

1. Modelo de Cultura Organizacional de Gobierno centrado en el Ciudadano

Visión

Fortalecer al Gobierno Federal, para contar con una Cultura Organizacional que sea reconocida por sus altos estándares de servicio ofrecidos al Ciudadano.

Objetivo General

Establecer las bases conceptuales y metodológicas para transformar las creencias y comportamientos actuales de los Servidores Públicos de la APF en una Cultura Organizacional de Gobierno centrado en el Ciudadano que atienda, con oportunidad y calidad, las necesidades de la ciudadanía.

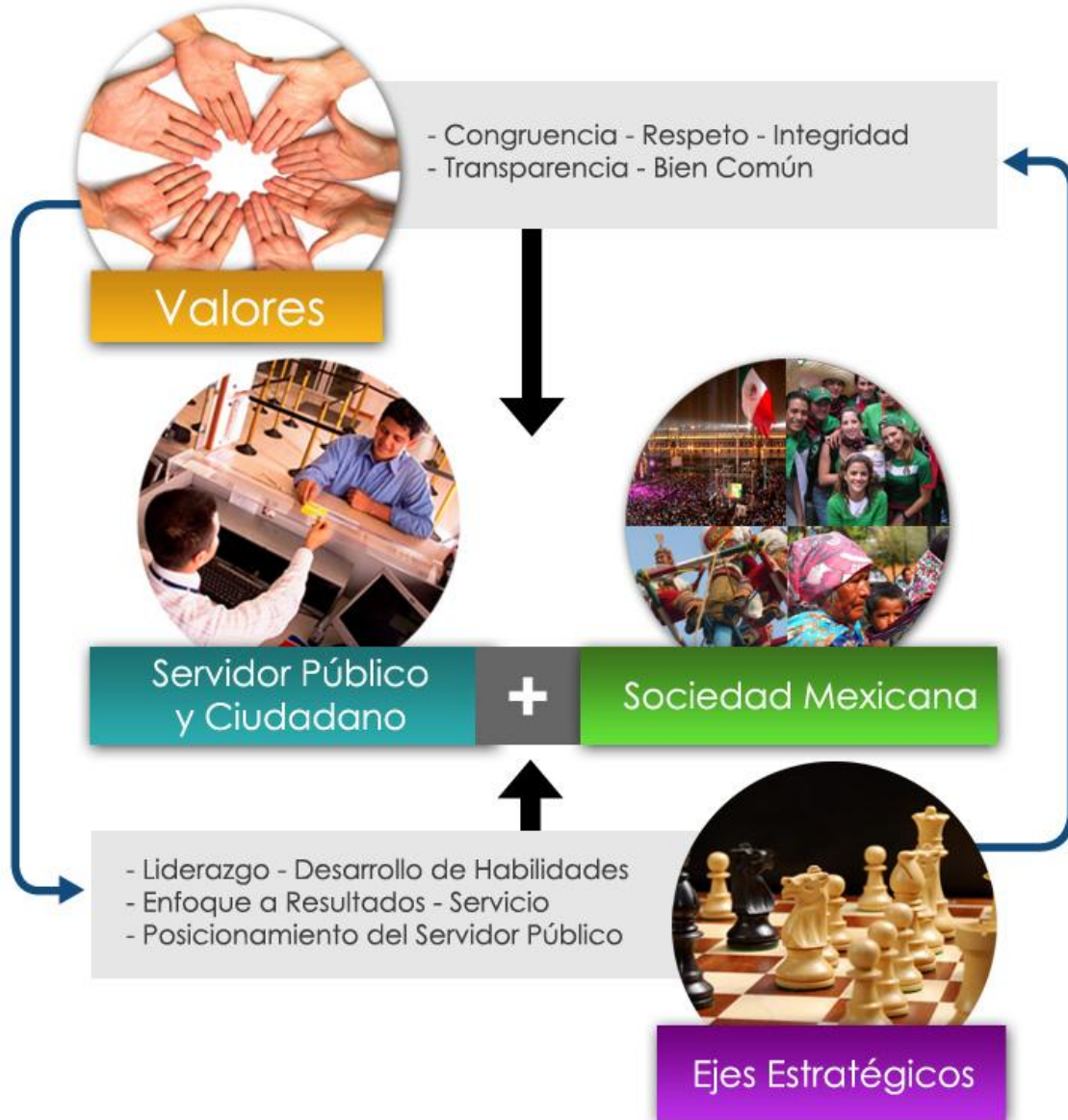
Objetivos Específicos

- Alinear la Cultura Organizacional de las instituciones de la APF y de sus miembros, hacia la generación de un Gobierno centrado en el Ciudadano, a través de una clara definición de los Valores y desempeños clave que guiarán su actuar.
- Mejorar las consultas/trámites/gestiones/servicios que ofrecen los servidores públicos, conociendo y mejorando la satisfacción de quienes los reciben, interna y externamente.
- Fomentar en el servidor público un compromiso genuino hacia el cumplimiento de sus funciones/atribuciones orientado al servicio.
- Posicionar la imagen del servidor público frente a la ciudadanía, como un elemento de apoyo y asesoría a través del trabajo responsable y ético, promotor de la innovación en la APF.
- Propiciar el uso de los mecanismos de Participación Ciudadana existentes en la APF, para crear un vínculo entre los servidores públicos y la ciudadanía, atendiendo la mejora continua y la Equidad de Género.

Descripción

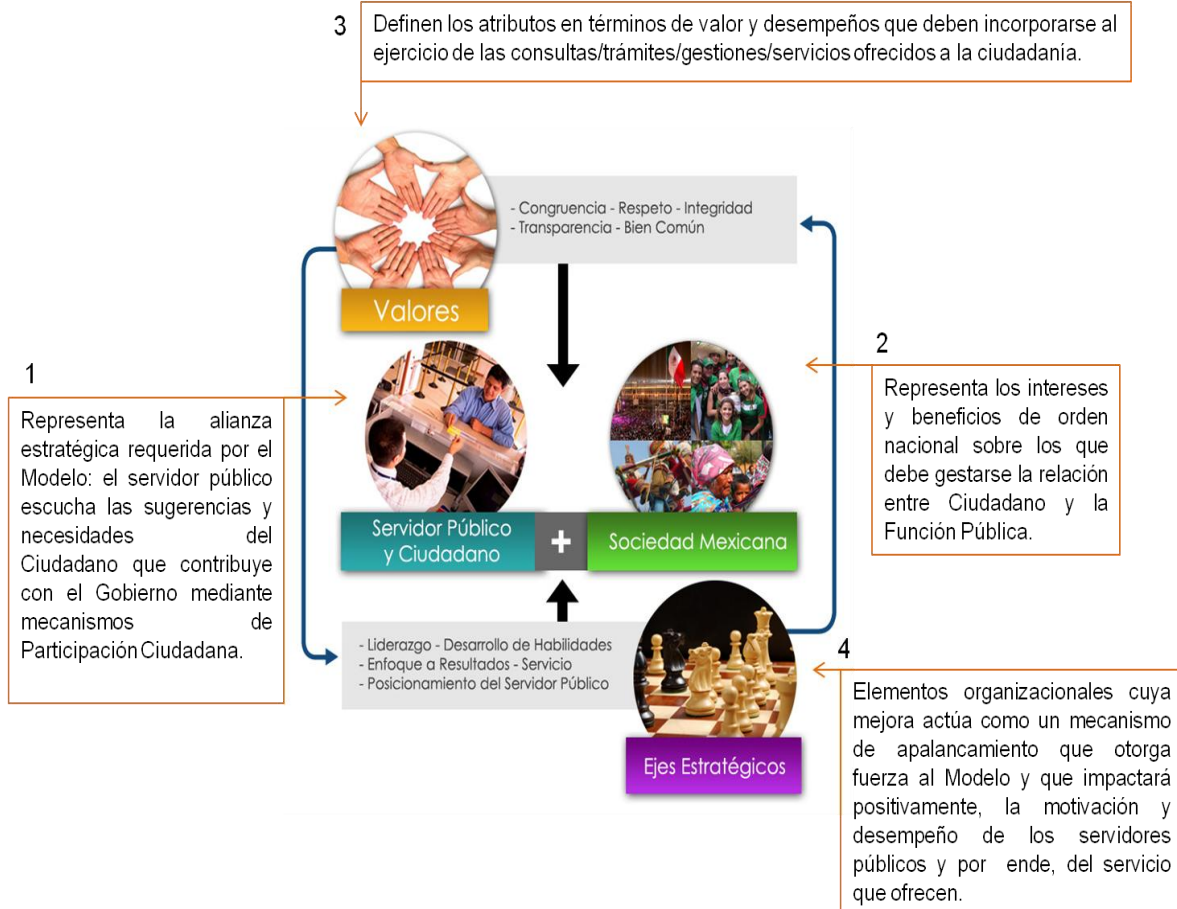
A partir de las acciones metodológicas realizadas y del análisis de la información desde una perspectiva global e integradora, se estableció el siguiente Modelo de Cultura Organizacional de Gobierno centrado en el Ciudadano:

Gráfico 1: "Concepto Gráfico del Modelo de Cultura Organizacional de Gobierno centrado en el Ciudadano".



El Modelo de Cultura Organizacional de Gobierno centrado en el Ciudadano, coloca a la Ciudadanía, como elemento central de todos los esfuerzos y propósitos realizados por la APF. Se considera un Modelo sustentado en cinco Valores fundamentales y en el establecimiento de cinco Ejes Estratégicos, de donde se originan Líneas de Acción específicas.

Gráfico 2: "Contexto del Modelo de Cultura Organizacional de Gobierno centrado en el Ciudadano".



1.1 Concepto gráfico

En esta sección se explican brevemente los elementos que integran el Modelo de Cultura Organizacional de Gobierno centrado en el Ciudadano y su interrelación, con la finalidad de destacar su esencia y razón de ser. La información a detalle se explicará más adelante.



Imagen	Descripción
	<p>Sociedad Mexicana - Representa el corazón del Modelo y por ende, de una Función Pública que responde a las demandas y retos de la Sociedad a la que pertenece.</p> <p>La Administración Pública Federal a través de las instituciones que la integran y de las funciones/atribuciones que ejercen en nuestro país, debe orientar su gestión a los intereses y beneficios del orden nacional.</p>
	<p>Servidor Público y Ciudadano</p> <p>Para el Modelo de Cultura Organizacional de Gobierno centrado en el Ciudadano, la relación que surge de estos roles durante el ejercicio de la Función Pública representa:</p> <ul style="list-style-type: none"> • La interacción y razón de ser del ejercicio de las funciones/atribuciones de las instituciones que integran la APF. • La alianza estratégica requerida para hacer de la APF un conjunto de instituciones representadas por Servidores Públicos que fortalecen su eficiencia y vocación de servicio, otorgando mejores consultas/trámites/gestiones/servicios, y escuchando y atendiendo las sugerencias y necesidades del Ciudadano, quien contribuye con el Gobierno mediante mecanismos de Participación Ciudadana.

