



**PROMOCIÓN DE UNA CULTURA ORGANIZACIONAL
DE GOBIERNO CENTRADO EN EL CIUDADANO**

**“MODELO DE CULTURA ORGANIZACIONAL DE GOBIERNO
CENTRADO EN EL CIUDADANO”**

**Promoción de una Cultura Organizacional de Gobierno
centrado en el Ciudadano**

**“Modelo de Cultura Organizacional de Gobierno
Centrado en el Ciudadano”**

Índice

Introducción	1
CAPITULO 1	3
1. Antecedentes Teóricos y Metodológicos	4
1.1 Marco Teórico.....	4
1.2 Identificar elementos de Cultura Organizacional	7
CAPITULO 2	18
1. Modelo de Cultura Organizacional de Gobierno centrado en el Ciudadano	19
1.1 Concepto gráfico.....	21
1.2 Descripción detallada de los elementos que integran el Modelo	24
1.2.1 Valores	24
1.2.2 Ejes Estratégicos	30
1.2.3 Líneas de Acción	30
1.2.4 Sistemas de autoevaluación	31
Conclusiones	60
Anexos	61
1.1 Decálogo de Servicio para la Atención Ciudadana.....	61
1.2 Evaluación ciudadana de trámites y servicios	64
1.3 Manual de Mecanismos de Participación Ciudadana	67
1 Introducción	67
2 Objetivos	68
3 Alcance del Manual	68
4 Participación Ciudadana y sus mecanismos	68
5 Bases legales para la Participación Ciudadana en el Gobierno	70
6 Mecanismos de Participación Ciudadana	71
6.1 Observación Ciudadana	72
6.2 Consulta Ciudadana	73
6.3 Consejos Consultivos	75
6.4 Espacio de diálogos y consultas (Asesoramiento Ciudadano)	77
6.5 Acceso a la información	78
6.6 Contraloría social	79
6.7 Financiamiento a proyectos propuestos por actores sociales	81
6.8 Proceso y/o subproceso compartido Gobierno-Sociedad	82
6.9 Cartas Ciudadanas	83
7. Relación de los Mecanismos de Participación Ciudadana y el Modelo de Cultura Organizacional de Gobierno centrado en el Ciudadano	84
1.4 Guía Rápida de Atención al Ciudadano	87



**PROMOCIÓN DE UNA CULTURA ORGANIZACIONAL
DE GOBIERNO CENTRADO EN EL CIUDADANO**

**“MODELO DE CULTURA ORGANIZACIONAL DE GOBIERNO
CENTRADO EN EL CIUDADANO”**

1.5 Código del Servidor Público..... 89

1.6 Guía de observación de desempeños para el reconocimiento interno “Soy Servidor Público” 90

Índice de gráficos y tablas

Gráfica 1. “Metodología para la construcción del Modelo de Cultura Organizacional de Gobierno centrado en el Ciudadano”	4
Gráfica 2. “Niveles de la Cultura Organizacional”	5
Gráfica 3. “Niveles de la Cultura Organizacional, representados en círculos concéntricos”	6
Gráfica 4 “Concepto Gráfico del Modelo de Cultura Organizacional de Gobierno centrado en el Ciudadano”	21
Gráfica 5: “Contexto del Modelo de Cultura Organizacional de Gobierno centrado en el Ciudadano”	22
Tabla 1. “Resultados de la Clasificación y Priorización del Taller de validación creativa”	11
Tabla 2. “Concentración de hallazgos finales de elementos clave de Cultura Organizacional”	12
Tabla 3. “Matriz de Valores, desempeños y conductas del Modelo de Cultura Organizacional de Gobierno centrado en el Ciudadano”	26
Tabla 4. “Ejes Estratégicos, Líneas de Acción y Niveles de Transformación”	31
Tabla 5: “Descripción de la Línea de Acción: Comunicación oportuna y efectiva, del Eje de Liderazgo”	32
Tabla 6: “Descripción de la Línea de Acción: Planeación del Eje de Liderazgo”	35
Tabla 7: “Descripción de la Línea de Acción: Retroalimentación del Eje de Liderazgo”	38
Tabla 8: “Descripción de la Línea de Acción para implementar el Decálogo de Servicio para la Atención Ciudadana, del Eje de Servicio”	40
Tabla 9: “Descripción de la Línea de Acción para implementar la Guía Rápida de atención al Ciudadano, del Eje de Servicio”	42
Tabla 10: “Descripción de la Línea de Acción implementar Código del servidor público, del Eje de Servicio”	44
Tabla 11: “Descripción de la Línea de Acción innovación y creatividad, del Eje de Enfoque a resultados”	45
Tabla 12: “Descripción de la Línea de Acción: Evaluación del desempeño, del Eje de Enfoque a resultados”	47
Tabla 13: “Descripción de la Línea de Acción: Motivación, del Eje de Enfoque a resultados”	49
Tabla 14: “Descripción de la Línea de Acción: Campaña para posicionar al servidor público, del Eje de Posicionamiento del servidor público”	50
Tabla 15: “Descripción de la Línea de Acción: Formalizar y difundir sistemas anti-corrupción, del Eje de Posicionamiento del servidor público”	52
Tabla 16: “Descripción de la Línea de Acción: Evaluación del nivel de posicionamiento, del Eje de Posicionamiento del servidor público”	55
Tabla 17: “Descripción de la Línea de Acción: Orientación al servicio, del Eje de Desarrollo de habilidades”	56
Tabla 18: “Descripción de la Línea de Acción: Formación del servidor público, del Eje de Desarrollo de habilidades”	58
Tabla 19: “Descripción de la Línea de Acción: Formación de líderes, del Eje de Desarrollo de habilidades”	59

Introducción

Con el propósito de mejorar su gestión y generar un mejor y mayor impacto ante la Ciudadanía, la Administración Pública Federal (APF) ha implementado diversos programas, dirigidos principalmente, a mejorar los procesos, trámites y servicios que día a día realizan o reciben, según sea el caso, los Ciudadanos. Aunque el avance en cuanto a la eficiencia y efectividad del Gobierno Federal es considerable, también es cierto que se ha detectado la necesidad de instrumentar un cambio de fondo en la Cultura Organizacional de los servidores públicos que conforman la APF, para con ello, potencializar los beneficios en materia de mejora de la gestión pública.

Derivado de lo anterior, y con el propósito de consolidar los resultados del Programa Especial de Mejora de la Gestión (PMG), se están realizando diversas acciones, dentro de las que destaca el proyecto de consultoría denominado “Promoción de una Cultura Organizacional de Gobierno centrado en el Ciudadano”.

Uno de los principales objetivos de los trabajos de consultoría antes referida, es la definición del Modelo de Cultura Organizacional de Gobierno centrado en el Ciudadano a que se refiere el presente documento; mismo Modelo a través del cual se plantea una visión global de los elementos clave que deben sustentar una Cultura Organizacional, así como la interrelación que guardan cada uno de estos entre sí.

A través del Modelo se busca impactar positivamente la actitud de servicio y compromiso de los servidores públicos y por ende mejorar la gestión pública federal y en particular las consultas/trámites/gestiones/servicios que se brindan al Ciudadano.

Este Modelo pretende incidir en la actitud del servidor público, colocando en el centro de su actuar el bienestar del Ciudadano, a través de las siguientes premisas:

- Es sobre los intereses y beneficios de orden nacional sobre los que debe gestarse la relación entre el servidor público y el Ciudadano.
- Resulta indispensable involucrar a la ciudadanía en la formulación de políticas públicas mediante la utilización de mecanismos de Participación Ciudadana, ya que ello permite conocer las demandas y necesidades de la sociedad.
- El fomento de la perspectiva de Equidad de Género en el desarrollo integral de los servidores públicos, debe ser parte fundamental dentro de la la Cultura organizacional de Gobierno centrado en el Ciudadano.

Este Modelo es resultado de la recopilación conceptual y metodológica de información, así como del análisis de hallazgos de Cultura Organizacional existentes en la APF, mismo que se describen en el primer capítulo de este documento.

En el segundo capítulo, se presenta el Modelo de Cultura Organizacional de Gobierno centrado en el Ciudadano: concepto gráfico, descripción de los elementos clave que lo representan e integran y la interrelación de cada uno de estos con respecto a la visión global y sistémica requerida por una Cultura Organizacional de Gobierno centrado en el Ciudadano.

El Modelo considera como elementos clave:

- El Ciudadano: persona a quien se otorgan las consultas/trámites/gestiones/servicios brindados por las instituciones que integran la APF.

**“MODELO DE CULTURA ORGANIZACIONAL DE GOBIERNO
CENTRADO EN EL CIUDADANO”**

- El Servidor Público: persona que en calidad de colaborador de las instituciones que integran la APF, brinda a la ciudadanía las consultas/trámites/gestiones/servicios correspondientes.
- Los Valores: convicciones profundas que determinan la preferencia, apreciación y elección de ciertos comportamientos sobre otros; son una extensión de lo que somos y simbolizan la base para vivir en comunidad y relacionarnos de manera armoniosa con los demás. A nivel organizacional, poseen un papel central en la formulación e implementación de la estrategia, indicando que el comportamiento de un individuo o grupo se rige por criterios que orientan la ejecución de los objetivos y de los medios para alcanzarlos. Los Valores incluidos en el Modelo, reflejan las convicciones de una Cultura Organizacional de Gobierno centrado en el Ciudadano; se refieren a necesidades humanas tanto de los servidores públicos como de los Ciudadanos, representan los ideales y aspiraciones de la APF, independientemente de la situación actual y de las circunstancias de cada institución que la integra.
- Eje Estratégico: es la perspectiva sobre los elementos organizacionales clave que habrán de mejorarse al interior de las instituciones, para dar guía y consolidar el Modelo de Cultura Organizacional de Gobierno centrado en el Ciudadano. Son áreas de actuación prioritarias que al mejorarse impactarán de manera positiva en la motivación y desempeño de los servidores públicos y por ende, en las consultas/trámites/gestiones/servicios ofrecidos a la ciudadanía.

Otros elementos complementarios de segundo nivel que integran el Modelo son:

- Desempeños: serie de comportamientos asociados a cada uno de los Valores, cuya finalidad es clarificar, la manera de vivirlos en el día a día.
- Líneas de Acción: directrices asociadas a cada Eje Estratégico cuya finalidad es establecer claridad sobre los aspectos a mejorar en cada uno de éstos.
- Niveles de transformación: cada Línea de Acción pretende generar una transformación que puede originarse desde lo individual, grupal y/u organizacional.
- Sistema de autoevaluación de resultados: elementos planteados para monitorear y evaluar el nivel alcanzado en la transformación de la Cultura Organizacional en cada una de las instituciones de toda la APF.

Con los elementos antes referidos, el Modelo de Cultura Organizacional busca facilitar la integración y el desarrollo profesional de los servidores públicos, al tiempo que sienta las bases para su identidad como los actores de un Gobierno centrado en el Ciudadano, en el cual la planeación estratégica, la gestión y en general la entrega de consultas/trámites/gestiones/servicios de calidad tanto al interior como al exterior de la APF, estén sustentados en Valores compartidos, un liderazgo fortalecido e imparcial, Equidad de Género y el uso de mecanismos de Participación Ciudadana.



**PROMOCIÓN DE UNA CULTURA ORGANIZACIONAL
DE GOBIERNO CENTRADA EN EL CIUDADANO**

**“MODELO DE CULTURA ORGANIZACIONAL DE GOBIERNO
CENTRADO EN EL CIUDADANO”**

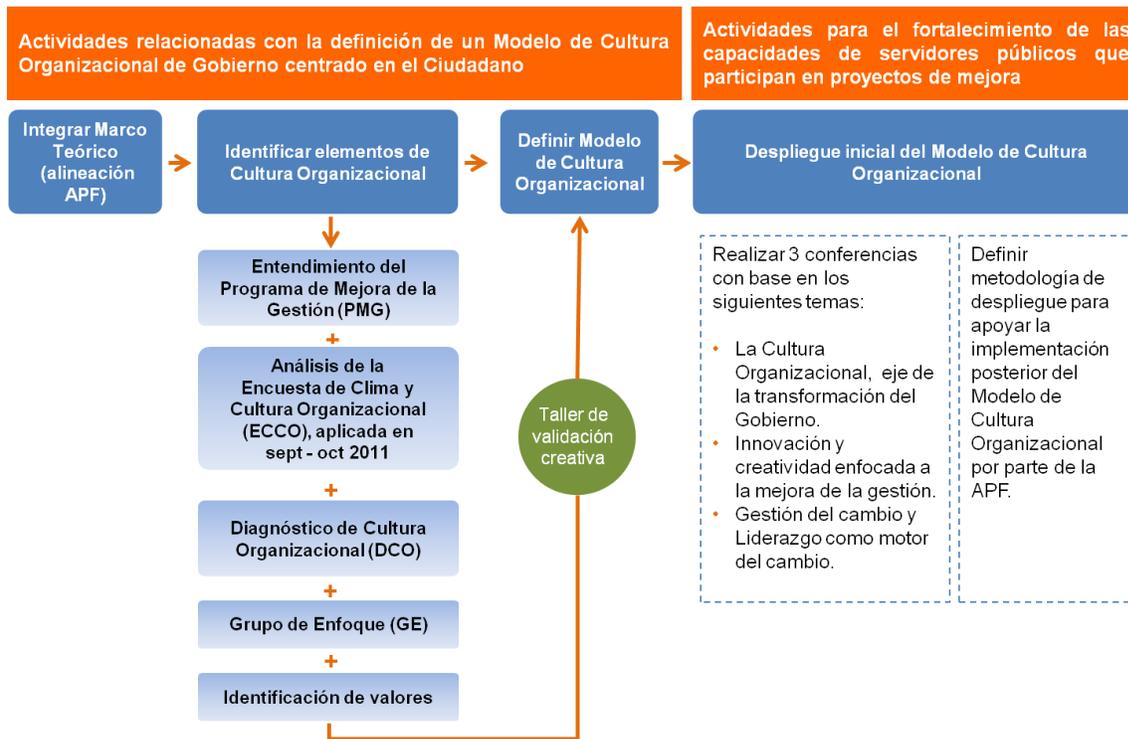
CAPITULO 1

Antecedentes teóricos y metodológicos

1. Antecedentes Teóricos y Metodológicos

La conformación del Modelo de Cultura Organizacional de Gobierno centrado en el Ciudadano, es resultado de la revisión conceptual y documental de diferentes fuentes, así como del análisis de los elementos clave de Cultura Organizacional identificados en la APF de acuerdo a la siguiente metodología:

Gráfica 1. "Metodología para la construcción del Modelo de Cultura Organizacional de Gobierno centrado en el Ciudadano".



Para efectos de este documento, correspondiente a la presentación y documentación del Modelo de Cultura Organizacional de Gobierno centrado en el Ciudadano, se hará referencia a las tareas consideradas en la sección “Actividades relacionadas con la definición del Modelo”, mismas que se describen a continuación:

1.1 Marco Teórico

Como resultado de la integración documental de diferentes autores y fuentes, se generó un Marco Teórico que establece las bases conceptuales que sustentan el Modelo de Cultura Organizacional de Gobierno centrado en el Ciudadano.

