producir información confiable y oportuna referente a los resultados obtenidos.

**Factores que lo conforman:**

1. Líderes formales de la institución.
2. Servidoras y servidores públicos.
3. Filosofía organizacional (principios, valores y reglas de integridad, misión, visión, objetivos, estrategias, metas, políticas y procedimientos).
4. ECCO.
5. Planes y programas de trabajo que sustentan las metas y objetivos de las y los servidores públicos.

**Mecanismo de evaluación:**

La evaluación de esta Línea de Acción, se apoya en los siguientes factores de la ECCO:

- Factor 40 Colaborativa (reactivo 138).
- Factor 41 Eficiente (reactivos 139, 140, 145 y 146).
- Factor 48 Organizada (reactivos 184 y 189).
- Factor 49 Íntegra (reactivos 163, 164, 165 y 174).
- Factor 59 Liderazgo Integral (reactivos 132, 184 y 165).

**Eje Estratégico: Liderazgo**

|  |  |
|--|--|
| <b>Línea de Acción:</b>                          | Comunicar los principios, valores, reglas de integridad, código de conducta, misión, visión, objetivos, estrategias, metas, políticas y procedimientos al personal de la institución.                  |
| <b>Objetivo:</b>                                 | Promover una cultura organizacional y de servicio sustentada en principios, valores y reglas de integridad para contribuir a que las y los servidores públicos asuman una cultura ética y de servicio. |
| <b>Principios Constitucionales relacionados:</b> | Legalidad, Honradez, Lealtad, Eficiencia e Imparcialidad.  |
| <b>Valores Relacionados:</b>                     | Cooperación, Integridad y Liderazgo.   |
| <b>Descripción:</b>                              | El Nivel Directivo de la institución:  |

- a. Promueve el conocimiento y aplicación de los Principios Constitucionales, Valores, Reglas de Integridad, Código de Conducta, misión, visión, objetivos, metas, estrategias, políticas y procedimientos de la institución.
- b. Predica con el ejemplo conductas éticas en el desempeño de sus funciones y atribuciones.
- c. Reconoce y estimula conductas y comportamientos éticos destacados, a favor del personal de la institución.
- d. Promueve la incorporación de mejores prácticas para fortalecer y mejorar la cultura organizacional de la institución.

#### Actividades clave:

1. Fortalecer la cultura organizacional comunicando y promoviendo la Misión, Visión, Principios, Valores, Reglas de Integridad, Objetivos y Metas Institucionales e importancia de los servicios que se proporciona a la Sociedad.
2. Informar los planes y programas de trabajo, indicadores de gestión; indicadores de desempeño, manual de organización, manual de procedimientos, requerimientos de la Sociedad, proyectos de mejora e innovación; quejas ciudadanas, informes y reportes operativos.
3. Promover la aplicación de la Encuesta de Satisfacción Ciudadana y elaborar el programa de trabajo para atender áreas de oportunidad detectadas en los resultados de la encuesta.
4. Promover en las y los servidores públicos de la institución la aplicación de la ECCO.
5. Impulsar la elaboración del programa de trabajo para atender áreas de oportunidad detectadas en la ECCO.
6. Predicar conductas y comportamientos éticos en el desempeño de sus funciones y atribuciones que fortalezcan a la institución y beneficien a la Sociedad.
7. Realizar las funciones con estricto apego al marco legal y las respectivas atribuciones.
8. Impulsar el cumplimiento de metas y objetivos institucionales en tiempo y forma.
9. Fortalecer el compromiso de las y los servidores públicos con respecto a la satisfacción de las necesidades y expectativas de la Sociedad.
10. Asegurar que los diferentes niveles organizacionales dispongan de la información útil y pertinente al desempeño de sus funciones.
11. Utilizar los medios de comunicación interna para compartir / incrementar el conocimiento, por ejemplo: comunicados, oficios, correo electrónico, teléfono, tableros de comunicación, páginas *web*, reuniones de trabajo, etcétera.

#### Factores que lo conforman:

1. Conductas y comportamientos de las y los servidores públicos.
2. Principios y valores personales.
3. Cultura organizacional de la institución.
4. Estilo de liderazgo propiciado por niveles directivos.
5. Funciones y atribuciones.

#### Mecanismo de evaluación:

La evaluación de esta Línea de Acción, se apoya en los siguientes factores de la ECCO:

- Factor 40 Colaborativa (reactivo 138).
- Factor 41 Eficiente (reactivos 140, 145 y 146).
- Factor 48 Organizada (reactivos 183,184, 187 y 189).
- Factor 49 Íntegra (reactivos 163, 165, 169 y 174).
- Factor 52 Liderazgo integral (reactivos 138,146, 165, 169, 173 y 184).
- Factor 57 Integridad (reactivos 165, 167 y 174).
- Factores 59 Liderazgo integral (reactivos 163 y 169).

| Eje Estratégico: Liderazgo   |   |
|--|---|
| <b>Línea de Acción:</b>  | Reconocer conductas y comportamientos éticos destacados.  |
| <b>Objetivo:</b>   | Reconocer, incentivar y estimular conductas y comportamientos destacados a favor de las y los servidores públicos, con el objeto de apoyar el fortalecimiento de una cultura ética y de servicio. |
| <b>Principios Constitucionales relacionados:</b>   | Legalidad, Honradez, Imparcialidad y Eficiencia.  |
| <b>Valores Relacionados:</b>   | Integridad y Liderazgo.   |
| <b>Descripción:</b>  |   |
| <p>Los estímulos, reconocimientos e incentivos, son mecanismos para impulsar acciones que posibiliten un cambio cualitativo al interior de las instituciones. Los instrumentos de motivación permiten llevar a cabo una acción ya sea individual o colectiva, por lo que se constituyen en promotores de cambios en el comportamiento del personal.</p> <p>A través de los estímulos, reconocimientos e incentivos, las y los líderes buscan motivar y propiciar la iniciativa de las y los servidores públicos, hacia la realización de acciones que conduzcan a una mayor calidad en la prestación de servicios. Se considera que cuando las personas se sienten parte importante de una institución y se toma en cuenta su trabajo, mejoran su desempeño y calidad laboral.</p> |   |
| <b>Actividades clave:</b>  |   |
| Impulsar un programa de reconocimientos, incentivos y estímulos a conductas y comportamientos destacados a favor del personal de la institución, conforme a lo establecido en la normativa vigente en la materia. <sup>7</sup>   |   |
| <b>Factores que lo conforman:</b>  |   |
| <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Objetivos y metas.</li> <li>2. Logro de resultados.</li> <li>3. Calidad laboral.</li> <li>4. Conductas y comportamientos éticos.</li> </ol>  |   |
| <b>Mecanismo de evaluación:</b>  |   |
| <p>La evaluación de esta Línea de Acción, se apoya en el siguiente factor de la ECCO:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Factor 47 Motivada (reactivos 175, 177, 179 y 180).</li> </ul>  |   |

El 07 de marzo de 2014, en el Diario Oficial de la Federación, se publicó el Acuerdo SO/IV-13/06,S mediante el cual el H. Comité Técnico del Consejo Nacional de Normalización y Certificación de Competencias Laborales (CONOCER) aprobó diversos Estándares de Competencia (EC), entre los que se encontraba el EC0401 Liderazgo en el servicio público.

Dicho estándar describe el desempeño de la persona servidora pública 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

<sup>7</sup> Acuerdo por el que se emiten las Disposiciones en las materias de Recursos Humanos y del Servicio Profesional de Carrera, así como el Manual Administrativo de Aplicación General en materia de Recursos Humanos y Organización y el Manual del Servicio Profesional de Carrera. Captulo III, sección IV, disp. 63. Diario Oficial de la Federación, 12 de julio de 2010.

nuevas formas de servicio, lo cual se obtendrá demostrando vocación de servicio al interesarse por las necesidades/solicitudes/expectativas de sus compañeros/jefes/subordinados/servidores públicos/usuarios y al facilitar la consecución de consultas/procesos/trámites/gestiones/servicios; construyendo relaciones, al fomentar la integración y propiciando la colaboración con compañeros/colegas/jefes/subordinados/servidores públicos/usuarios; actuando con valores al apegarse a la legalidad en su labor; enfocándose a resultados al atender problemas en el ámbito de sus funciones, programas y objetivos e impulsa el cambio hacia la mejora en la Administración Pública, innovando en la administración y elaborando propuestas de mejora en su función/proceso/área. También establece los conocimientos teóricos, básicos y prácticos con los que debe contar para realizar un trabajo, así como las actitudes relevantes en su desempeño.

Para profundizar en el conocimiento del EC0401 Liderazgo en el servicio público, se sugiere consultar el Listado de Estándares de Competencia disponible en la siguiente dirección electrónica:

<http://conocer.gob.mx/listado-estandares-competencia>

### **Eje Estratégico de Servicio.**

De manera general, considera instrumentos y actividades encaminadas al conocimiento y atención de las necesidades y expectativas de servicios de la Sociedad; de acuerdo con la misión y objetivos previamente establecidos por las instituciones que conforman la APF. Enfatiza las conductas que las y los servidores públicos deben tener para demostrar una actitud de servicio hacia la Sociedad, es decir, actuar con plena consciencia de la responsabilidad que implica la atención y prestación de servicios a la población, para brindarle un mejor entorno de interrelación con los servidores públicos y los procesos gubernamentales.