Imagen	Descripción
	<p>Valores</p> <p>Se refieren a convicciones profundas que determinan la preferencia, apreciación y elección de ciertos comportamientos sobre otros; consideran las necesidades humanas tanto de los servidores públicos como de los Ciudadanos y representan los ideales y las aspiraciones para la APF.</p> <p>Definen los atributos en términos de valor y desempeños que deben incorporarse al ejercicio de las consultas/trámites/gestiones/servicios ofrecidos a la ciudadanía.</p>
	<p>Ejes Estratégicos</p> <p>Representan los elementos organizacionales clave que habrán de mejorarse al interior de las instituciones, para dar vida y consolidar el Modelo de Cultura Organizacional de Gobierno centrado en el Ciudadano.</p> <p>La mejora del Liderazgo, Servicio, Desarrollo de Habilidades, Enfoque a Resultados y Posicionamiento del Servidor Público, generará la dinámica necesaria dentro de las instituciones para que la esencia del Modelo y los Valores establecidos puedan concretarse. Representan un mecanismo de apalancamiento que otorgará fuerza al modelo, impactando de manera positiva en la motivación y desempeño de los servidores públicos y por ende, en las consultas/trámites/gestiones/servicios que otorgan a la ciudadanía.</p> <p>Para que un servidor público haga suyo y viva el Modelo de acuerdo a los desempeños establecidos, se necesita mucho más que su compromiso individual; además es indispensable que la dinámica operativa de las instituciones favorezca y corresponda a ese compromiso actuando y mejorando los Ejes Estratégicos definidos.</p>

1.2 Descripción detallada de los elementos que integran el Modelo

1.2.1 Valores


Como base del Modelo de Cultura Organizacional de Gobierno centrado en el Ciudadano, se establecieron los siguientes cinco Valores:

1. **Respeto:** brindo servicio a colaboradores/servidores públicos y Ciudadanos, de manera digna, considerando sus derechos y su condición humana.
2. **Integridad:** actúo con honestidad, atendiendo siempre a la verdad y a la capacidad de actuar conforme a mis atribuciones; soy capaz de hacer y cumplir compromisos propios, con la institución y con la sociedad.
3. **Bien común:** contribuyo al logro de objetivos de la APF otorgando consultas, trámites y/o servicios a compañeros/servidores públicos y Ciudadanos, considerando los intereses de la ciudadanía, la responsabilidad de mis funciones y la imagen que como servidor público represento.
4. **Transparencia:** asumo plenamente ante la APF y la sociedad, la responsabilidad de que las funciones/atribuciones que desempeño, estén sujetas a evaluación, favoreciendo y garantizando el acceso a la información correspondiente, sin más límite que el que imponga el interés público y la normatividad correspondiente.
5. **Congruencia:** guío y promuevo los valores y comportamientos institucionales, a través del ejemplo personal, estableciendo un verdadero compromiso conmigo mismo, con el equipo del trabajo del que formo parte, con mi institución y con la ciudadanía.

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 lograr, al no existir un consenso sobre su significado en las acciones del día a día. Para cubrir este reto, para cada valor se establecieron conductas y desempeños, entendidos como las acciones generales y específicas que deben mostrar los servidores públicos adscritos a la APF, para considerar que sus acciones se realizan conforme a los Valores en que se sustenta el Modelo.

La siguiente tabla representa la matriz de Valores, que establece tres conductas clave para cada valor, y tres desempeños por conducta, que se consideran manifestaciones de cada uno de los Valores, así como las acciones específicas que los definen:

Tabla 1 "Matriz de Valores, desempeños y conductas del Modelo de Cultura Organizacional de Gobierno centrado en el Ciudadano".

Valor: Respeto	
	<p>Definición: Brindo servicio a colaboradores/servidores públicos y Ciudadanos, de manera digna, considerando sus derechos y su condición humana.</p>
Conductas	Desempeños
Brindo de manera consciente y consistente, un trato digno, basado en la amabilidad, la honestidad y la calidad de servicio.	<ol style="list-style-type: none"> Otorgo consultas/procedimientos/trámites/gestiones/servicios a compañeros/servidores públicos y Ciudadanos, a través de un trato objetivo, empático y cortés, sin hacer distinciones de género, social, político, económico, religioso, étnico, o de cualquier otro orden y sin conceder preferencias o privilegios. Establezco soluciones consensuadas y favorecedoras, dentro del marco regulatorio aplicable, para compañeros/servidores públicos y/o Ciudadanos. Coopero con compañeros/jefes/subordinados/servidores públicos/usuarios y Ciudadanos, proporcionando información oficial y fidedigna.
Considero los intereses y sentimientos de las personas, valorándolas como a mí mismo.	<ol style="list-style-type: none"> Reconozco el talento, las virtudes, los méritos y las ideas innovadoras de mis compañeros/servidores públicos y Ciudadanos, por encima de sus áreas de oportunidad y al margen de preferencias personales reconociéndolos como seres humanos. Actúo en función de los derechos individuales de las personas, absteniéndome de emitir juicios, etiquetas, burlas o difamaciones sobre compañeros/servidores públicos y Ciudadanos, respetando la individualidad y favoreciendo la Equidad de Género. Me intereso genuinamente por los demás, escuchando con tolerancia y apertura, las ideas, razonamientos, quejas o propuestas manifestadas por compañeros/servidores públicos y Ciudadanos.
Impulso la imparcialidad individual y organizacional.	<ol style="list-style-type: none"> Acato la documentación, que asegura el cumplimiento de las funciones/atribuciones en común, políticas, lineamientos, normatividad, líneas de autoridad y demás estatutos organizacionales, en el desempeño de mis funciones/atribuciones. Identifico posturas o diferentes escenarios en una situación de conflicto, de manera imparcial, manteniendo al margen de estas apreciaciones paradigmas, sentimientos o prejuicios propios. Cumplo con los compromisos establecidos con compañeros/servidores públicos respecto a la entrega de información y documentación, que aseguren el cumplimiento de las funciones/atribuciones en común.



Integridad

Valor: Integridad

Definición: Actúo con honestidad, atendiendo siempre a la verdad y a la capacidad de actuar conforme a mis atribuciones; soy capaz de hacer y cumplir compromisos propios, con la institución y con la sociedad.

Conductas

Desempeños

Hago uso de los recursos, conocimientos y experiencia de la institución que represento, favoreciendo la efectividad de mis funciones/atribuciones y garantizando el servicio que ofrezco a los Ciudadanos.


1. Reconozco abiertamente cuando la consulta/trámite/servicio no es de mi dominio o competencia, buscando la asesoría y apoyo de compañeros/servidores públicos o remitiendo a los usuarios con la dependencia/área/servidor público correspondiente a través de información clara y veraz.
2. Corrijo situaciones manejadas incorrectamente en el ámbito de mis funciones/atribuciones hacia compañeros/servidores públicos y/o Ciudadanos, buscando soluciones basadas en la verdad y respetando los Valores de la APF y de las personas.
3. Canalizo y doy seguimiento a las solicitudes de servicio manifestadas por compañeros/servidores públicos o Ciudadanos, identificando áreas de mejora en la operación interna y/o la atención ofrecida por la APF.


Desempeño mis funciones/atribuciones/toma de decisiones con apego a la Normatividad, el Código de Ética y otros ordenamientos regulatorios que apliquen.


1. Me intereso por conocer y actualizarme en los elementos normativos relacionados con el desempeño de mis funciones/atribuciones, consultando fuentes oficiales y participando en sesiones formales de capacitación.
2. Propicio el apego a la normatividad y lineamientos éticos vigentes, compartiendo conocimientos e información con compañeros/servidores públicos y Ciudadanos.
3. Actúo consistentemente conforme a criterios de justicia, ética y equidad, sin conceder preferencias o privilegios a persona alguna.

Desempeño mis funciones/atribuciones/toma de decisiones conforme a los resultados esperados por la institución que represento.

1. Contribuyo responsablemente al logro de los resultados establecidos por la institución que represento, ejerciendo con calidad y vocación de servicio, las funciones/atribuciones/toma de decisiones que me competen.
2. Soluciono los problemas, retos o áreas de mejora asociadas a mis funciones/atribuciones, o en su caso, los turno a las instancias correspondientes.
3. Favorezco la orientación a resultados y el equilibrio entre vida y trabajo, respetando los horarios de entrada y salida establecidos y cumpliendo con mis funciones/atribuciones diarias correspondientes a mi jornada laboral.

Valor: Bien Común	
Conductas	Desempeños
 Bien Común	<p>Definición: Contribuyo al logro de objetivos de la APF otorgando consultas, trámites y/o servicios a compañeros/servidores públicos y Ciudadanos, considerando los intereses de la ciudadanía, la responsabilidad de mis funciones y la imagen que como servidor público represento.</p>
Demuestro vocación de servicio en el desempeño de mis funciones/atribuciones, consciente de la importancia que tienen sobre la atención a la ciudadanía.	<ol style="list-style-type: none"> Otorgo consultas/procedimientos/trámites/gestiones/servicios a compañeros/servidores públicos y Ciudadanos, interesándome de manera genuina en la solución de éstos y dando respuestas claras y satisfactorias. Respeto y fomento la retroalimentación constructiva, sugerencias y quejas de compañeros/servidores públicos y Ciudadanos, como una oportunidad para entender requerimientos, necesidades y expectativas de servicio. Otorgo consultas/procedimientos/trámites/gestiones/servicios proporcionando la información necesaria y asegurándome de conocer la percepción del Ciudadano con respecto al servicio otorgado.
Soy consciente del impacto que el desempeño de mis funciones/atribuciones tiene sobre la imagen del servidor público y de la APF ante los Ciudadanos.	<ol style="list-style-type: none"> Conozco los servicios que ofrece la institución que represento, así como, los mecanismos de atención ciudadana disponibles, comunicándolos al Ciudadano de manera oportuna y clara. Participo/promuevo en actividades de responsabilidad social, Participación Ciudadana y Equidad de Género dentro y fuera de la institución que represento. Procedo con actitud de servicio, apertura y efectividad considerando que mi desempeño habla de mí, de la institución que represento y de toda la APF.
Actúo con responsabilidad y respeto hacia las instalaciones y recursos de la APF.	<ol style="list-style-type: none"> Me apego a las políticas ambientales establecidas por la APF, aplicando y fomentando el uso racional de papel, impresiones, luz eléctrica y otros bienes de uso diario, favoreciendo el entorno ecológico y la optimización de recursos. 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. Salvaguardo los bienes asignados, respetando las disposiciones de uso y seguridad de las instalaciones: oficinas, estacionamientos, baños, elevadores, pasillos, escaleras y espacios comunes de trabajo o convivencia institucional.

