



Modernización de la Administración Pública en el marco de la OCDE

Julio, 2015

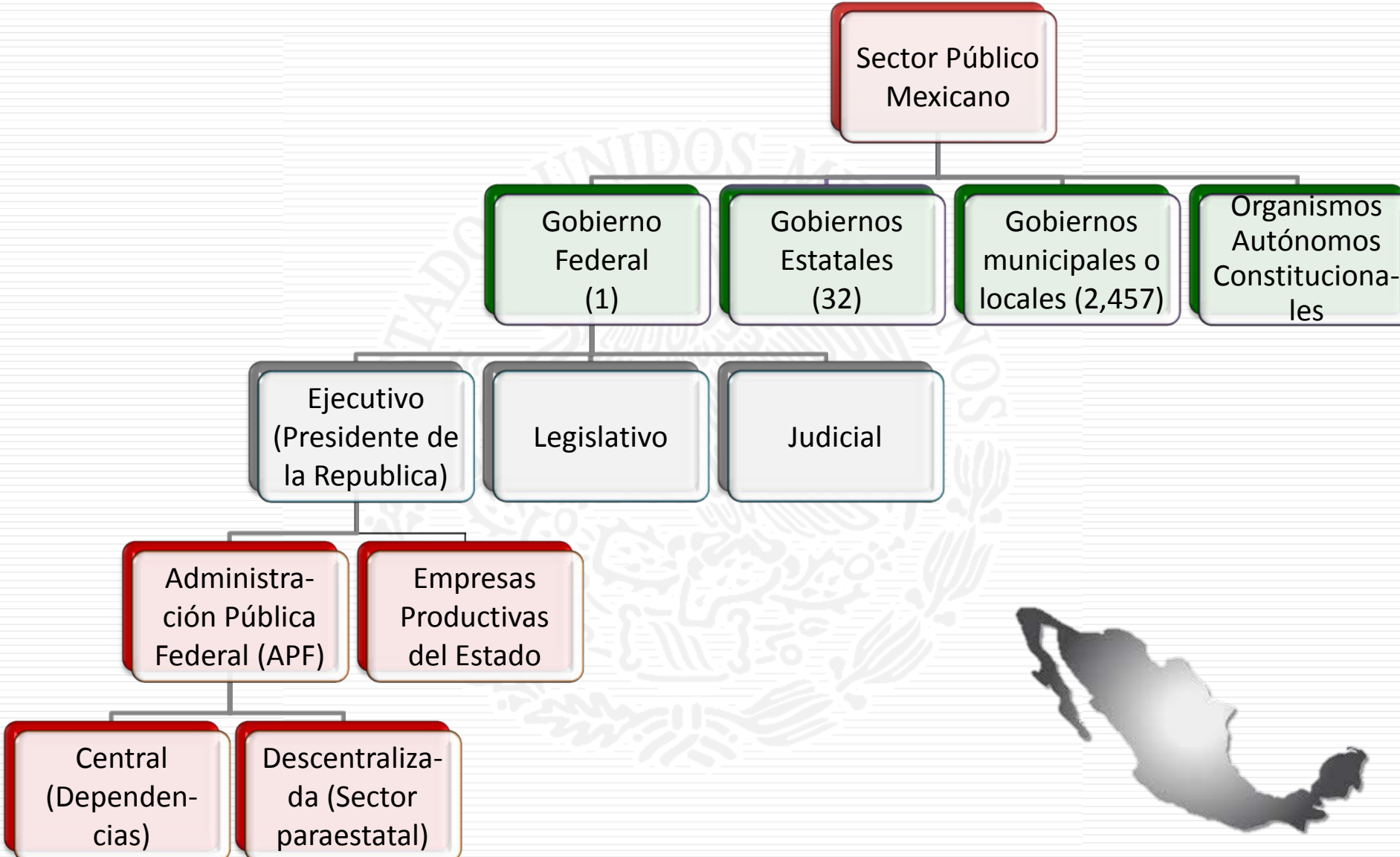
Contenido

- I. Estructura y Personal de la Administración Pública Federal Mexicana
- II. Objetivos de la Profesionalización
- III. Evolución del SPC en la APF
- IV. Estructura del SPC en la APF
- V. Logros en materia de Profesionalización y del SPC
- VI. Programa para un Gobierno Cercano y Moderno /OCDE
- VII. Áreas de Oportunidad y Retos en materia de Profesionalización y del SPC

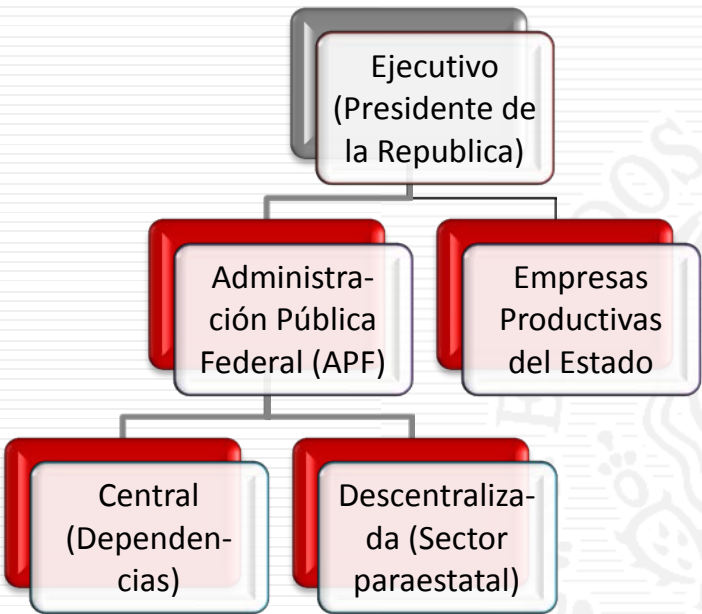


I. Estructura y Personal de la
Administración Pública Federal
Mexicana

Estructura de la Administración Pública Federal Mexicana



Estructura de la Administración Pública Federal Mexicana



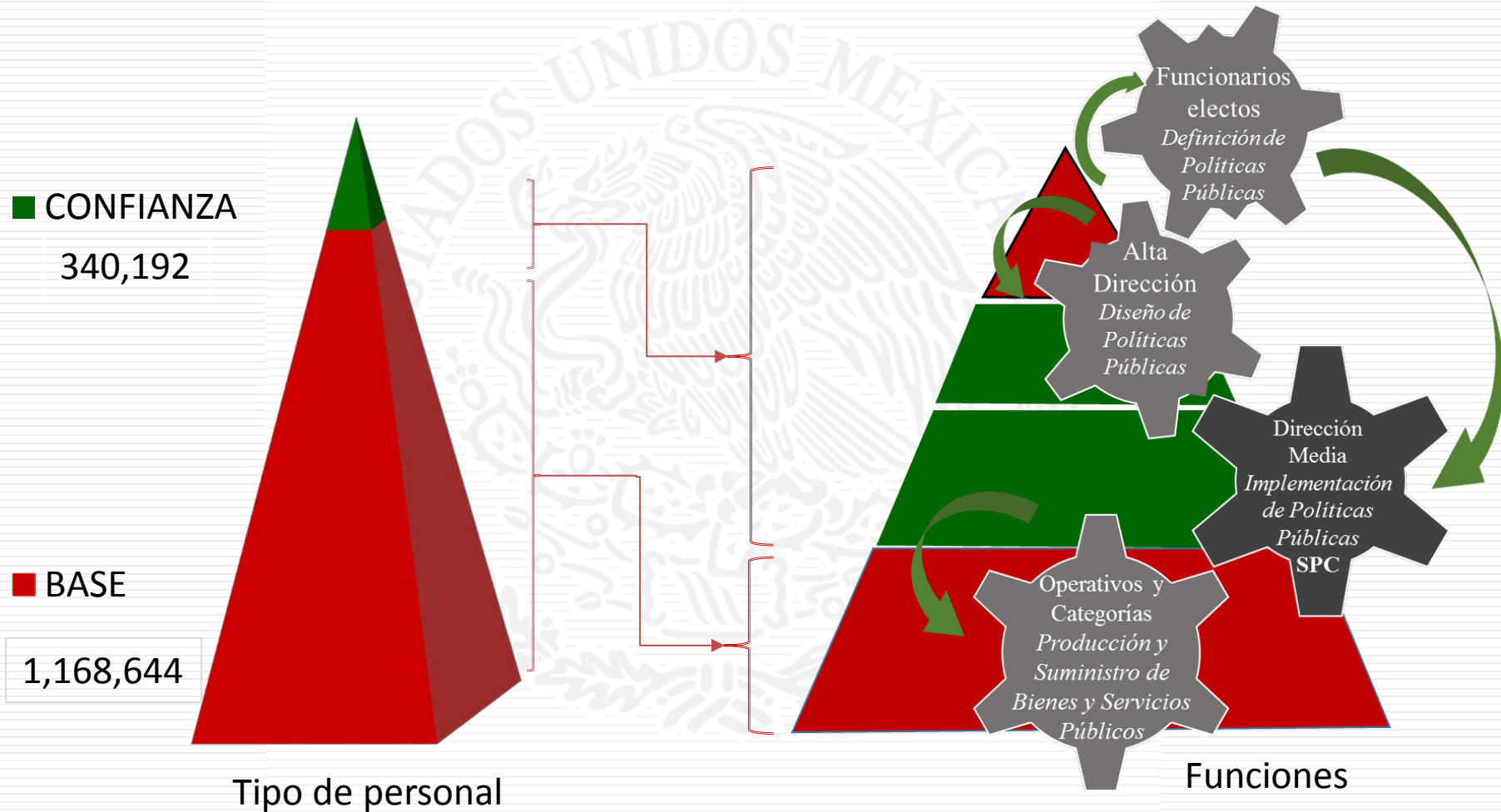
Administración Pública Federal		Instituciones con Estructura*	Instituciones Sujetas al SPC**	Instituciones NO Sujetas al SPC
Central	Dependencias	21	15	6
	Órganos Administrativos Desconcentrados	78	58	20
Paraestatal	Entidades	171	0	171
	Entidades de Control Directo	2	0	2
	Entidades no Sectorizadas	5	0	5
	Empresas Productivas del Estado	2	0	2
Total		279	73	206

*Presupuesto de Egresos de la Federación 2015. 289 Instituciones vigentes. No se incorporan 4 Instituciones que solo cuentan con plazas eventuales y 6 Instituciones de reciente creación, por lo que no cuentan con estructura asignada.

** (77) En el número de Instituciones sujetas al Servicio Profesional de Carrera, no se incluye al Tecnológico Nacional de México por ser institución de reciente creación; y Policía Federal, Prevención y Readaptación Social y Servicio de Protección Federal.

Personal de la Administración Pública Federal Mexicana

Cada tipo de personal tiene su modelo de gestión de recursos humanos y régimen disciplinario propio, considerando su nivel y las funciones que realiza.



Personal de la Administración Pública Federal Mexicana

Personal de la Administración Pública Federal Mexicana

Registro de Servidores Públicos del Gobierno Federal (RUSP)

Tipo de Contratación*	2014	2013	2012	2011
CONFIANZA	340,192	329,754	323,285	323,005
BASE	1,168,644	1,146,735	1,146,887	1,154,483
EVENTUAL	110,435	128,331	144,670	134,661
HONORARIOS	18,796	18,536	10,163	11,217
TOTAL	1,638,067	1,623,356	1,625,005	1,623,366

Tipo Personal*	2014	2013	2012	2011
MANDO	82,383	81,538	80,343	79,386
ENLACE	52,445	55,271	51,552	58,402
OPERATIVO	1,262,633	1,255,050	1,272,341	1,270,682
CATEGORÍAS	221,810	227,808	215,830	210,255
SIN TIPO DE PERSONAL	18,796	3,689	4,939	4,641
TOTAL	1,638,067	1,623,356	1,625,005	1,623,366

Fuente: Sistema del Registro de Servidores Públicos del Gobierno Federal (RUSP) con información reportada por las dependencias y entidades de la Administración Pública Federal, consulta realizada el 11 de mayo de 2015 Fecha de Corte: 31 de diciembre de 2014.