Se eligieron, de entre diferentes posturas y representantes, a cuatro autores considerados de gran relevancia e influencia en Desarrollo Organizacional y específicamente con relación a los componentes de una Cultura Organizacional: Edgar Schein, Peter Senge, Carolyn Taylor y J.W. Reddin.

**“MODELO DE CULTURA ORGANIZACIONAL DE GOBIERNO
CENTRADO EN EL CIUDADANO”**

Concebimos a la Cultura Organizacional de acuerdo a la metodología de Edgar Schein¹, quien la conceptualiza como las creencias básicas que comparten los miembros de una organización, que definen la visión de la misma y sus relaciones con el entorno, y que han sido aprendidas como respuesta a los problemas de subsistencia durante su integración a ésta.

Al igual que Edgar Schein, visualizamos una estrecha relación entre la Cultura Organizacional y el rol del líder, de tal forma que, cuando el líder moldea e influye en el comportamiento de los colaboradores, crea las condiciones para la formación de una Cultura, la cual en última instancia es creada, integrada, evolucionada y modificada por los líderes.

Consideramos también la división de la Cultura Organizacional de Edgar Schein, quien contempla que el desarrollo y fortalecimiento de ésta, es un proceso evolutivo que está integrado por tres niveles de profundidad:

Gráfica 2. "Niveles de la Cultura Organizacional".

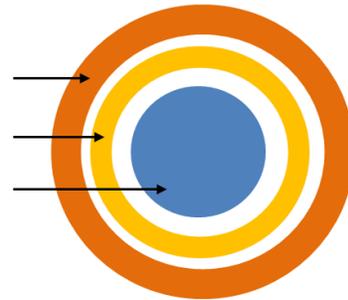


Derivado de la visión de Edgar Schein, a continuación representamos los tres niveles de transformación de la Cultura Organizacional mediante tres círculos concéntricos que reflejan la profundidad e impacto con que se aborda el Modelo de Cultura Organizacional de Gobierno centrado en el Ciudadano.

¹ Schein, Edgar H. *Organizational Culture and Leadership (The Jossey-Bass Business & Management Series)*. John Wiley and Sons. Kindle Edition, 2010.

Gráfica 3. “Niveles de la Cultura Organizacional, representados en círculos concéntricos”.

- **1er. nivel: Procesos, procedimientos, políticas, estructura.**
- **2do. nivel: Dinámica de grupos.**
- **3er. nivel: Creencias, valores, disposiciones.**



El primer nivel, representado por el círculo externo, constituye los supuestos acerca de la adaptación que la organización debe realizar al exterior: misión, estrategia y metas, así como los mecanismos para monitorear los resultados, de tal forma que sea posible poner en marcha estrategias correctivas y que se clarifiquen los medios estructurales a través de los cuales será posible lograr las metas: sistemas y procedimientos.

El segundo nivel, representado por el círculo medio, implica los supuestos relacionados con la integración interna de la organización: el uso de un lenguaje común, la identidad como grupo, la forma en que se utilizan las recompensas y los castigos, las reglas de relación entre los integrantes del equipo, así como el uso del poder, la autoridad y el estatus.

El tercer y último nivel, representado por el círculo central, caracteriza los supuestos culturales más profundos, relacionados con el concepto de verdad, tiempo y espacio, así como la concepción de la naturaleza humana, su actividad y sus relaciones. En este nivel se encuentran los valores de la organización.

De Peter Senge² se retoma su percepción de liderazgo, considerado como un aspecto clave y de gran influencia en la formación y transformación de la Cultura Organizacional. Sostiene que el líder necesita aprender a apoyarse siempre en su equipo de trabajo, lo cual depende principalmente de su humildad y de su capacidad para apoyar a sus colaboradores, más que de su habilidad técnica.

Senge considera como competencias básicas la delegación y el empoderamiento, la defensa de la visión y el comportamiento coherente con los Valores. El líder orientado al aprendizaje sabe que es imposible obtener el compromiso por la fuerza; para transformar es necesario “saber qué y saber cómo”.

Carolyn Taylor³ menciona la importancia del liderazgo desde “La Cultura del Ejemplo”. A partir de su comprensión sobre el comportamiento humano, afirma que el tipo de cultura que impulsa a una organización ejerce influencia directa en sus resultados; y que los líderes tienen una gran responsabilidad en este proceso, de modo que su comportamiento guiará al de su equipo. Son ellos quienes a través del ejemplo, permean los supuestos, creencias, Valores, actitudes y conductas que el resto de la organización replicará en la operación de las instituciones y en los servicios que ofrece.

² Senge, Peter M. *La V Disciplina*. Ed. Granica. 2004

³ Taylor Carolyn. *La cultura del ejemplo*. Ed. Aguilar, 2006.

“MODELO DE CULTURA ORGANIZACIONAL DE GOBIERNO
CENTRADO EN EL CIUDADANO”

Taylor hace referencia a dos elementos clave considerados como diferenciadores de una Cultura Organizacional, mismos que retomamos en el Modelo que nos ocupa y los cuales son:

- Cliente, que para efectos del presente Modelo está representado por el término Ciudadano.
- Persona, que para efectos del Modelo hace referencia tanto a servidores públicos como a Ciudadanos, refiriéndonos con este término al enfoque humano con que deben plantearse los esfuerzos y decisiones de la institución con respecto a aquellos que otorgan y reciben las consultas/trámites/gestiones/servicios otorgados por la APF.

En relación a la metodología de J.W. Reddin⁴, ésta se considera especialmente relevante en la conformación del Modelo de Cultura Organizacional de Gobierno centrado en el Ciudadano, ya que facilitó la identificación de elementos clave de cultura existentes en la APF, por medio del Diagnóstico de Cultura Organizacional (DCO), herramienta que permitió conocer el perfil cultural y brindó información clara para la toma de decisiones con respecto a los elementos clave que inciden en la cultura, que por tanto serán retomados como parte del Modelo en cuestión.

Además de estos elementos conceptuales, en el Marco Teórico se incluyeron una serie de mejores prácticas en materia de Participación Ciudadana y Equidad de Género, identificadas tanto en la Administración Pública como en la Iniciativa Privada, con la finalidad de reconocer elementos que faciliten la incorporación de la voz del Ciudadano en el Modelo, orientándolo hacia un servicio a la ciudadanía, es decir, hacia quienes está dirigido el actuar de todas las instituciones de Gobierno.

1.2 Identificar elementos de Cultura Organizacional

Durante esta etapa, se realizaron cinco actividades clave con la finalidad de identificar los elementos de Cultura Organizacional existentes en la APF.

- Se analizó el Programa Especial de Mejora de la Gestión (PMG) y su estructura base de los últimos 4 años; identificamos la existencia de un gran número de iniciativas generadas desde el PMG.
- Se analizaron también los indicadores establecidos por el PMG con la finalidad de identificar criterios de monitoreo y seguimiento que se propondrán en la metodología de despliegue del Modelo de Cultura Organizacional de Gobierno centrado en el Ciudadano.
- Se analizaron los resultados de la Encuesta de Clima y Cultura Organizacional de la Administración Pública Federal (ECCO), correspondiente a octubre del 2011, con la finalidad de contar con datos institucionales obtenidos de una herramienta formal⁵.

A través de esta herramienta se identificaron algunos Ejes Estratégicos que sustentan el Modelo de Cultura Organizacional de Gobierno centrado en el Ciudadano, a partir de las siguientes acciones:

⁴ Reddin Consultants. Recursos. [Internet]. México; 2012 [consulta el 2 de julio de 2012]. Disponible a: <http://spanish.reddinconsultants.com/news-resources/>

⁵ Los resultados de la aplicación 2011 de la ECCO, se pueden consultar en el entregable 2 “Marco Teórico e identificación de elementos de Cultura Organizacional existentes en la APF”, del Proyecto “Promoción de una Cultura Organizacional de Gobierno centrado en el Ciudadano”.

**“MODELO DE CULTURA ORGANIZACIONAL DE GOBIERNO
CENTRADO EN EL CIUDADANO”**

- Reuniones con el área del Servicio Profesional de Carrera (SPC) para conocer los antecedentes y estructura de la ECCO.
 - Revisión y análisis de los resultados de la ECCO.
 - Identificación de las fortalezas y áreas de oportunidad derivadas del análisis de la herramienta.
 - Comparación de los resultados de cada una de las instituciones evaluadas.
- Se llevó a cabo la aplicación de la herramienta denominada Diagnóstico de Cultura Organizacional (DCO), de J.W. Reddin; este diagnóstico opera en línea y sus resultados ofrecen bases para el análisis y entendimiento del vínculo entre las personas y su institución, así como su percepción con respecto a la Cultura Organizacional⁶.

A través de sus diferentes reactivos, se analizaron los siguientes factores:

- Productividad.
 - Liderazgo.
 - Manejo de la estructura organizacional.
 - Comunicación.
 - Manejo de conflictos.
 - Manejo de recursos humanos.
 - Participación.
 - Creatividad.
- Se realizó un Grupo de Enfoque con el propósito de obtener la percepción de los servidores públicos de forma directa, respecto a los elementos de Cultura Organizacional que existen y/o deberían existir dentro de la APF⁷.

A partir de los hallazgos identificados mediante estas cinco actividades clave, se llevó a cabo un Taller de validación creativa, que permitió en primera instancia, clasificar los hallazgos para después jerarquizarlos y priorizarlos de acuerdo al impacto que cada uno representa para la creación del Modelo, con base en la experiencia y conocimientos de los participantes.

De forma previa al Taller, se realizó una pre-clasificación, con base en la frecuencia de hallazgos, así como su impacto en la Cultura Organizacional, tomando como base los diferentes Modelos y metodologías revisadas en el Marco Teórico. Esta pre-clasificación, consideró las siguientes 17 categorías:

- Recompensas y reconocimiento.
- Productividad.
- Retroalimentación.
- Habilidad de escucha.

⁶ Los resultados de la aplicación del DCO, se pueden consultar en el entregable 2 “Marco Teórico e identificación de elementos de Cultura Organizacional existentes en la APF”, del Proyecto “Promoción de una Cultura Organizacional de Gobierno centrado en el Ciudadano”.

⁷ Los resultados del Grupo de Enfoque, se pueden consultar en el entregable 2 “Marco Teórico e identificación de elementos de Cultura Organizacional existentes en la APF”, del Proyecto “Promoción de una Cultura Organizacional de Gobierno centrado en el Ciudadano”.

**“MODELO DE CULTURA ORGANIZACIONAL DE GOBIERNO
CENTRADO EN EL CIUDADANO”**

- Confianza.
- Difusión y seguimiento.
- Capacitación.
- Patrocinio y liderazgo.
- Balance vida y trabajo.
- Escuchar al Ciudadano.
- Comunicación formal (oral y escrita).
- Equidad y género.
- Respeto.
- Alineación del recurso humano.
- Infraestructura digna.
- Posicionar la figura del servidor público.
- Estandarización de procesos.

Al Taller de validación creativa fueron convocados personal del área de Recursos Humanos y Servicio Profesional de Carrera de la Secretaría de la Función Pública y de las trece instituciones que actualmente concentran el 50.4% de los trámites en la APF:

- Comisión Nacional Bancaria y de Valores.
- Secretaría de Comunicaciones y Transportes.
- Secretaría de Economía.
- Secretaría de Hacienda y Crédito Público.
- Comisión Federal para la Protección contra Riesgos Sanitarios.
- Secretaría de Administración Tributaria.
- Secretaría de Medio Ambiente y Recursos Naturales.
- Instituto Mexicano del Seguro Social.
- Secretaría de Educación Pública.
- Comisión Nacional de Seguros y Fianzas.
- Comisión Federal de Telecomunicaciones.
- Comisión Nacional del Sistema de Ahorro para el Retiro.
- Secretaría de la Reforma Agraria.

Para la realización del Taller se integraron mesas de trabajo con representantes de las diversas instituciones convocadas; a cada mesa se le repartieron documentos de hallazgos y se les solicitó que los agruparan con base en la pre-clasificación mencionada. Así mismo, durante el Taller se abrió la opción de agregar alguna otra categoría que no estuviera incluida.

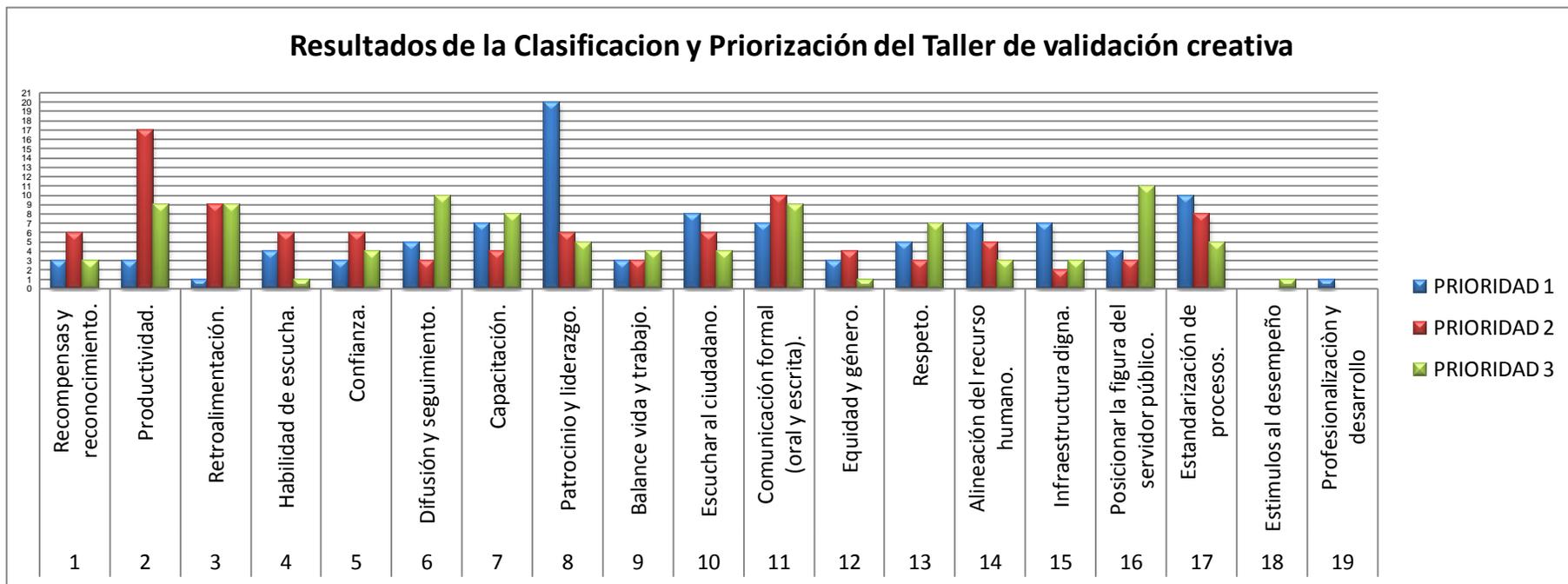
Las categorías agregadas, fueron:

- Profesionalización y desarrollo.
- Estímulos al desempeño.