Valor: Transparencia	
	<p>Definición: Asumo plenamente ante la APF y la sociedad, la responsabilidad de que las funciones/atribuciones que desempeño, estén sujetas a evaluación, favoreciendo y garantizando el acceso a la información correspondiente, sin más límite que el que imponga el interés público.</p>
Conductas	Desempeños
<p>Permito el libre acceso a la información para escrutinio público, favoreciendo la rendición de cuentas y la transparencia como elementos claves de evaluación.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Realizo mis funciones/atribuciones generando la documentación y evidencias requeridas para el ejercicio de la transparencia institucional. 2. Proporciono información veraz en el ejercicio de revisiones/auditorías de acuerdo a las disposiciones de la materia y en particular a la Ley Federal de Transparencia y Acceso a la Información Pública Gubernamental. 3. Participo en acciones encaminadas a evaluar el desempeño de mis funciones; otorgo facilidades para que el personal facultado realice la inspección y/o monitoreo necesarios sobre el uso correcto de los bienes y recursos públicos a mi cargo.
<p>Uso de manera responsable la información que manejo como resultado del desempeño de mis funciones/atribuciones y favorezco la implementación de nuevas prácticas como elemento clave en la rendición de cuentas.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Resguardo la seguridad y confiabilidad de la información bajo mi responsabilidad, distribuyéndola únicamente con la autorización correspondiente, atendiendo a los fines que dicte la institución que represento sin beneficio propio. 2. Preservo el conocimiento y experiencia institucional, tecnologías, metodologías e información como activos de la institución garantizando su confidencialidad. 3. Aplico el ejercicio de nuevas prácticas, metodologías y mejoras a consultas/ procesos/ procedimientos/ trámites/ gestiones/ servicios/ productos, que impacten positivamente en mi desempeño y la rendición de cuentas.
<p>Cuido mi posición como servidor público, manteniéndome al margen de conflictos de intereses dentro y fuera de la institución que represento.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Cuido mi imagen y la de la APF, manteniendo al margen de la institución que represento, relaciones financieras y/o de negocios con empresas o personas que proveen bienes o servicios. 2. Identifico, rechazo y denuncio actos de corrupción propuestos a mi persona y/u observados en otros compañeros/servidores públicos o Ciudadanos. 3. Desempeño las funciones/atribuciones que me competen, sin obtener y conceder privilegios o beneficios hacia mi persona o hacia terceros, que pongan en duda/riesgo mi propia imagen o la de la institución que represento.

Valor: Congruencia	
 <div style="background-color: #4b4b8b; color: white; padding: 2px; width: fit-content; margin: 0 auto;">Congruencia</div>	<p>Definición: Guío y promuevo los valores y comportamientos institucionales, a través del ejemplo personal, estableciendo un verdadero compromiso conmigo mismo, con el equipo del trabajo del que formo parte, con mi institución y con la ciudadanía.</p>
Conductas	Desempeños
Facilito el trabajo colaborativo actuando con respeto, tolerancia y logro de resultados.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Colaboro en la identificación y creación de actividades de transferencia y enriquecimiento de conocimientos al interior de la APF, propiciando el intercambio de información, la incorporación de mejores prácticas y la creación de sinergias. 2. Soy consciente de la interdependencia entre mi trabajo y el de otros, manifestando actitudes claras de apertura, colaboración y disposición hacia el logro de los objetivos y metas de la dependencia que represento. 3. Identifico problemas relacionados con las funciones, programas y objetivos correspondientes a la institución que represento, a través de mecanismos oficiales de retroalimentación y promoviendo/aplicando las mejoras correspondientes.
Fomento de manera efectiva la comunicación y el manejo de conflictos con enfoque a soluciones.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Promuevo la comunicación en tiempo y forma entre compañeros/servidores públicos, difundiendo información útil y relevante. 2. Propicio la colaboración entre compañeros/servidores públicos compartiendo recursos y experiencias para la resolución de problemas, participando en la solución de retos comunes y construyendo relaciones que promuevan el desarrollo de las personas. 3. Negocio con compañeros/servidores públicos considerando los argumentos de la otra parte para comprender su posición; identificando intereses comunes y buscando utilidad mutua en la solución de problemas.
Me enfoco en los resultados, cambios e innovación de la Administración Pública	<ol style="list-style-type: none"> 1. Atiendo problemas en el ámbito de mis funciones, programas y objetivos, exponiendo alternativas de solución innovadoras a situaciones específicas, con base en los marcos jurídico, técnico y normativo de mi ámbito de competencia. 2. Tomo decisiones proponiendo acciones y plazos para desarrollar las funciones/programas a mi cargo, determinando las prioridades e identificando los puntos críticos, riesgos y beneficios asociados. 3. Impulso el cambio promoviendo que compañeros/servidores públicos generen nuevas ideas, comunicando avances/logros, promoviendo la retroalimentación y siendo incluyente.

1.2.2 Ejes Estratégicos

Alrededor de los Valores organizacionales, el Modelo considera cinco Ejes Estratégicos, seleccionados a partir de la frecuencia de hallazgos y de su priorización de acuerdo al impacto en un Modelo de Cultura Organizacional centrado en el Ciudadano¹.

Los cinco Ejes Estratégicos definidos, son los siguientes:

1. **Liderazgo.**
2. **Servicio.**
3. **Enfoque a resultados.**
4. **Posicionamiento al servidor público.**
5. **Desarrollo de habilidades.**

1.2.3 Líneas de Acción

De cada Eje Estratégico se desprenden tres Líneas de Acción, entendidas como las directrices a mejorar para cada uno de éstos, y facilitar su implementación.

Se busca que a través de estas Líneas de Acción, el Modelo establecido impacte al menos uno de los tres niveles de transformación cultural:

- Nivel individual: el origen de la transformación parte de cada persona, es decir, de cada servidor público.
- Nivel grupal: la transformación parte del equipo de trabajo, entendiéndose que pueden existir varios de éstos según las funciones/atribuciones.
- Nivel organizacional: la transformación se define desde la APF entendida como una sola organización regida por las mismas normas, leyes, procesos, estándares y Valores.

A continuación se muestra una tabla resumen que integra ejes estratégicos, líneas de acción y niveles de transformación cultural:

¹ La priorización se estableció a partir de los Modelos revisados en el Marco Teórico y a los resultados de la priorización del Taller de validación creativa.

Tabla 2. "Ejes Estratégicos, Líneas de Acción y Niveles de Transformación".

Ejes Estratégicos	Líneas de Acción	Niveles de Transformación		
		Individual	Grupo	Organizacional
Liderazgo	Comunicación oportuna y efectiva.			X
	Planeación.	X	X	
	Retroalimentación.	X	X	
Servicio	Implementar Decálogo de Servicio para la atención Ciudadana.	X	X	
	Implementar la Guía rápida de atención al Ciudadano	X		X
	Implementar el Código del Servidor Público.	X		X
Enfoque a resultados	Innovación y creatividad.		X	X
	Evaluación del desempeño.	X	X	
	Motivación.			X
Posicionamiento al servidor público	Campaña para posicionar al servidor público.			X
	Implementar el programa de reconocimiento interno "Soy Servidor Público".	X		X
	Evaluación del nivel de posicionamiento del servidor público ante la ciudadanía.		X	X
Desarrollo de Habilidades	Orientación al servicio.	X		X
	Formación del servidor público.	X		X
	Formación de líderes.	X	X	X

1.2.4 Sistemas de autoevaluación

Cada Línea de Acción, cuenta con elementos que permitan monitorear y evaluar el nivel de avance hacia el objetivo de contar con una Cultura Organizacional de Gobierno centrado en el Ciudadano, y el éxito de su esquema de despliegue.

A continuación se describen cada uno de los Ejes Estratégicos con sus respectivas Líneas de Acción.

Eje de Liderazgo

Este eje considera el conjunto de conocimientos, habilidades y actitudes que deben desarrollar los líderes, enfocadas en ejercer influencia en los colaboradores y guiar sus acciones, para que – de forma voluntaria y guiada – enfoquen sus esfuerzos en el logro de los objetivos del equipo². Para realizarlo, es importante y necesario concebir una visión de lo que debe ser la organización y generar las estrategias necesarias para consolidarla; esto sólo se puede lograr a través de una coalición cooperativa de recursos humanos altamente motivados y comprometidos, capaces de convertirla en realidad. Es función del líder lograr tal nivel de compromiso y cohesión entre los integrantes de su equipo, reconociendo la función y el valor que aporta cada uno de sus integrantes. Se incluyen tres Líneas de Acción que son Comunicación oportuna y efectiva, Planeación y Retroalimentación. A continuación se describe cada línea con su objetivo, descripción y actividades clave a realizar para la implementación de los Ejes Estratégicos.

² Se entiende por equipo de trabajo, un sector de la organización con intereses afines, que por tanto tienen objetivos comunes.

Tabla 3: “Descripción de la Línea de Acción: Comunicación oportuna y efectiva, del Eje de Liderazgo”.

Eje Estratégico: Liderazgo	
Línea de Acción:	Comunicación oportuna y efectiva.
Objetivo:	Hacer de la Comunicación oportuna y efectiva, una herramienta estratégica y táctica que a través de la transferencia e intercambio de información y conocimiento, favorezca el involucramiento de los servidores públicos, con respecto a las metas y objetivos institucionales.
Nivel de Transformación:	Organizacional.
Descripción:	
<p>La comunicación es una herramienta de gestión y dirección relacionada con la estrategia, los Valores, procesos y actividades que una institución debe considerar en el desarrollo de sus funciones.</p> <p>Representa poder, desde una perspectiva de conciencia y entendimiento; cuando las personas están informadas acerca de lo que está ocurriendo, actúan con un nivel de confianza mucho mayor al que experimentan cuando no cuentan con información suficiente o significativa.</p> <p>Genera involucramiento y empoderamiento, da claridad acerca de la razón de ser de ciertos hechos y de la forma en que éstos se relacionan con la persona, atendiendo a cuestionamientos como ¿qué?, ¿por qué?, ¿cuándo?, ¿dónde?, ¿quiénes?, ¿cómo participo?, ¿cómo me afecta?</p> <p>La implementación de una Cultura Organizacional de Gobierno centrado en el Ciudadano, debe estar soportada por una comunicación responsable, consciente, pero sobre todo, respaldada por los comportamientos propios como un reflejo de lo que esperamos de los demás. La comunicación debe proporcionar claridad, comprensión y conocimiento de causa, con ello, el compromiso y la actitud se ven favorecidos; se trata de promover una comunicación que penetre en la mente y la conciencia de los servidores públicos, de modo que desde el compromiso personal, decidan alinearse a los objetivos de la institución y ofrezcan consultas/trámites/gestiones/servicios de calidad, lo cual constituye el prestigio de la APF y la satisfacción de la ciudadanía.</p>	
Actividades clave:	
<p>1. Utilizar la comunicación como herramienta de difusión e involucramiento.</p> <p>La difusión no es comunicación, pero sí parte de ésta. La difusión es un discurso unidireccional, de emisor a receptor, no existe retroalimentación. Es una herramienta válida para dar a conocer información de bajo impacto con respecto a tareas secundarias, programas institucionales de aplicación general, noticias o informes generales. Puede utilizarse también, para formalizar información de impacto medio y alto que ha sido comunicada a través de medios cara a cara.</p> <p>2. Utilizar el medio “cara a cara” para transmitir información de tipo:</p> <p>Estratégica: Misión, Visión, Valores, Políticas.</p>	

Táctica: información de planes de trabajo, retos, requerimientos especiales, resultados, áreas de oportunidad, transferencia de conocimientos y experiencias, requerimientos asociados a optimización de recursos y sinergias, entre otros.

3. Comunicar los resultados y actividades a implementar como consecuencia de la aplicación de encuestas, evaluaciones, procesos de retroalimentación, entre otros, a todos los niveles de la institución.