(véase Notas lamina anterior)



II. Objetivos de la Profesionalización

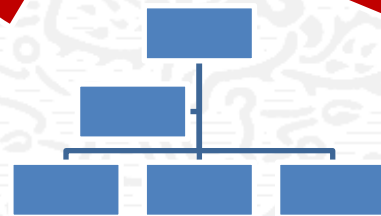
La necesidad de un Servicio Profesional de Carrera Hacia la colaboración de objetivos y políticas



Personas del Servicio

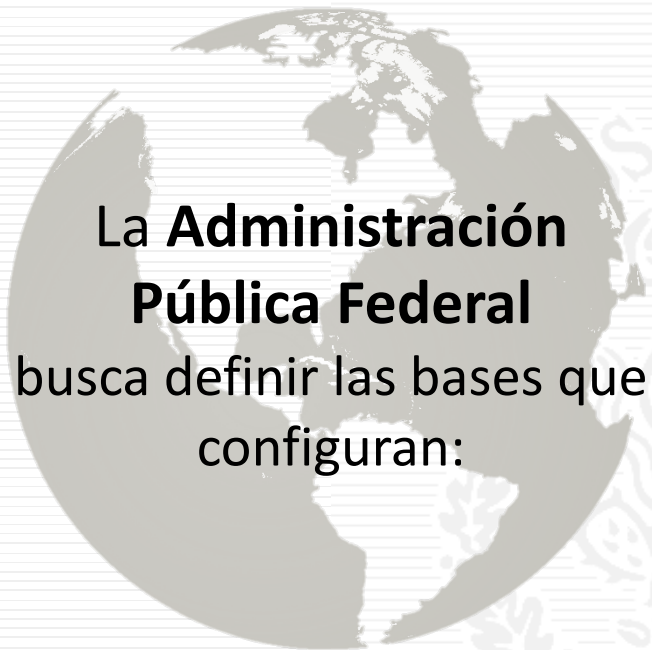


Desarrollo de México



Organización

Importancia estratégica de la profesionalización de los RH y del SPC en la APF



- ✓ un sistema **profesional y eficaz** de función pública,
- ✓ que **rinda cuentas** a la ciudadanía,
- ✓ orientado a **resultados** que impacten positivamente en el nivel de vida de la población,
- ✓ **evaluable** en un contexto democrático.

En el **SERVICIO CIVIL MEXICANO**, muchos de los esfuerzos y avances más significativos se han presentado en momentos clave de la historia del país.

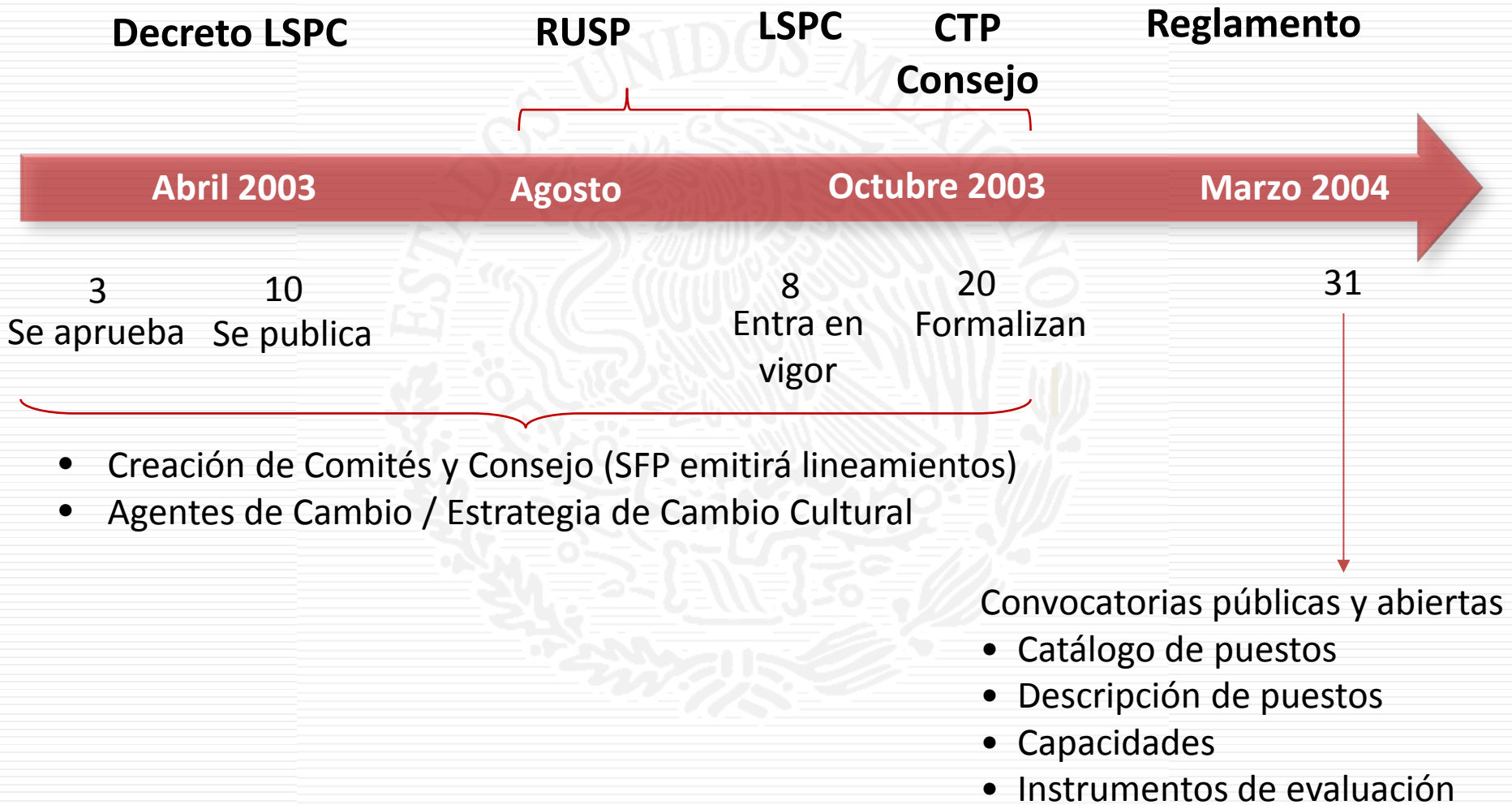
III. Evolución del SPC en la APF



Un largo camino para la profesionalización



Evolución del Servicio Profesional en la APF: Primera Etapa (2003-2004)



Evolución del Servicio Profesional en la APF : Segunda Etapa (2004-2007)

IMPLANTACIÓN Y OPERACIÓN DEL SPC EN TODOS SUS SUBSISTEMAS

Lineamientos RH-Net Comités y Consejo Consultivo Sistema SPC Reglamento

Abril 2004

Septiembre 2007

- Ingreso
- Capacitación
- Certificación de Capacidades
- Evaluación del Desempeño
- Otras disposiciones

Operación

Seguimiento,
Control y
Evaluación

6

Adquisición de experiencia, detección de áreas de oportunidad, análisis de fortalezas y debilidades, propuestas de Mejora

Evolución del Servicio Profesional en la APF: Tercera Etapa (2007-2010)

**AJUSTES A LA OPERACIÓN E IMPLANTACIÓN
DERIVADOS DE LAS PRIMERAS ETAPAS DEL SPC**

Emisión de Nuevo Reglamento de la Ley del SPC

Septiembre 2007

Julio 2010

Estabilización del sistema

Evolución del Servicio Profesional en la APF: Cuarta Etapa (2010-2012)

ORGANIZACIÓN Y PROFESIONALIZACIÓN DE LOS RH DE TODA LA APF

**Nuevo Modelo
de Liderazgo en
el Servicio Público**

**Productividad
en el Servicio
Público**

**Incorporación del
Enfoque a
Competencias**

**Modelo de
Gestión de la
UPRHAPF**

Agosto 2010

Julio 2011

Agosto 2012

Diciembre 2012

**Servidor Público
Profesional**

- Fortalece
- Orientación a Resultados
- Disminución de Costos Ocultos
- PAP
- Convenios de Acciones Programadas