Una vez concluida la clasificación, se solicitó a los participantes, priorizarlas con base en el nivel de impacto en una Cultura Organizacional de Gobierno centrado en el Ciudadano. Al término de esta actividad se presentaron conclusiones por mesa de trabajo a partir de las cuales se consolidaron los hallazgos priorizados.

A continuación se presenta el resultado de la priorización y clasificación de estos hallazgos.

Tabla 1 “Resultados de la Clasificación y Priorización del Taller de validación creativa”



La gráfica muestra que la mayor frecuencia para la prioridad 1, se concentra en las áreas de Patrocinio y Liderazgo, Estandarización de procesos y Escuchar al ciudadano.

En un segundo nivel de prioridad, las frecuencias se reflejan en las áreas de Productividad, Comunicación formal (oral y escrita) y Retroalimentación.

En un tercer nivel de prioridad las frecuencias se ubican en las áreas de Posicionar a la figura del servidor público, la Difusión y el seguimiento, Comunicación formal (oral y escrita), Retroalimentación y Productividad.

A continuación se muestra la clasificación y priorización de hallazgos realizada durante el Taller de validación creativa:

Tabla 2 “Concentración de hallazgos finales de elementos clave de Cultura Organizacional”.

Ejes	Clasificación	Hallazgos ⁸				
ENFOQUE A RESULTADOS	Recompensas y reconocimiento	En mi institución hay sistemas de recompensas por resultados. I	Establecer un esquema de recompensas y consecuencias para aquellos servidores que no demuestren compromiso y responsabilidad hacia el cumplimiento de objetivos. III.	Se percibe una necesidad de ser retroalimentado con los resultados de los instrumentos/encuestas, para poder aplicar mejoras dentro de las áreas. III		
	Productividad	Los directivos / directores no tienen un enfoque claro sobre la productividad de su equipo de trabajo. II	Se sugiere plantear un esquema de trabajo enfocado en resultados (logro de objetivos). III	Establecer un esquema de recompensas y consecuencias para aquellos servidores que no demuestren compromiso y responsabilidad hacia el cumplimiento de objetivos. III	Una Administración Pública eficaz, eficiente y comprometida. III	
		No se toman las acciones necesarias con el personal improductivo, para corregir estas conductas. II	No se cuentan con mecanismos que incentiven a los colaboradores para mejorar el rendimiento y los resultados. II	La estructura de mi área es la adecuada para cumplir con nuestros objetivos. I		
	Estandarización de procesos	Estandarización de la información para realizar trámites en las páginas de internet y en ventanilla. III	Simplificación administrativa. III	Se sugiere incrementar el número de trámites que se realicen por cita y por gestión electrónica. III	La normatividad de mi institución está adecuada a las necesidades actuales. I	Los procedimientos de mi institución están actualizados. I
		En mi institución se implementan las sugerencias para simplificar los procesos. I	En mi institución el SPC opera en apego a su Ley y Reglamento. I			
	Estímulos al desempeño	No se cuentan con mecanismos que incentiven a los colaboradores para mejorar el rendimiento y los resultados. II				

⁸ Para identificar de que Diagnóstico es el hallazgo, se utilizaron números romanos para distinguirlos. I. Corresponde a los hallazgos de la ECCO, II. Corresponde a los hallazgos de la DCO y III. Corresponde a los hallazgos de Grupo de Enfoque.

Ejes	Clasificación	Hallazgos				
ENFOQUE A RESULTADOS	Alineación del recurso humano	Confusión de roles entre línea y <i>staff</i> . II	No se hacen los cambios necesarios en la estructura. II	Hay un desbalance en el ejercicio del poder relacionado al puesto a desempeñar, lo que puede originar malas prácticas de corrupción interna. II	Cuento con el material necesario para el desempeño de mis funciones. I	
		Desarrollar un plan de trabajo que considere las iniciativas paralelas, con el objetivo de que cada esfuerzo tenga el impacto buscado. III	La estructura de mi área es la adecuada para cumplir con nuestros objetivos. I	El personal considera que la política de reclutamiento / ingreso no es efectiva. II	El esquema de entrenamiento / capacitación no cumple con sus necesidades de los servidores públicos. II	Existe una baja adecuación entre el perfil del servidor público con el puesto que desempeña. II
		El área de recursos humanos da buen servicio al personal de mi institución. I	Alinear objetivos y expectativas por áreas a través de la retroalimentación efectiva en los servidores públicos. III	Se percibe falta de oportunidades de desarrollo y crecimiento. II	Se detecta ausentismo en el personal. II	
		Tengo a tiempo el material que requiero para hacer mi trabajo. I	El equipo de cómputo con que cuento es adecuado para el desarrollo de mi trabajo. I	Se sugiere la elaboración de una evaluación que mida cargas de trabajo y cumplimiento de objetivos y medición de brechas puesto – perfil. III	Mi jefe distribuye el trabajo de acuerdo a capacidades. III	Mi institución cuenta con códigos de ética y de conducta actualizados. I
		Los servidores públicos de carrera contribuyen a que los cambios de administración se den en forma eficiente. I	En mi institución el SPC opera en apego a su Ley y Reglamento. I			

**PROMOCIÓN DE UNA CULTURA ORGANIZACIONAL
DE GOBIERNO CENTRADA EN EL CIUDADANO**

**“MODELO DE CULTURA ORGANIZACIONAL DE GOBIERNO
CENTRADO EN EL CIUDADANO”**

Ejes	Clasificación	Hallazgos				
LIDERAZGO	Retroalimentación	Difusión de los resultados de diagnósticos. III	Entrega de resultados por área. III	Se percibe la necesidad en los servidores públicos, de ser escuchados y de contar con acciones de seguimiento a los diagnósticos levantados. III		
		En mi institución se sancionan adecuadamente los actos de corrupción. I	Participo en las acciones de mejora de clima y Cultura Organizacional de mi institución. I	Se percibe una necesidad de ser retroalimentado con los resultados de los instrumentos/encuestas, para poder aplicar mejoras dentro de las áreas. III		
	Difusión y seguimiento	Contemplar que las iniciativas se deben permear desde un nivel general hasta los niveles particulares. III	Más de la mitad de los encuestados consideran, que en las juntas se desarrollan discusiones libres y abiertas, con frecuencia se puede “hablar” libremente con su jefe. Sin embargo, más de dos terceras partes considera que la comunicación principal es por escrito y no se les informa anticipadamente de los cambios. II	Mis superiores comunican la visión, la misión y los Valores de la organización. I	Desarrollar un plan de difusión de mejores prácticas a nivel de la APF. III	Mi institución informa de manera adecuada sobre la prestación de guarderías. I
		Desarrollar un plan de trabajo que considere las iniciativas paralelas, con el objetivo de que cada esfuerzo tenga el impacto buscado. III	Generar campañas de comunicación y difusión que permeen en todos los niveles dentro de las instituciones. III	Participo en las acciones de mejora de clima y Cultura Organizacional de mi institución. I	Mi jefe me proporciona la información necesaria para desempeñar mi trabajo. I	Honestidad y continuidad durante los procesos de cambio. III
		Mi institución difunde los resultados de la encuesta de clima y Cultura Organizacional. I	Mi institución realiza acciones para mejorar el clima y Cultura Organizacional. I	Difusión de los resultados de diagnósticos. III		

Ejes	Clasificación	Hallazgos			
LIDERAZGO	Patrocinio y liderazgo	Los gerentes/ mandos medios requieren trabajar en el nivel apertura hacia opiniones de sus colaboradores, para considerarlas en la toma de decisiones. II	Existe una percepción de que la falta de implementación de planes de mejora, se relaciona con la falta de recursos económicos. III	Es necesario establecer mecanismos de participación voluntaria para el seguimiento y control de las acciones de mejora derivadas de las herramientas para recabar información. III	Desarrollar programas flexibles, capaces de adaptarse a las características específicas de cada institución. III
		Los enfrentamientos que se generan entre mandos medios, se llevan a cabo de manera no productiva. II	Durante un conflicto los gerentes/ mandos medios, no consiguen llegar a resultados y/o adecuados finales "adecuados". II	La mayoría de los conflictos son percibidos como negativos, por lo que no se les da tratamiento adecuado. II	
		Es necesario contar con el compromiso de los líderes, de principio a fin, en cada puesta en marcha de las nuevas iniciativas. Que no se deleguen las responsabilidades. III	Es necesario trabajar en herramientas de motivación al personal. II	Se sugiere la elaboración de una evaluación que mida cargas de trabajo y cumplimiento de objetivos y medición de brechas puesto – perfil. III	En mi área se promueve trabajar en equipo. I
		El 50% de los participantes del diagnóstico, percibe que en sus áreas de trabajo hay diversidad de ideas y se buscan alternativas de solución. II	No hay mecanismos que impulsen el pensamiento creativo y la innovación. II	Hay pocas propuestas de innovación por parte del personal de base / operativos. II	Mi jefe es congruente en lo que dice y lo que hace. I
		Mi jefe me proporciona la información necesaria para desempeñar mi trabajo. I	Mi jefe distribuye el trabajo de acuerdo a capacidades. I	Congruencia hacia adentro y hacia afuera. III	Mi institución realiza acciones para mejorar el clima y Cultura Organizacional. I

“MODELO DE CULTURA ORGANIZACIONAL DE GOBIERNO
CENTRADO EN EL CIUDADANO”

Ejes	Clasificación	Hallazgos				
DESARROLLO DE HABILIDADES	Habilidad de escucha	En mi institución existen comités que captan nuestras sugerencias para mejorar. I	Desarrollar la habilidad para que los líderes escuchen las ideas y/o aportaciones de sus colaboradores. III	A pesar de que un tanto por ciento cree que hay apertura en la aceptación de ideas y sugerencia no se cuenta con foros donde se estimule esta participación. II	La percepción del 50% de los participantes del diagnóstico es que en sus áreas de trabajo hay diversidad de ideas y se buscan alternativas de solución. Sin embargo no hay mecanismos que impulsen el pensamiento creativo y la innovación. Esto se ve reflejado con la respuesta de que hay pocos proyectos del personal de base. II	
		Desarrollar una cultura con la habilidad de escucha activa. III	Se percibe la necesidad en los servidores públicos, de ser escuchados y de contar con acciones de seguimiento a los diagnósticos aplicados. III	Desarrollar la habilidad de escucha activa en los servidores públicos. III	En ocasiones se posponen proyectos por falta de toma decisiones. II	
	Capacitación	En mi institución hay un programa de capacitación adecuado. I	Asegurar contar con la suficiente capacitación, para la implementación de cualquier iniciativa. III	En mi área recibimos capacitación para trabajar en equipo. I	En mi área se promueve trabajar en equipo. I	Que el servidor público sea una persona con espíritu de servicio. III
		Mi institución realiza acciones para mejorar el clima y Cultura Organizacional. I				
	Comunicación formal (oral y escrita)	Más de la mitad de los encuestados consideran que en las juntas, se desarrollan discusiones libres y abiertas y que con frecuencia pueden se puede “hablar” libremente con su jefe. II	Más de dos terceras partes de los encuestados, considera que el principal canal de comunicación es por escrito. II	Los cambios no son informados de manera oportuna al equipo de trabajo. II		
	Profesionalización y desarrollo	Establecer un esquema de consecuencias para los servidores públicos, con base en el cumplimiento de objetivos. III	En mi trabajo existe comunicación entre las diferentes áreas. I	Mis superiores comunican la visión, la misión y los valores de la organización. I		

PROMOCIÓN DE UNA CULTURA ORGANIZACIONAL
DE GOBIERNO CENTRADA EN EL CIUDADANO

“MODELO DE CULTURA ORGANIZACIONAL DE GOBIERNO
CENTRADO EN EL CIUDADANO”

Ejes	Clasificación	Hallazgos				
TRATO HUMANO	Respeto	En mi institución hay ausencia de situaciones de intimidación o maltrato. I	Existe en algunos casos la percepción de que como servidor público, se recibe un trato únicamente como trabajador-empleado, perdiendo de vista la parte humana. III	Trato amable, digno y respetuoso a cualquier persona. III	En mi área hay medidas para prevenir la corrupción. I	Mi institución es ejemplo de transparencia y combate a la corrupción. I
	Infraestructura digna	Mi institución da respuesta oportuna a observaciones sobre limpieza y seguridad. I	Cuento con condiciones adecuadas de seguridad e higiene para realizar mi trabajo. I	Mi institución es el mejor lugar para trabajar. I	La estructura de mi área es la adecuada para cumplir con nuestros objetivos. I	
POSICIONAR LA FIGURA DEL SERVIDOR PÚBLICO	Posicionar la figura del servidor público	Implementar un programa para posicionar la figura de servidor público. III	Respuestas en tiempo y forma. III	Que los servidores públicos que atienden al Ciudadano cuenten con toda la información requerida. III	Que el servidor público sea una persona con espíritu de servicio. III	Congruencia hacia adentro y hacia afuera. III
		Una Administración Pública eficaz, eficiente y comprometida. III	En mi área hay medidas para prevenir la corrupción. I	Mi institución es ejemplo de transparencia y combate a la corrupción. I	En mi institución se sancionan adecuadamente los actos de corrupción. I	Los servidores públicos de carrera contribuyen a que los cambios de administración se den en forma eficiente. I
	Escuchar al Ciudadano	Mi institución promueve captar las sugerencias de nuestros usuarios. I	Una Administración Pública eficaz, eficiente y comprometida. III	Que los servidores públicos que atienden al Ciudadano cuenten con toda la información requerida. III		

**“MODELO DE CULTURA ORGANIZACIONAL DE GOBIERNO
CENTRADO EN EL CIUDADANO”**

Como resultado del análisis de los hallazgos y de las conclusiones del Taller de validación creativa, se establecieron cinco Ejes Estratégicos, mismos que atienden a los hallazgos de mayor impacto dentro de los elementos que conforman la Cultura Organizacional. Estos Ejes son los siguientes:

- Liderazgo.
- Servicio.
- Enfoque a Resultados.
- Posicionamiento del Servidor Público.
- Desarrollo de Habilidades.

De la revisión de los diversos ordenamientos que regulan el diario quehacer de la APF, fue posible identificar que el Gobierno Federal está consciente de la importancia de los Valores como parte fundamental del actuar de los servidores públicos, lo cual se concluye del análisis y revisión de los mismos. Dicha normatividad ha sido considerada como punto de partida para la definición de los Valores clave que sustentarán el Modelo de Cultura Organizacional de Gobierno centrado en el Ciudadano, los cuales son:

- Respeto.
- Integridad.
- Bien Común.
- Transparencia.
- Congruencia.



**PROMOCIÓN DE UNA CULTURA ORGANIZACIONAL
DE GOBIERNO CENTRADA EN EL CIUDADANO**

**“MODELO DE CULTURA ORGANIZACIONAL DE GOBIERNO
CENTRADO EN EL CIUDADANO”**

CAPITULO 2

**Modelo de Cultura Organizacional de Gobierno centrado
en el Ciudadano**

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.