4. Compartir a través de reuniones formales, la razón de ser de los procesos de toma de decisiones que impactan el desempeño de las funciones y/o la concreción de objetivos.

5. Utilizar los diferentes medios y canales de difusión y comunicación disponibles para hacer más versátil e incluyente este esfuerzo: reuniones semanales de equipo, correos electrónicos, teléfono, oficios, tableros de comunicación, páginas web, reuniones uno a uno, entre otros.

6. Una vez que la información clave ha sido transmitida de manera directa a la primera línea de mando, asegurar que ésta llegue al resto de la organización entre los diferentes niveles de la misma. Como líder, debe solicitar el estatus de reuniones, asistir de manera aleatoria a algunas de éstas facilitadas por su primera línea de mando, preguntar de manera casual a diferentes servidores públicos sobre lo que piensan y opinan sobre algún tema que haya sido comunicado.

7. Usar el nivel de influencia y alineación de su posición para respaldar mensajes y apoyar la comunicación y difusión de los mismos.

Factores que lo conforman:

El líder debe ser capaz de comprender y explorar las condiciones que hacen posible que la comunicación sea provechosa y eficaz a través de los siguientes factores:

1. Dar claridad al servidor público sobre sus roles y responsabilidades.
2. Discutir los temas de uno en uno.
3. No ir acumulando emociones negativas sin comunicarlas.
4. No hablar del pasado.
5. Ser específico.
6. Evitar las generalizaciones.
7. Ser breve.
8. Cuidar la comunicación no verbal.
9. Elegir el lugar y el momento adecuados.

Sistema de autoevaluación:

Para la Línea de Acción de Comunicación oportuna y efectiva, en función de las actividades clave descritas, un componente a considerar para evaluar el avance en esta línea es: la Encuesta de Clima y Cultura Organizacional (ECCO) por medio de los factores VI de Comunicación y XI Liderazgo y Participación que evalúan de manera directa, los temas mencionados en esta Línea de Acción.

Tabla 4: “Descripción de la Línea de Acción: Planeación del Eje de Liderazgo”.

Eje Estratégico: Liderazgo	
Línea de Acción:	Planeación.
Objetivo:	Implementar herramientas de planeación que favorezcan el logro de los objetivos y metas institucionales como resultado de la organización y optimización de recursos, talentos y tiempos que impacten positivamente en la capacidad de los servidores públicos en el desempeño por resultados.
Nivel de Transformación:	Individual y Grupal.
Descripción:	
<p>Un líder debe ser capaz de entender la organización a través de su planteamiento estratégico, prever el futuro, identificando las tareas que su equipo de trabajo debe realizar de cara al logro de objetivos y metas institucionales y favoreciendo la sinergia de personas, conocimientos, talentos, tiempos y recursos.</p> <p>Implica también tomar decisiones a corto, mediano y largo plazo, así como establecer prioridades y crear certidumbre, reduciendo el empirismo, los esfuerzos aislados, la postergación y el fracaso.</p> <p>Convierte al líder en el arquitecto de sus logros y los de su equipo de trabajo, elimina la tendencia de que éstos se atribuyan a la suerte y a la inercia natural del quehacer diario; aprovecha la energía de sus colaboradores y asume la responsabilidad de conducirlos a través de una ruta clara.</p> <p>Responde a:</p> <ul style="list-style-type: none"> • ¿Qué? indica los objetivos y fija las metas. • ¿Para qué? explica el significado real de los objetivos y las metas. • ¿Cómo? estrategias y acciones propuestas para concretar los objetivos y metas. • ¿Cuándo? 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. • ¿Quién? Responsables de dirigir y ejecutar. 	
Actividades clave:	
<p>1. Fortalecer la Planeación a través de capacitación formal; investigar los cursos institucionales existentes y/o promover su incorporación a la currícula de capacitación institucional.</p> <p>Planear es una actividad que requiere inversión en términos de tiempo, un alto grado de imaginación, capacidad analítica, creatividad y responsabilidad, ya que consiste en seleccionar y comprometerse con una serie de acciones y resultados. Involucra además, un tipo de proceso mental diferente a aquel necesario para tratar los problemas operacionales diarios.</p>	

2. Conocer la filosofía y razón de ser de la institución que representa; entender las consultas/trámites/gestiones/servicios que ofrece a la ciudadanía y desde el aquí y ahora, establecer los planes de trabajo a corto, mediano y largo plazo, que le permitirán obtener los objetivos establecidos.

3. Conocer y comprender las iniciativas transversales establecidas para toda la APF e identificar cómo se relacionan con la estrategia de la institución que representa, así como realizar las siguientes actividades clave:

- Organizar los recursos y tiempos para el cumplimiento de los objetivos y metas institucionales, así como los compromisos que sean de aplicación en toda la APF.
- Asignar responsables y metas específicas a corto y mediano plazo, que den claridad y certidumbre a los integrantes del equipo.
- Implementar un calendario anual para controlar el seguimiento consolidado de las estrategias/iniciativas clave, tanto particulares, como las que apliquen a toda la APF.

Factores que lo conforman:

La Planeación se puede concebir como un conjunto que integra al líder, con el objetivo de preparar a la organización para lograr sus metas. Estas prácticas deben formar un sistema capaz de atraer, desarrollar y motivar el buen funcionamiento de una organización.

Factores:

1. Misión.
2. Visión.
3. Objetivos.
4. Estrategias.
5. Propósito.
6. Procedimiento.
7. Políticas.
8. Programas.
9. Presupuestos.

Sistema de autoevaluación:

La Línea de Acción de Planeación, del Eje de Liderazgo que busca verificar, diagnosticar, explorar, analizar y retroalimentar las acciones que se realizan en la APF, con el fin de identificar sus fortalezas y debilidades, sus oportunidades y amenazas, buscando la mejora continua que garantice altos niveles de calidad en la prestación de sus servicios.

El seguimiento y la evaluación pueden ayudar a obtener información importante de actividades pasadas y en curso que se pueden usar como base para ajustar la programación, reorientarla y para la planificación futura. Sin una planificación, un seguimiento y una evaluación eficaces, sería imposible juzgar si el trabajo va en la dirección correcta, si se pueden proclamar avances y éxitos, y cómo se podrían mejorar los esfuerzos futuros.

Para evaluar esta Línea de Acción, se debe basar en el factor XIV. Enfoque a resultados y

productividad, de la ECCO.

Además, a continuación se muestra un procedimiento auxiliar para evaluar la Planeación:³

Objetivo

Determinar si los resultados alcanzados, reflejan la programación de las actividades y los recursos desde su aprovisionamiento, distribución y aplicación, hasta la prestación del servicio a la ciudadanía.

Procedimientos Generales

- Plan de Acción.
- Comprobar si los resultados alcanzados en la ejecución del plan de acción obedecen a los lineamientos trazados en el Plan Nacional de Desarrollo.
- Confrontar los resultados obtenidos con los objetivos preestablecidos en los planes, programas y proyectos; e indagar sobre las causas que originaron las desviaciones presentadas (sí existen).
- Identificar las áreas involucradas en el plan de acción, determinando aquellas de mayor incidencia en la obtención de los resultados previstos, y si fueron sujetas a modificaciones, medidas correctivas y de control.
- Analizar las técnicas (sistemas de información, estadísticas, metodologías, herramientas, procedimientos y control), utilizadas en la preparación, elaboración, ejecución y seguimiento del presupuesto, para determinar el cumplimiento de los lineamientos y disposiciones legalmente establecidos.
- Verificar y evaluar la existencia de planes relacionados con el desarrollo operativo y administrativo, tales como: financiero, de inversión, adquisición, producción o prestación del servicio, de procesos, entre otros.

Para su análisis y evaluación se debe tomar en cuenta:

- Concordancia entre los objetivos y políticas de la entidad frente a los del sector y subsector.
- Relación entre los recursos, actividades y servicios ofrecidos, frente a los resultados obtenidos. ¿Qué tan adecuado ha sido el uso de los recursos humanos, físicos y financieros frente al volumen de servicios ofrecidos?
- ¿Si los planes fueron diseñados dentro de un cronograma previamente establecido y si su cumplimiento fue oportuno?
- ¿Qué clase de acciones y estrategias se consideraron para solucionar las dificultades coyunturales presentadas en la ejecución de los mismos?
- Que existan controles que permitan detectar desviaciones y tomar correctivos oportunamente.

³ Fonseca Luna, Oswaldo. "Auditoría Gubernamental Moderna". Enlace Gubernamental, Primera Edición, pág. 272 y siguientes.

Tabla 5: "Descripción de la Línea de Acción: Retroalimentación del Eje de Liderazgo".

Eje Estratégico: Liderazgo	
Línea de Acción:	Retroalimentación.
Objetivo:	Hacer de la retroalimentación una herramienta de mejora continua identificando claramente fortalezas y áreas de oportunidad y estableciendo compromisos que apoyen el crecimiento y desarrollo de los servidores públicos.
Nivel de Transformación:	Individual y Grupal.
Descripción:	
<p>La retroalimentación es una herramienta de seguimiento, control y mejora continua que, bien manejada, está destinada a ser una ventaja competitiva para toda la APF. Su finalidad es compartir con una o varias personas, logros, resultados, sugerencias, preocupaciones y observaciones identificadas en algún acto o proceso, con el fin de mejorar su funcionamiento y sentar las bases de la planeación para actividades futuras.</p> <p>Contribuye a partir de la experiencia, a fortalecer el buen desempeño, minimizando los errores, fallas y vicios de los equipos de trabajo, las personas y las organizaciones. Es un espacio de comunicación para analizar la forma en que se llega a los resultados planteados en términos de desempeño, tiempos y esfuerzos.</p> <p>Dar retroalimentación supone una gran responsabilidad y compromiso por parte del líder, ya que como representante de un equipo de trabajo, se convierte en eje y ejemplo de un ciclo de mejora, asumiendo ante sus colaboradores actitudes claras de apertura, creatividad, respeto y madurez, requeridas por el proceso.</p> <p>La retroalimentación tiene dos variantes que habrán de permearse en la APF como parte del Modelo de Cultura Organizacional de Gobierno centrado en el Ciudadano:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Hacia el estímulo que se proporciona al término de una tarea realizada correctamente y/o por encima de las expectativas planteadas; su valor está asociado a elementos de reconocimiento y motivación. • Hacia el desarrollo que se proporciona al momento de identificar una tarea realizada por debajo del estándar y/o expectativas planteadas; su valor está asociado a la mejora continua y al incremento de las capacidades de los equipos de trabajo. 	
Actividades clave:	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Construir un plan de acción y mejora con base en los resultados de la aplicación de herramientas de diagnóstico y/o evaluación, considerando las aportaciones de todos los integrantes del equipo. 2. Proporcionar retroalimentación inmediata con respecto al incumplimiento de funciones / atribuciones, desempeños asociados a los Valores institucionales y faltas a la ética. 	

3. Retroalimentar lo positivo y lo negativo, reconociendo y enfatizando lo que se hace bien; los colaboradores tienden a recordar con mayor facilidad aquello que se dice al principio y al final de los mensajes.

4. Hacer de la retroalimentación una dinámica institucional. Promover y gestionarla en todos los niveles de la institución y hacer públicos los compromisos como muestra de la mejora continua a nivel de individuo, grupo e institución.