Las líneas de acción definidas son:

- ✓ Promover la calidad en los servicios para incrementar la satisfacción a la Sociedad en el marco de los Principios, Valores y Reglas de Integridad del servicio público.
- ✓ Conocer los requerimientos y expectativas de la Sociedad.
- ✓ Atender quejas ciudadanas relativas al otorgamiento de consultas, trámites y servicios.

Enseguida, se describen estas líneas de acción:

| <b>Eje Estratégico: Servicio</b>                 |  |
|--|--|
| <b>Línea de Acción:</b>                          | Promover la calidad en los servicios para incrementar la satisfacción de la Sociedad en el marco de los Principios, Valores y Reglas de Integridad del servicio público. |
| <b>Objetivo:</b>                                 | Propiciar la integridad de las y los servidores públicos de la APF que otorgan consultas, trámites y servicios.  |
| <b>Principios Constitucionales relacionados:</b> | Legalidad e Imparcialidad.   |
| <b>Valores relacionados:</b>                     | Interés Público e Integridad.  |

#### Descripción:

Las instituciones de la APF están al servicio de la Sociedad, por lo que deben dar preferencia a la satisfacción de sus necesidades y expectativas inspiradas en principios y valores, de tal forma que se garantice una gestión pública de calidad.

Los Principios Constitucionales del servicio público, el Código de Ética, las Reglas de Integridad y el Código de Conducta de la institución, constituyen el marco normativo que propicia la integridad de las y los servidores públicos en el ejercicio de sus funciones, y guían su actuación en el otorgamiento de consultas, trámites y servicios.

#### Actividades Clave:

1. Promover, a través de los mecanismos institucionales de comunicación, el conocimiento y aplicación de los Principios Constitucionales que rigen el servicio público, los Valores y Reglas de Integridad, y el Código de Conducta de la institución.
2. Impulsar y fortalecer el Comité de Ética de la institución.
3. Fomentar en las y los servidores públicos la importancia de la satisfacción de las necesidades y expectativas de la población.

#### Factores que lo conforman:

- Principios Constitucionales que rigen el servicio público.
- Código de Ética y Reglas de Integridad de las y los servidores públicos de la APF.
- Código de Conducta de la institución.
- Comité de Ética de la institución.

#### Mecanismo de evaluación:

La evaluación de esta Línea de Acción, se apoya en los siguientes factores de la ECCO:

- Factor 48 Organizada (reactivos 184 y 188).
- Factor 39 Adaptable al Ciudadano (reactivos 123, 125 y 126).
- Factor 49 Integra (reactivos 163 y 169).

#### Eje Estratégico: Servicio

|  |   |
|--|---|
| <b>Línea de Acción:</b>                          | Conocer los requerimientos y expectativas de la Sociedad.   |
| <b>Objetivo:</b>                                 | Satisfacer las necesidades y expectativas de la Sociedad como usuario o beneficiario de servicios y programas públicos. |
| <b>Principios Constitucionales relacionados:</b> | Lealtad y Eficiencia.   |
| <b>Valores relacionados:</b>                     | Interés Público y Transparencia.  |

#### Descripción:

En una cultura de servicio, conocer y satisfacer las necesidades y expectativas de la Sociedad con respecto a consultas, trámites y servicios, implica:

- a) Fortalecer las capacidades de las instituciones para desempeñar funciones, resolver sus problemas, alcanzar sus objetivos y cumplir con los requerimientos de la población.
- b) Dar respuesta oportuna a la Sociedad cuando ésta necesita ayuda, asesoría, información o expresa inquietud, durante el proceso de solicitud y prestación del servicio.
- c) Alinear las capacidades, recursos y procesos, buscando cumplir con dichas necesidades y expectativas.

La oportuna respuesta a las necesidades y expectativas de la Sociedad, ayuda a fortalecer la cercanía y confianza con sus instituciones.

En la APF, se dispone de la “Encuesta de satisfacción de las personas usuarias de trámites y servicios federales” (Encuesta de satisfacción) y del “Sistema Integral de Quejas y Denuncias Ciudadanas” (SIDE), para atender y solucionar las quejas presentadas por la Sociedad.

#### Actividades clave:

1. Aplicar la Encuesta de satisfacción en el ejercicio programado.
2. Promover permanentemente entre la población la existencia y uso del SIDE.
3. A partir del conocimiento de las necesidades y expectativas de la Sociedad:
  - Promover la simplificación y mejora regulatoria.
  - Fortalecer la mejora de trámites y servicios.
4. Impulsar la atención de áreas de oportunidad detectadas en los resultados de la Encuesta de satisfacción y las registradas en el SIDE.
5. Promover la medición de la satisfacción de la Sociedad.
6. Impulsar la mejora e innovación en trámites y servicios.
7. Conocer los requerimientos legales y de gestión necesarios para prestar el servicio.
8. Contar con buzones de sugerencias electrónicos o físicos, instalados en los lugares de atención al público.

#### Factores que lo conforman:

- Conocimiento de necesidades y expectativas de la Sociedad.
- Principios, valores y reglas de integridad relacionadas con el servicio a la población.
- Consultas, trámites y servicios que proporciona la APF.
- Satisfacción ciudadana.
- Procesos sustantivos.
- Trámites y servicios.

#### Mecanismo de evaluación:

La Línea de Acción puede evaluarse, por medio de los siguientes mecanismos:

- Resultados de la Encuesta de satisfacción.
- Proyectos de mejora derivados de los resultados de la Encuesta de satisfacción.

Factores de la ECCO:

- Factor 39 Adaptable al ciudadano (reactivos 123, 124.125 y 126).

| Eje Estratégico: Servicio  |  |
|--|--|
| <b>Línea de Acción:</b>  | Atender quejas ciudadanas relativas al otorgamiento de consultas, trámites y servicios.  |
| <b>Objetivo:</b>   | Fomentar la atención y resolución de quejas derivadas de consultas, trámites y servicios, para contribuir en el fortalecimiento de la confianza ciudadana en las instituciones del Gobierno Federal. |
| <b>Principios Constitucionales relacionados:</b>   | Legalidad, Lealtad y Eficiencia  |
| <b>Valores relacionados:</b>   | Interés Público, Igualdad y no discriminación, Equidad de Género y Transparencia.  |
| <b>Descripción:</b>  |  |
| <p>La atención y resolución de quejas es un factor fundamental para la relación del gobierno federal con la Sociedad, y para la gestión y mejora de trámites y servicios otorgados por las instituciones de la APF. Su tratamiento ofrece la oportunidad de obtener retroalimentación con la Sociedad, en cuanto a su satisfacción o insatisfacción con respecto al fortalecimiento o mejora de las consultas trámites y servicios de las instituciones.</p> <p>La APF, a través de la Secretaría de la Función Pública, dispone del Sistema Integral de Quejas y Denuncias Ciudadanas (SIDE), [...] “como un mecanismo de registro, captación, administración y atención de las quejas y denuncias que cualquier persona formule en el marco de la Ley Federal de Responsabilidades Administrativas de los Servidores Públicos y la Ley Federal Anticorrupción en Contrataciones Públicas”.<sup>8</sup> “El SIDE, tiene como objetivo constituir un mecanismo ágil y moderno mediante el cual la ciudadanía pueda presentar quejas y denuncias por actos y omisiones de servidores públicos federales en ejercicio de sus funciones o personas físicas o morales, que pudieran constituir incumplimiento de las obligaciones que señala la Ley Federal de Responsabilidades Administrativas de los Servidores Públicos, así como por la comisión de infracciones establecidas en la Ley Federal Anticorrupción en Contrataciones Públicas.”<sup>9</sup></p> <p>El eficiente tratamiento de las quejas puede ser considerado como un factor diferenciador, que contribuye significativamente a satisfacer los requerimientos demandados y, en consecuencia, a reconstruir su confianza en las instituciones.</p> |  |
| <b>Actividades clave:</b>  |  |
| <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Promover entre la población demandante el conocimiento y uso del portal SIDE, como mecanismo para atender quejas y denuncias de la Sociedad.</li> <li>2. Establecer procesos eficaces, sencillos y eficientes que sustenten las etapas para la presentación de las quejas y denuncias ciudadanas, establecidas en el Artículo sexto del Acuerdo por el que se establece el Sistema Integral de Quejas y Denuncias de la Sociedad.</li> <li>3. De acuerdo a la normativa vigente en la materia, impulsar el reconocimiento de las y los servidores públicos cuya conducta o comportamiento en el desempeño de sus funciones haya sido destacado por la Sociedad.</li> </ol>   |  |
| <b>Factores que lo conforman:</b>  |  |
| <ol style="list-style-type: none"> <li>1. SIDE.</li> <li>2. Ley General de Responsabilidades Administrativas de los Servidores Públicos.</li> </ol>  |  |

<sup>8</sup> ACUERDO por el que se establece el Sistema Integral de Quejas y Denuncias Ciudadanas, Artículo primero. Diario Oficial de la Federación, 9 de diciembre de 2015.

<sup>9</sup> *Ibid.* Artículo cuarto.

**Mecanismo de evaluación:**

La evaluación de esta Línea de Acción, se apoya en los siguientes factores de la ECCO:

- Factor 39 Adaptable al Ciudadano (reactivos 124 y 125).