Alcance

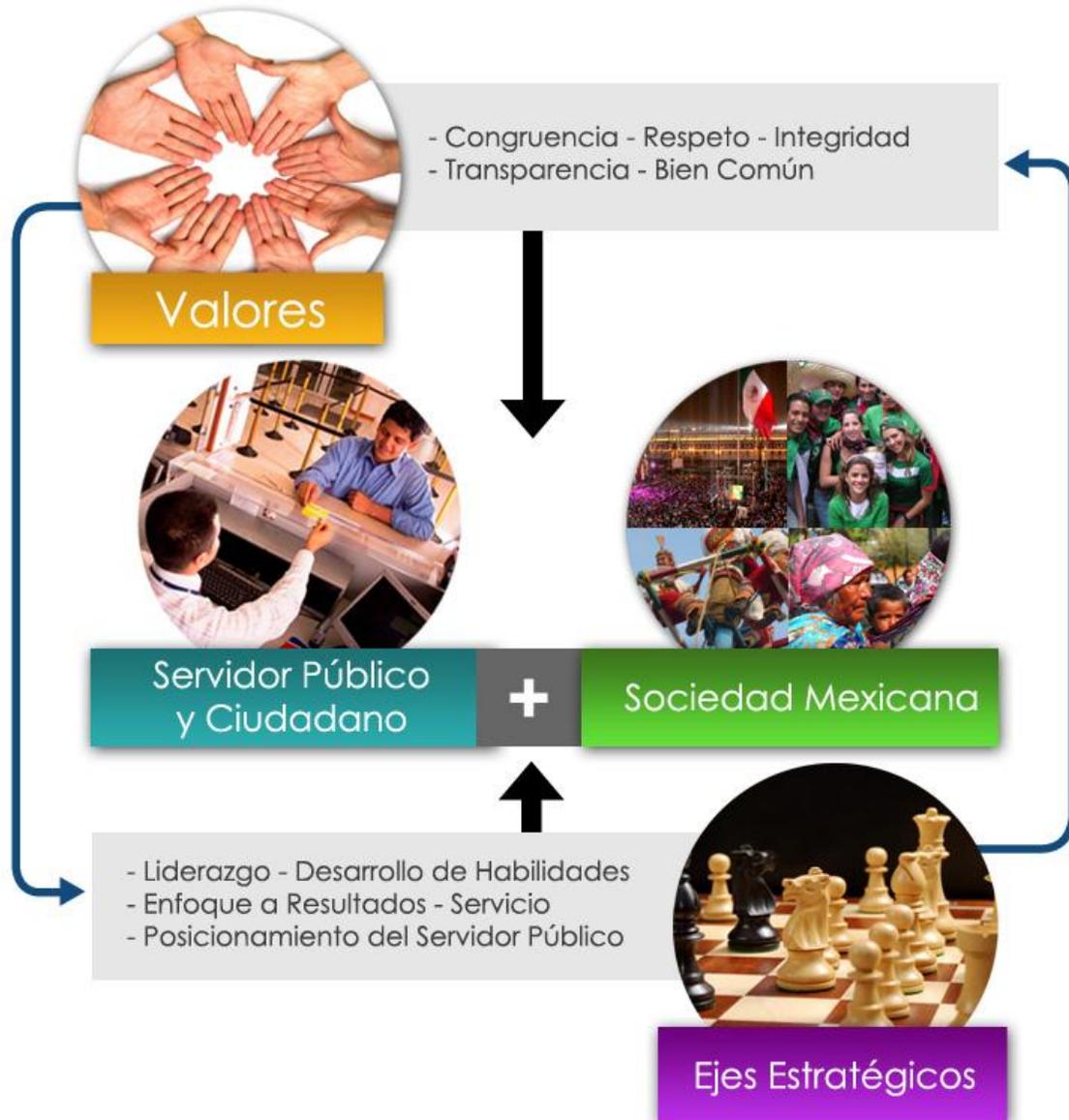
Para cumplir con su objetivo, el Modelo de Cultura Organizacional de Gobierno centrado en el Ciudadano, considera:

- Los requerimientos y naturaleza de la APF.
- Todas las instituciones de la APF y los servidores públicos que la integran.
- Una duración estimada de 3 a 6 años para el despliegue del Modelo, dependiendo del número de plazas de cada institución.

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:

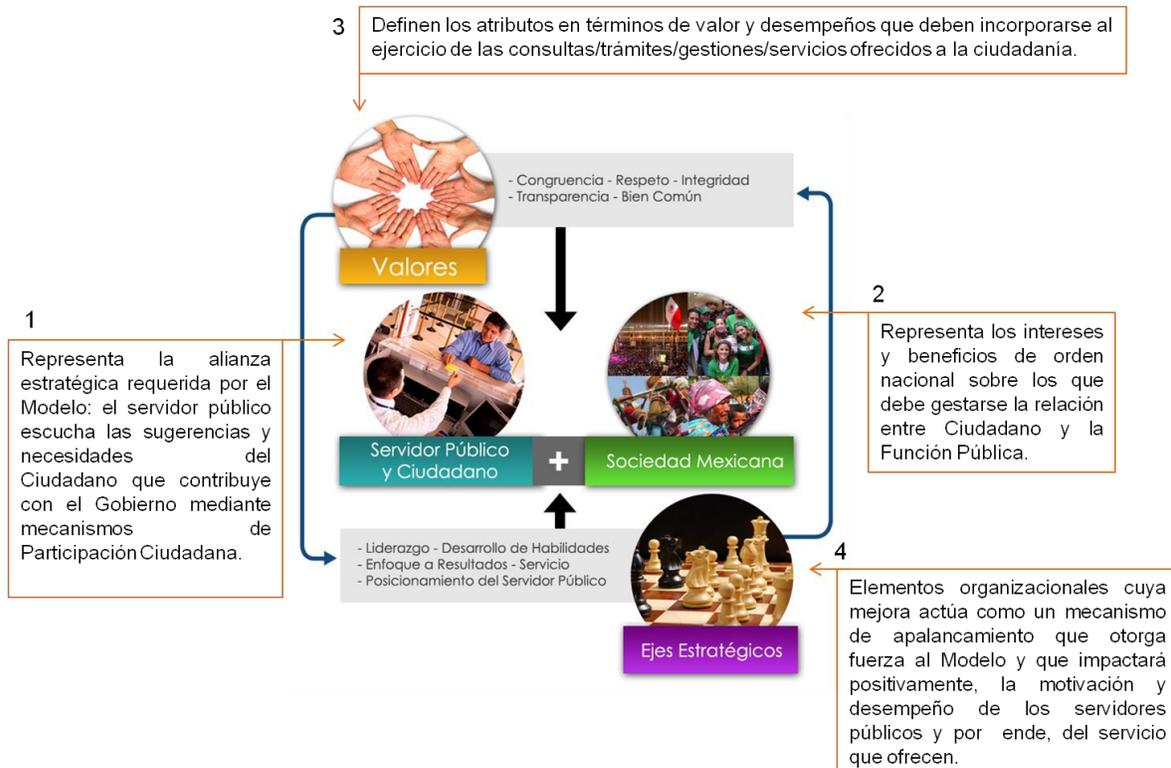
Gráfico 4: “Concepto Gráfico del Modelo de Cultura Organizacional de Gobierno centrado en el Ciudadano”.



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.

“MODELO DE CULTURA ORGANIZACIONAL DE GOBIERNO CENTRADO EN EL CIUDADANO”

Gráfico 5: “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.

“MODELO DE CULTURA ORGANIZACIONAL DE GOBIERNO
CENTRADO EN EL CIUDADANO”

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.
	<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>

Imagen	Descripción
	<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 3 “Matriz de Valores, desempeños y conductas del Modelo de Cultura Organizacional de Gobierno centrado en el Ciudadano”.

Valor: Respeto	
 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 Ciudadanos 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 dependencia 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>
<p>Demuestro vocación de servicio en el desempeño de mis funciones/atribuciones, consciente de la importancia que tienen sobre la atención a la ciudadanía.</p>	<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.
<p>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.</p>	<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.
<p>Actúo con responsabilidad y respeto hacia las instalaciones y recursos de la APF.</p>	<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 Ciudadano⁹.

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:

Tabla 4. “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

⁹ 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.

Ejes Estratégicos	Líneas de Acción	Niveles de Transformación		
		Individual	Grupo	Organizacional
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, enfocados 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 equipo¹⁰. 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.

Tabla 5: “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.

¹⁰ Se entiende por equipo de trabajo, un sector de la organización con intereses afines, que por tanto tienen objetivos comunes.

Nivel de Transformación:

Organizacional.

Descripción:

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.

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.

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?

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 como lo menciona la Cultura del Ejemplo de Carolyn Taylor abordada en el marco teórico del presente Modelo.

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.

Actividades clave:

1. Utilizar la comunicación como herramienta de difusión e involucramiento.

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.

2. Utilizar el medio “cara a cara” para transmitir información de tipo:

Estratégica: Misión, Visión, Valores, Políticas.

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 6: “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> <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.</p> <p>3. Conocer y comprender las iniciativas transversales establecidas para toda la APF e identificar</p>	

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:¹¹

¹¹ Fonseca Luna, Oswaldo. "Auditoría Gubernamental Moderna". Enlace Gubernamental, Primera Edición, pág. 272 y siguientes.

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.

Tabla 7: “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:

La Línea de Acción Retroalimentación, se autoevaluará por medio de la Encuesta de Clima y Cultura Organizacional (ECCO) con los factores: I. Recompensas y reconocimientos y XIV. Enfoque a resultados y productividad.

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 tener para demostrar una actitud de servicio hacia la ciudadanía, es decir, actuar con plena consciencia de la responsabilidad que implica la solución empática de los problemas del Ciudadano, 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 Ciudadana¹², las Guías Rápidas de Atención al Ciudadano y el Código del Servidor Público¹³. A continuación se presenta el objetivo, descripción y actividades claves para su implementación:

Tabla 8: “Descripción de la Línea de Acción para implementar el Decálogo de Servicio para la Atención Ciudadana, del Eje de Servicio”.

Eje Estratégico: Servicio	
Línea de Acción:	Implementar el Decálogo de Servicio para la Atención Ciudadana.
Objetivo:	Establecer diez normas representativas de alta calidad en el servicio, que caractericen las consultas/trámites/gestiones/servicios otorgadas por la APF.
Nivel de Transformación:	Individual y Organizacional.
Descripción:	<p>En la Cultura planteada, es indispensable tener claridad sobre las características del tipo de servicio que debe caracterizar a las consultas/trámites/gestiones/servicios otorgados por la APF.</p> <p>El Decálogo de Servicio para la Atención Ciudadana 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. Anexo 1.1 del presente documento.</p> <p>Carolyn Taylor establece dos elementos claves como diferenciadores de la Cultura Organizacional: el "<i>cliente</i>" que para efectos del Modelo de Cultura Organizacional llamaremos "<i>Ciudadano</i>" y la "<i>persona</i>", 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.</p>

¹² Este documento se encuentra incluido en el apartado de Anexos.

¹³ *Idem*.

Actividades clave:

1. Desplegar e implementar el "Decálogo de Servicio para la Atención Ciudadana" 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 Ciudadana, al igual que todas las líneas del Eje Estratégico de Servicio, se autoevaluarán 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.

Dicha evaluación se incluye en el presente documento en el Anexo 1.2 Evaluación Ciudadana de Trámites y Servicios.

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 9: “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 Ciudadano.

Objetivo:	Contar con herramientas que faciliten el entendimiento homogéneo y el ejercicio de las funciones/atribuciones de los servidores públicos, a través de Guías Rápidas que estandaricen y resuman las consultas/trámites/gestiones/servicios de atención al ciudadano.
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 Ciudadano al documento que concentra la información clave que debe considerar un servidor público al otorgar consultas/trámites/gestiones/servicios al Ciudadano.</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 al brindar consultas/trámites/gestiones/servicios, fortaleciendo con esto la imagen de la Administración Pública ante la ciudadanía. Además, hace referencia al Manual de Mecanismos de Participación Ciudadana, cuya finalidad es que todo colaborador de la APF conozca esta información y pueda hacer uso de ella.</p> <p>El Manual de Mecanismos de Participación Ciudadana se encuentra incluido en este documento en el Anexo 1.3.</p> <p>La Guía Rápida de Atención al Ciudadano se encuentra incluida en el Anexo 1.4 del presente documento.</p>	
Actividades Clave:	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Desplegar y difundir la Guía Rápida de Atención al Ciudadano. 2. Mantener actualizada esta Guía Rápida con base en las mejoras que se integren. 	
Factores que lo conforman:	
La Guía Rápida de Atención al Ciudadano está ligada al Decálogo de Servicio para la Atención Ciudadana y el Código del Servidor Público, con el objetivo de tener lineamientos prácticos para la atención de la ciudadanía.	
Sistema de autoevaluación:	
<p>La Línea de Acción definida Guía Rápida de Atención al Ciudadano, al igual que todas las líneas del Eje Estratégico de Servicio, se autoevaluarán 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> <p>El propósito de esta herramienta es que el Ciudadano tenga oportunidad de evaluar la calidad de</p>	

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.

Dicha evaluación se incluye en el presente documento en el Anexo 1.2 Evaluación Ciudadana de Trámites y Servicios.

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 10: “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> <p>Este Código del Servidor Público se encuentra incluido en el Anexo 1.5 del presente documento.</p>	
Actividad clave:	
1. Difundir el Código del Servidor Público en las instituciones de la APF .	

Factores que lo conforman:

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.

Factores:

1. Misión.
2. Visión.
3. Objetivos.
4. Estrategias.

Sistema de autoevaluación:

La Línea de Acción definir Código del Servidor Público, al igual que todas las líneas del Eje Estratégico de Servicio, se autoevaluarán 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.

Dicha evaluación se incluye en el presente documento en el Anexo 1.2 Evaluación Ciudadana de Trámites y Servicios.

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 11: “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 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.</p> <p>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.</p> <p>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 alienta la experimentación, tal como se menciona en el Marco Teórico que se elaboró como paso previo a la definición del presente Modelo.</p>	
Actividades clave:	
<p>A nivel área:</p> <ol style="list-style-type: none"> 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 quienes 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 va a 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 12: “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:	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 Davis¹⁴, define 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.

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.

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).

Lograr una mejor comunicación con los colaboradores para un mejor entendimiento de la mecánica de Evaluación del Desempeño como un sistema objetivo.

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”.

Actividades clave:

Alinear y aplicar los procedimientos existentes en términos de Evaluación de Desempeño con base en los siguientes elementos claves¹⁵:

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.

¹⁴ William B. Werther Jr. y Keith Davis, en su libro “Administración de Personal y Recursos Humanos”.

¹⁵ 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. Acuerdo publicado en el Diario Oficial de la Federación el 12 de julio de 2010. Última reforma publicada DOF 29 de agosto de 2011.

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 13: “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:	
<p>1. Implementar una herramienta de sondeo motivacional donde se le pregunte 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</p>	

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:

Dado que todo líder debe motivar para satisfacer necesidades debe tener en cuenta los siguientes factores:

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 14: “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:	
<ol style="list-style-type: none"> 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: <ul style="list-style-type: none"> • Comunicar compromisos. 	