5. Aplicar una retroalimentación efectiva a través de los siguientes pasos:

- El líder explica claramente la brecha entre los resultados obtenidos y los resultados esperados.
- El líder explica y ejemplifica claramente cómo deben realizarse las tareas.
- El líder y la persona o equipo, definen y calendarizan compromisos claros y medibles que disminuyan la brecha entre el desempeño realizado y el desempeño obtenido, a partir del entendimiento de los resultados.
- El líder y la persona o equipo, dan seguimiento al calendario de compromisos y hacen de la mejora continua una herramienta integral que puede partir de las brechas entre el desempeño y/o logros alcanzados vs. planeados, pero cuyo impacto se extiende a toda la institución (resultados, procesos, sinergia, entre otros).
- El líder explica claramente las consecuencias positivas y negativas, con respecto a los compromisos establecidos.

6. Crear foros de interacción como elemento de aprendizaje y mejora continua, atendiendo temas como: implementación de mejores prácticas, transferencia de conocimientos y experiencias, requerimientos asociados a optimización de recursos y sinergias, proyectos institucionales que requieren la participación de su equipo de trabajo, entre otros.

Factores que lo conforman:

La retroalimentación es un proceso que ayuda a los líderes a proporcionar información sobre las competencias de las personas, sobre lo que sabe, sobre lo que hace y sobre la manera en cómo actúa. La retroalimentación permite describir el pensar, sentir y actuar de la gente en su ambiente y por lo tanto permite conocer cómo es su desempeño y cómo puede mejorarlo en el futuro. Ayuda a los individuos a alinear su propia imagen con la realidad, por lo que puede ser considerada como un espejo que devuelve a la persona la imagen de lo que está haciendo o de cómo se está comportando. Por esta razón es una herramienta efectiva para aprender como los demás perciben las acciones, conocimientos, palabras y trabajos de la persona en cuestión y permite que ésta le dé a conocer a los demás sus percepciones.

Algunos factores de identificación son:

1. Identificación de la tarea.
2. Importancia de la tarea.
3. Autonomía.
4. Combinar tareas.
5. Formar unidades de trabajo identificables.
6. Establecer relaciones.
7. Incrementar la autoridad en la toma de decisiones.

Sistema de autoevaluación:

Un componente a considerar para la evaluación de la Línea de Acción Retroalimentación, son los factores: I. Recompensas y reconocimientos y XIV. Enfoque a resultados y productividad de la Encuesta de Clima y Cultura Organizacional (ECCO)

Eje de Servicio

Este Eje Estratégico considera el conjunto de competencias y actividades encaminadas a cubrir las necesidades sociales de la ciudadanía, de acuerdo con la misión y objetivos previamente establecidos por cada una de las instituciones y organismos que conforman la APF. Enfatiza las conductas que los servidores públicos deben llevar a cabo para demostrar una actitud de servicio entre compañeros/servidores públicos y hacia la ciudadanía, es decir, actuar con plena consciencia de la responsabilidad que implica la solución empática de los problemas, poniéndose permanentemente en los zapatos del usuario para brindarle el mejor entorno de interacción con los funcionarios y los procesos gubernamentales.

Las Líneas de Acción definidas para este Eje Estratégico son implementar el Decálogo de Servicio para la Atención a los usuarios de los procesos, trámites y servicios⁴, la Guía Rápidas de Atención al Usuario (Ciudadano o Servidor Público) y el Código del Servidor Público⁵.

A continuación se presenta el objetivo, la descripción y las actividades claves necesarias para implementar este Eje Estratégico:

Tabla 6: “Descripción de la Línea de Acción para implementar el Decálogo de Servicio para la Atención a los usuarios de los Procesos, Trámites y Servicios, del Eje de Servicio”.

Eje Estratégico: Servicio	
Línea de Acción:	Implementar el Decálogo de Servicio para la Atención a los usuarios de los procesos, trámites y servicios.
Objetivo:	Establecer las diez normas representativas de alta calidad en el servicio, que deben caracterizar las consultas/trámites/gestiones/servicios otorgadas por la APF.
Nivel de Transformación:	Individual y Organizacional.
Descripción:	

⁴ Este documento forma parte de los diversos Anexos que conforman el Modelo de Cultura Organizacional de Gobierno centrado en el Ciudadano.

⁵ Idem.

En una Cultura Organizacional de Gobierno centrado en el Ciudadano, es indispensable un planteamiento claro y específico sobre las características del tipo de servicio que debe caracterizar a las consultas/trámites/gestiones/servicios otorgados por la APF.

El Decálogo de Servicio para la Atención de los usuarios de los procesos, trámites y servicios permitirá enfocar los esfuerzos de los servidores públicos en la satisfacción de los Ciudadanos y por ende, en el posicionamiento de la imagen de la APF.

Carolyn Taylor establece dos elementos claves como diferenciadores de la Cultura Organizacional: el "*cliente*" que para efectos del Modelo de Cultura Organizacional que nos ocupa, llamaremos "*Ciudadano*" y la "*persona*", refiriéndose con este término al enfoque humano con que deben plantearse los esfuerzos y decisiones de los miembros de la institución con respecto a las necesidades de aquellos a quienes se ofrecen las consultas/trámites/gestiones/servicios otorgados por la APF.

Actividades clave:

1. Desplegar e implementar el "Decálogo de Servicio para la Atención de los usuarios de los procesos, trámites y servicios" a través de medios institucionales.

Factores que lo conforman:

Decálogo es un grupo de diez normas que deben cumplir las personas para las cuales ha sido creado. Éstas deben ser las más importantes y representativas desde un punto general. El decálogo no se aplica para aspectos técnicos, sino que usualmente se usa para conducta o ética.

Factores que se deben tomar en cuenta:

- 1.- Responsabilidad.
- 2.- Deseo de superación.
- 3.- Honradez.
- 4.- Respeto al derecho de los demás.
- 5.- Respeto a la ley y a los reglamentos.

Sistema de autoevaluación

La Línea de Acción definida como el Decálogo de Servicio para la Atención de los usuarios de los procesos, trámites y servicios, al igual que todas las líneas del Eje Estratégico de Servicio, pudieran autoevaluarse por medio de la encuesta “**Evaluación ciudadana de trámites y servicios**”, la cual puede ser realizada en ventanilla o a través de medios electrónicos.

El propósito de esta herramienta es que el Ciudadano tenga oportunidad de evaluar la calidad de los trámites/gestiones/servicios que ofrece la APF, con esto se busca promover la Participación Ciudadana y la Equidad de Género, escuchando todas las opiniones que se reciban.

Se deberán consolidar estadísticas mensuales de esta encuesta para evaluar el nivel de servicio percibido por el Ciudadano, misma que servirá para monitorear, detectar áreas de oportunidad y establecer acciones de mejora para las mismas.

A partir del segundo año, será necesario incluir los siguientes apartados:

- Acciones de mejora realizadas y descripción de los resultados obtenidos a través de las acciones de mejora.
- Comparativo de la evaluación de la calidad en el servicio ofrecido con respecto a los dos últimos años.

Tabla 7: “Descripción de la Línea de Acción para implementar las Guías Rápidas de atención al Ciudadano, del Eje de Servicio”.

Eje Estratégico: Servicio	
Línea de Acción:	Implementar la Guía Rápida de Atención al usuario (Ciudadano o Servidor Público).
Objetivo:	Contar con una herramienta que facilite el entendimiento homogéneo y el ejercicio de las funciones/atribuciones de los servidores públicos
Nivel de Transformación:	Individual y Organizacional.
Descripción:	
<p>Una Guía Rápida es un documento que sintetiza un proceso u operación. Para efectos de esta Línea de Acción, llamamos Guía Rápida de Atención al usuario (Ciudadano o Servidor Público) al documento que concentra la información clave que debe considerar un servidor público al otorgar consultas/trámites/gestiones/servicios al Ciudadano o a otros compañeros/servidores públicos.</p> <p>Favorece mantener un servicio de calidad estandarizado en ventanilla, internet y teléfono.</p> <p>Ofrece apoyo al servidor público sobre la conducta y Valores que deben reflejarse en su actuación</p>	

al brindar consultas/trámites/gestiones/servicios, fortaleciendo con esto la imagen de la Administración Pública ante la ciudadanía.

Actividades Clave:

1. Desplegar y difundir la Guía Rápida de Atención al usuario (Ciudadano o Servidor Público).
2. Mantener actualizada esta Guía Rápida con base en las mejoras que se integren.

Factores que lo conforman:

La Guía Rápida de Atención al usuario (Ciudadano o Servidor Público) está ligada al Decálogo de Servicio para la Atención a los usuarios de los procesos, trámites y servicios. y el Código del Servidor Público, con el objetivo de tener lineamientos prácticos que coadyuven en la atención brindada a los diversos usuarios .

Sistema de autoevaluación:

La Línea de Acción definida Guía Rápida de Atención al usuario (Ciudadano o Servidor Público), al igual que todas las líneas del Eje Estratégico de Servicio, se pueden autoevaluar por medio de la encuesta “**Evaluación ciudadana de trámites y servicios**”, la cual puede ser realizada en ventanilla o a través de medios electrónicos.

El propósito de esta herramienta es que el Ciudadano tenga oportunidad de evaluar la calidad de los trámites/gestiones/servicios que ofrece la APF, con esto se busca promover la Participación Ciudadana y la Equidad de Género, escuchando todas las opiniones que se reciban.

Se deberán consolidar estadísticas mensuales de esta encuesta para evaluar el nivel de servicio percibido por el Ciudadano, misma que servirá para monitorear, detectar áreas de oportunidad y establecer acciones de mejora para las mismas.

A partir del segundo año, será necesario incluir los siguientes apartados:

- Acciones de mejora realizadas y descripción de los resultados obtenidos a través de las acciones de mejora.
- Comparativo de la evaluación de la calidad en el servicio ofrecido con respecto a los dos últimos años.

Tabla 8: "Descripción de la Línea de Acción implementar Código del servidor público, del Eje de Servicio".

Eje Estratégico: Servicio	
Línea de Acción:	Implementar el Código del Servidor Público.
Objetivo:	Enaltecer el servicio público y permitir a los servidores públicos que lo integran, comprender el valor de su labor para con el país.
Nivel de Transformación:	Individual y Organizacional.
Descripción:	
<p>Los servidores públicos, considerando su contribución en el cumplimiento de los derechos y las obligaciones de la ciudadanía, deben tener claros los lineamientos que dan valor al ejercicio de sus funciones/atribuciones diarias.</p> <p>El servicio ofrecido a la ciudadanía está relacionado en gran medida, con la dinámica interna y el ambiente de trabajo que prevalece en las instituciones públicas; el orden, el respeto, la equidad, la satisfacción de los empleados y un clima de trabajo sano, todo lo cual influye para que las consultas/trámites/gestiones/servicios proporcionados por los servidores públicos, generen en los Ciudadanos experiencias satisfactorias, acordes con sus requerimientos y expectativas.</p> <p>El Código del Servidor Público tiene como principio rector la dignidad humana, considerando a las personas como seres autónomos, libres e iguales.</p>	
Actividad clave:	
1. Difundir el Código del Servidor Público en las instituciones de la APF .	
Factores que lo conforman:	
<p>El Código del Servidor Público, presenta para los líderes una manera accesible a la normatividad que rige las políticas públicas a cargo de la APF.</p> <p>Factores:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Misión. 2. Visión. 3. Objetivos. 4. Estrategias. 	
Sistema de autoevaluación:	
<p>La Línea de Acción definir Código del Servidor Público, al igual que todas las líneas del Eje Estratégico de Servicio, se pueden autoevaluar por medio de la encuesta "Evaluación ciudadana de trámites y servicios", la cual puede ser realizada en ventanilla o a través de medios electrónicos.</p>	

El propósito de esta herramienta es que el Ciudadano tenga oportunidad de evaluar la calidad de los trámites/gestiones/servicios que ofrece la APF, con esto se busca promover la Participación Ciudadana y la Equidad de Género, escuchando todas las opiniones que se reciban.