**Eje Estratégico de Enfoque a Resultados.**

Contempla las acciones que pueden llevar a cabo las personas servidoras públicas, para garantizar tanto a nivel individual, como grupal y organizacional, el logro de resultados bajo su responsabilidad. El logro de estas acciones, depende del conocimiento de los objetivos y metas institucionales, y de la mejora e innovación de los procesos, de tal forma que les permita orientar sus acciones hacia el cumplimiento de éstas. Muestra además la evaluación de las acciones, como un medio de retroalimentación de mejora continua y el logro de resultados.

Las líneas de acción definidas para este Eje Estratégico son:

- ✓ Promover la mejora de la operación institucional.
- ✓ Evaluar el desempeño.
- ✓ Incentivar el logro de resultados.

Enseguida, se describen estas líneas de acción:

| Eje Estratégico: Enfoque a Resultados   |   |
|---|---|
| <b>Línea de Acción:</b>   | Promover la mejora de la operación institucional.   |
| <b>Objetivo:</b>  | Incrementar la eficiencia y eficacia gubernamental, a través de la identificación de áreas de oportunidad aptas para la mejora. |
| <b>Principios Constitucionales Relacionados:</b>  | Eficiencia.   |
| <b>Valores Relacionados:</b>  | Interés Público, Integridad, Liderazgo y Cooperación.   |
| <b>Descripción:</b>   |   |
| La mejora en el desempeño de la institución debe ser un objetivo permanente de ésta. El propósito es aumentar la satisfacción de la Sociedad demandante y de todas las partes interesadas, así como reducir espacios a la corrupción.   |   |
| <b>Actividades clave:</b>   |   |
| <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Analizar y evaluar la situación existente con el propósito de identificar áreas para la mejora.</li> <li>2. Establecer objetivos para la mejora.</li> <li>3. Investigar posibles soluciones que contribuyan a lograr los objetivos.</li> <li>4. Evaluar posibles soluciones y su selección.</li> <li>5. Implementar la solución seleccionada.</li> <li>6. Medir, verificar, analizar y evaluar los resultados de la implementación, para determinar que se han alcanzado los objetivos.</li> <li>7. Formalizar los cambios.</li> <li>8. Fomentar foros de consulta y participación ciudadana enfocados a identificar áreas de oportunidad y mejora en los servicios.</li> </ol> |   |

**Factores que lo conforman:**

- Misión de la institución.
- Objetivos y metas institucionales.
- Procesos sustantivos y procesos administrativos.
- Indicadores de gestión e indicadores de desempeño.
- Equipos de trabajo.

**Mecanismo de evaluación:**

La evaluación de esta Línea de Acción, se apoya en los siguientes factores de la ECCO:

- Factor 38 Adaptable al entorno (reactivos 127, 128, 132 y 133).
- Factor 39 Adaptable al Ciudadano (reactivo 125).
- Factor 48 Organizada (reactivo 185).
- Factor 52 Liderazgo integral (reactivo 132).
- Factor 53 Cooperación (reactivo 133).

**Eje Estratégico: Enfoque A Resultados**

**Línea de Acción:** Evaluar el desempeño.

**Objetivo:** Mejorar la actuación de las y los servidores públicos en su trabajo, para lograr el desarrollo de sus funciones de manera efectiva y eficaz, dando como resultado una mejor atención a la Sociedad.

**Principios Constitucionales Relacionados:** Eficiencia

**Valores Relacionados:** Transparencia y Rendición de Cuentas.

**Descripción:**

El Acuerdo por el que se emiten las disposiciones en las materias de Recursos Humanos y del Servicio Profesional de Carrera, así como el Manual Administrativo de Aplicación General en materia de Recursos Humanos y Organización y el Manual del Servicio Profesional de Carrera, establece los lineamientos a los que habrá de sujetarse la evaluación del desempeño de las y los servidores públicos de la APF, entre los cuales se destacan los siguientes:

55. La evaluación del desempeño es el conjunto de procedimientos para establecer la metodología y definir los mecanismos de medición y valoración cuantitativa y cualitativa del rendimiento de los servidores públicos en su puesto y de manera colectiva en la institución, que opera a través de un grupo de indicadores previamente definidos para un período de evaluación determinado.
- 56.1 El método de evaluación que se determine estará orientado a medir el rendimiento de los servidores públicos, y sus resultados deberán servir para identificar en éstos, desarrollo del capital humano y su contribución a los objetivos y metas institucionales para la mejora de la institución, así como el fomento de una cultura de evaluación orientada a la productividad.

De acuerdo a lo anterior, la evaluación del desempeño permite:

- Identificar y reconocer a las y los servidores públicos que obtuvieron un desempeño destacado en el desarrollo de sus funciones.

- Ofrecer la posibilidad a las y los servidores públicos cuyos resultados son de bajo desempeño, puedan identificar aspectos que le permitan transformar sus debilidades en fortalezas y mejorar sus áreas de oportunidad.
- Desarrollar acciones para mejorar el desempeño de personas servidoras públicas (programas de entrenamiento, capacitación y desarrollo, entre otros).
- Lograr una mejor comunicación entre las y los servidores públicos con respecto a los factores que incidieron para alcanzar las metas y objetivos, así como de aquellos que obstaculizaron su cumplimiento.
- Planear y programar actividades, de tal forma que permitan su medición considerando el principio: “lo que no se mide, no se cambia, y lo que no se cambia, no se mejora”.

#### Actividades clave:

Las actividades clave de evaluación del desempeño se establecen en los instrumentos normativos correspondientes.

#### Factores que lo conforman:

- Normatividad en la materia.
- Metas de desempeño individual.
- Factores de eficiencia y calidad en el desempeño.
- Otras modalidades o factores de valoración del desempeño.

#### Mecanismo de evaluación:

Para evaluar esta línea de acción, es importante considerar la normatividad que regula el desempeño de las y los servidores públicos, entre la que destaca:

- Subsistema de Evaluación del Desempeño.<sup>10</sup>
- ECCO: factor 41 Eficiente (reactivo 139) y factor 50 Profesional (reactivo 190).

### Eje Estratégico: Enfoque A Resultados

|  |   |
|--|---|
| <b>Línea de Acción:</b>                          | Incentivar el logro de resultados.  |
| <b>Objetivo:</b>                                 | Motivar a las personas servidoras públicas en el logro de objetivos y metas, a fin de crear valor público a la Sociedad.  |
| <b>Principios Constitucionales Relacionados:</b> | Eficiencia  |
| <b>Valores Relacionados:</b>                     | Interés Público, Cooperación, Liderazgo y Rendición de Cuentas  |
| <b>Descripción:</b>                              | La motivación dentro del ámbito laboral es definida como un proceso que activa, orienta, dinamiza y mantiene el compromiso de las personas servidoras públicas hacia la realización de objetivos esperados. |

<sup>10</sup> Acuerdo por el que se emiten las Disposiciones en las materias de Recursos Humanos y del Servicio Profesional de Carrera, así como el Manual Administrativo de Aplicación General en materia de Recursos Humanos y Organización y el Manual del Servicio Profesional de Carrera. Título sexto, capítulo VI. Diario Oficial de la Federación, 12 de julio de 2010.

A efecto de incentivar el logro de resultados en las instituciones de la APF, en el Acuerdo por el que se emiten las Disposiciones en las materias de Recursos Humanos y del Servicio Profesional de Carrera, así como el Manual Administrativo de Aplicación General en materia de Recursos Humanos y Organización y el Manual del Servicio Profesional de Carrera se establecen los lineamientos y criterios para reconocer al desempeño destacado “a fin de promover la cultura del desempeño, la responsabilidad en el logro de los objetivos institucionales, el desarrollo y motivación del personal y la adecuada orientación y dirección de los mandos superiores”.

Por esto, es importante conocer las causas que estimulan a las y los servidores públicos, ya que mediante el manejo de la motivación, entre otros aspectos, los mandos superiores pueden utilizar estos elementos para propiciar que el área a su cargo funcione adecuadamente y el equipo de trabajo se sienta satisfecho.

Si la o el servidor público, gracias a su trabajo, encuentra satisfechas sus necesidades personales y profesionales, se comprometerá aún más en las tareas y se generará un mejor clima laboral a su alrededor.

Las necesidades a las que se hace referencia, son tanto las de nivel primario (vestido, comida, habitación), como las de nivel secundario (reconocimiento, afecto, prestigio, desarrollo); es importante considerar que para alcanzar las de nivel secundario, es indispensable tener cubiertas las del primer nivel. El reconocimiento, afecto, prestigio, desarrollo, entre otros, son de mayor impacto en la satisfacción personal y profesional de las y los servidores públicos.

#### Actividades clave:

Elaborar un proyecto de reconocimientos, incentivos y estímulos al desempeño destacado, a favor del personal de la institución; conforme a lo establecido en la normativa vigente en la materia.<sup>11</sup>

#### Factores que lo conforman:

- Objetivos y metas.
- Logro de resultados.
- Valor público.
- Desempeño destacado.

#### Mecanismo de evaluación:

La evaluación de esta Línea de Acción, se apoya en los siguientes factores de la ECCO:

- Factor 41 Eficiente (reactivos 139, 140 y 146).
- Factor 42 Equilibrada (reactivo 154).
- Factor 46 Inclusiva (reactivos 158 y 160).
- Factor 47 Motivada (reactivos 177, 178, 179 y 182).