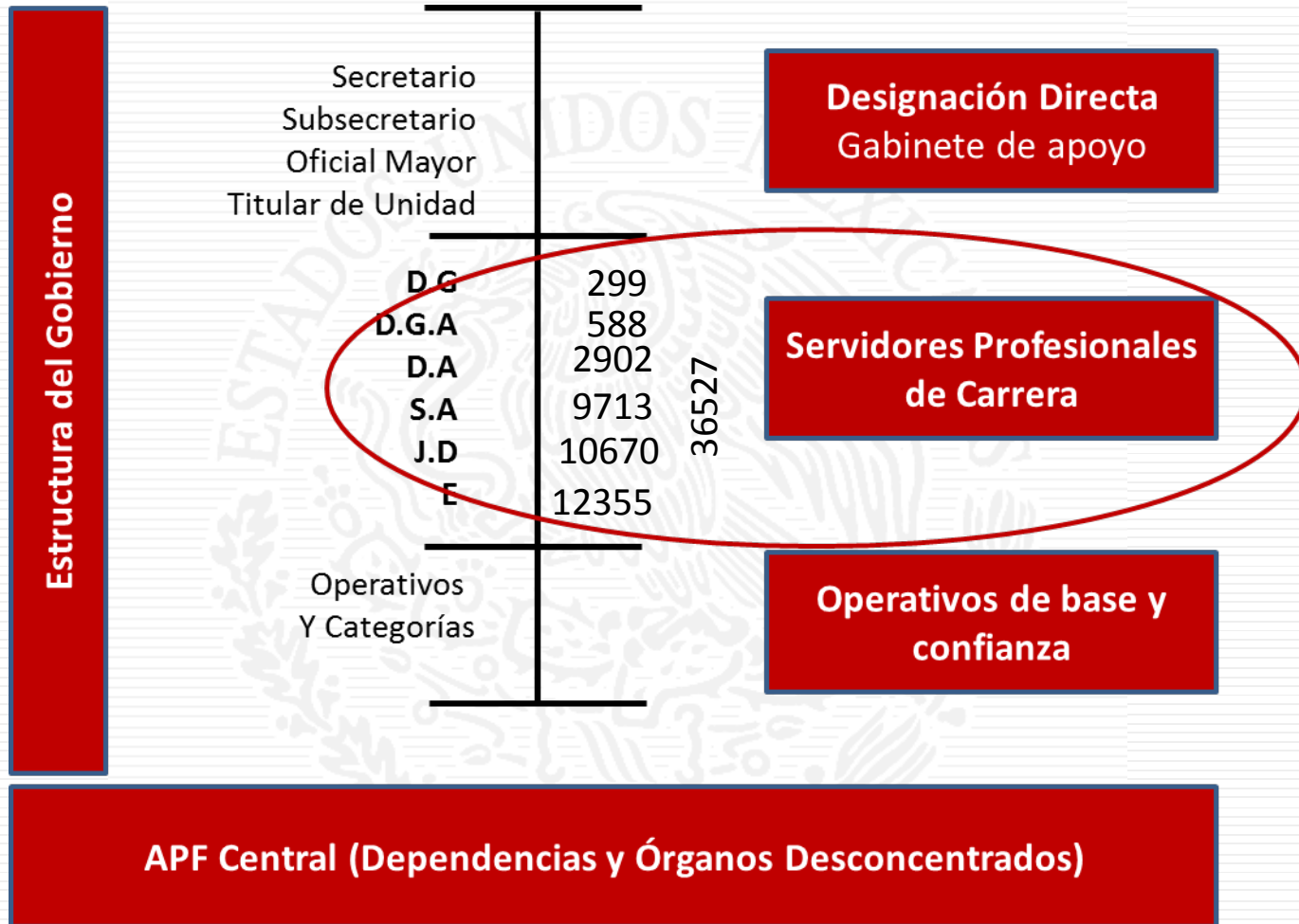
**Simplificación y
Mejora de Procesos**

**Disposiciones en Mat de
RH y SPC (Manual)**

IV. Estructura y Operación del SPC en la APF



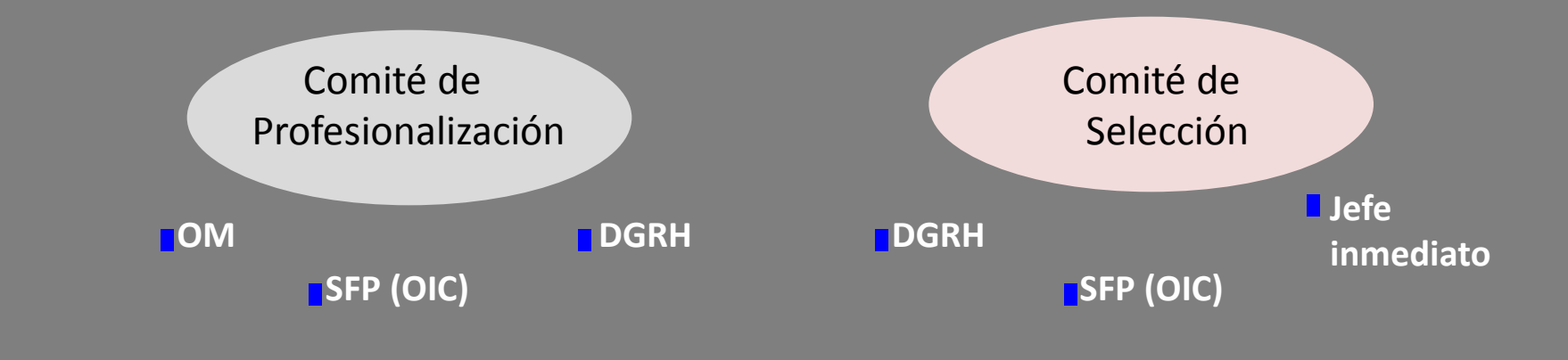
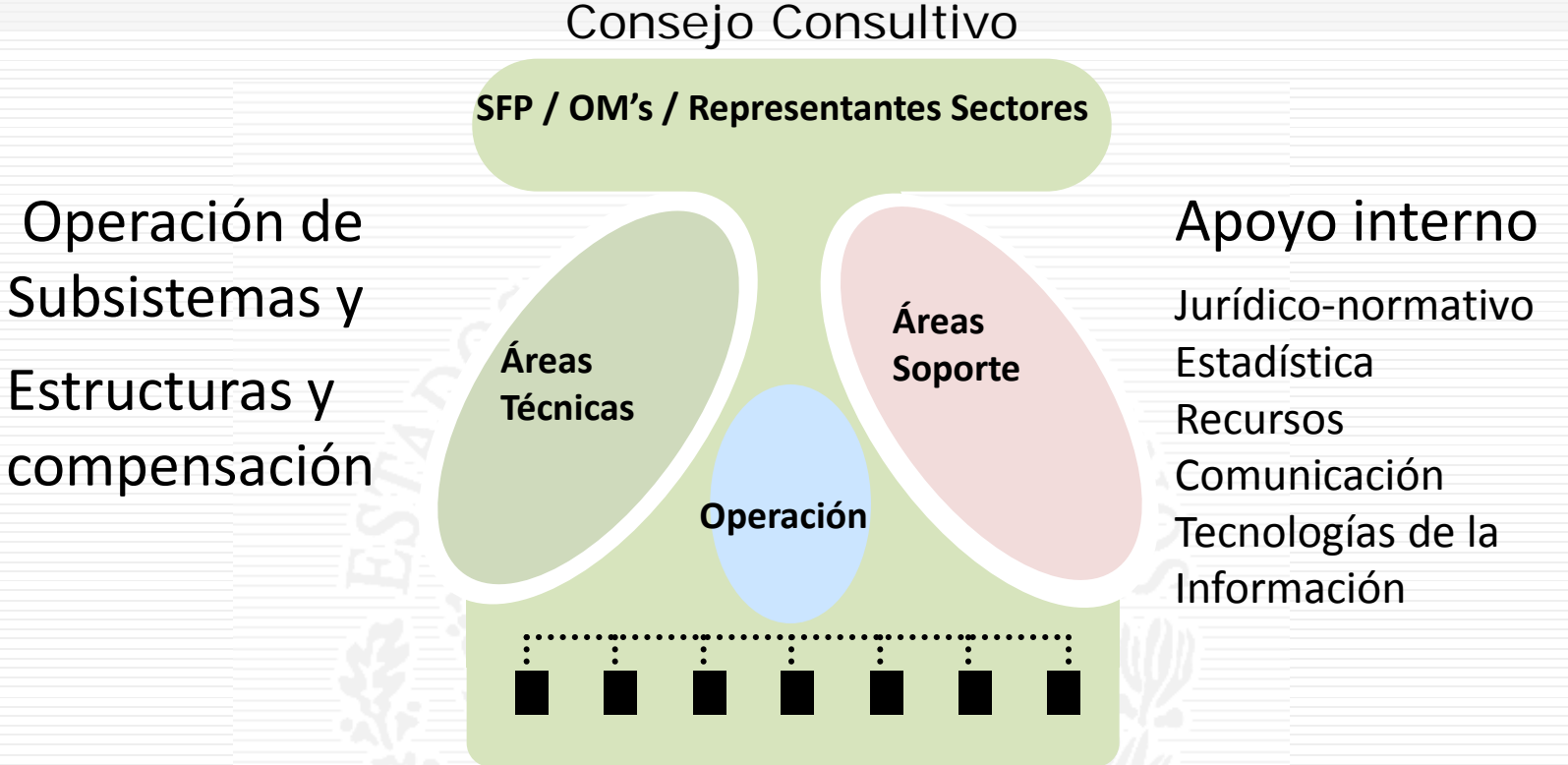
Primeros objetivos y alcances del SPC en la APF



Organización y Profesionalización de los RH en la APF

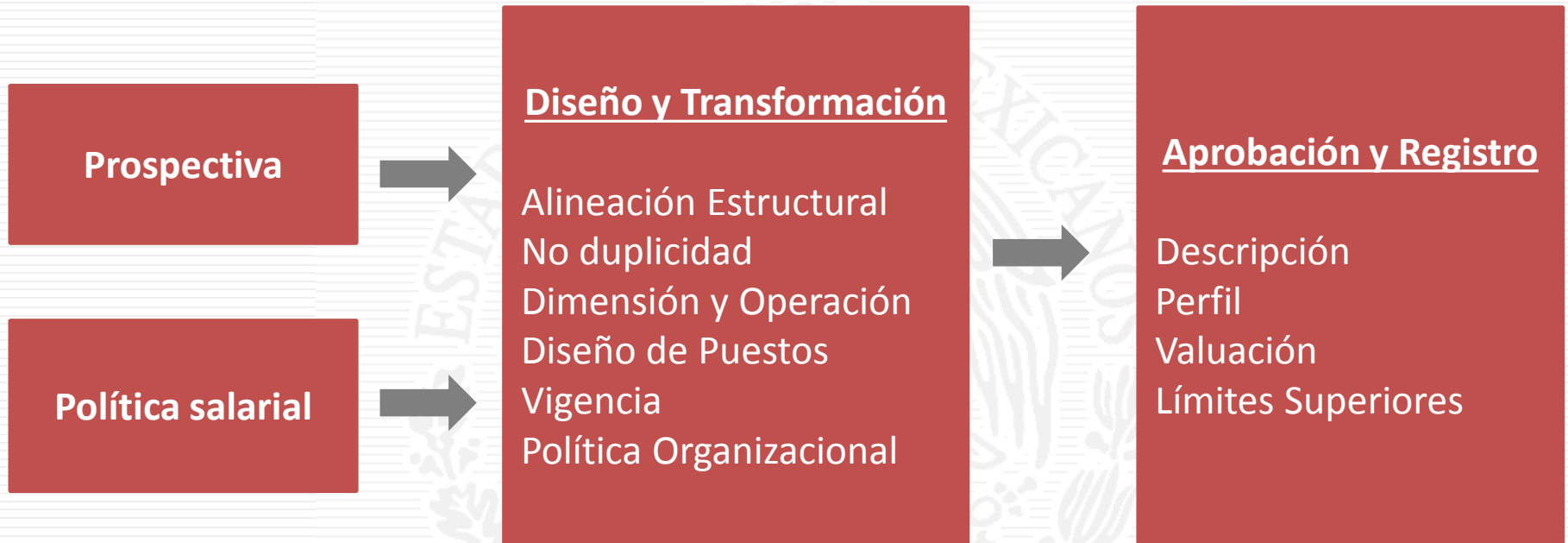


Organización del SPC



Subsistema de Planeación de Recursos Humanos

Metas Nacionales



Determinará en coordinación con las dependencias, las necesidades cuantitativas y cualitativas de personal que requiera la Administración Pública para el eficiente ejercicio de sus funciones.