Se sugiere consolidar estadísticas mensuales de esta encuesta para evaluar el nivel de servicio percibido por el Ciudadano, misma que servirá para monitorear, detectar áreas de oportunidad y establecer acciones de mejora para las mismas.

A partir del segundo año, será necesario incluir los siguientes apartados:

- Acciones de mejora realizadas y descripción de los resultados obtenidos a través de las acciones de mejora.
- Comparativo de la evaluación de la calidad en el servicio ofrecido con respecto a los dos últimos años.

Eje de Enfoque a Resultados

Este Eje Estratégico considera las acciones que deben llevar a cabo los servidores públicos, para garantizar que tanto a nivel individual, como grupal y organizacional, se logren los resultados que están bajo su responsabilidad. Prevé que para poder lograr estas acciones, es importante que exista claridad con respecto a las metas y responsabilidades, de tal forma que les permita orientar sus acciones hacia el cumplimiento de éstas, en un marco de prioridades. Muestra además la evaluación rigurosa de las acciones, como un medio de retroalimentación y mejora continua para el logro de resultados.

En este Eje Estratégico se incluyen las Líneas de Acción de Innovación y Creatividad, Evaluación del Desempeño y Motivación. A continuación se presenta el objetivo, descripción y actividades claves para la implementación de este Eje:

Tabla 9: "Descripción de la Línea de Acción innovación y creatividad, del Eje de Enfoque a resultados".

Eje Estratégico: Enfoque A Resultados	
Línea de Acción:	Innovación y creatividad.
Objetivo:	Hacer de la innovación y la creatividad una herramienta eficaz para la solución de problemas y el logro de resultados.
Nivel de Transformación:	Grupal y Organizacional.
Descripción:	
<p>La creatividad es la aptitud de crear, de producir algo nuevo. Esto, aplicado a las instituciones, alude a la capacidad de generar nuevas formas de trabajo y de solucionar problemas y conflictos, con una orientación a objetivos.</p> <p>Por innovación, se entiende la capacidad que tiene una organización para hacer cosas distintas que generen un mayor valor. La innovación además de ser una capacidad, constituye un proceso</p>	

continuo de cambios y rupturas positivas en el ámbito de la organización, para lo cual es necesario mantener y seguir una idea creativa a lo largo de toda la estructura organizacional.

Este pensamiento creativo, a efecto de que redunde en un desarrollo institucional y un fortalecimiento de la Cultura Organizacional de Gobierno centrado en el Ciudadano, deberá partir de un reforzamiento de la vinculación del servidor público, tanto con las funciones relativas a su rol, con los Valores y objetivos de la institución, así como con la promoción de un ambiente organizacional que promueva la diversidad y apertura, como ingredientes fundamentales.

La Cultura de Innovación de Carolyn Taylor, se esfuerza por realizar lo que nunca antes se ha hecho por mejorar, ser única y operar con los máximos estándares y está definida por comportamientos que alientan la experimentación .

Actividades clave:

A nivel área:

1. Identificar actividades que requieran optimización de recursos/ideas para la mejora dentro de área.
2. Armar un equipo de proyecto que trabaje de manera conjunta en buscar opciones de solución (lluvia de ideas, grupos de enfoque, reunión de área, encuestas).
3. Buscar soluciones innovadoras a través de escuchar las diversas propuestas de todo el equipo de trabajo y elegir las más adecuadas en función a la disponibilidad de recursos, tiempo de implementación y prioridad en los objetivos.
4. Diseñar plan de trabajo para implementar la solución.
5. Implementar y monitorear el proceso de ejecución.

A nivel institucional:

Se realiza los mismos pasos anteriores con la diferencia, que se ve el proceso a nivel institucional y no sólo el área involucrada.

Es importante, considerar la opinión de las personas que participan en los niveles operativos, ya que son ellos quiénes pueden identificar áreas de oportunidad de primera mano a este nivel.

Factores que lo conforman:

El líder y su equipo deben demostrar las siguientes características:

- Apertura (capacidad de aprendizaje).
- Visión (global y prospectiva).
- Creatividad e innovación (crea formas nuevas).
- Crear sinergias (reconoce el valor de la interdependencia y de crear equipos motivados).
- Acción orientada a resultados (ayuda a sus colaboradores a concentrarse en objetivos y metas, más que en problemas).
- Asumir riesgos (riesgos calculados, demuestra confianza en sí mismo).
- Compromiso ético (actúa con transparencia).
-

Sistema de autoevaluación:

La Línea de Acción de Innovación y Creatividad, se puede autoevaluar por medio de la Encuesta

de Clima y Cultura Organizacional en el factor III. Mejora y Cambio. Así mismo, se puede utilizar alguna otra herramienta, como el Diagnóstico de Cultura Organizacional (DCO), el cual mide en uno de sus ocho factores, la creatividad e innovación en los equipos de trabajo.

Tabla 10: "Descripción de la Línea de Acción: Evaluación del desempeño, del Eje de Enfoque a resultados".

Eje Estratégico: Enfoque A Resultados	
Línea de Acción:	Evaluación del Desempeño.
Objetivo:	Mejorar la actuación del servidor público en su trabajo, para lograr el desarrollo de sus funciones de manera efectiva y eficaz, dando como resultado una mejor atención al Ciudadano.
Nivel de Transformación:	Individual y Grupal.
Descripción:	
<p>Hoy en día la Evaluación del Desempeño es la forma más usada para estimar o apreciar el desenvolvimiento del individuo en su puesto y su potencial de desarrollo. Según William B. Werther Jr. y Keith Davis⁶, definen la Evaluación del Desempeño como un proceso mediante el cual se estima el rendimiento global del colaborador, con base en políticas y procedimientos bien definidos.</p> <p>Abre la posibilidad de que un servidor público que obtiene resultados de bajo desempeño, pueda identificar aspectos que le permitan el desarrollo de fortalezas y mejorar áreas de oportunidad.</p> <p>Es de gran importancia, diseñar las medidas a tomar en cuenta para mejorar el desempeño de los servidores públicos (programas de entrenamiento, capacitación y desarrollo, entre otros).</p> <p>Lograr una mejor comunicación con los colaboradores para un mejor entendimiento de la mecánica de Evaluación del Desempeño como un sistema objetivo.</p> <p>Planificar y organizar el trabajo, de tal forma que organice su área para que funcione como un engranaje, considerando el principio: "lo que no se mide, no se cambia, y lo que no se cambia, no se mejora".</p>	
Actividades clave:	
<p>Alinear y aplicar los procedimientos existentes en términos de Evaluación de Desempeño con base en los siguientes elementos claves⁷:</p>	

⁶ William B. Werther Jr. y Keith Davis, en su libro "Administración de Personal y Recursos Humanos".

⁷ Tomar como referencia: la sección 2.55 del 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.

1. Conocer las capacidades del equipo.
2. Distribuir equitativamente cargas de trabajo con base en las capacidades del equipo.
3. Evaluar el desempeño, previo establecimiento de objetivos.
4. Realizar sesiones de retroalimentación al desempeño, destacando logros y áreas de oportunidad, estableciendo metas claras de cómo subsanar estas últimas.

Factores que lo conforman:

Es importante que el líder y su equipo de trabajo alcance una mejor comunicación con los individuos para hacerles comprender la mecánica de Evaluación del desempeño como un sistema objetivo y la forma como se están desarrollando los siguientes factores:

1. Calidad de trabajo.
2. Cantidad de trabajo.
3. Conocimiento del puesto.
4. Iniciativas.
5. Planificación.
6. Control de costos.
7. Relaciones con los compañeros.
8. Responsabilidades.

Sistema de autoevaluación:

Para evaluar de manera satisfactoria la Línea de Acción de Evaluación del Desempeño, es importante considerar toda la normatividad que regula el desempeño de los servidores públicos, entre lo que destaca :

- Sistema de Evaluación del Desempeño (SED).
- Encuesta de Clima y Cultura Organizacional (ECCO) factor número XIV Enfoque a resultados y productividad.

Tabla 11: "Descripción de la Línea de Acción: Motivación, del Eje de Enfoque a resultados".

Eje Estratégico: Enfoque A Resultados	
Línea de Acción:	Motivación.

Objetivo:	Incentivar a los servidores públicos en el logro de objetivos que le resulten significativos a nivel personal y profesional, logrando una alta calidad en los servicios hacia el Ciudadano.
Nivel de Transformación:	Organizacional.
Descripción:	
<p>La motivación dentro del ámbito laboral, es definida como un proceso que activa, orienta, dinamiza y mantiene el compromiso de los individuos hacia la realización de objetivos esperados. Por esto, es importante conocer las causas que estimulan la acción humana, ya que mediante el manejo de la motivación, entre otros aspectos, los líderes pueden utilizar estos elementos a fin de que el área a su cargo funcione adecuadamente y el equipo de trabajo se sienta satisfecho.</p> <p>Si 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.</p> <p>Las necesidades a las que nos referimos, 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, será indispensable tener cubiertas las del primer nivel. El reconocimiento, afecto, prestigio, desarrollo, entre otros, son de mayor impacto en la satisfacción personal y profesional del colaborador.</p>	
Actividades clave:	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Implementar una herramienta de sondeo motivacional donde se le preguntarle a la gente, ¿qué necesitas para mejorar tu desempeño?, ¿qué necesitas para elevar el sentido de pertenencia?, ¿qué necesitas para elevar el nivel de satisfacción? y ¿qué materiales necesitas para cumplir el desempeño de tus funciones? 2. Diseñar un plan de trabajo para atender los diferentes requerimientos que se deriven de la actividad anterior. 3. Desarrollar un sistema de observación y monitoreo de la aplicación de los desempeños de los Valores propuestos en el Modelo de Cultura Organizacional de Gobierno centrado en el Ciudadano. 	
Factores que lo conforman:	
<p>Dado que todo líder debe motivar para satisfacer necesidades debe tener en cuenta los siguientes factores:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Expectativa. 2. Esfuerzo. 3. Rendimiento. 4. Recompensa. 5. Motivación. 	
Sistema de autoevaluación:	
La Línea de Acción de Motivación del Eje de Enfoque a Resultados busca verificar, diagnosticar,	

explorar, analizar y retroalimentar que acciones se realizan en la APF, con el fin de identificar sus fortalezas y debilidades, sus oportunidades y amenazas, buscando el mejoramiento continuo que garantice altos niveles de calidad en la prestación de sus servicios a través de:

- Encuesta de Clima y Cultura Organizacional (ECCO) Factor No. I Recompensas y Reconocimientos.