### Eje Estratégico de Desarrollo de Competencias

El éxito de una administración pública depende del conocimiento, habilidades y experiencia de las personas servidoras públicas, es por ello que desarrollar y fortalecer sus competencias resulta fundamental tanto para el cumplimiento de los objetivos y metas institucionales, como para la satisfacción de las necesidades de la Sociedad.

En función de lo anterior, el enfoque de este eje estratégico radica en las actividades de desarrollo de capital humano [...] “para que el personal adquiera, desarrolle, actualice y acrecente sus conocimientos y capacidades, necesarias

<sup>11</sup> Acuerdo por el que se emiten las Disposiciones en las materias de Recursos Humanos y del Servicio Profesional de Carrera, así como el Manual Administrativo de Aplicación General en materia de Recursos Humanos y Organización y el Manual del Servicio Profesional de Carrera. Capítulo VI, sección IV, disp. 367. Diario Oficial de la Federación, 12 de julio de 2010.

para realizar las funciones a su cargo, así como para evaluar su desempeño en proporción y contribución a la mejora de la calidad de los servicios”.<sup>12</sup>

Las líneas de acción definidas para este Eje Estratégico son:

- ✓ Promover acciones de capacitación para fortalecer el desempeño eficiente y eficaz de las y los servidores públicos.
- ✓ Fortalecer o desarrollar competencias con orientación a servicio.
- ✓ Formación de líderes.

Enseguida, se describen estas líneas de acción:

| Eje Estratégico: Desarrollo de Competencias  |  |
|--|--|
| <b>Línea de Acción:</b>  | Promover acciones de capacitación para fortalecer el desempeño eficiente y eficaz de las y los servidores públicos.                          |
| <b>Objetivo:</b>   | Desarrollar en la o el servidor público competencias que apoyen su desempeño profesional y con un alto impacto en la cultura organizacional. |
| <b>Principios Constitucionales relacionados:</b>   | Legalidad y Eficiencia.  |
| <b>Valores relacionados:</b>   | Liderazgo, Integridad y Cooperación.   |
| <b>Descripción:</b>  |  |
| <p>En una cultura organizacional, se requieren acciones de capacitación permanentes que desarrollen y/o fortalezcan las capacidades profesionales de las personas servidoras públicas, en relación a los resultados que se esperan obtener de ellas en la institución; los conocimientos, habilidades, actitudes en los que hayan mostrado mayores deficiencias; las áreas de oportunidad en aspectos relacionados con integración, comunicación, supervisión, liderazgo, métodos de trabajo, capacitación y desarrollo; la importancia y trascendencia de la calidad en la atención y prestación de servicios; y el impacto que ésta tiene para la Sociedad, entre otros.</p> <p>Para el caso de la APF, en el Acuerdo por el que se emiten las Disposiciones en las materias de Recursos Humanos y del Servicio Profesional de Carrera, así como el Manual Administrativo de Aplicación General en materia de Recursos Humanos y Organización y el Manual del Servicio Profesional de Carrera, Capítulo III Sección I Capacitación, se establece que las acciones de capacitación deberán tener como origen un diagnóstico o detección de necesidades de capacitación, el cual señala:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>I. Identificar las áreas del conocimiento, habilidades, aptitudes y, en su caso, actitudes en que deberá capacitarse, según sus necesidades reales, de cada uno de las y los servidor público.</li> <li>II. Servir de base para que la programación de la capacitación se alinee a las estrategias y objetivos de la Institución.</li> <li>III. Asegurar que la planeación de la capacitación considere el uso racional y eficiente de los recursos.</li> <li>IV. Definir los objetivos y alcances de la capacitación.</li> <li>V. Generar información que retroalimente a las diferentes etapas del proceso de capacitación.</li> <li>VI. Involucrar a los superiores jerárquicos de cada servidor público.</li> <li>VII. Considerar al menos una fuente institucional y una individual.</li> </ol> |  |

<sup>12</sup> Acuerdo por el que se emiten las Disposiciones en las materias de Recursos Humanos y del Servicio Profesional de Carrera, así como el Manual Administrativo de Aplicación General en materia de Recursos Humanos y Organización y el Manual del Servicio Profesional de Carrera. Título tercero, capítulo III, sección II, disp. 45. Diario Oficial de la Federación, 12 de julio de 2010.

Así mismo, establece que las instituciones deberán permanentemente incluir en su programación de capacitación, entre otras acciones, las encaminadas a:

- I. Fortalecer la vocación del servicio público, y en su caso, las capacidades profesionales orientadas a desarrollar liderazgo y las habilidades directivas.
- II. Desarrollar comportamientos orientados a observar los principios y valores éticos, las reglas de integridad en el servicio público, la prevención de conflictos de interés y el combate a la corrupción.
- III. Fomentar el conocimiento y respeto de los derechos humanos, la no discriminación y la equidad de género y, en su caso, la denuncia contra quienes incurran en prácticas violatorias a estos derechos.

Los conocimientos, experiencias, habilidades, valores y actitudes de las y los servidores públicos, son un recurso de las instituciones. El desarrollo de sus competencias requiere poner énfasis en su vocación, en sus fortalezas y oportunidades con el propósito de maximizar su potencial para lograr el desempeño requerido.

#### Actividades clave:

Realizar las actividades pertinentes y correspondientes según lo establecido en el Acuerdo por el que se emiten las Disposiciones en las materias de Recursos Humanos y del Servicio Profesional de Carrera, así como el Manual Administrativo de Aplicación General en materia de Recursos Humanos y Organización y el Manual del Servicio Profesional de Carrera.

#### Factores que lo conforman:

- Diagnóstico o detección de necesidades de capacitación.
- Programa Anual de Capacitación.
- Fuentes de información del diagnóstico o detección de necesidades de capacitación.
- Acuerdo por el que se emiten las Disposiciones en las materias de Recursos Humanos y del Servicio Profesional de Carrera, así como el Manual Administrativo de Aplicación General en materia de Recursos Humanos y Organización y el Manual del Servicio Profesional de Carrera.

#### Mecanismo de evaluación:

La evaluación de esta Línea de Acción, se apoya en los siguientes factores de la ECCO:

- Factor 38 Adaptable al Entorno (reactivo 129).
- Factor 50 Profesional (reactivos 190, 193 y 197).

### Eje Estratégico: Desarrollo de Competencias

|  |  |
|--|--|
| <b>Línea de Acción:</b>                          | Fortalecer o desarrollar competencias con orientación a servicio.                          |
| <b>Objetivo:</b>                                 | Incrementar la calidad de atención y prestación de servicios proporcionados a la Sociedad. |
| <b>Principios Constitucionales relacionados:</b> | Legalidad, Lealtad y Eficiencia.   |
| <b>Valores relacionados:</b>                     | Interés Público, Igualdad y no discriminación, Integridad, Cooperación y Liderazgo.        |

**Descripción:**

La Sociedad determina y juzga la calidad del servicio. Las instituciones que aplican este principio se orientan al servicio y a la mejora de procesos y sistemas, que contribuyen directa e indirectamente a crear valor público entre la población demandante.

La orientación al servicio, en el caso de la APF, se encuentra vinculada estrechamente a la actuación de las y los servidores públicos frente a la Sociedad, por lo que se requiere de acciones de capacitación que actualicen y desarrollen sus competencias para un mejor desempeño de sus funciones.

El desarrollo y/o fortalecimiento de la capacidad profesional de las y los servidores públicos, a través de la capacitación, y conocimiento de los requerimientos legales y de gestión necesarios para la prestación del servicio, le permitirá identificar y atender factores que inciden directamente en la satisfacción o insatisfacción de la Sociedad, con respecto a los servicios que se le proporcionan.

**Actividades clave:**

Realizar las actividades pertinentes y correspondientes según lo establecido en el Acuerdo por el que se emiten las Disposiciones en las materias de Recursos Humanos y del Servicio Profesional de Carrera, así como el Manual Administrativo de Aplicación General en materia de Recursos Humanos y Organización y el Manual del Servicio Profesional de Carrera.

**Factores que lo conforman:**

- Diagnóstico o detección de necesidades de capacitación.
- Programa Anual de Capacitación.
- Fuentes de información del diagnóstico o detección de necesidades de capacitación.

**Mecanismo de evaluación:**

La evaluación de esta Línea de Acción, se apoya en los siguientes factores de la ECCO:

- Factor 38 Adaptable al Entorno (reactivo 129).
- Factor 47 Motivada (reactivo 179)
- Factor 50 Profesional (reactivos 193, 197 y 198).

Encuesta de Satisfacción a Usuarios de Trámites y Servicios Federales:

- Factores relacionados con la atención de servicios.
- Factores relacionados con la eficiencia en el trámite.

**Eje Estratégico: Desarrollo de Competencias**

|  |  |
|--|--|
| <b>Línea de Acción:</b>                          | Formar líderes.  |
| <b>Objetivo:</b>                                 | Dar al líder herramientas para fortalecer su rol en la coordinación de equipos de trabajo, desarrollo de colaboradores y fortalecimiento de la cultura organizacional. |
| <b>Principios Constitucionales relacionados:</b> | Legalidad, Lealtad y Eficiencia.   |
| <b>Valores relacionados:</b>                     | Interés Público, Integridad, Cooperación y Liderazgo.  |

#### Descripción:

La gestión pública exige líderes o niveles directivos que destaquen por su alta capacidad profesional para dirigir las instituciones públicas, su vocación en el servicio público y una comprensión ética del ejercicio de sus funciones.