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

La finalidad de este enfoque¹⁶ es establecer un objetivo publicitario, es decir, una definición de los aspectos de comunicación que sea 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

La Línea de Acción de la Campaña para posicionar al servidor público, debe estar apegada a los lineamientos¹⁷ 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.

¹⁶ Mariola García Uceda, “Las claves de la publicidad”. Séptima Edición, septiembre 2011. Libros profesionales de empresa. Business Marketing School. ESIC Editorial.

¹⁷ 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.

Tabla 15: “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:	
<p>Las organizaciones con mejores resultados se caracterizan entre otras cosas, por incluir dentro de su Cultura Organizacional, el elemento “Reconocimiento”.</p> <p>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.</p> <p>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”.</p> <p>Objetivos del Programa de Reconocimiento:</p> <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. • Posicionar una imagen positiva del servidor público al interior de la APF. <p>Temporalidad: Se recomienda que se realice al menos una vez al año, preferentemente semestral.</p> <p>Ámbito de aplicación: el programa de reconocimiento es aplicable en todas las instituciones de la APF:</p> <p>Candidatos al reconocimiento: todos los servidores públicos de las instituciones de la APF.</p> <p>Responsables de la aplicación de este programa: serán los Titulares de las instituciones, los</p>	

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.
- 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: 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. En el Anexo 1.6 del presente documento se muestra la Guía de observación de desempeños para el reconocimiento interno “Soy Servidor Público”.
- 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, se autoevaluará 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 16: “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 17: “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> <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 autoregulación.</p>	
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, se autoevaluará 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 18: “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 19: “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.

Conclusiones

El Ciudadano debe estar en el centro de la Cultura Organizacional de la Administración Pública Federal, 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 país de leyes, donde nuestras familias y nuestro patrimonio están seguros y podemos ejercer sin restricciones nuestras libertades y derechos... una nación plenamente democrática en donde los gobernantes rinden cuentas claras a los Ciudadanos”¹⁸.

El esfuerzo diario de los servidores públicos está dirigido a garantizar el bienestar y los derechos de los Ciudadanos. Es sin duda el actor principal y el único elemento que puede llevar a cabo la transformación cultural planteada por el presente Modelo.

“*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 los servidores públicos y cada una de las instituciones. Esta mirada interior nos obliga a vernos a nosotros mismos como parte del conjunto de Ciudadanos, dignos de recibir un trato y una atención que cubra los más altos estándares de calidad. El servidor público no sólo tiene la oportunidad de servir a aquel Ciudadano que está del otro lado, sino también al Ciudadano que representa cada una de las personas que laboran en la Administración Pública Federal.

Una vez que esta mirada interior ha tenido lugar, el esfuerzo individual significará un paso más hacia el cambio de cada institución y de toda la Administración Pública Federal, capaz en sí misma de transformar al país. Sólo iniciando por la unidad, será posible hacer de México “...un país con un desarrollo sustentable, en el que actores políticos trabajen de forma corresponsable y construyan acuerdos para impulsar el desarrollo permanente ... una nación que ejerza un liderazgo en América Latina”¹⁹.

El presente Modelo de Cultura Organizacional de Gobierno centrado en el Ciudadano está dirigido al servidor público; busca ser la invitación a esta mirada interior que ayude a identificar el propio potencial en el proceso de cambio y la responsabilidad que ello conlleva, y se convierta en una guía de referencia para que el actuar de todos los servidores públicos, a través de valores compartidos, nos conduzca hacia el fortalecimiento de nuestra Administración Pública Federal.

Considera para ello los elementos clave de Cultura Organizacional y aquellos identificados al interior de la APF, buscando construir a partir de las actuales fortalezas. Es también una invitación a contemplar el proceso de transformación como un camino que ofrece múltiples oportunidades para seleccionar las propias conductas y actitudes, de solucionar problemas, de ofrecer servicios y de construir de forma conjunta.

Cada día, cada ciudadano y cada servidor público son una oportunidad de lograr una verdadera transformación y fortalecimiento de nuestro país.

¹⁸ Visión México 2030. [Internet]. Consultado el 5 de agosto, 2012. Disponible en: <http://pnd.calderon.presidencia.gob.mx/pdf/DesarrolloHumanoSustentable/dela%20VisionMexico2030.pdf>

¹⁹ Idem.

Anexos

1.1 Decálogo de Servicio para la Atención Ciudadana

El contacto con la ciudadanía crea una imagen y opinión sobre la APF y sobre ti mismo, sin importar el medio utilizado (teléfono, e-mail, cara a cara).

Ejerce este Decálogo de Servicio para la Atención Ciudadana y apoya tu rol como Servidor Público.

1. Sé ético en todo momento y circunstancia.

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

2. Actúa conscientemente, para el Ciudadano tú representas la APF.

Como servidor público tienes una gran responsabilidad; la eficiencia y trato que proporcionas en cada “momento de verdad” durante el otorgamiento de consultas/trámites/gestiones/servicios, representan para el Ciudadano un todo.

Un momento de verdad es el (los) instante (s) en que un Ciudadano se pone en contacto con la APF y a partir del cual, se forma una opinión profunda 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, 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 Ciudadano llega a ti, hasta que se retira.

3. Saluda, identifícate y despídete del Ciudadano.

Saludar amablemente, esta es la primera muestra de cortesía y respeto que percibirá el Ciudadano.

Decir quién eres representa responsabilidad y una actitud clara hacia la rendición de cuentas por el servicio que ofreces, ya que el Ciudadano tendrá 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 el Ciudadano ingresa 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 la ciudadanía, así como el cumplimiento de sus obligaciones.

Conoce y trasmite claramente el proceso y los requisitos completos de las consulta/trámites/gestiones/servicios que son responsabilidad de la institución que

representas, así como la información de referencia que pueda solicitarte la ciudadanía como: requisitos, tiempos estimados, números de referencia, módulos, página web y otros elementos de atención ciudadana.

Destaca de manera cordial, clara y responsable, las consecuencias que se deriven del incumplimiento de las obligaciones del Ciudadano.

La claridad y veracidad de la información es un elemento clave para ganar la confianza del Ciudadano y aumentar su satisfacción.

5. Supera las expectativas de servicio al Ciudadano.

Entiende al Ciudadano, 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 decálogo y alinearte a los indicadores de servicio establecidos por la institución que representas, recuerda que son los Ciudadanos quienes tienen 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.

La discusión comúnmente representa un estado de insatisfacción, cuando sea el caso, escuchar se vuelve un elemento clave. Date unos minutos para entender ¿qué necesita el Ciudadano? y ¿por qué de su actitud poco favorable?, posteriormente, desvía las discusiones hacia la solución. No se trata de darle siempre la razón, se trata de que el servicio este orientado hacia la entrega de soluciones.

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

Es posible que en ocasiones el Ciudadano llegue con información poco clara o errónea, o incluso, que parezca que está mintiendo o inventando información. Retoma el control de esa situación, otorga al Ciudadano 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 no es correcta y que con mucho gusto, lo 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 email” o “permítame comunicarle o remitirle con mi compañero”, entre otros.

9. Valora el tiempo de los Ciudadanos.

Los Ciudadanos buscan respuestas rápidas y oportunas. Otorga servicios de manera ágil o en su defecto, aclara cuanto tiempo se llevará el trámite en cuestión, de esta manera el Ciudadano tendrá claridad de cuánto tiempo requiere la realización del mismo.

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

La personalidad de los Ciudadanos, 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 seño, entre otros.

Haz uso del sentido del deber, de tu compromiso, de la cortesía, vocación de servicio y del respeto a las personas, pregúntate ¿qué puedo hacer para ayudarlo?

1.2 Evaluación ciudadana de trámites y servicios

El portal para tener acceso electrónico a esta evaluación es:

<http://www.tramitefacil.gob.mx> en el apartado de:

“Evaluación ciudadana de trámites y servicios”

Estimado ciudadano (a), tu opinión es muy importante para mejorar los servicios públicos. Por ello te pedimos que califiques con una “X” el servicio recibido en las ventanillas de atención.

(Donde 1 es la calificación más baja y 5 la más alta)

1. El trato que recibiste por parte de los servidores públicos que te atendieron fue:

1	2	3	4	5

2. La información para realizar este trámite fue:

1	2	3	4	5

3. Las instalaciones o medios donde te atendieron fueron:

1	2	3	4	5

4. ¿Estás satisfecho con el servicio recibido al realizar el trámite?

SI	NO

5. ¿Observaste que algún servidor público solicitó indebidamente a un ciudadano dinero para autorizarle el trámite?:

SI	NO

6. ¿Al realizar tu trámite, sentiste discriminación en algún momento?

SI	NO
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

7. ¿Qué sugieres para mejorar el servicio?

Que no se tarden tanto tiempo

Que capaciten al personal para eliminar los errores

Ampliar los horarios de servicio

Que alguien solucione las quejas

No pidan tantos requisitos

Personal más amable

Que el trámite se realice por Internet

Que la información sea consistente (ventanilla, portal, tríptico)

Que una sola persona me atienda y resuelva

Que los formatos sean sencillos

Otra Especifique: (Máximo 50 caracteres)

“Gracias, con tu participación mejoramos los servicios”.

1. Descripción de atributos de evaluación.

Los atributos que serán evaluados por el usuario del portal se relacionan a continuación y se refieren a lo siguiente:

- **Trato:** Implica la interacción respetuosa y cordial entre el servidor público y el usuario.
- **Información:** Describe la oportunidad, claridad y certeza de la información para realizar el trámite.
- **Instalaciones:** Comprende la infraestructura, señalamientos, oficinas, etc. en las que se proporciona el servicio.
- **Satisfacción:** Se refiere a cumplir las necesidades y expectativas del usuario del servicio.
- **Honestidad:** Alude a la legalidad y ética con la que el servidor público atiende al usuario.

- **Discriminación:** Representa la distinción, restricción o exclusión motivada por origen étnico o nacional, género, edad, discapacidad, condición social, condición de salud, religión, opinión, preferencia sexual, estado civil o cualquier otra que atente contra la dignidad humana y tenga por objeto anular o menoscabar los derechos y libertades de las personas.

1.3 Manual de Mecanismos de Participación Ciudadana

1. Introducción

El término Ciudadano²⁰, en la actualidad es utilizado para nombrar al individuo que cuenta con capacidad de goce y de ejercicio, como sujeto de derechos políticos; que por tanto, interviene en la vida política de su comunidad al ejercer dichos derechos, sin olvidar sus deberes y obligaciones.

La Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos en el artículo 34°, contiene las características que requiere el individuo, para poder participar políticamente y ser considerado Ciudadano de la República Mexicana. Esta participación política incluye no sólo la capacidad de elegir a los representantes de Gobierno, sino también la posibilidad de participar en la formulación de las políticas públicas manifestando sus opiniones, sugerencias y necesidades.

La importancia de escuchar a la ciudadanía radica en la posibilidad de contar con su visión, como receptor de las trámites y servicios otorgados por el Gobierno Federal, tanto directa como indirectamente, e incorporar los planteamientos que desde su percepción, puedan aportar valor o considerarse en la mejora del servicio público.

Este Manual presenta el concepto de Mecanismos de Participación Ciudadana, los beneficios de su uso, así como sus bases legales.

La parte central de este documento presenta la descripción y fuente de referencia, de aquellos Mecanismos de Participación Ciudadana que han sido utilizados con mayor frecuencia en la Administración Pública Federal (APF) según lo establecido por la Comisión intersecretarial para la transparencia y el combate a la corrupción²¹, cuyo valor radica en propiciar que la ciudadanía contribuya a la definición de políticas públicas y dé a conocer sus experiencias, necesidades, intereses y opiniones.

Esta recopilación incluye los Mecanismos de Observación y Consulta Ciudadana, Consejos Consultivos, Espacio de diálogos y consultas, Acceso a la Información, Contraloría Social, Financiamiento a Proyectos, así como Procesos o subprocesos compartidos Gobierno – ciudadanía. Para cada uno de estos Mecanismos se presenta el objetivo, proceso de implementación, beneficios, o en su caso sugerencias a considerar. Se hace referencia a las Cartas Ciudadanas como un ejemplo de Mecanismo, que a pesar de no ser considerado uno de los más utilizados en la actualidad, ha generado diversa documentación y acciones de Participación Ciudadana que aún siguen vigentes.

Con esta recopilación, el Manual de Participación Ciudadana pretende apoyar el cumplimiento de los objetivos del Modelo de Cultura Organizacional de Gobierno centrado en el Ciudadano, poniendo al alcance de los servidores públicos los Mecanismos de Participación Ciudadana más

²⁰ Definición de Ciudadano [internet]. México; 2012 [consulta el 22 de julio de 2012]. Disponible a: <http://www.definicionabc.com/politica/Ciudadano.php>

²¹ Comisión Intersecretarial para la Transparencia y el Combate a la Corrupción. Participación Ciudadana...¿Para qué? Hacia una Política de Participación Ciudadana en el Gobierno Federal. Publicado por el Órgano Interno de Control en la Secretaría de Educación Pública. Septiembre 2008. Internet. [Consulta el 4 de julio de 2012]. Disponible a: <http://www.oic.sep.gob.mx/portal3/doc/Participacion%20ciudadana.pdf>

utilizados en la APF. Se busca que la difusión e implementación de estos Mecanismos impulse la participación activa del Ciudadano en la formulación de las políticas públicas.

2. Objetivos

Brindar a los servidores públicos una herramienta que facilite el entendimiento, incorporación y uso de los diferentes Mecanismos de Participación Ciudadana utilizados en la APF, de tal forma que constituya una guía que apoye el cumplimiento de objetivos del Modelo de Cultura Organizacional de Gobierno centrado en el Ciudadano.

De esta forma, este manual es una compilación de los principales Mecanismos de Participación Ciudadana, mismo que deberá servir para:

- Impulsar acciones e involucrar efectivamente y de forma sistemática a la ciudadanía en la formulación de políticas públicas.
- Proporcionar información a los Ciudadanos con respecto a los Mecanismos de Participación Ciudadana existentes para su uso.
- Identificar necesidades y expectativas de los Ciudadanos respecto a las trámites y servicios que otorgan los servidores públicos.
- Atender las áreas de oportunidad que la ciudadanía ha identificado y manifestado en relación a los trámites y servicios brindados por los servidores públicos.

3. Alcance del Manual

El presente Manual de Mecanismos de Participación Ciudadana está dirigido a todos los servidores públicos de la APF y se considera un anexo del Modelo de Cultura Organizacional de Gobierno centrado en el Ciudadano, que apoya el cumplimiento de sus objetivos.

4. Participación Ciudadana y sus mecanismos

La participación de la ciudadanía es indispensable para la gestión pública y la mejora continua del Gobierno, especialmente en temas como el combate a la corrupción, la superación de la pobreza, la Equidad de Género y la protección del medio ambiente, entre otros.

Participación Ciudadana se define como un conjunto de acciones o iniciativas que pretenden impulsar el desarrollo y la democracia participativa, a través de la integración de la comunidad al quehacer político. Su implementación se basa en Mecanismos que permiten que la población

tenga acceso a las decisiones del Gobierno de manera independiente, sin necesidad de formar parte de la Administración Pública.²²

Los Mecanismos de Participación Ciudadana se definen como las formas, a través de las cuales, la APF facilita la interacción con el Ciudadano, o con la ciudadanía organizada (actores sociales), en función de las necesidades, intereses, expectativas y percepciones de éstos.