Subsistema de Ingreso



Número de concursos por año y etapa

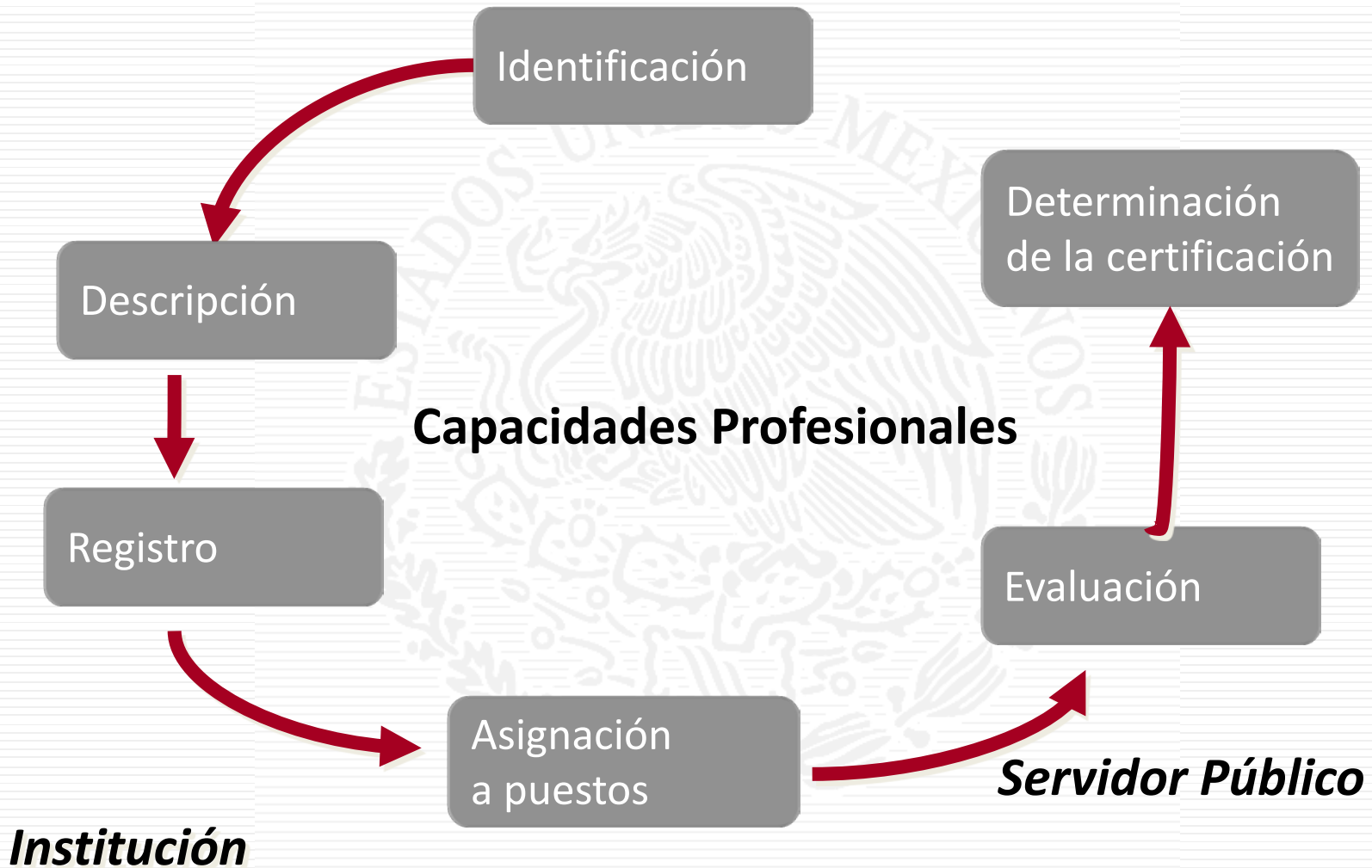
Número de concursos por año y etapa					
Año	En Proceso	Cancelado	Desierto	Con ganador	Total general
2004		5	296	251	552
2005		10	1,008	1,929	2,947
2006		107	1,574	1,703	3,384
2007		92	1,751	2,179	4,022
2008		272	3,345	4,147	7,764
2009		82	2,297	4,202	6,581
2010		130	2,147	4,860	7,137
2011		138	1,972	4,880	6,990
2012		98	1,822	4,888	6,808
2013	8	53	1,587	4,205	5,853
2014	64	22	1,968	5,397	7,451
2015	1,117	10	556	1,644	3,327
Total general	1,189	1,019	20,323	40,285	62,816

Subsistema de Capacitación

- Detección de Necesidades de Capacitación
- Programa Anual de Capacitación
- Capacitación Obligatoria y Optativa



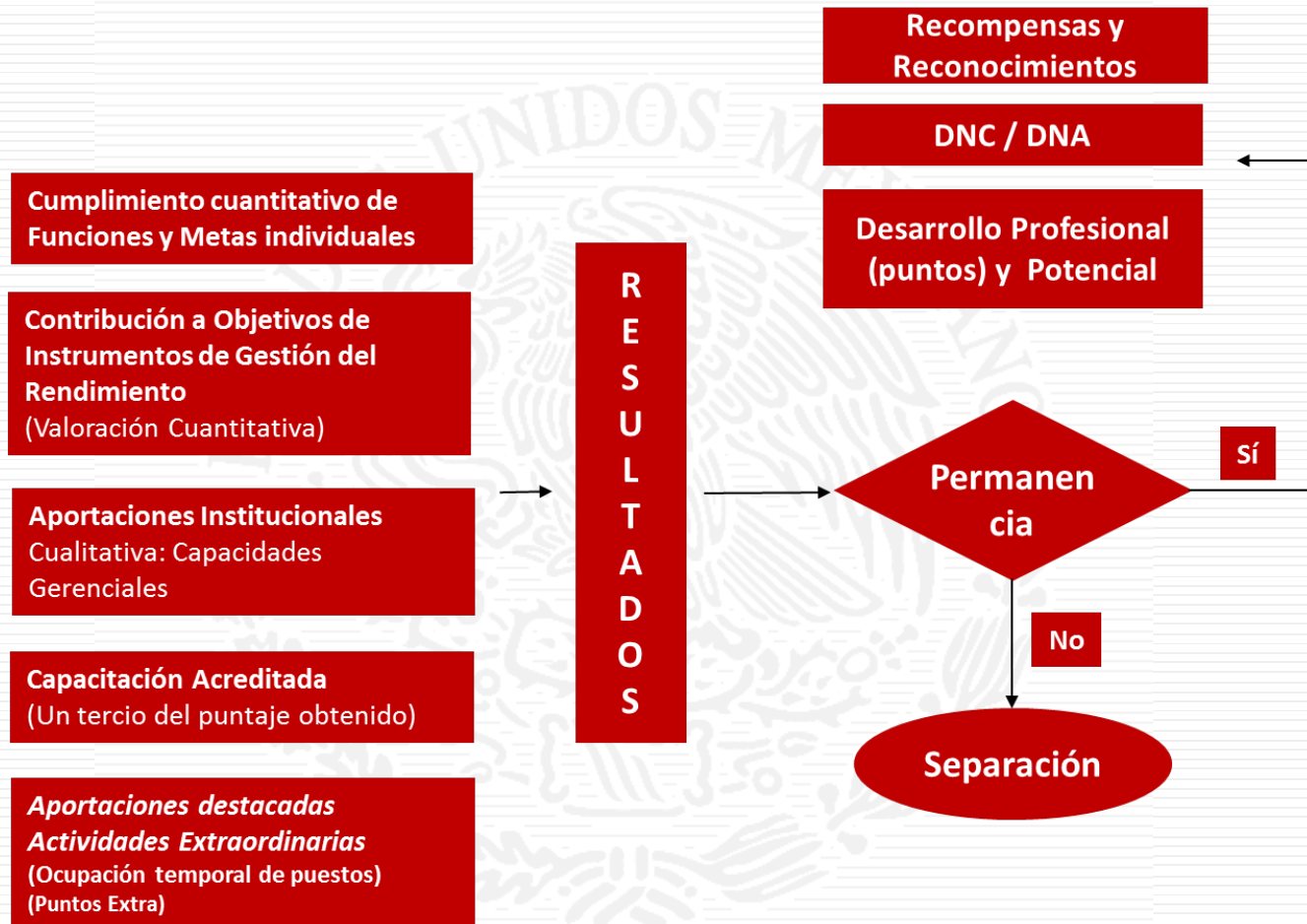
Certificación de Capacidades Profesionales



Inversión en Capacitación

AÑO	SPC	NO SPC	ACCIONES	TOTAL
2011	145,767,967	2,133,687,357	177,845	2,279,455,324
2012	135,515,367	2,308,694,522	231,008	2,444,209,889
2013	116,708,259	2,370,207,617	224,210	2,486,915,876
2014	153,936,970	3,178,723,892	206,914	3,332,660,862
2015	3,840,272	386,414,371	22,553	390,254,643
TOTAL	555,768,835	10,377,727,759	862,530	10,933,496,594

Subsistema de Evaluación del Desempeño

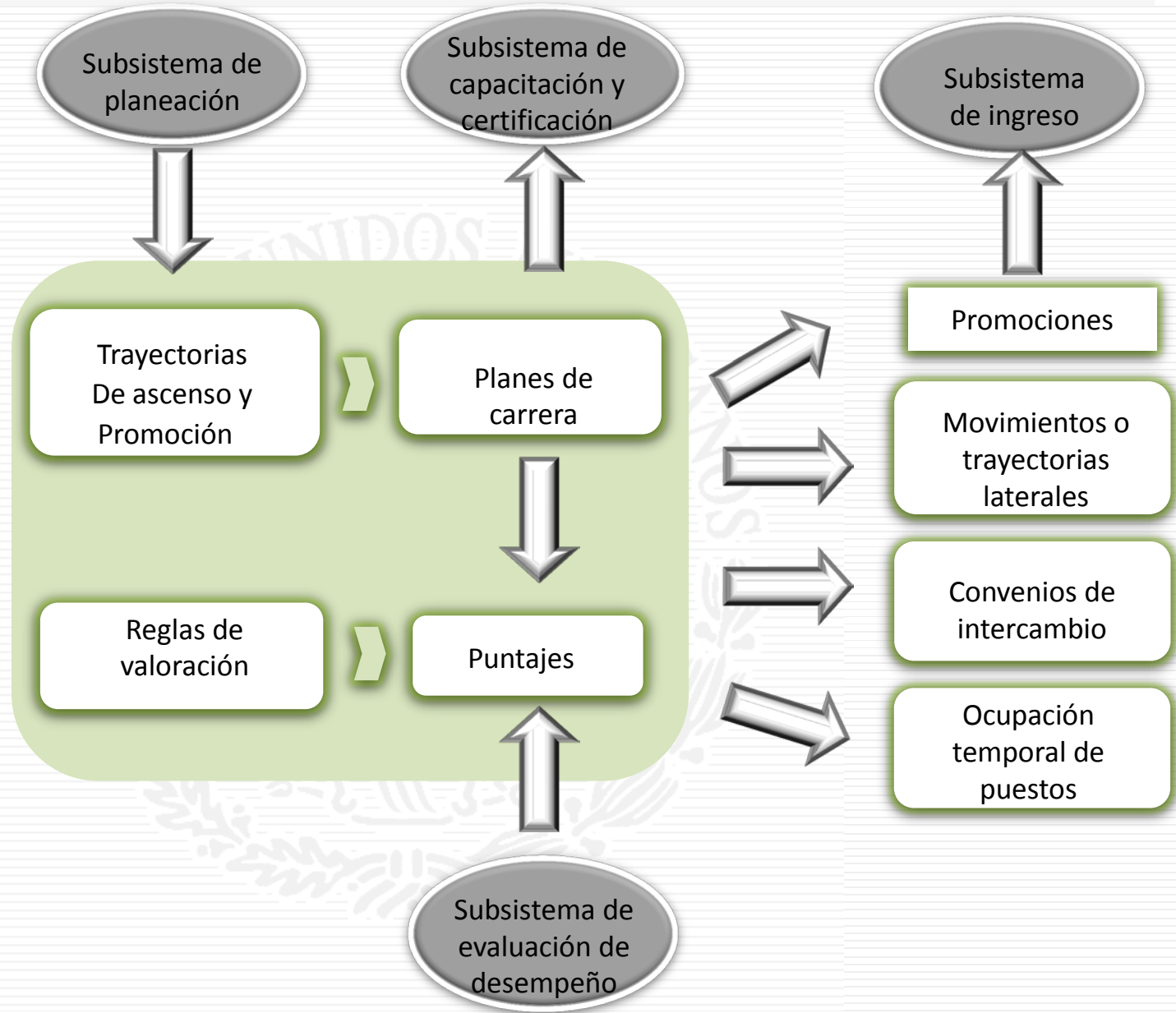


Evaluación del Desempeño

Año	Metas Institucionales	Metas Individuales	Servidores Públicos Evaluados	Promedio de Calificación
2005	1,444	88,744	34,249	92.8
2006	2,028	100,424	34,798	94.4
2007	6,345	59,971	29,114	94.3
2008	1,820	81,593	23,161	87.38
2009	2,563	90,919	23,704	87.34
2010	1,454	90,215	22,342	87.3
2011	2,627	79,602	23,787	86.8
2012	2,783	98,884	25,825	87.5
2013	2,265	91,198	24,698	87
2014	2,294	99,293	22,290	86.5

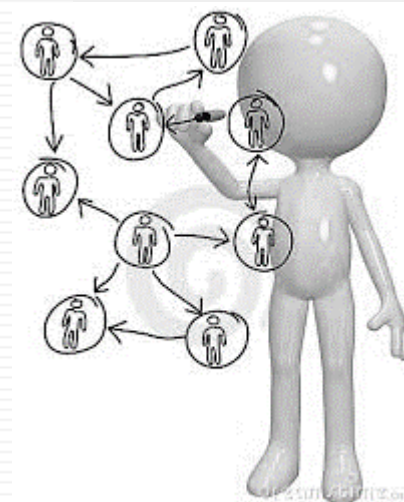
Subsistema de Desarrollo Profesional

Procedimientos y mecanismos para que los servidores públicos de carrera titulares puedan ocupar plazas de igual o mayor jerarquía con base en el mérito.