Como se aprecia a lo largo de la Carta Iberoamericana de Calidad en la Gestión Pública (Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo-CLAD, 2008), los líderes rinden cuentas y se someten a control por los resultados obtenidos, impulsan el cambio definiendo la visión, la misión, los objetivos y las metas de su institución. Refuerzan e impulsan la eficiencia en la prestación de servicios públicos ofrecidos a la Sociedad, poniendo en marcha los procesos o sistemas que se requieran para tal propósito; motivando a las y los servidores públicos, apoyándolos, facultándolos y otorgándoles el reconocimiento merecido.

En el ejercicio de sus funciones, los niveles directivos integran aspectos tales como calidad del servicio, conducta, comportamiento ético, respeto a la legalidad y los derechos humanos, y bienestar social.

Hoy en día, el desarrollo del líder es una necesidad; por lo tanto, su formación debe considerar entre otros aspectos, los siguientes:<sup>13</sup>

- Visión de futuro.
- Mejora e innovación.
- Bienestar y desarrollo.
- Código de Ética, Reglas de Integridad y Código de Conducta.
- Cultura de la legalidad.
- Responsabilidad social.
- Desempeño y productividad.
- Trabajo en equipo.
- Capital humano.

Se sugiere, como parte de esta formación, promover la preparación de las y los servidores públicos para obtener la certificación por parte del Consejo Nacional de Normalización y Certificación de Competencias Laborales (CONOCER), en el Estándar de Competencia EC0401 Liderazgo en el servicio público.

#### Actividades clave:

Realizar las actividades pertinentes y correspondientes según lo establecido en el Acuerdo por el que se emiten las Disposiciones en las materias de Recursos Humanos y del Servicio Profesional de Carrera, así como el Manual Administrativo de Aplicación General en materia de Recursos Humanos y Organización y el manual del Servicio Profesional de Carrera.

#### Factores que lo conforman:

- Diagnóstico o detección de necesidades de capacitación.
- Programa Anual de Capacitación.
- Fuentes de información del diagnóstico o detección de necesidades de capacitación.

#### Mecanismo de evaluación:

La evaluación de esta Línea de Acción, se apoya en los siguientes factores de la ECCO:

- Factor 38 Adaptable al entorno (reactivo 133).
- Factor 40 Colaborativa (reactivo 137).
- Factor 50 Profesional (reactivos 193 y 197).

<sup>13</sup> Modelo Nacional para la Competitividad 2016, Sistema de Liderazgo, inciso A. Desarrollo de Liderazgo (pág. 12). Instituto para el Fomento a la Calidad Total, A.C.

## VIII. Protocolo de Servicio para la atención de la Sociedad.

En Cultura Organizacional, es indispensable tener claridad sobre los rasgos distintivos del tipo de atención que debe caracterizar a los trámites y servicios otorgados por la APF; por tanto, a continuación se sugiere un “Protocolo de Servicio para la Atención Ciudadana”.

El contacto con la Sociedad crea una imagen y opinión sobre la APF, tu institución y sobre ti mismo, sin importar el medio utilizado (teléfono, correo electrónico, “cara a cara”, etcétera); ejerce este Protocolo y apoya tu rol como servidora o servidor público.

### 1. Sé ético en todo momento y circunstancia.

Tú compromiso fundamental del servicio a la población es respetar el ejercicio de sus derechos y apoyarlos a cumplir con sus trámites y obligaciones, por encima de los intereses particulares; ajustando el desempeño de tu rol a la ética y normatividad establecida, cumpliendo estrictamente con tus funciones o atribuciones.

### 2. Actúa conscientemente, para la Sociedad tú representas la APF.

Como servidor(a) público(a) tienes una gran responsabilidad: la eficiencia y trato que proporciones en cada “momento de verdad” durante el otorgamiento de consultas, trámites, gestiones, servicios, representan para la Sociedad un todo. Un “momento de verdad” es el(los) instante(s) en que la Sociedad se pone en contacto con la APF, a partir del cual, se forma una opinión sobre la calidad del servicio que está recibiendo y de la institución correspondiente. Un “momento de verdad” está a lo largo de todo el ciclo de atención: saludo inicial, recepción, respeto, cordialidad, claridad y calidad de los mensajes, información de referencia y resultado; por lo que es indispensable que mantengas una actitud de servicio desde que el interesado o interesada llega, y hasta que se retira.

### 3. Saluda, identifícate y despídete.

Saludar amablemente es la primera muestra de cortesía y respeto que percibirán quienes interactúen contigo. Decir quién eres representa responsabilidad y una actitud clara hacia la rendición de cuentas por el servicio que ofreces, ya que tendrán la oportunidad de hacer referencia a tu persona en situaciones posteriores.

Despídete amablemente y pregunta ¿Algo más en lo que pueda servirte? Recuerda que el servicio es un proceso que inicia en el momento en que las y los usuarios demandantes ingresan a la institución que representas y termina cuando sale de la misma, todos los momentos son importantes.

### 4. Facilita el ejercicio de los derechos de las y los usuarios, así como el cumplimiento de sus obligaciones.

Conoce y trasmite claramente el proceso y los requisitos completos de las consultas, trámites, gestiones y servicios que son responsabilidad de la institución que representas, así como la información de referencia que puedan solicitarte las personas como: requisitos, tiempos estimados, números de referencia, módulos, página web y otros elementos de atención.

Destaca de manera cordial, clara y responsable, las consecuencias que se deriven del incumplimiento de las obligaciones con la Sociedad. La claridad y veracidad de la información es un elemento clave para ganar la confianza y aumentar su satisfacción.

### 5. Supera las expectativas de servicio a las personas.

Entiende, enfócate en sus necesidades y expectativas, haz del trato una experiencia empática y cercana, especialmente cuando llegue con una actitud negativa o predispuesta. Además de cumplir con este Protocolo y

alinearte a los indicadores de servicio establecidos por la institución que representas, recuerda que la Sociedad tiene la última palabra, es su mente y su sentir, quienes calificarán el servicio recibido.

La anticipación puede ser un elemento clave en la superación de expectativas. Proporciona la información necesaria relacionada con la consulta, trámite, gestión, servicio a otorgar, adelántate a sus necesidades más evidentes.

**6. Lleva las discusiones hacia soluciones satisfactorias.**

Comúnmente, una discusión representa un estado de insatisfacción; cuando sea el caso, escuchar se vuelve un elemento clave. Date unos minutos para entender ¿qué necesita la persona a la que atiendes? y ¿por qué de su actitud poco favorable? Posteriormente, desvía las discusiones hacia la solución. No se trata de dar siempre la razón, se trata de que el servicio esté orientado hacia la entrega de soluciones.

**7. Asume, en todo momento, que las y los solicitantes dicen la verdad y que la información con que cuentan puede no ser clara o incluso errónea.**

Es posible que en algunos casos las y los usuarios lleguen con información poco clara o errónea, o incluso, que parezca que está mintiendo o inventando información. Retoma el control de esa situación, otorga el beneficio de la duda y construye la relación de servicio desde ese punto. Aclara que la información que le han dado anteriormente no está completa o es incorrecta, y que con mucho gusto le ayudarás a resolver su requerimiento.

**8. Si generas expectativas, satisfácelas.**

Si durante un servicio, tú has ofrecido resolver algún problema, orientar o resolver la situación en determinado tiempo, cúmplelo. Una falla en este aspecto genera pérdida de credibilidad y una percepción negativa asociada a falta de respeto y honestidad. Si resulta inevitable un incumplimiento por causas 100% ajenas a ti, ofrece disculpas y una solución mediadora, como: “permítame hacerle llegar la información por correo electrónico” o “permítame comunicarle o remitirle con mi colega”, entre otras.

**9. Valora el tiempo de todas y todos.**

Las personas buscan respuestas rápidas y oportunas. Otorga servicios de manera ágil o, en su defecto, aclara cuánto tiempo se llevará el trámite en cuestión; de esta manera, las personas tendrán claridad de cuánto tiempo requiere la realización del mismo.

**10. Mantén un lenguaje amable y un estado de ánimo ecuánime.**

La personalidad de los usuarios, el contexto de la situación y otras circunstancias, pueden hacer de la consulta / trámite / gestión / servicio una experiencia propicia para perder el control, enojarse, perder objetividad, levantar la voz o fruncir el ceño, entre otros. Haz uso del sentido del deber, de tu compromiso, de la cortesía, de la vocación de servicio y del respeto a las personas, pregúntate ¿qué puedo hacer para ayudarlo?

## **IX. Conclusiones.**

El esfuerzo diario de las y los servidores públicos está dirigido a garantizar el bienestar y los derechos de la Sociedad. La persona servidora pública es quien puede llevar a cabo la transformación cultural planteada por la presente Guía. “*Sé el cambio que quieres ver en el mundo*”, decía Gandhi; retomando sus palabras, la verdadera transformación inicia con un simple vistazo al interior, empieza hacia adentro y por la unidad que representa cada uno de las y los servidores públicos y cada una de las instituciones. Esta mirada interior nos obliga a vernos a nosotros mismos como parte del conjunto de la Sociedad, dignos de recibir un trato y una atención que cubra los más altos estándares de calidad. Las y los servidores públicos no sólo tienen la oportunidad de servir a las personas que se encuentran frente a la ventanilla sino también a las personas que laboran detrás de ésta; es decir, a las propias personas servidoras públicas. Una vez que esta mirada interior ha tenido lugar, el esfuerzo individual significará un paso más hacia el cambio de cada institución y de todo el Gobierno Federal, capaz en sí mismo de transformar al país.