En la siguiente figura se ilustran de manera general algunas formas de Participación Ciudadana, clasificadas de acuerdo al momento de política pública que impactan.

Gráfico 1. “Formas de Participación Ciudadana”

Momento de política pública	EJE TEMPORAL (en relación con los momentos de la política pública)		
	ANTES Planeación	DURANTE Ejecución	DESPUÉS Evaluación
Participación ciudadana:	Prospectiva	Procesal	Retrospectiva
Ejemplos:	- Propuestas - Agendas ciudadanas	- información - Seguimiento y monitoreo	- Evaluaciones - Estudios de percepciones

Beneficios generales de los Mecanismos de Participación Ciudadana

Implementar Mecanismos de Participación Ciudadana conlleva los siguientes beneficios para los involucrados:

- Ayudan a construir una visión compartida del desarrollo nacional, entre el Gobierno y la ciudadanía.
- Promueven la transparencia y la rendición de cuentas.
- Favorecen la eficiencia del Gobierno y el enfoque hacia el interés público, aprovechando los conocimientos del Ciudadano para aplicar soluciones eficientes a problemáticas.²³

²² Comisión Intersecretarial para la Transparencia y el Combate a la Corrupción. *Participación Ciudadana... ¿Para qué? Hacia una Política de Participación Ciudadana en el Gobierno Federal. Publicado por el Órgano Interno de Control en la Secretaría de Educación Pública. Septiembre 2008. Internet. [Consulta el 4 de julio de 2012]. Disponible a: <http://www.oic.sep.gob.mx/portal3/doc/Participacion%20ciudadana.pdf>*

²³ *Ídem*

5. Bases legales para la Participación Ciudadana en el Gobierno

Las disposiciones jurídicas más relevantes, que dan fundamento a la Participación Ciudadana en la Administración Pública Federal son:

Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos

La Constitución de nuestro país contempla tres derechos de los mexicanos, esenciales para su participación en asuntos públicos:

- Derecho a la información: Artículo 6.
- Derecho de petición: Artículo 8.
- Derecho de asociación: Artículo 9.
- Participación en la planeación del desarrollo nacional: Artículo 26.

Ley de Planeación

Prevé la participación social en la planeación del desarrollo nacional, a través de los siguientes artículos:

- El Artículo 20, establece que las organizaciones representativas de varios grupos sociales, participen como órganos de consulta permanente en la planeación nacional, en lo relativo a la actividad que cada uno desempeñe.
- El Artículo 28, establece que el Plan Nacional de Desarrollo y los programas federales sean objeto de coordinación, tanto con los Gobiernos de los Estados, como con los grupos sociales interesados.
- Los Artículos 32, 37, 38, 39 y 40, prevén la concertación de acciones gubernamentales con los grupos sociales y con los particulares interesados.

Ley Federal de Transparencia y Acceso a la Información Pública Gubernamental

Establece como uno de sus objetivos, favorecer la rendición de cuentas a los Ciudadanos, de manera que puedan valorar el desempeño de los sujetos obligados, y el de contribuir a la democratización de la ciudadanía mexicana y la plena vigencia del Estado de derecho.

Ley Federal de Fomento a las Actividades realizadas por Organizaciones de la Ciudadanía.

- Como parte de sus objetivos, contempla el favorecer la coordinación del Gobierno Federal y las Organizaciones de la Sociedad Civil (OSC), en lo relativo a las actividades que fomenta la misma Ley. Dentro de éstas se encuentran las actividades cívicas, enfocadas en promover la Participación Ciudadana en los asuntos de interés público (Artículo 5).
- Establece que uno de los derechos de las OSC's, consiste en participar en la planeación democrática conforme a la Ley de Planeación (Artículo 6).
- Establece la constitución de la Comisión de Fomento a las Actividades de las Organizaciones de la Sociedad Civil, como una comisión intersecretarial permanente. Esta Comisión contempla como parte de sus objetivos, la definición de Mecanismos para la participación de las Organizaciones de la Sociedad Civil en las políticas públicas (Artículo 1 del Acuerdo por el que se constituye la Comisión de Fomento).

Acuerdos internacionales

A nivel internacional, el concepto Participación Ciudadana es frecuentemente abordado en convenciones, foros y documentos de organismos multilaterales. Si bien no en todos los casos es nombrado como Participación Ciudadana, sí hay coincidencia en el planteamiento de crear vínculos de colaboración Gobierno-Sociedad en asuntos de interés público²⁴.

A continuación se presentan algunos acuerdos internacionales en los que participa nuestro país, con enfoque principalmente al combate de la corrupción:

- La Convención para Combatir el Cohecho de Servidores Públicos en Transacciones Comerciales Internacionales de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE), donde se aceptan los esfuerzos de compañías, organizaciones de negocios, sindicatos así como de organizaciones no-gubernamentales para combatir el cohecho haciendo esfuerzos conjuntos Gobierno y el sector privado.²⁵
- La Convención Interamericana contra la Corrupción de la Organización de Estados Americanos (OEA). En esta convención, los estados miembros buscan generar conciencia ciudadana sobre la existencia y gravedad que representa la corrupción, así como la necesidad de fortalecer la participación de la sociedad civil en la prevención y lucha contra ésta.²⁶
- La Convención de las Naciones Unidas Contra la Corrupción (ONU). Los países que forman parte de esta convención, consideran que la corrupción ha dejado de ser un problema local para convertirse en un fenómeno transnacional que afecta a todas las sociedades y economías, lo que hace esencial la cooperación internacional para prevenirla y luchar contra ella.²⁷

6. Mecanismos de Participación Ciudadana

Los Mecanismos de Participación Ciudadana más comunes y utilizados dentro de la APF²⁸, son: Observación ciudadana. Consulta ciudadana.

- Consejos consultivos o consejos Ciudadanos.

²⁴ Comisión Intersecretarial para la Transparencia y el Combate a la Corrupción. *Participación Ciudadana...¿Para qué? Hacia una Política de Participación Ciudadana en el Gobierno Federal. Publicado por el Órgano Interno de Control en la Secretaría de Educación Pública. Septiembre 2008. Internet. [Consulta el 4 de julio de 2012]. Disponible a: <http://www.oic.sep.gob.mx/portal3/doc/Participacion%20ciudadana.pdf>*

²⁵ Organización para la Cooperación y Desarrollo Económicos (OCDE). *Convención para combatir el cohecho de servidores públicos extranjeros en transacciones comerciales.* – [Internet]. [consulta el 9 de julio de 2012]. Disponible a: http://www.oas.org/juridico/spanish/tratados/sp_conve_comb_cohe_servi_públ_extra_transac_comer_interna.pdf

²⁶ Organización de Estados Americanos (OEA). *Convención Interamericana contra la Corrupción.* –Departamento de Derecho Internacional OEA, Washington D.C. [Internet]. [consulta el 9 de julio de 2012]. Disponible a: <http://www.oas.org/juridico/spanish/tratados/b-58.html>

²⁷ Organización de las Naciones Unidas (ONU). *Convención de las Naciones Unidas contra la corrupción.* [Internet]. [consulta el 9 de julio de 2012]. Disponible a: http://www.unodc.org/pdf/corruption/publications_unodc_convention-s.pdf

²⁸ Comisión Intersecretarial para la Transparencia y el Combate a la Corrupción. *Participación Ciudadana...¿Para qué? Hacia una Política de Participación Ciudadana en el Gobierno Federal. Publicado por el Órgano Interno de Control en la Secretaría de Educación Pública. Septiembre 2008. Internet. [Consulta el 4 de julio de 2012]. Disponible a: <http://www.oic.sep.gob.mx/portal3/doc/Participacion%20ciudadana.pdf>*

- Espacio de diálogos y consultas (asesoramiento Ciudadano).
- Acceso a la información.
- Contraloría social.
- Financiamiento público a proyectos propuestos por actores sociales.
- Procesos o subprocesos compartidos Gobierno y ciudadanía.

Adicionalmente se presenta el mecanismo de Cartas Ciudadanas, por considerarlo relevante para los fines del Modelo de Cultura Organizacional de Gobierno centrado en el Ciudadano.

6.1 Observación Ciudadana

Descripción

Es una forma de Participación Ciudadana que consiste en la observación sistemática de procesos específicos en la gestión gubernamental. Surgió a partir de sospechas existentes en la Ciudadanía, con respecto a la transparencia y legitimidad de las elecciones, desde 1988. A partir de estos hechos los ciudadanos empezaron a organizar los primeros esfuerzos de observación y conteo rápido de votos en diferentes estados para sus elecciones locales²⁹. Estas asociaciones de ciudadanos se conformaron en Organizaciones No Gubernamentales (ONG), con la intención de observar y analizar diversos trámites y servicios para poder determinar su validez.³⁰

Ejemplo del Mecanismo: Monitoreo Ciudadano³¹

Este Mecanismo está enfocado en captar la voz ciudadana, entendida como las opiniones, necesidades y expectativas, sobre los trámites y servicios públicos federales, a través de la participación de la ciudadanía organizada, es decir, las Organizaciones de la Sociedad Civil, Instituciones de Educación Superior, Personas Morales, Cámaras Empresariales y Agrupaciones Sociales.

Objetivo

Que la ciudadanía organizada evalúe trámites y servicios públicos federales para detectar necesidades y expectativas de los usuarios, y proponga mejoras a partir de su participación.

Alcance

El Mecanismo de observación ciudadana está dirigido a servidores públicos de la APF, así como a la ciudadanía en general.

Proceso de implementación

²⁹ Instituto Latinoamericano de la Comunicación Educativa. ILCE. Red ILCE. [Internet]. México, 2012, [consulta el 4 de julio de 2012]. Disponible a: <http://red.ilce.edu.mx/sitios/democracia/observacion.html>

³⁰ Comisión Intersecretarial para la Transparencia y el Combate a la Corrupción. Participación Ciudadana... ¿Para qué? Hacia una Política de Participación Ciudadana en el Gobierno Federal. Publicado por el Órgano Interno de Control en la Secretaría de Educación Pública. Septiembre 2008. Internet. [Consulta el 4 de julio de 2012]. Disponible a: <http://www.oic.sep.gob.mx/portal3/doc/Participacion%20ciudadana.pdf>

³¹ Secretaría de la Función Pública. Sistema de atención y Participación Ciudadana. Monitoreo Ciudadano. México [Internet]. México 2012 [consulta el 9 de julio de 2012]. Disponible a: http://www.funcionpublica.gob.mx/pt/obligaciones_transparencia_art_7/sfp/doctos/mecanismos_uvt.pdf

Gráfico 2. “Proceso de implementación del Mecanismo Monitoreo Ciudadano”.



Para conocer el detalle de este proceso, se puede consultar la información del Monitoreo Ciudadano proporcionada por el Sistema de atención y Participación Ciudadana, emitido por la Secretaría de la Función Pública y disponible en la página de internet: http://www.funcionpublica.gob.mx/pt/obligaciones_transparencia_art_7/sfp/doctos/mecanismos_uvt.pdf

Sugerencias

- Repetir periódicamente el ejercicio para dar seguimiento a la forma en la que la institución va mejorando el trabajo que realiza.
- Centrar el ejercicio de monitoreo en un sólo programa a la vez, para hacerlo más efectivo.
- Revisar la posibilidad de formalizar la colaboración entre la institución y el o los monitores Ciudadanos, por medio de la firma de un convenio formal entre ambos.
- Estudiar ejercicios exitosos de monitoreo Ciudadano y dialogar con quienes los hayan protagonizado para aprender de su experiencia.

6.2 Consulta Ciudadana

Descripción

Son los instrumentos utilizados por algunas instituciones de Gobierno para conocer la opinión y percepciones de los Ciudadanos, como son las encuestas y sondeos sobre la calidad de los trámites y servicios en determinadas instituciones públicas. Un ejemplo de estos Mecanismos es la Evaluación Ciudadana del Servicio.³²

Ejemplo del Mecanismo: Evaluación Ciudadana del Servicio³³

Es una herramienta dirigida a la ciudadanía, diseñada para que ésta califique, en una escala de 0 a 10 (donde 0 es la mínima puntuación y 10 es la máxima), los atributos del trámite o servicio

³² Comisión Intersecretarial para la Transparencia y el Combate a la Corrupción. *Participación Ciudadana...¿Para qué? Hacia una Política de Participación Ciudadana en el Gobierno Federal. Publicado por el Órgano Interno de Control en la Secretaría de Educación Pública. Septiembre 2008. Internet. [Consulta el 4 de julio de 2012]. Disponible a: <http://www.oic.sep.gob.mx/portal3/doc/Participacion%20ciudadana.pdf>*

³³ Secretaría de la Función Pública. *Sistema de atención y Participación Ciudadana. Evaluación Ciudadana del Servicio. México [Internet]. México 2012 [consulta el 9 de julio de 2012]. Disponible a: http://uace.sct.gob.mx/uploads/media/evaluacion_ciudadana_del_servicio.pdf*

recibido, con la finalidad de identificar las necesidades y expectativas de los Ciudadanos para orientar las acciones de mejora y lograr su satisfacción.

Objetivos

- Conocer el nivel de satisfacción de los Ciudadanos respecto a los trámites y servicios que le brinda el Gobierno Federal, a través de una calificación que otorga el mismo Ciudadano.
- Detectar las problemáticas de las trámites y servicios, a partir de la opinión ciudadana.
- Constituir un incentivo que detone la mejora al generar una competencia entre los diferentes espacios de contacto Ciudadano al hacer públicas las calificaciones que otorgan los Ciudadanos a los atributos del trámite o servicio recibido.
- Establecer o evaluar el cumplimiento de los estándares de los trámites y servicios del Gobierno Federal y promover su mejora a partir de las necesidades y expectativas de los Ciudadanos.

Alcance

El presente Mecanismo de Consulta Ciudadana está dirigido a servidores públicos de la APF, así como a la ciudadanía en general.

Proceso de implementación

Gráfico 3. “Proceso de implementación del Mecanismo de Consulta Ciudadana”.



Para conocer el detalle de este proceso, se puede consultar la información de Consulta Ciudadana proporcionada por el Sistema de atención y Participación Ciudadana, emitido por la Secretaría de la Función Pública y disponible en la página de internet: http://uace.sct.gob.mx/uploads/media/evaluacion_ciudadana_del_servicio.pdf

Sugerencias

- La aplicación de los cuestionarios deberá ser permanente y los resultados se reportarán trimestralmente, salvo que por la naturaleza del trámite o servicio
- Una de las premisas de la Evaluación Ciudadana del Servicio es que se deben evaluar todos los espacios de contacto Ciudadano, donde se brinda el trámite o servicio; la única excepción será cuando el universo de espacios sea de tal dimensión, que se dificulte cubrir su totalidad, en estos casos, se sugiere efectuar un muestreo estratificado para definir los espacios de contacto Ciudadano que se vayan a evaluar, para lo cual se sugiere utilizar como primer criterio de selección, aquellos que atiendan al mayor número de Ciudadanos, y como segundo criterio, los que representen mayores problemas y mayor número de quejas.