Movimientos Laterales

Movimientos Laterales	
Año	No.
2006	4
2007	26
2008	193
2009	235
2010	365
2011	407
2012	335
2013	216
2014	358
2015	105



Subsistema de Separación

Separación: es una consecuencia que deja sin efectos el nombramiento de un Servidor Público de Carrera.

- Renuncia
- Defunción
- Sentencia ejecutoriada (si impone pena privativa de libertad)
- Sanciones establecidas en la LFRASP (Separación/ Reincidencia)
- Reprobar en dos ocasiones la capacitación obligatoria, la segunda evaluación para la certificación de sus capacidades profesionales o su segunda evaluación de desempeño
- Evaluación del desempeño deficiente.
- Incumplimiento reiterado e injustificado de obligaciones



Separaciones



Separaciones	
Año	No.
2004	1
2005	24
2006	463
2007	915
2008	1,363
2009	1,442
2010	2,436
2011	3,625
2012	3,807
2013	4,654
2014	3,537
2015	1,159

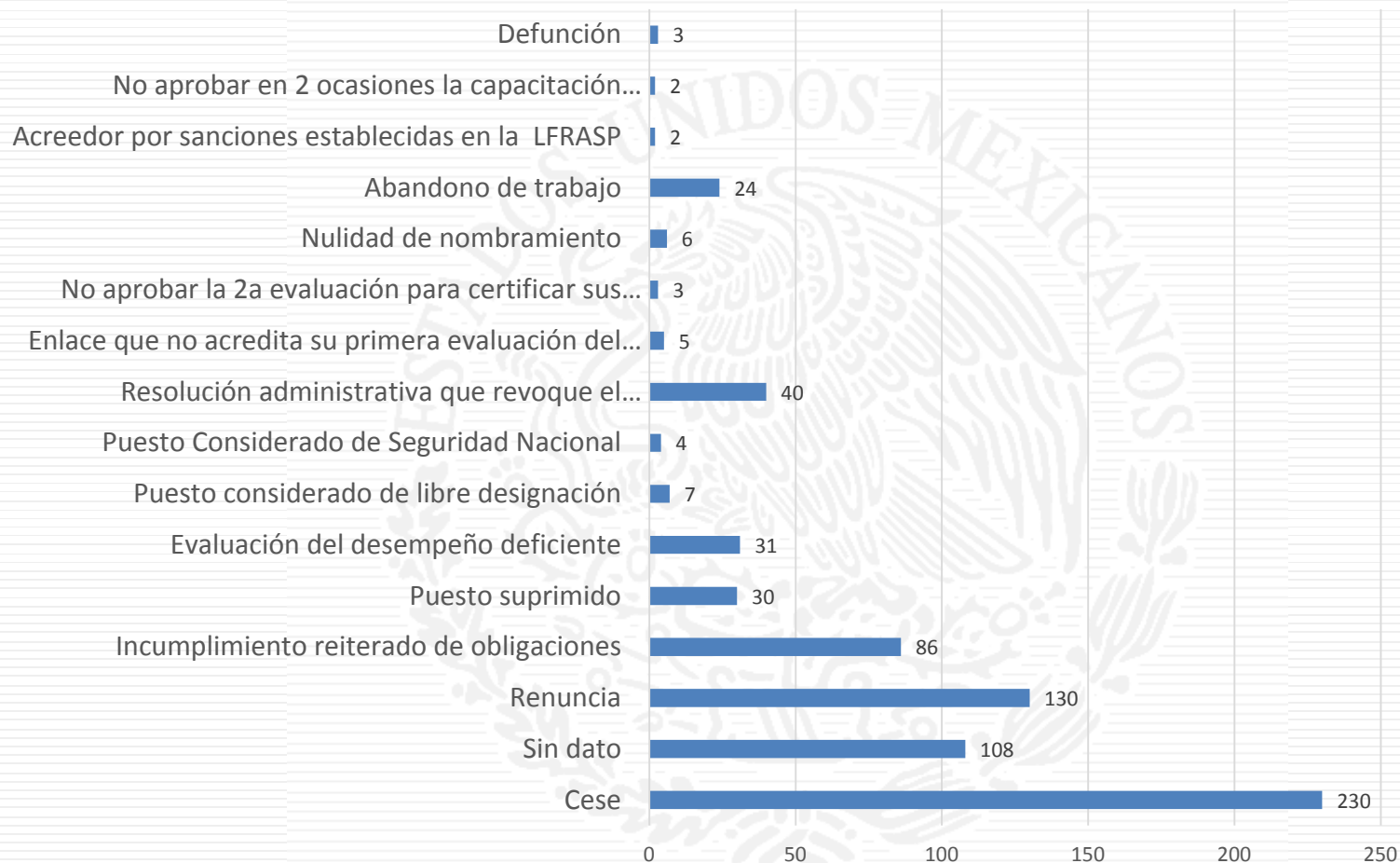
Juicios Laborales por Separación



La mayor parte de los conflictos laborales que terminan en recursos interpuestos ante el Tribunal Federal de Conciliación y Arbitraje se encuentran concentrados en pocas instituciones. De las 22,267 separaciones registradas a diciembre de 2014 sólo el 3.55% estuvieron vinculadas a un conflicto laboral.

Juicios Laborales (Recursos) por causal de Separación

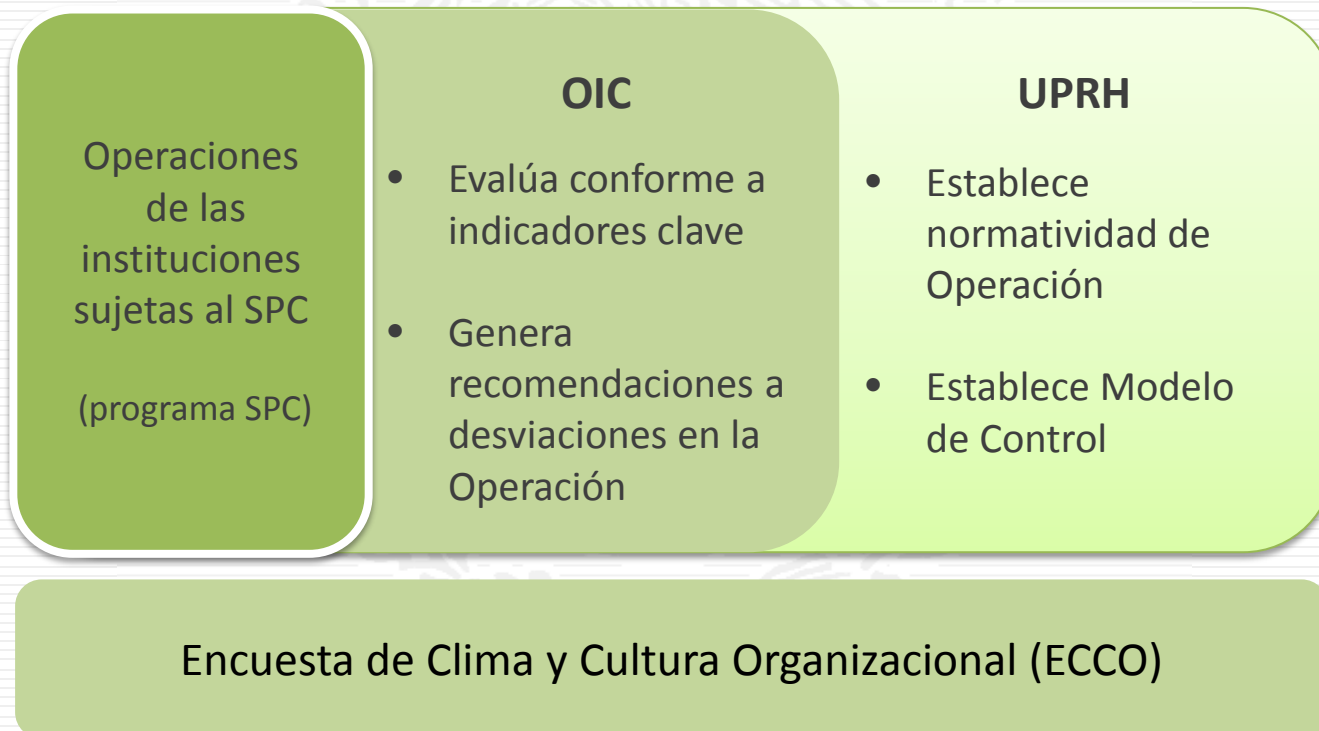
No. de Recursos Interpuestos por Causal de Separación



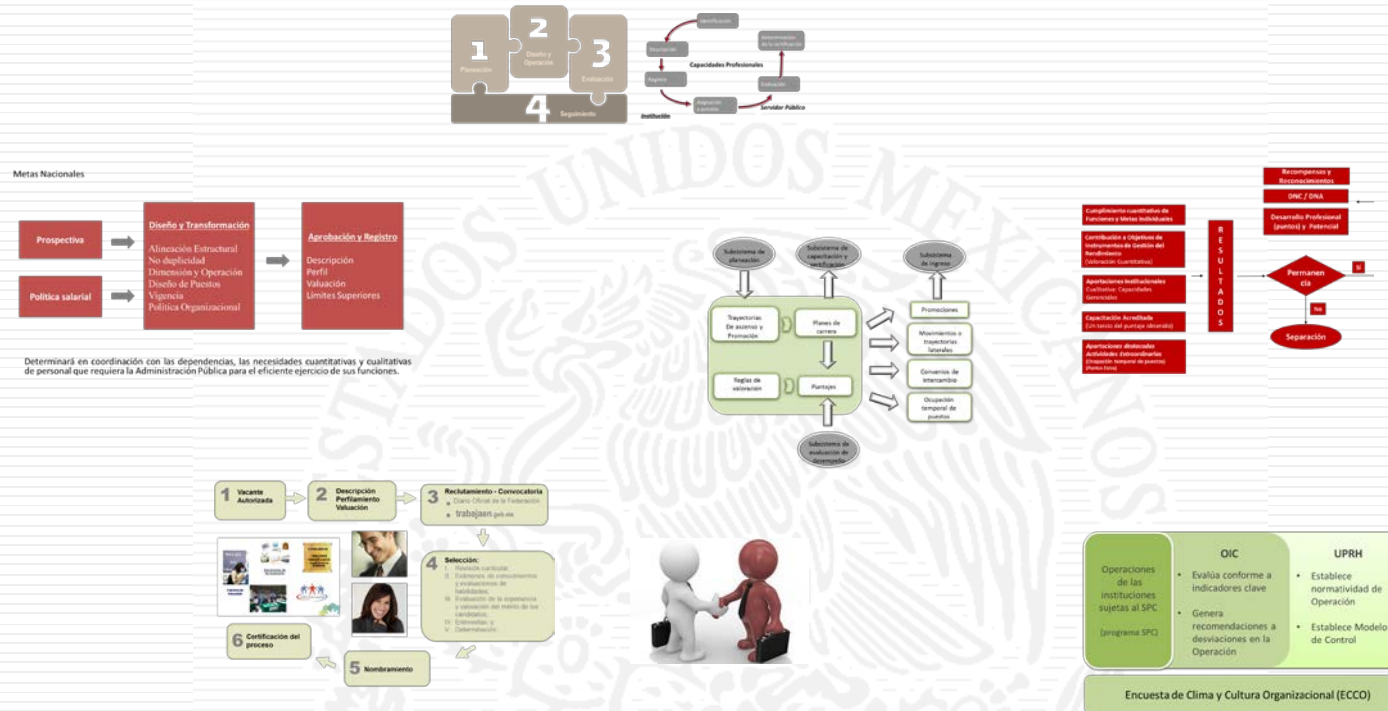
El cese es la principal causal impugnada ante el Tribunal Federal de Conciliación y Arbitraje

Subsistema de Control y Evaluación

- Este subsistema se integra con los mecanismos y procedimientos que permiten prevenir deficiencias y adoptar medidas correctivas a través del seguimiento, control y evaluación del funcionamiento y operación del Sistema del Servicio Profesional de Carrera.