La Sociedad debe estar en el centro de la Cultura Organizacional de la APF, para que ésta pueda lograr las metas que se ha propuesto y que ello nos conduzca a alcanzar la visión a la cual aspiramos: "...Un México donde cada quien pueda escribir su propia historia de éxito y sea feliz" (Lic. Enrique Peña Nieto, Presidente de México, Plan Nacional de Desarrollo 2013-2018).

## X. Glosario.

- **Acciones verdes:** conjunto de actividades que permiten el cuidado y protección del ambiente.
- **Comportamientos asociados:** serie de actividades o funciones inherentes a una conducta y al valor o valores detrás de ésta, cuya finalidad es clarificar la manera de vivirla en el "día a día", al interior del servicio público.
- **Comité de Ética y de Prevención de Conflictos de Interés:** el que se establece en los Lineamientos generales para propiciar la integridad de los servidores públicos y para implementar acciones permanentes que favorezcan su comportamiento ético, a través de los Comités de Ética de Prevención de Conflictos de Interés.
- **Conductas sugeridas:** son las pautas con las que las personas servidoras públicas pueden conducir su actuación, con una clara orientación al interés público.
- **Denuncia:** manifestación de hechos presuntamente irregulares, en los que se encuentren involucrados servidoras y servidores públicos federales en ejercicio de sus funciones, o personas físicas o morales que manejen o apliquen recursos públicos del mismo ámbito o que participen en contrataciones públicas de carácter federal o en transacciones comerciales internacionales, referidos a la autoridad administrativa competente para investigarlos, por los quien los considera hechos causantes de una falta o infracción administrativa.
- **ECCO:** la Encuesta de Clima y Cultura Organizacional que se aplica anualmente en la Administración Pública Federal.
- **Ejes estratégicos:** son elementos organizacionales que constantemente debemos estar fortaleciendo y mejorando al interior de nuestras instituciones, para impactar de manera positiva en nuestra motivación y desempeño; y, por ende, en las consultas, trámites y servicios que se proporcionan a la Sociedad.
- **Estándar de competencia:** describe el desempeño del servidor público al conducirse con apego a la legalidad y normatividad de la administración pública de manera que reconoce, acepta, y respeta el Estado de Derecho, promoviendo actitudes favorables entre compañeros / superiores jerárquicos / subordinados / usuarios hacia la legalidad, la ética y la responsabilidad pública en su actividad / trámite / servicio, teniendo presente el respeto, la equidad y el derecho a la igualdad y la no discriminación, la preservación del entorno cultural / ecológico / ambiental y el actuar con transparencia y en beneficio al derecho de acceso a la información y la responsabilidad en sus acciones buscando que la Sociedad confíe en su gobierno y en las leyes que lo rigen.
- **Factores y reactivos:** son los elementos condicionantes de la ECCO, que contribuyen a la medición ordenada del clima organizacional en las instituciones, mediante la aplicación de cuestionamientos precisos relacionados con la cultura organizacional.
- **Líneas de acción:** directrices asociadas a cada Eje Estratégico cuya finalidad es establecer claridad sobre los aspectos a fortalecer, o en su caso mejorar en cada uno de éstos.
- **Mecanismo de evaluación:** elementos planteados para monitorear y evaluar el nivel alcanzado en la transformación de la Cultura Organizacional de las y los servidores públicos y de las instituciones de la APF.
- **Misión:** propósito o razón de ser de la dependencia o entidad que permite orientar acciones hacia el logro de un resultado esperado.

- **Nivel directivo:** puestos de nivel de dirección en las estructuras organizacionales de las instituciones de la APF: Directores Generales, Titulares, Subsecretarios, Secretarios o sus equivalentes.
- **Principios Constitucionales relacionados: Los señalados en el Art 109 Frac. III de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos,** y referidos en el Acuerdo que tiene por objeto emitir el Código de Ética de los servidores públicos del Gobierno Federal, las Reglas de Integridad para el ejercicio de la función pública, y los Lineamientos generales para propiciar la integridad de los servidores públicos y para implementar acciones permanentes que favorezcan su comportamiento ético, a través de los Comités de Ética y de Prevención de Conflictos de Interés. Diario Oficial de la Federación, 20 de agosto de 2015 y su modificación, Diario Oficial de la Federación, 02 de septiembre de 2016.
- **Proceso administrativo:** es aquel necesario para la gestión interna de la dependencia o entidad, pero que no contribuye directamente con su razón de ser.
- **Proceso sustantivo:** se relaciona directamente con las funciones sustantivas de la dependencia o entidad, es decir, con el cumplimiento de la misión y genera las características de producto/servicio que son apreciadas por los usuarios, el cliente o la Sociedad.
- **Protocolo de Servicio para la Atención Ciudadana:** conjunto de diez preceptos considerados básicos para el ejercicio de cualquier actividad que privilegia el servicio público.
- **Queja:** expresión de hechos probablemente irregulares de quien resiente o dice resentir una afectación en sus derechos, atribuidos a servidoras y servidores públicos en ejercicio de sus funciones, o en contra de personas que manejen o apliquen recursos públicos federales, que se hacen conocimiento de la autoridad competente para investigarlos.
- **Tecnología disruptiva:** es aquella que desplaza a una tecnología establecida y sacude a la industria, o un producto innovador que crea una industria completamente nueva.
- **Valores relacionados:** los referidos en el Acuerdo que tiene por objeto emitir el Código de Ética de los servidores públicos del Gobierno Federal, las Reglas de Integridad para el ejercicio de la función pública, y los Lineamientos generales para propiciar la integridad de los servidores públicos y para implementar acciones permanentes que favorezcan su comportamiento ético, a través de los Comités de Ética y de Prevención de Conflictos de Interés. Diario Oficial de la Federación, 20 de agosto de 2015 y su modificación, Diario Oficial de la Federación, 02 de septiembre de 2016; y que tienen vinculación particular con la Línea de Acción.
- **Visión:** imagen que se tiene del lugar a donde se quiere llevar a la dependencia o entidad, y de cómo quiere que se perciba en un futuro definido.

## XI. Bibliografía.

Para la conformación de las matrices y ejes, se utilizaron contenidos de las siguientes fuentes de información:

- Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, DOF 5 de febrero 1917, última reforma publicada DOF 24-02-2017, [http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/1\\_240217.pdf](http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/1_240217.pdf)
- Plan Nacional de Desarrollo, 2013-2018. México. [http://www.dof.gob.mx/nota\\_detalle.php?codigo=5299465&fecha=20/05/2013](http://www.dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5299465&fecha=20/05/2013)
- Programa para un Gobierno Cercano y Moderno 2013-2018. México. <http://www.gob.mx/sfp/acciones-y-programas/programa-para-un-gobierno-cercano-y-moderno-pgcm>
- Programa Nacional para la Igualdad de Oportunidades y no Discriminación contra las Mujeres 2013-2018. [http://www.dof.gob.mx/nota\\_detalle.php?codigo=5312418&fecha=30/08/2013](http://www.dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5312418&fecha=30/08/2013)

- Ley General de Responsabilidades Administrativas de los Servidores Públicos. Nueva Ley publicada en el Diario Oficial de la Federación el 18 de julio de 2016. [www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/doc/LGRA.doc](http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/doc/LGRA.doc)
- Acuerdo que tiene por objeto emitir el Código de Ética de los servidores públicos del Gobierno Federal, las Reglas de Integridad para el ejercicio de la función pública, y los Lineamientos generales para propiciar la integridad de los servidores públicos y para implementar acciones permanentes que favorezcan su comportamiento ético, a través de los Comités de Ética y de Prevención de Conflicto de Interés. DOF 20/08/2015 y 2/09/2016. Secretaría de la Función Pública (SFP). [dof.gob.mx/nota\\_to\\_doc.php?codnota=5404568](http://dof.gob.mx/nota_to_doc.php?codnota=5404568)
- Acuerdo por el que se emiten las disposiciones en las materias de Recursos Humanos y del Servicio Profesional de Carrera, así como el Manual Administrativo de Aplicación General en materia de Recursos Humanos y Organización y el Manual del Servicio Profesional de Carrera. SFP. Última reforma publicada en el Diario Oficial de la Federación el 6 de abril de 2017. <http://www.gob.mx/fnd/documentos/manual-administrativo-de-aplicacion-general-en-materia-de-recursos-humanos-y-organizacion-y-manual-del-servicio-profesional-de-carrera>
- Norma Mexicana NMX-R-050-SCFI-2006, Accesibilidad de las personas con discapacidad a espacios construidos de servicio al público-Especificaciones de seguridad. <http://www.dof.gob.mx/normasOficiales/1597/seeco/seeco.htm>
- Consejo Nacional de Normalización y Certificación de Competencias Laborales (CONOCER), en el estándar de "Liderazgo en el Servicio Público". <http://200.76.60.180/CONOCER/fichaEstandar.do?method=obtenerPDFEstandar&idEstandar=1667>
- "Sistema Integral de Quejas y Denuncias Ciudadanas" (SIDECA), SFP, México. <https://sidec.funcionpublica.gob.mx/>
- Modelo de Cultura Organizacional de Gobierno Centrado en el Ciudadano, de la Secretaría de la Función Pública (2013). [https://www.google.com.mx/search?q=++Modelo+de+Cultura+Organizacional+de+Gobierno+Centrado+en+el+Ciudadano&rlz=1C1GGGE\\_esMX661MX683&oq=++Modelo+](https://www.google.com.mx/search?q=++Modelo+de+Cultura+Organizacional+de+Gobierno+Centrado+en+el+Ciudadano&rlz=1C1GGGE_esMX661MX683&oq=++Modelo+)
- Norma Mexicana, NMX-R-025-SCFI-2015 en Igualdad Laboral y No Discriminación. Secretaría de Economía (2015). [http://dof.gob.mx/nota\\_detalle.php?codigo=5411973&fecha=19/10/2015](http://dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5411973&fecha=19/10/2015)
- Factores y Reactivos de la Encuesta de Clima y Cultura Organizacional (ECCO).SFP.2016.México. [www.usp.funcionpublica.gob.mx/CCO/GuiaAplicacionECCO.pdf](http://www.usp.funcionpublica.gob.mx/CCO/GuiaAplicacionECCO.pdf)
- Catálogo de medidas para la igualdad, Mireya Del Pino Pacheco, Consejo Nacional para Prevenir la Discriminación-CONAPRED. Secretaría de Gobernación (2015). [http://www.conapred.org.mx/documentos\\_cedoc/CatalogoMedidas\\_WEB\\_Mireya\\_topgrl\\_INACCSS.pdf](http://www.conapred.org.mx/documentos_cedoc/CatalogoMedidas_WEB_Mireya_topgrl_INACCSS.pdf)
- Compartiendo las Mejores Prácticas del Modelo de Equidad de Género. Instituto Nacional de las Mujeres INMUJERES. México 20120. [cedoc.inmujeres.gob.mx/documentos\\_download/101189.PDF](http://cedoc.inmujeres.gob.mx/documentos_download/101189.PDF)
- Los Principios del *Red Shoe Movement*. <http://redshoemovement.es/liderazgo-organizacional/>