6.3 Consejos Consultivos

Descripción

Son espacios de interlocución entre representantes de la ciudadanía y las instituciones gubernamentales. Se promueve su uso, como mecanismos fundamentales para la participación de la ciudadanía en el diseño de las políticas públicas, la transparencia y la rendición de cuentas. Se busca que estos consejos fortalezcan las redes sociales y las acciones comunitarias de autodesarrollo y ayuda mutua.

Su finalidad es promover, de forma ordenada y metódica, el capital social requerido para que sean los propios ciudadanos quienes identifiquen las necesidades específicas de su entorno, ubiquen posibles soluciones, conozcan las mejores formas para gestionar los recursos y se acerquen a los programas de Gobierno para solventar los rezagos de su comunidad.

Asimismo, estos consejos encauzarán a la ciudadanía para exigir la rendición de cuentas y evaluar el impacto económico y social de los programas de Gobierno³⁴.

Estos espacios no necesariamente se denominan como Consejos Consultivos o Ciudadanos, sino que en algunas instituciones se les dan otros nombres. Un ejemplo de esto son los Grupos de Enfoque.³⁵

Ejemplo de Mecanismo: Grupos de Enfoque³⁶

Es una técnica de investigación y evaluación cualitativa, que se centra en el análisis de los argumentos de los participantes en sesiones de grupo, conducidas por un moderador, quien con base en una guía de entrevista estructurada, dirige la discusión buscando cumplir los objetivos establecidos.

Un grupo de enfoque puede realizarse en una o varias sesiones, dependiendo del número de trámite o servicio en estudio.

La institución es la responsable de implementar el Mecanismo de grupos de enfoque a sus trámites y servicios, pudiendo realizarlo con su personal debidamente capacitado o a través de consultores externos.

Objetivos

³⁴ *Plan Nacional de Desarrollo 2007-2012 (PND). Democracia efectiva y política exterior responsable, 5.3 Participación Ciudadana [Internet]. México 2012. Consulta el 4 de agosto de 2012. Disponible a: <http://pnd.calderon.presidencia.gob.mx/democracia-efectiva-y-politica-externor-responsable/participacion-ciudadana-2.html>*

³⁵ *Comisión Intersecretarial para la Transparencia y el Combate a la Corrupción. Participación Ciudadana...¿Para qué? Hacia una Política de Participación Ciudadana en el Gobierno Federal. Publicado por el Órgano Interno de Control en la Secretaría de Educación Pública. Septiembre 2008. Internet. [Consulta el 4 de julio de 2012]. Disponible a: <http://www.oic.sep.gob.mx/portal3/doc/Participacion%20ciudadana.pdf>*

³⁶ *Idem.*

“MODELO DE CULTURA ORGANIZACIONAL DE GOBIERNO
CENTRADO EN EL CIUDADANO”

- Captar información sobre las necesidades y expectativas del Ciudadano, que sirva como un insumo estratégico a las instituciones de la APF, en la mejora de trámites y servicios para asegurar su satisfacción.
- Captar la percepción de los Ciudadanos respecto a la calidad de la prestación de trámites y servicios de las instituciones de la Administración Pública Federal.
- Fortalecer la participación y la decisión ciudadanas en las acciones de mejora a trámites y servicios federales.

Alcance

El Mecanismo de Consejos Consultivos está dirigido a servidores públicos y la ciudadanía en general.

Proceso de implementación

Gráfico 4. “Proceso de implementación del Mecanismo de Consejos Consultivos”.



Para conocer el detalle de este proceso, se puede consultar la información de Consulta Ciudadana proporcionada por la Comisión Intersecretarial para la Transparencia y el Combate a la Corrupción. Participación Ciudadana... ¿Para qué? Hacia una Política de Participación Ciudadana en el Gobierno Federal, emitido por el Órgano Interno de Control en la Secretaría de Educación Pública y disponible en la página de internet: <http://www.oic.sep.gob.mx/portal3/doc/Participacion%20ciudadana.pdf>

Beneficios

- Identifica problemas potenciales en la prestación de trámites y servicios.
- Involucra a las distintas cámaras empresariales, Asociaciones Civiles y Organismos No Gubernamentales (ONG´s), para evaluar la calidad de la prestación de los trámites y servicios en la APF.
- Contribuye con el Sistema de Trámites y Servicios, a efecto de hacer más eficiente la gestión de las instituciones de la APF.
- Reúne gran cantidad de información en poco tiempo, lo cual ayuda a identificar áreas de oportunidad y apoya la toma de decisiones en torno a un trámite o servicio.
- Capta directamente de los Ciudadanos las causas o motivos de insatisfacción con los trámites y servicios recibidos.
- Contribuye a asegurar la satisfacción ciudadana respecto de la implementación de mejoras a los trámites y servicios.

Sugerencias:

- Incluir en la tercera etapa, compromisos de mejora donde se definan responsables y los recursos necesarios para llevarlo a cabo.

- Establecer acciones de seguimiento donde se garantice el aseguramiento de cumplimiento de compromisos.

6.4 Espacio de diálogos y consultas (Asesoramiento Ciudadano)

Son los foros y mesas donde convergen organizaciones sociales e instituciones públicas en torno a un tema en particular; por ejemplo, los Centros de Asesoramiento Ciudadano.³⁷

Descripción

Es un Mecanismo por el cual los Ciudadanos, especialmente los de los grupos más vulnerables, pueden obtener consejos de manera gratuita, sobre cómo realizar trámites y/o solicitar servicios al Gobierno y conocer sus derechos y obligaciones en general.³⁸

Objetivo

- Coadyuvar para que los Ciudadanos no tengan inconvenientes por ignorar, sus derechos y obligaciones, los servicios disponibles; o debido a la incapacidad de expresar sus necesidades de manera efectiva.
- Ejercer una influencia responsable en el desarrollo de las políticas públicas.

Alcance

El presente Mecanismo, está dirigido a servidores públicos y a la ciudadanía en general.

Proceso de implementación

Gráfico 5. “Proceso de implementación del Mecanismo de Asesoramiento Ciudadano”.



Para conocer el detalle de este proceso, se puede consultar la información de Asesoramiento Ciudadano proporcionada por la Comisión Intersecretarial para la Transparencia y el Combate a la

³⁷ Secretaría de la Función Pública. *Dándole Voz al Ciudadano*. México [Internet]. México 2012 [consulta el 9 de julio de 2012]. Disponible a: <http://www.transparenciamexicana.org.mx/documentos/Sourcebook/capitulo25.pdf>

³⁸ Comisión Intersecretarial para la Transparencia y el Combate a la Corrupción. *Participación Ciudadana...¿Para qué? Hacia una Política de Participación Ciudadana en el Gobierno Federal*. Publicado por el Órgano Interno de Control en la Secretaría de Educación Pública. Septiembre 2008. Internet. [Consulta el 4 de julio de 2012]. Disponible a: <http://www.oic.sep.gob.mx/portal3/doc/Participacion%20ciudadana.pdf>

Corrupción. Participación Ciudadana...¿Para qué? Hacia una Política de Participación Ciudadana en el Gobierno Federal, emitido por el Órgano Interno de Control en la Secretaría de Educación Pública y disponible en la página de internet: <http://www.oic.sep.gob.mx/porta13/doc/Participacion%20ciudadana.pdf>

Sugerencias

Dentro de un Centro de Asesoramiento Ciudadano se requiere:

- Señalización de las áreas de servicio.
- Área de espera con asientos y monitores.
- Directorio de trámites y servicios.
- Requisitos de trámites y servicios a la vista del Ciudadano.
- Folletos con información de los trámites y servicios.
- Módulo de información.
- telefónica.
- n abiertas o transparentes.
- Área de atención inmediata.
- Instalaciones sanitarias para los Ciudadanos.
- Área de asistencia técnica.
- .
- Área
- Encuestas de salida.
- Instalaciones para personas con discapacidad.
- .
- ,
fotocopiadoras, servicio de fax y otros).

6.5 Acceso a la información

Descripción

Es la prerrogativa que tiene cualquier persona física o moral, nacional o extranjera, de acceder a la información gubernamental, sin necesidad de acreditar interés alguno o justificar su utilización, y sin más limitaciones que las expresamente previstas en la Ley.

La previsión de esta facultad del Ciudadano, tiene por objetivo, garantizar el derecho a la información pública gubernamental, así como para promover en la Ciudadanía y en el Gobierno la cultura del acceso a la información, rendición de cuentas y el derecho a la privacidad.

Garantiza el acceso a la información pública gubernamental y pone énfasis en las características que debe tener la información que el Gobierno entregue al Ciudadano: veracidad y completitud.

La protección de la información personal, busca garantizar que cada Ciudadano tenga acceso a sus datos personales, así como formar una conciencia sobre la importancia de proteger la información de ese tipo.

Objetivo

- Proveer lo necesario para que toda persona pueda tener acceso a la información mediante procedimientos sencillos y expeditos.

- Transparentar la gestión pública mediante la difusión de la información que generan los sujetos obligados.
- Garantizar la protección de los datos personales en posesión de los sujetos obligados.
- Favorecer la rendición de cuentas a los Ciudadanos, de manera que puedan valorar el desempeño de los sujetos obligados.
- Mejorar la organización, clasificación y manejo de los documentos.
- Enfatizar la importancia de la información gubernamental como bien público, la relación entre Gobierno y Ciudadanía.

Alcance

El presente Mecanismo, está dirigido a servidores públicos y a la ciudadanía en general.

Proceso de Implementación

Gráfico 6. “Proceso de implementación del Mecanismo de Acceso a la Información”.



Para conocer el detalle de este proceso, se puede consultar la Ley Federal de Transparencia y Acceso a la Información Pública Gubernamental, la cual está disponible en internet en la página: <http://www.ifai.org.mx/transparencia/LFTAIPG.pdf>

Beneficios

- Facilitar y garantizar el acceso de los Ciudadanos a la información pública gubernamental y contribuir a la organización de los archivos nacionales.
- Promover la Cultura de la transparencia en la gestión pública y la rendición de cuentas del Gobierno a la Ciudadanía, así como el ejercicio de los derechos de los gobernados en materia de acceso a la información y protección de datos personales.
- Contribuir en los procesos de análisis, deliberación, diseño y expedición de las normas jurídicas necesarias en materia de archivo y datos personales, así como en los procedimientos legislativos dirigidos a perfeccionar y consolidar el marco normativo e institucional en materia de transparencia y acceso a la información pública.

6.6 Contraloría social

Descripción

En un sentido amplio, el término de contraloría social se refiere a la vigilancia y control que hacen los Ciudadanos sobre la gestión gubernamental. Sin embargo, aquí nos referimos específicamente

a los medios institucionales, es decir, aquellos basados en alguna normatividad que permiten la vigilancia por parte de los Ciudadanos sobre los programas sociales.³⁹

Objetivo

- Promover que se proporcione al Ciudadano información completa, oportuna, confiable y accesible respecto a los programas, sus objetivos, normas y procedimientos de operación.
- Promover que los Ciudadanos participen activamente en los procesos de planeación, establecimiento de prioridades, sistematización, realización, control, vigilancia, supervisión y evaluación de acciones de programas y proyectos.
- Incorporar a la ciudadanía en el combate a la corrupción.
- Impulsar la comunicación del Gobierno con los Ciudadanos.
- Fomentar los principios de transparencia, rendición de cuentas y participación ciudadana para fortalecer la democracia.
- Contribuir a elevar la confianza y credibilidad mutua entre el Gobierno y los Ciudadanos.

Alcance

El presente Mecanismo, está dirigido a servidores públicos y a la ciudadanía en general.

Proceso de implementación

Gráfico 7. “Proceso de implementación del Mecanismo de Contraloría Social”.



Para conocer el detalle de este proceso, se puede consultar la información de Consultoría Social disponible en la página de internet: <http://www.contraloriasocial.unach.mx/>

Beneficios y/o sugerencias

- Fomentar y promover una cultura de transparencia, honradez y eficacia.
- Prevenir posibles irregularidades y hacer más eficiente la aplicación de recursos.
- Propiciar la participación de los beneficiarios de los programas sociales en la vigilancia de su ejecución y del ejercicio de los recursos federales asignados a los mismos, así como en la verificación del cumplimiento de sus metas.

³⁹ Contraloría Social [Internet]. México; 2012[consulta el 9 de Agosto de 2012]. Disponible a: <http://www.contraloriasocial.unach.mx/>

6.7 Financiamiento a proyectos propuestos por actores sociales

Descripción

Es la asignación de recursos públicos por parte de una institución de Gobierno a actores sociales para que puedan ejecutar proyectos que beneficien al público en general o a un segmento poblacional. Ejemplos de este tipo de vinculación son los programas que ofrecen financiamiento en coinversión para proyectos a organizaciones de la sociedad civil, instituciones académicas y otros tipos de actores sociales⁴⁰.

Objetivo

- Ofrecer una fuente de consulta sobre financiamiento por parte de las instituciones de Gobierno a actores sociales para que puedan acceder a los recursos que requieren para la ejecución de sus planes: programas y proyectos de desarrollo.
- Simplificar el proceso de gestión de financiamiento a proyectos propuestos por actores sociales que beneficien al público en general o algún segmento poblacional.
- Sumar esfuerzos y recursos con organizaciones civiles y privadas, para promover y fomentar programas de financiamiento.

Alcance

El presente Mecanismo, está dirigido a servidores públicos y a la ciudadanía en general.

Proceso de implementación

Gráfico 8. “Proceso de implementación del Mecanismo de Financiamiento a proyectos propuestos por actores sociales”.



Para conocer el detalle de este proceso, se puede consultar la información proporcionada por la Comisión Intersecretarial para la Transparencia y el Combate a la Corrupción, en el documento de “Participación Ciudadana... ¿Para qué? Hacia una Política de Participación Ciudadana en el Gobierno Federal”, emitido por el Órgano Interno de Control en la Secretaría de Educación Pública y disponible en la página de internet: <http://www.oic.sep.gob.mx/portal3/doc/Participacion%20ciudadana.pdf>

⁴⁰ Comisión Intersecretarial para la Transparencia y el Combate a la Corrupción. Participación Ciudadana... ¿Para qué? Hacia una Política de Participación Ciudadana en el Gobierno Federal. Publicado por el Órgano Interno de Control en la Secretaría de Educación Pública. Septiembre 2008. Internet. [Consulta el 4 de julio de 2012]. Disponible a: <http://www.oic.sep.gob.mx/portal3/doc/Participacion%20ciudadana.pdf>

Beneficios

- Transparencia y rendición de cuentas en el manejo de financiamiento a proyectos propuestos por actores sociales.
- El fortalecimiento y rediseño de las políticas de financiamiento.
- El desarrollo de alternativas económicas sustentables.

6.8 Proceso y/o subproceso compartido Gobierno-Sociedad

Descripción

Es la facultad u obligación de una institución pública para delegar procesos de decisión a Ciudadanos o actores sociales⁴¹.

Es decir, es la integración voluntaria por parte del Gobierno y la Sociedad en las preocupaciones sociales y medioambientales que surgen de la relación y diálogo transparente con grupos de interés.