Registro



Registro Único de Servidores Públicos de Carrera
RH-Net





V. Logros en materia de Profesionalización y del SPC

Logros en materia de Profesionalización y del SPC

- **Planeación**

- ✓ Se cuenta con un Sistema de Aprobación y Registro de Estructuras moderno y funcional. (www.rhnet.gob.mx)
- ✓ 39,920 puestos sujetos al SPC descritos, perfilados y valuados.
- ✓ 1 134 644 de servidores públicos en el Registro Único de Servidores Públicos.

- **Ingreso:**

- ✓ Se cuenta con un sistema de reclutamiento y selección que considera diferentes aspectos que permiten evaluar el mérito y la experiencia de los aspirantes a ocupar vacantes en el servicio público, las evaluaciones son determinadas por cada dependencia y la mayor parte del proceso de selección es conducido automáticamente a través de herramientas informáticas. (www.trabajaen.gob.mx)

- **Capacitación:**

- ✓ Se definieron criterios generales para propiciar el fortalecimiento del proceso de capacitación al interior de las instituciones, resaltando la importancia de un diagnóstico de necesidades de capacitación como la base primordial del proceso, así como la evaluación y seguimiento del mismo, para lograr el impacto de la capacitación y la mejora en el desempeño de los servidores públicos.



Logros en materia de Profesionalización y del SPC

- **Certificación:**

- ✓ Actualmente están incorporados al Sistema 27,878 servidores públicos, representando el 98.8% de servidores públicos de carrera certificados

- **Evaluación del Desempeño:**

- ✓ Se ha institucionalizado el proceso de Evaluación del Desempeño. Todas las dependencias sujetas al Servicio la aplican y ahora se incluyen también las Entidades no sujetas al Servicio.
- ✓ Se han dejado de obtener promedios de calificación de niveles sobresalientes a satisfactorios (de 90.4 a 86.5, en escala de 0 a 100)
- ✓ Se generan en promedio alrededor de 90 mil metas individuales al año

- **Desarrollo Profesional:**

- ✓ Se han elaborado 4,331 planes individuales de carrera
- ✓ Se han establecido disposiciones en materia de desarrollo profesional y movilidad que se formalizarán a partir de la emisión de las nuevas disposiciones en materia de RH y SPC. Incluye un sistema de valoración de puntajes para el reconocimiento del mérito.
- ✓ Se han realizado aproximadamente 2,139 movimientos laterales.

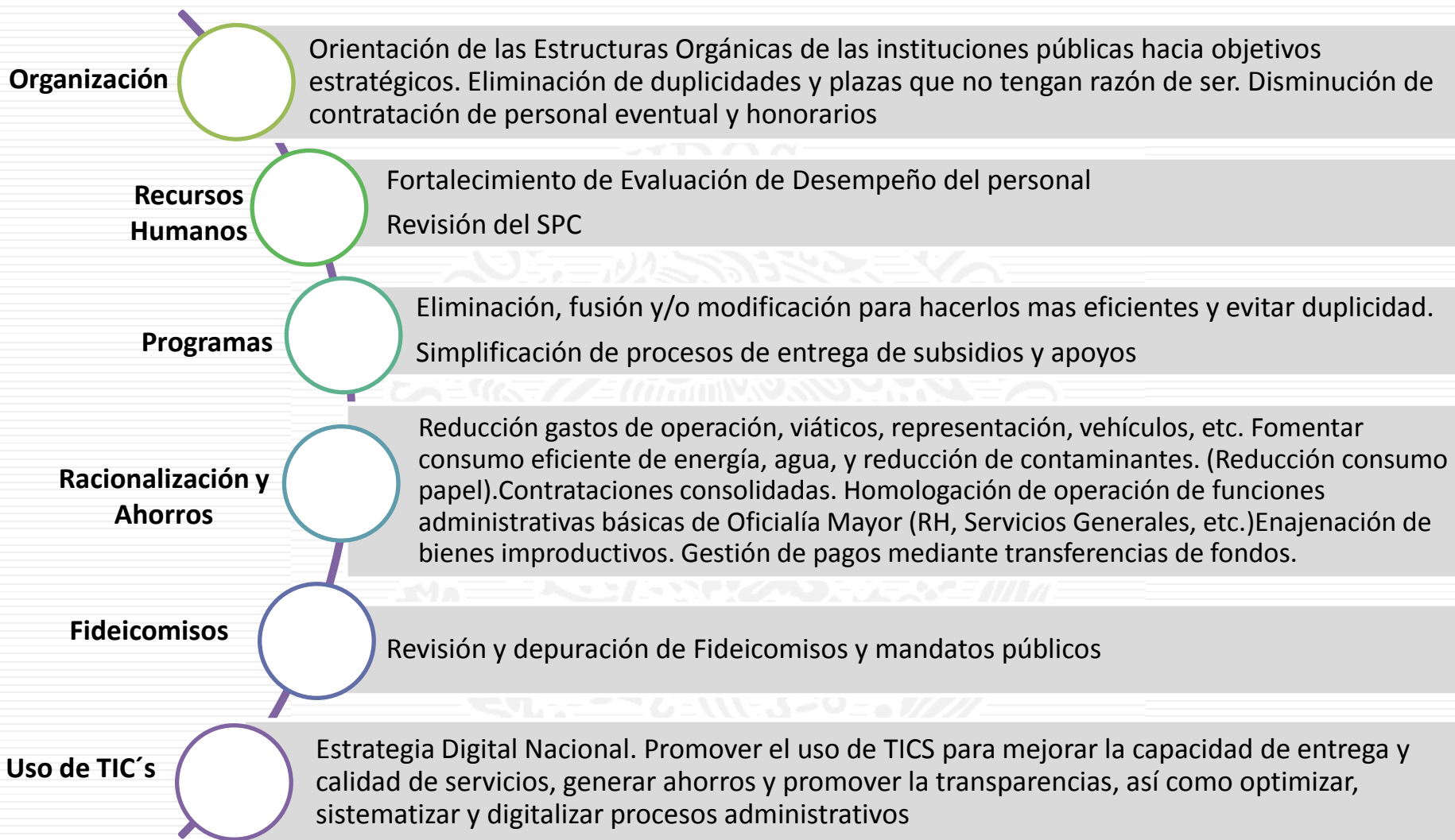
- **Separación:**

- ✓ Se determinan causales de separación basadas en el demérito por certificación, capacitación y evaluación del desempeño.

VI. Programa para un Gobierno Cercano y Moderno /OCDE



Austeridad



¿Qué grandes interrogantes se pretende contestar al ciudadano?

¿Cómo mejorar la gestión pública en beneficio de los mexicanos?

¿Cómo recuperar, con una política integrada, la confianza de los ciudadanos en nuestro gobierno?

¿Cómo se pueden utilizar las tecnologías de la información y comunicación para acercar a la gente al gobierno y hacerlo mas eficiente?

¿Por qué trasladarnos a los principios de un Gobierno Abierto y mejorar la rendición de cuentas hacia la sociedad mexicana?

¿Cómo utilizar eficientemente los recursos públicos para incrementar la calidad de vida en nuestro país?

Uno de los retos para este sexenio es consolidar un sistema efectivo y coordinado, transversal, que incremente el impacto positivo de las acciones del gobierno acercándolo a la ciudadanía y modernizando su actuación, es decir, que logre una Gestión para Resultados.

Programa para un Gobierno Cercano y Moderno (PGCM)

El PGCM contempla cinco objetivos en los que enfocará sus estrategias y orientará sus acciones.

OBJETIVOS PGCM

1

Impulsar un gobierno abierto para fomentar la rendición de cuentas en la Administración Pública Federal (APF).

2

Fortalecer el Presupuesto basado en Resultados de la APF, incluyendo el gasto federalizado.

3

Optimizar el uso de los recursos en la APF.

4

Mejorar la gestión pública gubernamental en la APF.

5

Establecer una Estrategia Digital Nacional que acelere la inserción de México en la sociedad de la información y del conocimiento.

Programa para un Gobierno Cercano y Moderno

OBJETIVO 3

OPTIMIZAR EL USO DE LOS RECURSOS EN LA APF.

Principales estrategias y líneas de acción:

- **ORIENTAR** las estructuras orgánicas y ocupacionales hacia los objetivos estratégicos.
Reorientar las funciones en las unidades administrativas de las dependencias y entidades, y en sus plazas adscritas, evitando duplicidades.
- **FORTALECER** el uso eficiente de los recursos destinados a servicios personales y gasto de operación.
Disminuir el gasto destinado a servicios personales como proporción del gasto programable de la Administración Pública Centralizada.
- **PROMOVER** la implementación de estrategias de contratación orientadas a la obtención del máximo valor por la inversión.
Promover en las dependencias y entidades la reducción de costos, a través de la contratación consolidada de bienes y servicios.
- **PROMOVER** una administración moderna y transparente del Patrimonio Inmobiliario Federal.
Consolidar el Sistema de Información Inmobiliaria Federal que provea información estratégica para optimizar el uso de inmuebles federales.

Programa para un Gobierno Cercano y Moderno

Objetivo 3. Optimizar el uso de los Recursos en la APF

Estrategias

Estrategia 3.1 Orientar las estructuras orgánicas y ocupacionales hacia los objetivos estratégicos.

Estrategia 3.2 Fortalecer el uso eficiente de los recursos destinados a servicios personales y gasto de operación.

Estrategia 3.3 Promover la implementación de estrategias de contratación orientadas a la obtención del máximo valor por la inversión.

Estrategia 3.4 Promover una administración moderna y transparente del patrimonio inmobiliario federal.