Eje de Posicionamiento del servidor público

En este Eje Estratégico se incorporan actividades encaminadas a evidenciar, resaltar, difundir y premiar las acciones basadas en Valores y que denoten el compromiso de los servidores públicos en el ejercicio de sus funciones; esto con el objetivo de que la ciudadanía los conozca y valore como personas honestas, eficientes y comprometidas en cumplimiento de los servicios que otorgan.

Las Líneas de Acción determinadas para este Eje son la Campaña para posicionar al servidor público, Implementar el Programa de Reconocimiento Interno “Soy Servidor Público” y Evaluación del nivel de posicionamiento.

Tabla 12: “Descripción de la Línea de Acción: Campaña para posicionar al servidor público, del Eje de Posicionamiento del servidor público”.

Eje Estratégico: Posicionamiento del Servidor Público	
Línea de Acción:	Campaña para posicionar al servidor público.
Objetivo:	Posicionar la imagen del servidor público ante el Ciudadano, en función de su trabajo ético, nivel de responsabilidad y actitud de servicio.
Nivel de Transformación:	Organizacional.
Descripción:	
<p>La campaña para posicionar al servidor público, busca cambiar percepciones, ideas, asociaciones, creencias e impresiones, reales o no, que el público tiene respecto al servidor público y la función que desempeña.</p> <p>La imagen del servidor público se configura a partir de una serie de experiencias propias del Ciudadano, experiencias de otros que han sido compartidas y factores de comunicación social, en relación a la atención y servicio que ofrece el servidor público.</p> <p>Se recomienda que la campaña cuente los siguientes elementos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Nombre de la campaña. • Tema específico. • Objetivo de comunicación. • Clasificación. Para su evaluación, la campaña se clasificará al mismo tiempo por dos criterios: por el objetivo de comunicación de cada una de ellas y por su alcance sustantivo 	

y geográfico.

- Co-emisor.
- Población objetivo.
- Vigencia.
- Medios a utilizar.
- Indicadores cuantificables.
- Recursos programados.

Actividades clave:

1. Desarrollar de manera conjunta con el área de Comunicación Social de la SFP, una campaña mercadológica para posicionar una imagen ética y responsable del servidor público ante la ciudadanía, la cual deberá permearse a toda la APF.

2. A través de un servidor público, comunicar los compromisos de servicio y los Valores que rigen su actuación. Considerar que los servidores públicos que aparezcan en medios, sean los que reciban reconocimiento por su desempeño y alineación al Modelo.

3. Enfoque sugerido para la campaña:

- Comunicar compromisos.
- Compartir en que se está trabajando.
- Difundir los resultados obtenidos.

La finalidad de este enfoque⁸ es establecer un objetivo publicitario, es decir, una definición de los aspectos de comunicación que sean comprensible para los Ciudadanos, estableciendo:

1. Conocimiento. Lo primero que hay que conseguir es que la ciudadanía conozca las acciones del servidor público. Se trata de dar a conocer el enfoque hacia el servicio. Se necesita una publicidad informativa y con acciones promocionales que aproximen al servidor público con la ciudadanía.

2. Interés y comprensión. De la información que se puede transmitir del servidor público, se sugiere seleccionar aquellos mensajes que puedan atraer y captar la atención de la ciudadanía.

3. Convicción. Es necesario enfatizar todo lo anterior para conseguir el convencimiento de la ciudadanía respecto a la satisfacción que produce el o los servicio(s) otorgado(s) por la APF. Se intenta crear en la sociedad una opinión favorable respecto al servidor público.

4. Receptor. La ciudadanía es un público masivo, heterogéneo, anónimo y disperso geográficamente, al que se le denomina público objetivo, con el fin de adaptar los mensajes publicitarios a sus características y a los medios correspondientes.

Sistema de auto evaluación

⁸ Mariola García Uceda, "Las claves de la publicidad". Séptima Edición, septiembre 2011. Libros profesionales de empresa. Business Marketing School. ESIC Editorial.

La Línea de Acción de la Campaña para posicionar al servidor público, debe estar apegada a los lineamientos⁹ generales y vigentes que se establezcan para las campañas de comunicación social de las instituciones de la Administración Pública Federal.

Resulta indispensable una adecuada coordinación de los mensajes que emitan las diferentes instituciones, con el objeto de mantener debidamente informada a la ciudadanía.

Tabla 13: “Descripción de la Línea de Acción: Implementar el programa de reconocimiento interno Soy Servidor Público”.

Eje Estratégico: Posicionamiento del Servidor Público	
Línea de Acción:	Implementar el Programa de Reconocimiento Interno “Soy Servidor Público”.
Objetivo:	Identificar y reconocer a los servidores públicos que manifiestan consistentemente, desempeños asociados a: Conductas honestas e íntegras orientadas a la Anticorrupción. Conductas de apertura, apoyo y colaboración orientadas a la Vocación de Servicio.
Nivel de Transformación:	Individual y Organizacional.
Descripción:	
Las organizaciones con mejores resultados se caracterizan entre otras cosas, por incluir dentro de su Cultura Organizacional, el elemento “Reconocimiento”.	
El reconocimiento comúnmente se asocia a términos de salario, sin embargo, agradecer la colaboración, premiar las ideas, reconocer los valores, los desempeños y los logros, tiene un alto valor para los colaboradores; se trata de una inversión no monetaria, altamente redituable, cuyas ganancias se ven reflejadas en la dinámica del trabajo, pero sobre todo en los resultados.	
En este sentido, el Modelo de Cultura Organizacional de Gobierno centrado en el Ciudadano, considera dentro de sus Líneas de Acción, la implementación del programa de reconocimiento interno “Soy Servidor Público”.	
Objetivos del Programa de Reconocimiento:	
<ul style="list-style-type: none"> • Identificar a los servidores públicos que manifiestan consistentemente, desempeños asociados a conductas anticorrupción (integridad y honestidad) y de vocación de servicio (apertura, apoyo y colaboración). • Reconocer y reforzar las acciones y desempeños positivos que la APF desea generar en los servidores públicos. • Favorecer la satisfacción de los servidores públicos, y por ende, su desempeño y servicio. 	

⁹ Acuerdo por el que se establecen los lineamientos generales para las campañas de comunicación social de las dependencias y entidades de la Administración Pública Federal para el ejercicio fiscal 2012, publicado en el Diario Oficial de la Federación el 31 de diciembre de 2011.

- Posicionar una imagen positiva del servidor público al interior de la APF.

Temporalidad: Se recomienda que se realice al menos una vez al año, preferentemente semestral.

Ámbito de aplicación: el programa de reconocimiento es aplicable en todas las instituciones de la APF:

Candidatos al reconocimiento: todos los servidores públicos de las instituciones de la APF.

Responsables de la aplicación de este programa: serán los Titulares de las instituciones, los Oficiales Mayores, Directores Generales de Recursos Humanos o equivalentes y los servidores públicos a quienes se delegue la facultad correspondiente, de acuerdo con las disposiciones legales aplicables.

Actividades clave:

Para elegir a los candidatos que serán reconocidos, así como facilitar la toma de decisiones en caso de cualquier disyuntiva, se sugiere organizar el Comité Programa de Reconocimiento “Soy Servidor Público” a nivel APF, el cual puede considerar a las siguientes personas como integrantes:

- Patrocinador (es) del Modelo de Cultura Organizacional de Gobierno centrado en el Ciudadano.
- Representante de Comunicación Institucional de la APF.
- Otros miembros con roles sustantivos en Recursos Humanos (RRHH) e integrantes del equipo de despliegue del Modelo.
- En su caso, algún integrante de las organizaciones que representan a los trabajadores.

Especificaciones necesarias para el Programa:

- El Oficial Mayor, o su equivalente, de las instituciones, establecerá los procedimientos administrativos internos que garanticen la efectividad e imparcialidad en el Programa de Reconocimiento interno “Soy Servidor Público”.
- Se sugiere como tipo de reconocimiento:
 - Formal: entregar en un foro público una constancia al servidor galardonado.
 - En especie: incentivos económicos y/o no económicos, otorgados de acuerdo a la normatividad aplicable.
- Quedan excluidos del concurso: el personal que ostente una licencia con o sin goce de sueldo.

El Proceso para nominar candidatos a este reconocimiento, es el siguiente:

- De acuerdo a la temporalidad establecida para este programa, el área de comunicación social de la APF, lanzará una convocatoria electrónica a todos los servidores públicos que tengan personal a su cargo para que puedan votar por sus colaboradores con la finalidad de que sean candidatos a este reconocimiento.
- A través de esa convocatoria se darán a conocer los desempeños que deben considerarse para postular a un candidato.
- Se contará con 5 días hábiles para hacer dicha nominación a través de un formato

electrónico específico que permita identificar al candidato y los desempeños que soportan su nominación.

- El área que especifique el Oficial Mayor, o su equivalente de cada institución, integrará las postulaciones recibidas a través de correo y presentará los resultados al Comité del programa.
- En sesión del Comité, se presentarán los resultados obtenidos y seleccionará al servidor público merecedor de este reconocimiento con base en los resultados obtenidos de la Guía de observación de desempeños para el reconocimiento interno “Soy Servidor Público” de cada uno de los candidatos presentados.
- Una vez seleccionados los ganadores, cada institución a través de RRHH recibirá la notificación correspondiente, con la finalidad de que se establezca una fecha para la notificación a los servidores públicos galardonados y el despliegue de los comunicados correspondientes. Es muy importante que la difusión que se realice refuerce los Valores institucionales y provoque la conciencia de las personas con respecto a la aportación de los mismos en el día a día. Se recomienda hacer uso de los diferentes medios y canales de comunicación para hacer lo más extensivo posible el mensaje.
- Este proceso será el mismo cada vez que se lance la convocatoria.

Sistema de auto evaluación

La Línea de Acción Evaluación del Programa de Reconocimiento Interno “Soy Servidor Público” del Eje Estratégico de Posicionamiento del servidor público, puede ser autoevaluado por medio de la Encuesta de Clima y Cultura Organizacional (ECCO), con los factores I. Recompensas y Reconocimientos, el factor XII. Identidad con la institución y Valores, así como el factor XIII. Austeridad y Combate a la corrupción.

Tabla 14: “Descripción de la Línea de Acción: Evaluación del nivel de posicionamiento, del Eje de Posicionamiento del servidor público”.

Eje Estratégico: Posicionamiento del Servidor Público	
Línea de Acción:	Evaluación del nivel de posicionamiento del servidor público ante la ciudadanía.
Objetivo:	Establecer acciones de monitoreo y evaluación para identificar el posicionamiento del servidor público ante la ciudadanía.
Nivel de Transformación:	Grupal y Organizacional.
Descripción:	

De acuerdo a índices, encuestas y estudios de transparencia y combate a la corrupción, la percepción que actualmente se tiene del servidor público requiere mejorarse.

Con base en este criterio, se plantea establecer acciones de monitoreo y evaluación que permitan conocer la percepción de la ciudadanía sobre el servidor público, y a partir de esto diseñar acciones de mejora.