Para la aplicación de proceso y/o subproceso compartido Gobierno - Sociedad es importante se realice una reflexión estratégica que, a partir de las necesidades de sus grupos de interés les permita responder a través del establecimiento de compromisos.⁴²

Objetivo

- Implementar políticas de atención adecuada de las demandas de los grupos de interés (Gobierno - Sociedad).
- Vigilar el cumplimiento de las disposiciones legales y normatividad aplicables al Gobierno - Sociedad.⁴³

Alcance

El presente Mecanismo, está dirigido a servidores públicos y a la ciudadanía en general.

Proceso de implementación

Gráfico 9. "Proceso de implementación del Mecanismo de Proceso y/o subproceso compartido Gobierno-Sociedad".



⁴¹ Contraloría Social [Internet]. México; 2012 [consulta el 28 de Agosto de 2012]. Disponible a http://www.indesol.gob.mx/es/web_indesol/Contraloria_Social

⁴² La Responsabilidad Social y el Gobierno Corporativo. [Internet]. México; 2012 [consulta el 2 de Agosto de 2012]. Disponible a <http://www.uas.mx/cegc/consilium/doc/La-resp-socy-el-gob-corp-D0909.pdf>

⁴³ Idem.

Para conocer el detalle de este proceso, se puede consultar la información del Proceso y/o subproceso compartido Gobierno-Sociedad, mencionada en el documento “La Responsabilidad Social y el Gobierno Corporativo” disponible en la página de internet: <http://www.uas.mx/cegc/consilium/doc/La-resp-socy-el-gob-corp-D0909.pdf>

Beneficios

- Define la división de tareas y responsabilidades a efecto de que se encuentren identificadas aquellas que corresponden al Gobierno o a la Sociedad.
- Propicia la unidad entre Gobierno y Sociedad.
- Responsabilidad y transparencia en todas las operaciones y nexos con los grupo de interés.
- Atención a las demandas y necesidades de la Sociedad.
- Respeto al medio ambiente y a las inquietudes del entorno social.
- Diálogo y equidad como base de las relaciones entre Gobierno y Sociedad.

6.9 Cartas Ciudadanas

Descripción

Se define como Carta Ciudadana, el instrumento a partir del cual, el Gobierno se compromete a difundir y a prestar trámites y servicios, con determinados estándares de calidad, fijando procedimientos para la presentación de opiniones, aportes, reclamos y sugerencias de parte de los Ciudadanos y estableciendo las formas de corrección cuando no pueda cumplir con los compromisos asumidos.⁴⁴

Objetivo

Transparentar las acciones del Gobierno, estableciendo compromisos públicos de gestión, facilitando y promoviendo la participación de los Ciudadanos, a través de acuerdos y deberes asumidos por ambas partes, para la mejora continua de los programas y servicios ofrecidos por el Gobierno, transformando a los Ciudadanos en protagonistas de su propio desarrollo social.⁴⁵

Alcance

Este Mecanismo está dirigido a servidores públicos y la ciudadanía en general.

Proceso de implementación

Gráfico 10. “Proceso de implementación del Mecanismo de Cartas Ciudadanas”.



Para conocer el detalle de este proceso, se puede consultar la información de Asesoramiento Ciudadano proporcionada por la Guía de aseguramiento. Carta Compromiso al Ciudadano, primera edición enero 2006 y disponible en la página de internet: http://www.oportunidades.gob.mx/TRANS/f17_archivos/Guia_de_Aseguramiento_CCC_ENE_06.pdf

Beneficios

- La mejora de la atención al público y la calidad de los servicios prestados, en especial, en lo referido a la definición de estándares de los mismos.
- Fortalece la transparencia, mediante la generación de información con mayor grado de confiabilidad.
- Facilita la adopción de Mecanismos de Participación Ciudadana para el control y mejoramiento de la calidad del servicio prestado.
- Permite la implementación de Mecanismos permanentes de evaluación y monitoreo.

Sugerencias

- Clarificar que la Carta Ciudadana no es un folleto, diario, volante u otros artefactos de comunicación.
- La Carta Ciudadana es un instrumento de comunicación entre el Gobierno y los Ciudadanos, que implica la generación de información en dos sentidos, desde el Gobierno hacia la ciudadanía y desde ésta hacia el Gobierno. La retroalimentación que se produce entre ambos es la esencia de dicho instrumento.

7. Relación de los Mecanismos de Participación Ciudadana y el Modelo de Cultura Organizacional de Gobierno centrado en el Ciudadano

Los Mecanismos de Participación Ciudadana son una herramienta de apoyo para el logro de los objetivos del Modelo de Cultura Organizacional de Gobierno centrado en el Ciudadano. A través de su difusión al interior de la APF, se espera promover la participación de la ciudadanía en la creación de políticas públicas y en las acciones de mejora de los trámites y servicios.

Para que los Mecanismos de Participación Ciudadana apoyen el logro de los objetivos del Modelo de Cultura Organizacional de Gobierno centrado en el Ciudadano, será importante contemplar cada uno de los elementos clave que lo conforman, y de forma especial, actuar conforme al Decálogo de Servicio para la Atención Ciudadana, hacer uso de la Guía Rápida de Atención al Ciudadano, el Código de ética, los valores de respeto, congruencia, integridad, bien común, transparencia y congruencia, mismos que deberán verse reflejados en la forma en que los servidores públicos implementan los Mecanismos de Participación Ciudadana.

En este sentido, será importante considerar de forma especial los Valores del Modelo de Cultura Organizacional de Gobierno centrado en el Ciudadano, durante la atención a la Ciudadanía a través de alguno de los Mecanismos descritos:

Respeto:

Tratar a todos los Ciudadanos, de forma objetiva, empática y cortés, sin hacer distinciones de tipo social, político, económico, religioso, étnico, o de cualquier otro orden y sin conceder preferencias o privilegios.

Alentar y considerar la participación tanto de hombres como de mujeres y buscar soluciones favorecedoras para ellos.

Proporcionar información confiable y fidedigna e interesarnos genuinamente en sus aportaciones, quejas, sentimientos, razonamientos o propuestas.

Integridad:

Reconocer cuando la consulta que se lleva a cabo a través del Mecanismo de Participación Ciudadana, no nos compete, y buscar la asesoría y apoyo de compañeros/servidores públicos o remitir a los Ciudadanos con la dependencia/área/servidor público correspondiente a través de información clara y veraz.

Apegarse a la Normatividad, el Decálogo de Servicio para la Atención Ciudadana, el Código de Ética y otros ordenamientos regulatorios que apliquen.

Actuar consistentemente conforme a criterios de justicia, ética y equidad, sin conceder preferencias o privilegios a persona alguna.

Bien común:

Otorgar trámites y servicios a los Ciudadanos, interesándose de manera genuina en la solución de éstos y dando respuestas claras y satisfactorias.

Fomentar y estar abierto a la retroalimentación constructiva, sugerencias y quejas por parte de los Ciudadanos, como una oportunidad para entender requerimientos, necesidades y expectativas de servicio.

Proporcionar la información necesaria, asegurándose de conocer la percepción del Ciudadano con respecto al servicio otorgado.

Proceder con actitud de servicio, apertura y efectividad considerando que su desempeño tiene un impacto sobre la imagen del servidor público y de la APF ante los Ciudadanos.

Conocer los servicios que ofrece la institución que representa, así como, los mecanismos de atención ciudadana disponibles, comunicándolos al Ciudadano de manera oportuna y clara.

Participar y promover la Participación Ciudadana y la Equidad de Género dentro y fuera de la institución que representa.

Transparencia:

Permitir que el Ciudadano tenga libre acceso a la información, favoreciendo la rendición de cuentas y la transparencia como elementos claves de evaluación.

Usar de manera responsable la información a que se tiene acceso como resultado del mecanismo de Participación Ciudadana para cuidar la confidencialidad de la información de los Ciudadanos.

Cuidar la propia imagen y la de la APF, absteniéndose de promover o mantener a través de los Mecanismos de Participación Ciudadana, relaciones financieras y/o de negocios con Ciudadanos.

Identificar, rechazar y denunciar actos de corrupción propuestos a su persona y/u observados en otros compañeros/servidores públicos o Ciudadanos, durante la implementación de algún Mecanismo de Participación Ciudadana.

Congruencia:

Fomentar de manera efectiva la comunicación y el manejo de conflictos con enfoque a soluciones.

Aprender de la implementación de los mecanismos de participación y capitalizar el aprendizaje en subsiguientes implementaciones, así como proponer nuevas metodologías y mecanismos que puedan apoyar de mejor forma los objetivos de Participación Ciudadana.

Optimizar el uso de la información recabada a través de los Mecanismos de Participación Ciudadana, con el objetivo de apoyar la mejora continua de los ejes del Modelo: liderazgo, servicio, enfoque a resultados, posicionamiento al servidor público y desarrollo de habilidades. Para ello, será importante compartir y difundir los hallazgos derivados de los Mecanismos de Participación Ciudadana, a los dueños y responsables de los procesos.

1.4 Guía Rápida de Atención al Ciudadano

Estimado servidor público, cuando te encuentres atendiendo al Ciudadano, ten presente:

- Que el Modelo de Cultura Organizacional de Gobierno centrado en el Ciudadano, considera que el servicio brindado sea oportuno y de calidad, realizado en función de los Valores:
 - Respeto.
 - Integridad.
 - Bien común.
 - Transparencia.
 - Congruencia.
- El Decálogo de Servicio para la Atención Ciudadana.
 - Sé ético en todo momento y circunstancia.
 - Actúa conscientemente, para el Ciudadano tú representas la APF.
 - Saluda, identifícate y despídete del Ciudadano.
 - Facilita el ejercicio de los derechos de la ciudadanía, así como el cumplimiento de sus obligaciones.
 - Supera las expectativas de servicio al Ciudadano.
 - Lleva las discusiones hacia soluciones satisfactorias.
 - Asume en todo momento, que los Ciudadanos dicen la verdad y que la información con que cuentan puede no ser clara o incluso errónea.
 - Si generas expectativas, satisfácelas.
 - Valora el tiempo de los Ciudadanos.
 - Mantén un lenguaje amable y un estado de ánimo ecuánime.
- Apegarte al Código del Servidor Público.
 - Ama los fines de tu actividad.
 - Cumple y haz cumplir la Ley.
 - Sé leal y congruente.
 - Sé eficiente.
 - Sé imparcial.
- Los medios de atención al Ciudadano, con que cuenta tu institución:
 - Teléfonos directos.
 - Línea 01-800.
 - Página web.
 - Correo electrónico de contacto.
 - Módulos de atención al Ciudadano.
- Identifica los mecanismos de Participación Ciudadana existentes en la APF.
 - Investiga si en tu institución se utiliza y/o existe algún mecanismo de Participación Ciudadana y accede a la información proporcionada por la ciudadanía, con la finalidad de mejorar el servicio que ofreces.
 - Fomenta la incorporación de algún mecanismo de Participación Ciudadana en la institución que representas.
- Promueve la Equidad de Género:
 - Trata a todos por igual, sin importar su género.

**PROMOCIÓN DE UNA CULTURA ORGANIZACIONAL DE GOBIERNO
CENTRADO EN EL CIUDADANO**

**“MODELO DE CULTURA ORGANIZACIONAL DE GOBIERNO
CENTRADO EN EL CIUDADANO”**

- Fomenta y promueve la participación de hombres y mujeres por igual.
- Considera las opiniones de hombres y mujeres, evaluando la calidad y pertinencia para cada situación.

1.5 Código del Servidor Público

Código del Servidor Público

Alcance: para los servidores públicos de toda la Administración Pública Federal.

Ama los fines de tu actividad

Tus funciones/atribuciones están al servicio de tu país y contribuyen a su desarrollo, así como al bienestar de los Ciudadanos.

Cumple y haz cumplir la Ley

Como servidor público, estás sujeto a las facultades y obligaciones que la ley te concede; favorece, ejerce y vigila que los derechos y obligaciones de los Ciudadanos y de los compañeros/servidores públicos sean respetados.

Sé leal y congruente

Como servidor público adquieres un compromiso con la ciudadanía, con el país, con tus compañeros/servidores públicos y contigo mismo; los Ciudadanos esperan que correspondas a la confianza que se ha depositado en ti y a los intereses de la APF sobre los propios.

La sociedad espera rectitud en tus acciones e integridad en tu conducta. Es un deber frente al Estado que sirves y frente a los Ciudadanos a quienes se dirigen las consultas/procedimientos/trámites/gestiones y servicios.

Sé eficiente

Desempeña tu trabajo con el mayor esfuerzo y diligencia, más allá de sólo cumplir, pon toda tu capacidad y entusiasmo para dar un servicio de calidad al Ciudadano y a tus compañeros/servidores públicos.

Sé imparcial

Sirve a todos por igual, sin discriminar ni favorecer por motivos personales y sin distinciones por razón de raza, credo, religión, sexo, opinión pública, origen nacional o social, posición económica o cualquier otra condición.

1.6 Guía de observación de desempeños para el reconocimiento interno “Soy Servidor Público”

Nombre del candidato al reconocimiento: _____

Área a la que pertenece el candidato: _____

A continuación se enlistan los desempeños que se buscan evaluar en el candidato al reconocimiento “Soy Servidor Público”. Para ello califica con una “X” una de las casillas en blanco, considerando que el 1 es la calificación más baja y 5 la más alta.

Valor	Desempeños	1	2	3	4	5
Respeto	Otorga 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.					
Respeto	Actúa en función de los derechos individuales de las personas, absteniéndose de emitir juicios, etiquetas, burlas o difamaciones sobre compañeros/servidores públicos y Ciudadanos, respetando la individualidad y favoreciendo la Equidad de Género.					
Bien Común	Participa/promueve actividades de responsabilidad social, Participación Ciudadana y Equidad de Género dentro y fuera de la institución que representa.					
Bien Común	Respeta y fomenta la retroalimentación constructiva, sugerencias y quejas de compañeros/servidores públicos y Ciudadanos, como una oportunidad para entender requerimientos, necesidades y expectativas de servicio.					
Bien Común	Procede con actitud de servicio, apertura y efectividad consciente de que su desempeño habla de sí mismo, de la institución que representa y de toda la APF.					
Integridad	Corrige situaciones manejadas incorrectamente en el ámbito de sus 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.					
Integridad	Propicia el apego a la normatividad y lineamientos éticos vigentes, compartiendo conocimientos e información con compañeros/servidores públicos y Ciudadanos.					
Transparencia	Realiza sus funciones/atribuciones generando la documentación y evidencias requeridas para el ejercicio de la transparencia institucional.					
Transparencia	Resguarda la seguridad y confiabilidad de la información bajo su responsabilidad.					
Transparencia	Cuida su imagen y la de la APF, manteniendo al margen de la institución que representa, relaciones financieras y/o de negocios con empresas o personas que proveen bienes o servicios.					
Transparencia	Identifica, rechaza y denuncia actos de corrupción propuestos a mi persona y/u observados en otros compañeros/servidores públicos o Ciudadanos.					
Transparencia	Desempeña sus funciones/atribuciones sin obtener y conceder privilegios o beneficios hacia su persona o hacia terceros.					