Programa para un Gobierno Cercano y Moderno

Objetivo 3. Optimizar el uso de los Recursos en la APF

Estrategias y Líneas de Acción

Estrategia 3.1 Orientar las estructuras orgánicas y ocupacionales hacia los objetivos estratégicos.		
Líneas de acción	Tipo de línea de acción	Dependencia encargada del seguimiento
3.1.1 Ajustar las estructuras orgánicas de las dependencias y entidades, de acuerdo con las atribuciones conferidas a las mismas.	General	SFP
3.1.2 Reorientar las funciones en las unidades administrativas de las dependencias y entidades, y en sus plazas adscritas, evitando duplicidades.	General	SFP
3.1.3 Promover la eliminación de plazas de mandos medios y superiores cuya existencia no tenga justificación.	General	SFP
3.1.4 Privilegiar la contratación de prestación de servicios profesionales de personas físicas por honorarios hacia áreas sustantivas.	General	SFP
3.1.5 Presentar propuestas de modificación organizacional que consideren funciones transversales susceptibles a compactarse.	General	SFP
3.1.6 Privilegiar la distribución de plazas asignadas al sector para fortalecer las áreas de atención directa a la sociedad y/o las áreas sustantivas.	General	SFP

Programa para un Gobierno Cercano y Moderno

Objetivo 3. Optimizar el uso de los Recursos en la APF

Estrategias y Líneas de Acción

Estrategia 3.2 Fortalecer el uso eficiente de los recursos destinados a servicios personales y gasto de operación		
Líneas de acción	Tipo de línea de acción	Dependencia encargada del seguimiento
3.2.1 Disminuir el gasto destinado a servicios personales como proporción del gasto programable de la Administración Pública Centralizada ¹⁰ .	Coordinación de la estrategia	SHCP
3.2.2 Reducir el crecimiento anual en gasto de operación administrativo por debajo de la inflación.	Coordinación de la estrategia	SHCP
3.2.3 Simplificar los procesos de entrega de subsidios y demás apoyos, permitiendo su entrega expedita y transparente.	General	SHCP
3.2.4 Racionalizar el gasto en comunicación social con una adecuada coordinación y programación del mismo.	General	SEGOB
3.2.5 Incentivar la compartición de equipos de transporte y la elaboración de planes de logística que permitan obtener ahorros en costos de traslado.	General	SHCP
3.2.6 Realizar aportaciones, donativos, cuotas y contribuciones a organismos internacionales, sólo cuando éstas se encuentren previstas en los presupuestos.	General	SHCP

Programa para un Gobierno Cercano y Moderno

OBJETIVO 4

MEJORAR LA GESTIÓN PÚBLICA GUBERNAMENTAL EN LA APF.

Principales estrategias y líneas de acción:

- **TRANSFORMAR** los procesos de las dependencias y entidades.
Alinear los procesos de las dependencias y entidades a la planeación estratégica, y a los objetivos y Metas Nacionales e institucionales.
- **FORTALECER** la profesionalización de los servidores públicos.
Establecer convenios de cooperación técnica con instituciones públicas y privadas en materia de gestión de recursos humanos y Servicio Profesional de Carrera.
- **OBTENER** las mejores condiciones en la contratación de bienes, servicios y obras públicas de la APF.
Privilegiar que los procesos de contratación se realicen por medios electrónicos.
- **SIMPLIFICAR** la regulación que rige a las dependencias y entidades para garantizar la eficiente operación del gobierno.
Eliminar la regulación innecesaria, obsoleta y duplicada para contar con la estrictamente necesaria e indispensable para una gestión eficiente.

Programa para un Gobierno Cercano y Moderno

Objetivo 4. Mejorar la Gestión Pública Gubernamental en la APF

Estrategias

Estrategia 4.1 Transformar los procesos de las dependencias y entidades.

Estrategia 4.2 Fortalecer la profesionalización de los servidores públicos.

Estrategia 4.3 Obtener las mejores condiciones en la contratación de bienes, servicios y obras públicas de la APF.

Estrategia 4.4 Fortalecer la planeación y control de los recursos humanos, alineados a los objetivos y metas estratégicas institucionales.

Estrategia 4.5 Simplificar la regulación que rige a las dependencias y entidades para garantizar la eficiente operación del gobierno.

Programa para un Gobierno Cercano y Moderno

Objetivo 4. Mejorar la Gestión Pública Gubernamental en la APF

Estrategias y Líneas de Acción

Estrategia 4.2 Fortalecer la profesionalización de los servidores públicos.		
Líneas de acción	Tipo de línea de acción	Dependencia encargada del seguimiento
4.2.1 Establecer convenios de cooperación técnica con instituciones públicas y privadas en materia de gestión de recursos humanos y SPC.	General	SFP
4.2.2 Gestionar los procesos de recursos humanos, incluyendo el SPC, por competencias y con base en el mérito.	General	SFP
4.2.3 Desarrollar herramientas y mecanismos para la autogestión del conocimiento.	Coordinación de la estrategia	SFP
4.2.4 Implementar mecanismos de movilidad de los servidores públicos sujetos al SPC.	Coordinación de la estrategia	SFP
4.2.5 Promover convenios de intercambio de servidores públicos con fines de desarrollo profesional.	General	SFP
4.2.6 Fortalecer las evaluaciones de desempeño de los servidores públicos.	General	SFP
4.2.7 Impulsar los mecanismos para la profesionalización, certificación y educación formal de los servidores públicos.	Coordinación de la estrategia	SFP

Programa para un Gobierno Cercano y Moderno

Objetivo 4. Mejorar la Gestión Pública Gubernamental en la APF

Estrategias y Líneas de Acción

4.4 Fortalecer la planeación y control de los recursos humanos, alineados a los objetivos y metas estratégicas institucionales.		
Líneas de acción	Tipo de línea de acción	Dependencia encargada del seguimiento
4.4.1 Elaborar estudios de prospectiva en materia de recursos humanos, profesionalización y organización.	General	SFP
4.4.2 Fortalecer la calidad y oportunidad de la información que se registra en materia de recursos humanos.	General	SFP
4.4.3 Elaborar estudios de mejores prácticas en materia de recursos humanos, profesionalización y organización.	Coordinación de la estrategia	SFP
4.4.4 Fortalecer la vinculación entre los objetivos estratégicos, el tipo de organización y las previsiones de los recursos humanos.	General	SFP

OCDE (2011) “Hacia una gestión pública más efectiva y dinámica en México”

- El SPC debe fundamentarse en una planeación estratégica de RH sólida.
- El SPC debe tener una gestión basada en competencias.
- Equidad, transparencia y mérito como características del ingreso y promoción.
- Posibilidades reales de promoción y desarrollo profesional al centro del SPC.
- Énfasis en la gestión del desempeño para el dinamismo e imparcialidad del SPC.
- Evitar la politización y mejorar la credibilidad del SPC.
- Evaluar la implementación del SPC.
- El SPC debe alinearse a las metas estratégicas del gobierno y ubicar la profesionalización en la agenda política.
- Fortalecer la gobernanza del SPC para fomentar transparencia y rendición de cuentas.
- División de responsabilidades clara, y ampliar la capacidad para la gestión de recursos humanos.
- Aprender a “aprender” y difundir buenas prácticas en gestión de recursos humanos para consolidar el proceso de profesionalización.

Acuerdo entre la SFP y la OECD sobre combate a la corrupción y prevención de Conflicto de Interés

Discurso del Presidente de la República 3 de Febrero de 2015

1. Declaración de Conflicto de Interés (además de la patrimonial)
2. Unidad Especializada en Ética y Prevención de Conflictos de Interés.
3. Reglas de Integridad (Transitar de los principios a protocolo formal sobre comportamiento)
4. Protocolos de contacto entre particulares y los funcionarios responsables de decidir en los procedimientos de contrataciones públicas, licencias, concesiones y permisos. Unidad Especializada en Ética y Prevención de Conflictos de Interés.
5. Registro y Certificación. Asegurar honestidad y desempeño
6. Ventanilla Única Digital
7. Proveedores sancionados por el Gobierno de la República
8. Mecanismos de colaboración con el Sector Privado (transparencia y combate a la corrupción)

OCDE Modelo de Investigación: Practicas de la Gestión de Recursos Humanos para la Innovación

La fuerza de trabajo es un elemento necesario y fundamental que contribuye a la innovación del sector público, entonces uno de los objetivos de la Gestión de Recursos Humanos, debería ser apoyar a los empleados para alcanzar este resultado.

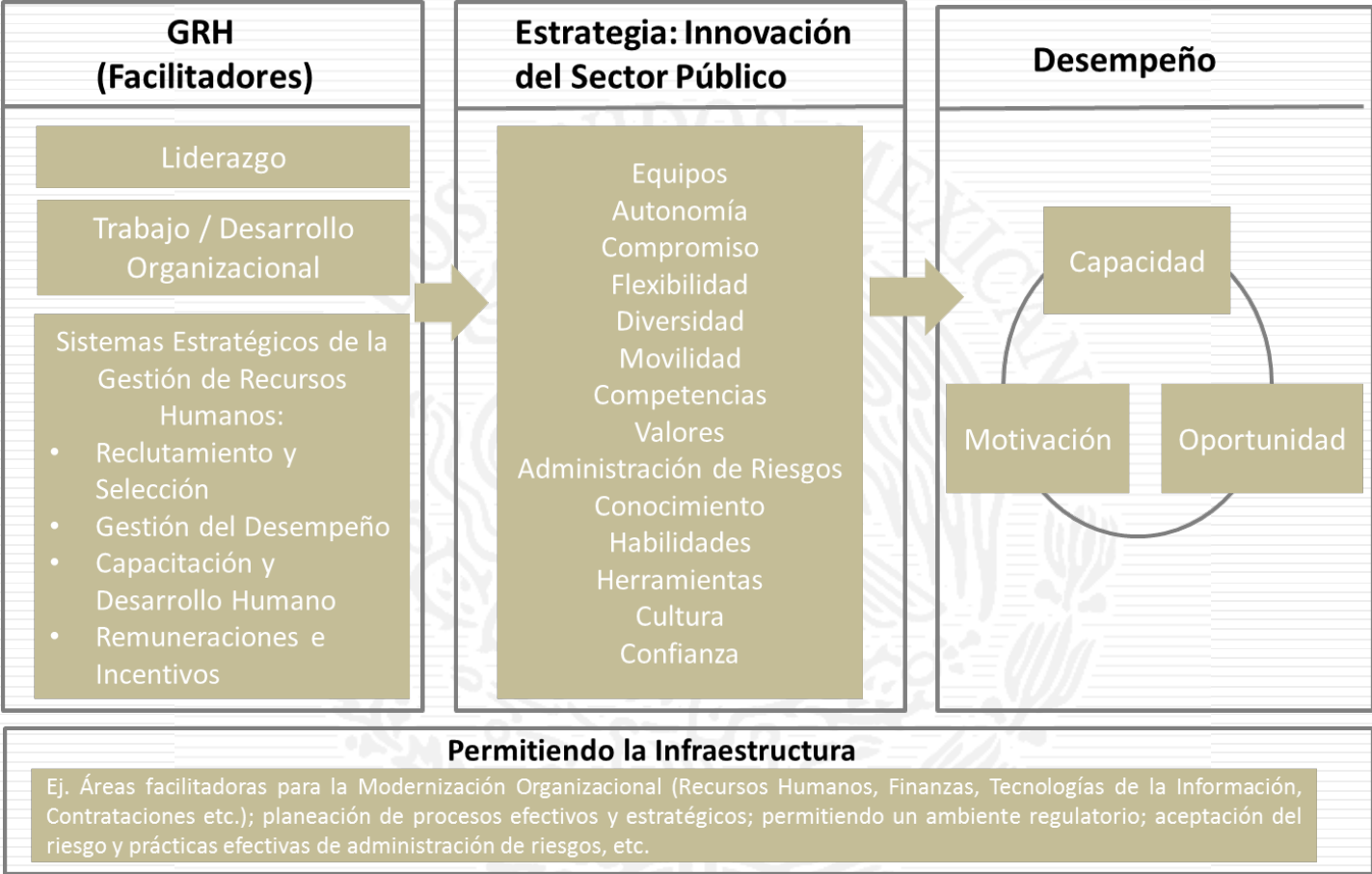
Una teoría aceptada del desempeño, señala que los empleados requieren *Capacidad, Motivación y Oportunidad* (CMO) para hacer un buen trabajo (Boxall y Purcell, 2011). **El desempeño no siempre significa innovación, pero en este caso la innovación es el resultado que se desea alcanzar.**

Por lo tanto, se sugiere que la organización oriente a su fuerza de trabajo a un nivel en el que tenga la *capacidad* para innovar, la *motivación* para innovar y la *oportunidad* para innovar.