Actividades clave:

1. Medir de manera aleatoria la percepción del Ciudadano, por medio de la encuesta “**Evaluación ciudadana de trámites y servicios**”, la cual puede ser realizada en ventanilla o a través de medios electrónicos. Dicha encuesta se incluye en el presente documento en el Anexo 1.3 Evaluación Ciudadana de Trámites y Servicios.

2. Incorporar el mecanismo de evaluación “Ciudadano Anónimo” a través de terceros, para obtener información sobre el servicio y trato que dan los servidores públicos.

3. Definir un plan de trabajo con base en los hallazgos encontrados en los mecanismos de evaluación descritos anteriormente.

4. Dar seguimiento y medir el nivel de cumplimiento del plan de trabajo establecido para la implementación de acciones de mejora.

Nota: hacer de estas actividades un ciclo constante que mida los avances obtenidos durante el proceso.

Sistema de auto evaluación

La Línea de Acción Evaluación del nivel de posicionamiento del servidor público ante la ciudadanía del Eje Estratégico de Posicionamiento del servidor público, se autoevaluará por medio de la encuesta “**Evaluación ciudadana de trámites y servicios**”, la cual puede ser realizada en ventanilla o a través de medios electrónicos, y a través del análisis de los resultados obtenidos por el mecanismo del “Ciudadano Anónimo”.

Se sugiere consolidar estadísticas mensuales de ambos mecanismos de evaluación a fin de obtener un monitoreo constante y fidedigno de los resultados obtenidos, detectando áreas de oportunidad y establecer acciones de mejora para las mismas.

A partir del segundo año, será necesario incluir los siguientes apartados:

- Acciones de mejora realizadas y descripción de los resultados obtenidos a través de las acciones de mejora.
- Comparativo de la evaluación de la calidad en el servicio ofrecido con respecto a los dos últimos años.

Eje de Desarrollo de habilidades

El enfoque de este Eje Estratégico está en aquellas acciones que deben llevarse a cabo al interior de la APF, encaminadas a habilitar a los servidores públicos con mayores y mejores conocimientos, habilidades y actitudes, que les permitan no sólo desempeñarse con mayor eficacia y eficiencia hacia el logro de los objetivos institucionales, sino también realizar las acciones establecidas para cada uno de los Ejes Estratégicos que conforman el presente Modelo. Se considera el desarrollo de habilidades como parte de un ciclo de mejora continua, que por tanto estará en función de los resultados obtenidos en la evaluación del desempeño, la evaluación del despliegue y de resultados, obtenidos a través de la implementación del Modelo. Se consideran dentro de este Eje, aquellas actividades que permitan que los servidores públicos logren no sólo las competencias técnicas, sino también las emocionales, que les permitan innovar, crear valor, afrontar retos y brindar servicios de alta calidad, que contribuyan a la construcción de organizaciones capaces de generar, conservar y compartir conocimiento, traduciéndolo en acciones de valor agregado hacia los Ciudadanos.

Las Líneas de Acción definidas en este Eje Estratégico son: Orientación al Servicio, Formación del Servidor Público y Formación de Líderes. A continuación se muestra el objetivo, descripción y actividades clave para implementar este Eje:

Tabla 15: “Descripción de la Línea de Acción: Orientación al servicio, del Eje de Desarrollo de habilidades”

Eje Estratégico: Desarrollo de Habilidades	
Línea de Acción:	Orientación al servicio.
Objetivo:	Encaminar las actividades diarias de los servidores públicos para facilitar el ejercicio de los derechos y el cumplimiento de las obligaciones de los Ciudadanos, adoptando una actitud de servicio.
Nivel de Transformación:	Individual y Organizacional.
Descripción:	
<p>Quién determina y juzga la calidad del servicio de la APF es el Ciudadano, por lo que el servidor público tendrá que ser consciente de que la atención a éste es fundamental.</p> <p>La orientación al servicio, en el caso de la APF, se encuentra vinculada estrechamente a la actuación del servidor público frente al Ciudadano y/o compañeros/servidores públicos, logrando la satisfacción de las necesidades de cualquiera de éstos.</p> <p>Se requiere que el servidor público, identifique, atienda y cuide los momentos críticos de verdad, que son aquellos que inciden directamente en la satisfacción o descontento por parte del Ciudadano y/o compañeros/servidores públicos, con respecto al servicio recibido.</p> <p>Dentro de la Cultura Organizacional de Gobierno centrado en el Ciudadano, se requiere como primer paso la sensibilización del servidor público respecto a la importancia y trascendencia de la calidad en el servicio.</p>	

Es indispensable además que la capacitación esté orientada a desarrollar la habilidad de tomar decisiones para la solución de problemas en el servicio, con pleno conocimiento de las consultas/trámites/gestiones/servicios y las consecuencias de estas decisiones, reduciendo de esta forma la supervisión directa y fomentando la auto regulación.

Actividades clave:

1. Orientar la capacitación de los servidores públicos al servicio del Ciudadano.
2. Realizar un Taller de orientación al servicio y toma de decisiones que pueda ser replicado a toda la APF, para alinear los conocimientos, términos y resultados esperados en cada servidor público.

Sistema de auto evaluación

La Línea de Acción Orientación al servicio del Eje Estratégico Desarrollo de Habilidades, puede ser autoevaluada por medio del cumplimiento y efectividad del programa de capacitación: cursos programados vs. cursos impartidos, asistencia, nivel de aprovechamiento del aprendizaje y nivel de satisfacción de los participantes.

Para evaluar el aprovechamiento de aprendizaje se sugiere establecer una puntuación de 8 sobre 10 como calificación mínima aprobatoria, misma que podrá obtenerse a través de un esquema mixto:

- 50% de la calificación será asignada de acuerdo a los resultados obtenidos en la evaluación o prácticas establecidas.
- 50% de la calificación restante, será asignada por el propio Servidor Público como la finalidad de que sea coparticipe de todo el proceso de capacitación.

Este desarrollo de la habilidad de orientación al servicio, busca impactar en el servicio otorgado al Ciudadano, para lo cual se sugiere considerar la encuesta **“Evaluación ciudadana de trámites y servicios”**.

Tabla 16: “Descripción de la Línea de Acción: Formación del servidor público, del Eje de Desarrollo de habilidades”.

Eje Estratégico: Desarrollo de Habilidades	
Línea de Acción:	Formación del servidor público.
Objetivo:	Desarrollo del servidor público en habilidades que fortalezcan su desempeño profesional y tengan un alto impacto en la Cultura Organizacional.
Nivel de Transformación:	Individual y Organizacional.
Descripción:	

Con la finalidad de atender de manera eficaz al Ciudadano, es necesario proveer al servidor público de herramientas que le permitan escuchar y responder las demandas de servicio que se le plantean constantemente.

Para lograr este fin, se plantea la formación del servidor público en habilidades de comunicación, escucha activa, trabajo en equipo, negociación y toma de decisiones, entendiendo por formación todos aquellos estudios y aprendizajes encaminados a aumentar y adecuar el conocimiento y las habilidades a lo largo de toda la vida.

La comunicación y retroalimentación efectiva son el primer canal de interacción para crear relaciones efectivas a nivel personal y profesional.

La escucha activa es la base de la comunicación eficaz, implica la actividad de atender y escuchar con atención el mensaje que la persona trasmite y comprender el mensaje del otro, se esté o no de acuerdo.

El trabajo en equipo, consiste en realizar una tarea específica, por medio de un grupo de personas, que a su vez conforman un grupo de trabajo. Por lo que la comunicación y la escucha activa son herramientas indispensables para la buena coordinación de un equipo de trabajo.

La negociación es el planteamiento de intereses para resolver diferencias; permite llegar a acuerdos y compromisos entre las partes que intervienen, donde el resultado debe ser buscar el máximo beneficio mutuo.

La suma de estas habilidades permite la toma de decisiones puntual por parte del servidor público, siendo este el proceso a través del cual se identifica una necesidad de decisión, se establecen alternativas, se analizan y se elige e implementa alguna de ellas y finalmente se evalúan los resultados obtenidos.

Actividades clave:

1. Desarrollar la habilidad de escucha activa.
2. Desarrollar la habilidad de trabajar en equipo.
3. Desarrollar habilidades de negociación y manejo de conflicto.
4. Desarrollar la habilidad de toma de decisiones.
5. Desarrollar habilidades de comunicación y retroalimentación efectiva.

Factores que lo conforman:

La importancia de la formación del servidor público, representa un proceso de cambio e impacto para la APF, por lo que se deben tomar en cuenta los siguientes aspectos:

1. Compromiso del servidor público, en particular de los líderes.
2. Uso de la tecnología, información y comunicaciones.
3. Estilos de aprendizaje.

Sistema de autoevaluación:

Para evaluar de manera satisfactoria la Línea de Acción de Formación del servidor público, es importante considerar el factor No. II Capacitación y desarrollo de la Encuesta de Clima y Cultura Organizacional (ECCO).

Tabla 17: "Descripción de la Línea de Acción: Formación de líderes, del Eje de Desarrollo de habilidades".

Eje Estratégico: Desarrollo De Habilidades	
Línea de Acción:	Formación de líderes.
Objetivo:	Dar al líder herramientas para fortalecer su rol en la coordinación de equipos de trabajo, desarrollo de colaboradores y fortalecimiento de la Cultura Organizacional.
Nivel de Transformación:	Individual, Grupal y Organizacional.
Descripción:	
<p>La formación de líderes es esencial para el logro de los objetivos dentro de las instituciones, ya que son ellos quienes impulsan, guían y monitorean los pasos necesarios para el logro de los mismos.</p> <p>Fortalecer estas habilidades y llevarlas a su vida diaria, facilitará el cumplimiento de los objetivos y metas de trabajo.</p> <p>El desarrollo del líder hoy en día no es una opción, es una necesidad. Por lo tanto, al plantear un programa de formación de líderes es necesario considerar:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Apegarse a los Valores del presente Modelo. • Vivir y ejemplificar los comportamientos asociados con su rol. • Desarrollar habilidades y actitudes personales del líder para desempeñar su rol. • Evaluar continuamente el desempeño de los líderes. • Medir el impacto que el rol de líder genera en los objetivos esperados. <p>Se sugiere como parte de esta formación, promover la preparación de los servidores públicos para obtener la certificación por parte del Consejo Nacional de Normalización y Certificación de Competencias Laborales (CONOCER) en el estándar de: "Liderazgo en el Servicio Público".</p>	
Actividades clave:	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Capacitar al líder mediante el programa de "Formación del servidor público". 2. Generar y promover en el líder la habilidad de desarrollar el talento de sus colaboradores. 	
Factores que lo conforman:	

La importancia de la formación de líderes, es proceso de cambio e impacto para la APF, por lo que se deben tomar en cuenta los siguientes aspectos:

1. Compromiso de los líderes.
2. Uso de la tecnología, información y comunicaciones.
3. Estilos de aprendizaje.

Sistema de autoevaluación:

Para evaluar de manera satisfactoria la Línea de Acción de Formación de líderes, se puede considerar la Encuesta de Clima y Cultura Organizacional (ECCO), principalmente en el factor XI. Liderazgo y participación.

Además se deben considerar los factores No. I Recompensas y reconocimientos y VI. Comunicación.