## Anexo 1

| ENCUESTA DE CLIMA Y CULTURA ORGANIZACIONAL DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA FEDERAL 2016 |                        |                    |   | FACTORES Y REACTIVOS                       |                     |                                     |                     |
|--|------------------------|--------------------|---|--|---------------------|-------------------------------------|---------------------|
| FACTORES BÁSICOS   |                        |                    |   | FACTORES COMPUESTOS:                       |                     |                                     |                     |
| NO. FACTOR RNHET   | NOMBRE FACTOR          | NO. REACTIVO RHNET | REACTIVO  | FACTOR COMPUESTO VALORES (Código de Ética) | NO. FACTOR EN RHNET | FACTOR COMPUESTO LIDERAZGO INTEGRAL | NO. FACTOR EN RHNET |
| 38   | Adaptable al entorno   | 127                | Considero que en mi equipo, modificamos la manera de trabajar para mejorar las formas de hacer las cosas.   |  |                     |                                     |                     |
| 38   | Adaptable al entorno   | 128                | Considero que en mi trabajo se valoran las aportaciones innovadoras.  |  |                     |                                     |                     |
| 38   | Adaptable al entorno   | 129                | En mi área compartimos cotidianamente conocimientos y experiencias.   |  |                     |                                     |                     |
| 38   | Adaptable al entorno   | 130                | En mi área somos lo suficientemente flexibles para adaptarnos a los cambios.  |  |                     |                                     |                     |
| 38   | Adaptable al entorno   | 131                | En mi institución, se considera importante retener a servidores públicos con experiencias técnicas.   |  |                     | Liderazgo integral                  | F:52                |
| 38   | Adaptable al entorno   | 132                | Mi jefe(a) inmediato estimula el cambio y mejora continua.  |  |                     | Liderazgo integral                  | F:52                |
| 38   | Adaptable al entorno   | 133                | Mi jefe(a) promueve el aprendizaje continuo para afrontar nuevos procesos.  |  |                     | Liderazgo integral                  | F:52                |
| 39   | Adaptable al Ciudadano | 123                | Considero que en mi área se busca la satisfacción colectiva por encima de interés o beneficios particulares.  | Interés Público                            | F:58                |                                     |                     |
| 39   | Adaptable al Ciudadano | 124                | En la institución, percibo que los comentarios y recomendaciones de los ciudadanos conducen a mejoras en nuestros servicios.  | Interés Público                            | F:58                |                                     |                     |
| 39   | Adaptable al Ciudadano | 125                | En mi institución se mejora constantemente la atención y los servicios para el público usuario.   | Interés Público                            | F:58                |                                     |                     |
| 39   | Adaptable al Ciudadano | 126                | Los trámites que se utilizan en mi organización son simples y facilitan la atención.  | Interés Público                            | F:58                |                                     |                     |
| 40   | Colaborativa           | 134                | El trabajo se organiza de modo que entiendo la relación de mi trabajo con otras áreas de la institución.  | Cooperación                                | F:53                |                                     |                     |
| 40   | Colaborativa           | 135                | En mi área de trabajo, cuentan las opiniones de cada uno de mis compañeros y compañeras para generar entre todos alternativas para la solución de problemas.                      | Cooperación                                | F:53                |                                     |                     |
| 40   | Colaborativa           | 136                | Me siento parte de un equipo de trabajo.  | Cooperación                                | F:53                |                                     |                     |
| 40   | Colaborativa           | 137                | Mi jefe(a) me involucra para la toma de decisiones importantes en mi área de trabajo.   |  |                     | Liderazgo integral                  | F:52                |
| 40   | Colaborativa           | 138                | Mi jefe(a) me proporciona información suficiente y adecuada para realizar bien mi trabajo.  |  |                     | Liderazgo integral                  | F:52                |
| 41   | Eficiente              | 139                | Considero que en mi área de trabajo se promueve la rendición de cuentas.  | Rendición de Cuentas                       | F:60                |                                     |                     |
| 41   | Eficiente              | 140                | Considero que en mi área el establecimiento de metas y objetivos son reales y posibles.   |  |                     |                                     |                     |
| 41   | Eficiente              | 141                | Dispongo de los medios y recursos requeridos para realizar el trabajo diario.   |  |                     |                                     |                     |
| 41   | Eficiente              | 142                | En mi área se promueve a utilizar mesuradamente el agua/energía eléctrica/papel/cualquier recurso natural no renovable durante mi actividad laboral.                              | Entorno Cultural y Ecológico               | F:54                |                                     |                     |
| 41   | Eficiente              | 143                | Existe compromiso de la alta dirección con la asignación y uso transparente y racional de los recursos.   | Rendición de Cuentas                       | F:60                | Liderazgo integral                  | F:52                |
| 41   | Eficiente              | 144                | Me parece que en mi institución se manejan los recursos del área de manera responsable y austera.   | Rendición de Cuentas                       | F:60                |                                     |                     |
| 41   | Eficiente              | 145                | Mi jefe(a) propicia un clima de trabajo agradable, sin olvidar los objetivos del equipo.  |  |                     | Liderazgo integral                  | F:52                |
| 41   | Eficiente              | 146                | Periódicamente tengo información sobre el avance de metas y el logro de objetivos.  |  |                     | Liderazgo integral                  | F:52                |
| 42   | Equilibrada            | 147                | Considero que mi ambiente de trabajo está libre de hostilidad.  |  |                     |                                     |                     |
| 42   | Equilibrada            | 148                | En mi área se fomenta el respeto por igual sin importar el nivel jerárquico.  | Respeto                                    | F:61                |                                     |                     |
| 42   | Equilibrada            | 149                | En mi institución se promueve visitar y cuidar parques históricos, culturales o sitios patrimoniales (monumento, lugar histórico o artístico, sitio arqueológico).                | Entorno Cultural y Ecológico               | F:54                |                                     |                     |
| 42   | Equilibrada            | 150                | La jornada laboral en mi área me permite conciliar las responsabilidades familiares y participar en eventos culturales (cine, conciertos, recitales, museos, exposiciones, danza) | Entorno Cultural y Ecológico               | F:54                |                                     |                     |
| 42   | Equilibrada            | 151                | Me siento apoyado por mis jefes(as) cuando me enfermo.  |  |                     | Liderazgo integral                  | F:52                |
| 42   | Equilibrada            | 152                | Mi jefe(a) me trata con respeto y amabilidad.   | Respeto                                    | F:61                | Liderazgo integral                  | F:52                |
| 42   | Equilibrada            | 153                | Mis compañeras y compañeros en el área me tratan con respeto y confianza.   | Respeto                                    | F:61                |                                     |                     |
| 42   | Equilibrada            | 154                | Siento que mi jefe(a) se interesa por conocer las dificultades que se me presentan para cumplir con mis objetivos.  |  |                     | Liderazgo integral                  | F:52                |
| 46   | Inclusiva              | 155                | Considero que en mi área los puestos iguales de hombres y mujeres tienen asignadas las mismas percepciones.   | Equidad de género                          | F:55                |                                     |                     |
| 46   | Inclusiva              | 156                | Creo que en mi área los mandos superiores respetan las diferencias del personal sin importar su origen étnico o nacional, sexo, edad, discapacidad o condición social.            | Igualdad y no discriminación               | F:56                | Liderazgo integral                  | F:52                |
| 46   | Inclusiva              | 157                | En mi área de trabajo el trato entre superiores, subordinados y compañeros, siempre es igualitario y sin Discriminación.  | Igualdad y no discriminación               | F:56                |                                     |                     |
| 46   | Inclusiva              | 158                | En mi área de trabajo existen las oportunidades de ascenso y promoción de manera equitativa tanto para mujeres como para hombres.   | Equidad de género                          | F:55                |                                     |                     |
| 46   | Inclusiva              | 159                | En mi área nadie ha sido víctima de hostigamiento sexual o acoso sexual.  | Equidad de género                          | F:55                |                                     |                     |
| 46   | Inclusiva              | 160                | En mi área se considera que tanto hombres como mujeres realizamos un trabajo útil.  | Equidad de género                          | F:55                |                                     |                     |
| 46   | Inclusiva              | 161                | En mi institución el trato con el público es Igualitario y libre de Discriminación.   | Igualdad y no discriminación               | F:56                |                                     |                     |
| 46   | Inclusiva              | 162                | En mi institución existen las instalaciones adecuadas para personas con discapacidad.   | Igualdad y no discriminación               | F:56                |                                     |                     |
| 47   | Motivada               | 175                | Considero que mis opiniones son tomadas en cuenta.  |  |                     |                                     |                     |
| 47   | Motivada               | 176                | El sueldo que percibo es de acuerdo a mis responsabilidades.  |  |                     |                                     |                     |