Gestión de Recursos Humanos para la Innovación (GRH)

- La **capacidad** puede ser definida en términos de habilidades y conocimientos, éstos dependerán del sector y tipo de innovación deseada. **Las capacidades existen en los individuos**, pero necesitan ser consideradas y equilibradas al nivel del equipo y de la organización.
- La **motivación** puede definirse como un deseo o disposición de hacer un buen trabajo. La motivación esta basada en creencias y valores personales, y **puede ser influenciada por la relación de los empleados con sus pares, líderes y la percepción que tengan de su organización.**
- El factor de **oportunidad** se centra en el Desarrollo Organizacional y traslada el contexto estructural al análisis. Aquí nos ocupamos de factores como, **el diseño de los equipos y unidades de trabajo, flexibilidad de las modalidades de trabajo, disponibilidad de los recursos y el tiempo, libertad y autonomía.**

Gestión de Recursos Humanos para la Innovación (GRH)



¿Hacia un modelo de Gestión de Recursos Humanos para la innovación?

¿Tiene una fuerza de trabajo profesionalizada y educada?
¿Están administrados hacia prácticas transparentes bajo reglas razonables?

- Mérito**
- Servicio Profesional de Carrera
 - Competencias abiertas y transparentes
 - Derecho procesal
 - Resolución de conflictos y arbitraje justo
 - Enfoque en proceso y Estado de Derecho
 - Sistema de remuneraciones transparente
 - Valoración objetiva del desempeño

¿Puede asegurar que la gente correcta, con las habilidades correctas, están trabajando en el lugar correcto en el momento correcto, para lograr resultados tan eficientes como sea posible?

- Gestión estratégica de Recursos Humanos**
- Datos de fuerza de trabajo
 - Planeación y Estrategia de Recursos Humanos
 - Agilidad y flexibilidad
 - Liderazgo transaccional
 - Eficiencia y orientación en costos
-
- Gestión de competencias
 - Administración del desempeño (por objetivos)
 - Remuneración relacionada al desempeño
 - Enfoque en insumos y entregables

¿Puede aprovechar el máximo potencial de la fuerza laboral para innovar y contribuir a la mejora continua?

- Gestión de Recursos Humanos para la innovación**
- Liderazgo transformacional
 - Redes de trabajo
 - Cultura de aprendizaje
 - Aceptación de riesgos
 - Transferencia del conocimiento
 - Bienestar / calidad del lugar de trabajo
 - Capacidad, Motivación, Oportunidad
-
- Movilidad
 - Seguimiento a los empleados
 - Autonomía / Rendición de cuentas
-
- Diversidad
 - Compromiso
 - Desempeño del comportamiento

"Habilidades de Clase Mundial": Un primer paso

La siguiente lista de necesidades del servicio civil y las categorías de habilidades asociadas, surgen del Directorado de Gobernanza Pública de la OCDE.

El alcance que los gobiernos están haciendo a los requerimientos de su servicio civil y su capacidad de responder, puede ayudar a definir como sería un servicio civil de "Clase Mundial". Esta lista se puede ajustar, detallar, justificar y validar a través de diversas etapas.

Requerimientos	Habilidades de Grupo
Innovación	Solución de problemas, empatía; modelos y evaluación.
Impacto de los Beneficios	Análisis costo y beneficio; análisis de impacto; y administración de proyectos y del desempeño.
Apertura; Asociaciones; Gestión de las Relaciones	Redes sociales; administración de negocios y contratos; Atención al usuario; administración de la información; relaciones sub-nacionales.
Rendición de Cuentas y Transparencia	Ética e Integridad; marcos regulatorios y legales; indicadores.
Política de Asesoramiento y Coherencia	Pensamiento estratégico; análisis de evidencias; indicadores de resultados; selección de instrumentos; arquitectura empresarial, coordinación entre los niveles de gobierno.
Anticipación y Prevención; Administración de Riesgos	Visión, análisis de datos; evaluación y análisis del riesgo.
Compromiso del Equipo	Liderazgo; Gestión Estratégica de Recursos Humanos .



VII. Áreas de Oportunidad y
Retos en materia de
Profesionalización y del SPC

Áreas de Oportunidad Generales en materia de Profesionalización y del SPC

ÁREA DE OPORTUNIDAD	RETOS
que reduce la capacidad de adaptación a entornos plurales y de reacción frente a los cambios.	incrementar la capacidad de adaptación a entornos plurales y de reacción frente a los cambios.
Demasiadas regulaciones: que conduce a un alto y excesivo grado de burocratización de las prácticas de personal.	Reducir las regulaciones, para eliminar el alto y excesivo grado de burocratización de las prácticas de personal.
La organización del trabajo (estructuras y puestos) se halla encorsetada y atomizada.	Operación transversal. Procesos optimizados
Exceso de especificación de las tareas que introduce rigidez en la asignación del trabajo.	Hay un exceso de especificación de las tareas que introduce rigidez en la asignación del trabajo: debemos establecer criterios generales fácilmente adaptables.
Los estilos directivos tienden al paternalismo y frecuentemente, adoptan conductas de apoyo al personal, más que de exigencia.	Que los estilos directivos no tiendan al paternalismo y sean exigentes en cuanto a resultados: crear directivos públicos profesionales.

Áreas de Oportunidad Generales en materia de Profesionalización y del SPC

ÁREA DE OPORTUNIDAD	RETOS
<p>Movilidad compleja: tanto en su dimensión interna como externa, se dificulta por el exceso de regulación de tareas y por la existencia de barreras horizontales y verticales.</p>	<p>Que la movilidad sea una posibilidad real de crecimiento profesional, tanto en su dimensión interna como externa, eliminando las barreras horizontales y verticales injustificadas.</p>
<p>Sistemas de reclutamiento y selección largos, complejos, y excesivamente formalizados.</p>	<p>Agilizar los sistemas de reclutamiento y selección para que dejen de ser largos, complejos, y excesivamente formalizados.</p>
<p>Peso excesivo de los conocimientos y los méritos formales y no tanto de la experiencia.</p>	<p>Equilibrar el peso, para el ingreso y el desarrollo, de los conocimientos y los méritos formales.</p>
<p>Promoción dificultada por la existencia de barreras de rango que limitan los ascensos.</p>	<p>Buscar mecanismos alternativos de promoción real, dado que actualmente ésta se halla dificultada por la existencia de barreras de rango que dificultan los ascensos.</p>
<p>No hay esquemas de reconocimiento y estímulos al desempeño destacado.</p>	<p>Establecer esquemas justos y adecuados de reconocimiento y estímulos al desempeño destacado, vinculado a mecanismos eficaces de evaluación.</p>

Áreas de Oportunidad Generales en materia de Profesionalización y del SPC

ÁREA DE OPORTUNIDAD

RETOS

Las experiencias de retribución al rendimiento chocan con la inexistencia de mecanismos discriminantes de evaluación.

Que el proceso de evaluación no sea un mero trámite. Que existan diálogos de desarrollo y las metas se establezcan con objetividad y vinculadas a los objetivos institucionales.

Buscar establecer convenios de intercambio para el desarrollo profesional.

Aprovechar al máximo el sistema de puntuación y valoración para el reconocimiento del mérito.

Ley General de Transparencia, Archivo, Sistema Nacional Anticorrupción (Ética Pública)

Enfocar medidas a la Igualdad de Género

Evolución del Servicio Profesional en la APF : Quinta Etapa (2013-2018)

Programa para un Gobierno Cercano y Moderno





VII. Preguntas



**Unidad de Política de Recursos Humanos de la
Administración Pública Federal
Servicio Profesional de Carrera en la APF**

**César A. Osuna Gómez
cosuna@funcionpublica.gob.mx**

Muchas Gracias

Nivel	Hombre	Mujer	Total
Director General	207	47	254
Director General Adjunto	330	138	468
Director	1,723	830	2,553
Subdirector	5,607	2,858	8,465
Jefe de Departamento	5,356	3,684	9,040
Enlace	6,648	3,996	10,644
Total general	19,871	11,553	31,424

NIVEL	de 18 a 25 años	de 26 a 30 años	de 31 a 35 años	de 36 a 40 años	de 41 a 45 años	de 46 a 50 años	de 51 a 55 años	de 56 a 60 años	de 61 a 65 años	de 66 a 70 años	de 71 a 75 años	de 76 a 80 años	de 80 a 85 años	Total general
Director General		4	12	37	48	40	35	34	21	17	5	1		254
Director General Adjunto		8	47	79	93	64	72	52	33	15	5			468
Director	5	120	274	397	402	359	390	318	174	74	30	9	1	2,553
Subdirector	33	544	1,045	1,211	1,280	1,278	1,173	1,086	532	230	39	13	1	8,465
Jefe de Departamento	131	990	1,353	1,313	1,342	1,311	1,152	885	393	121	37	7	5	9,040
Enlace	395	1,560	1,618	1,472	1,433	1,355	1,299	989	367	115	30	9	2	10,644
Total general	564	3,226	4,349	4,509	4,598	4,407	4,121	3,364	1,520	572	146	39	9	31,424

SEXO	de 18 a 25 años	de 26 a 30 años	de 31 a 35 años	de 36 a 40 años	de 41 a 45 años	de 46 a 50 años	de 51 a 55 años	de 56 a 60 años	de 61 a 65 años	de 66 a 70 años	de 71 a 75 años	de 76 a 80 años	de 80 a 85 años	Total general
Hombre	240	1,552	2,270	2,557	2,709	2,930	2,986	2,693	1,256	507	131	33	7	19,871
Mujer	324	1,674	2,079	1,952	1,889	1,477	1,135	671	264	65	15	6	2	11,553
Total general	564	3,226	4,349	4,509	4,598	4,407	4,121	3,364	1,520	572	146	39	9	31,424

Fuente: RUSP. Ocupación y Vacancia, los datos son al 31 de diciembre de 2014

Gasto de Capacitación en APF

AÑO	SPC	NO SPC	ACCIONES	TOTAL
2011	145,767,967	2,133,687,357	177,845	2,279,455,324
2012	135,515,367	2,308,694,522	231,008	2,444,209,889
2013	116,708,259	2,370,207,617	224,210	2,486,915,876
2014	153,936,970	3,178,723,892	206,914	3,332,660,862
2015	3,840,272	386,414,371	22,553	390,254,643
TOTAL	555,768,835	10,377,727,759	862,530	10,933,496,594

PROMEDIO DE EDAD DE
SERVIDORES PÚBLICOS EN
PUESTO DE CARRERA POR
GRUPO JERÁRQUICO

GRUPO	PROM_EDAD
K	49,84
L	44,85
M	40,37
N	35,12
O	33,4
P	32,91
PROM_EDAD	
34,56	