| FACTORES BÁSICOS |               |                    |  | FACTORES COMPUESTOS:                       |                     |                                     |                     |
|------------------|---------------|--------------------|--|--|---------------------|-------------------------------------|---------------------|
| NO. FACTOR RNHET | NOMBRE FACTOR | NO. REACTIVO RNHET | REACTIVO   | FACTOR COMPUESTO VALORES (Código de Ética) | NO. FACTOR EN RNHET | FACTOR COMPUESTO LIDERAZGO INTEGRAL | NO. FACTOR EN RNHET |
| 47               |               | 177                | En mi área se reconocen formalmente los buenos resultados obtenidos.   |  |                     |                                     |                     |
| 47               | Motivada      | 178                | Este último año he tenido oportunidades de aprender y crecer profesional y personalmente en el trabajo.  |  |                     |                                     |                     |
| 47               | Motivada      | 179                | Los esfuerzos que realizo tienen el reconocimiento que se merecen.   |  |                     |                                     |                     |
| 47               | Motivada      | 180                | Mi jefe(a) me da autonomía para tomar las decisiones necesarias para el cumplimiento de mis responsabilidades.   |  |                     | Liderazgo integral                  | F:52                |
| 47               | Motivada      | 181                | Mi sueldo va compensándose en concordancia con las condiciones económicas del país.  |  |                     |                                     |                     |
| 47               | Motivada      | 182                | Mi trabajo representa un reto constante.   |  |                     |                                     |                     |
| 48               | Motivada      | 183                | Conozco los manuales de organización y procedimientos de mi institución.   |  |                     |                                     |                     |
| 48               | Organizada    | 184                | Considero que la Misión, Visión y Valores de mi institución están claramente definidas y comunicadas al personal.  |  |                     | Liderazgo integral                  | F:52                |
| 48               | Organizada    | 185                | En mi equipo de trabajo tenemos una visión compartida de cómo será esta institución en el futuro.  |  |                     |                                     |                     |
| 48               | Organizada    | 186                | Estoy consciente cómo mi trabajo contribuye a la realización de los objetivos de mi área.  |  |                     |                                     |                     |
| 48               | Organizada    | 187                | Las manuales de organización y procedimientos de mi organización son claros y facilitan mi trabajo.  |  |                     |                                     |                     |
| 48               | Organizada    | 188                | Me siento identificado con el propósito u objetivo de la institución.  |  |                     |                                     |                     |
| 48               | Organizada    | 189                | Mis funciones están claramente definidas.  |  |                     |                                     |                     |
| 49               | Organizada    | 163                | Conozco el Código de Conducta de mi institución.   | Liderazgo                                  | F:59                | Liderazgo integral                  | F:52                |
| 49               | Íntegra       | 164                | Considero que en mi área las y los servidores públicos se manejan de acuerdo a la normatividad, rechazando la intimidación y el maltrato a los demás.  | Respeto a los Derechos Humanos             | F:62                |                                     |                     |
| 49               | Íntegra       | 165                | Considero que los mandos superiores son congruentes con lo que dicen y lo que hacen.   | Integridad                                 | F:57                | Liderazgo integral                  | F:52                |
| 49               | Íntegra       | 166                | En mi área de trabajo el respeto a los Derechos Humanos es promovido por las autoridades.  | Respeto a los Derechos Humanos             | F:62                | Liderazgo integral                  | F:52                |
| 49               | Íntegra       | 167                | En mi institución la Integridad de las y los servidores públicos es perceptible.   | Integridad                                 | F:57                |                                     |                     |
| 49               | Íntegra       | 168                | En mi institución la protección de datos personales se realiza de manera responsable.  | Transparencia                              | F:63                |                                     |                     |
| 49               | Íntegra       | 169                | En mi institución se fomenta la difusión y cumplimiento del Código de Conducta.  | Liderazgo                                  | F:59                | Liderazgo integral                  | F:52                |
| 49               | Íntegra       | 170                | En mi institución se hacen campañas de fomento respecto a los derechos humanos.  | Respeto a los Derechos Humanos             | F:62                |                                     |                     |
| 49               | Íntegra       | 171                | En mi institución se protegen los datos personales de las usuarias y usuarios.   | Transparencia                              | F:63                |                                     |                     |
| 49               | Íntegra       | 172                | Me parece que en mi área existe compromiso para difundir información pública de manera permanente.   | Transparencia                              | F:63                |                                     |                     |
| 49               | Íntegra       | 173                | Siento que hay compromiso de mi jefe(a) hacia la integridad y el comportamiento ético.   | Liderazgo                                  | F:59                | Liderazgo integral                  | F:52                |
| 49               | Íntegra       | 174                | Siento que los valores de la institución son comprendidos y compartidos por el personal.   | Integridad                                 | F:57                |                                     |                     |
| 50               | Íntegra       | 190                | Considero que en mi área la retroalimentación de la evaluación del desempeño se acompaña en primera instancia de capacitación y apoyo, en lugar de amenazas y críticas.  |  |                     |                                     |                     |
| 50               | Profesional   | 191                | Considero que en mi institución, las personas son separadas de su puesto solamente por causas plenamente justificadas.   |  |                     |                                     |                     |
| 50               | Profesional   | 192                | Cuando ingresé al área, me sentí bienvenido(a) y me explicaron la organización de la institución, mis funciones y responsabilidades, interrelaciones entre las áreas de la institución y tareas de cada uno de mis compañeros. |  |                     |                                     |                     |
| 50               | Profesional   | 193                | En mi institución los planes de formación se diseñan con base en nuestras necesidades de desarrollo profesional.   |  |                     |                                     |                     |
| 50               | Profesional   | 194                | En mi institución se cubren los puestos vacantes, con el personal de la institución que cubra el perfil requerido de la vacante.   |  |                     |                                     |                     |
| 50               | Profesional   | 195                | Percibo que en mi área, se motiva y ayuda al personal antes de proceder a un despido.  |  |                     |                                     |                     |
| 50               | Profesional   | 196                | Percibo que en mi institución se cubren los puestos vacantes con procesos de reclutamiento formales (prensa, bolsas de trabajo, agencias de empleo, instituciones educativas etc.).  |  |                     |                                     |                     |
| 50               | Profesional   | 197                | Recibo la capacitación adecuada para la responsabilidad de mi puesto.  |  |                     |                                     |                     |
| 50               | Profesional   | 198                | Siento que hay suficientes oportunidades para hacer carrera y mejorar profesionalmente en la institución.  |  |                     |                                     |                     |
| 50               | Profesional   | 199                | Siento que mi jefe(a) se interesa por mi desarrollo profesional y personal en la institución.  |  |                     | Liderazgo integral                  | F:52                |

**Mtra. Arely Gómez González**

Secretaria de la Función Pública

**Dr. Eber Omar Betanzos Torres**

Subsecretario de la Función Pública

**Mtro. Edgar Guerrero Centeno**

Titular de la Unidad de Políticas de Mejora de la Gestión Pública

**Ing. César Antonio Osuna Gómez**

Titular de la Unidad de Política de Recursos Humanos de la Administración pública Federal

**Dr. Luis Refugio García López Guerrero**

Titular de la Unidad de Ética, Integridad Pública y Prevención de Conflictos de Intereses

**Mtra. Marcela Loredana Montero de Alba**

(55)-2000-4041

[mmontero@funcionpublica.gob.mx](mailto:mmontero@funcionpublica.gob.mx)

**CP. Jesús R. Dávila Becerril**

(55)-2000-3000, ext. 4037

[jdavilala@funcionpublica.gob.mx](mailto:jdavilala@funcionpublica.gob.mx)

**Lic. Jesús Aquino Mercado**

(55)-2000-3000, ext. 4127

[jaquino@funcionpublica.gob.mx](mailto:jaquino@funcionpublica.gob.mx)

**Ing. Ricardo A. Cancino Yza**

(55)-2000-3000, ext. 4111

[rcancino@funcionpublica.gob.mx](mailto:rcancino@funcionpublica.gob.mx)

**Secretaría de la Función Pública**

Insurgentes Sur #1735  
Col. Guadalupe Inn, Delegación Álvaro Obregón  
C.P. 01020, Ciudad de México

