

ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN PÚBLICA DEL DISTRITO FEDERAL

MTRO. LEÓN ACEVES DÍAZ DE LEÓN, Director General de la Escuela de Administración Pública del Distrito Federal, con fundamento en lo dispuesto por los artículos 54, fracción I, y 71, fracción I, de la Ley Orgánica de la Administración Pública del Distrito Federal; 13 y 32, fracción I, de la Ley Orgánica de la Escuela de Administración Pública del Distrito Federal; 10 del Estatuto Orgánico de la Escuela de Administración Pública del Distrito Federal; y 35 de la Ley de Planeación del Desarrollo del Distrito Federal, y

CONSIDERANDO

Que el Jefe de Gobierno ejercerá la facultad de conducir y coordinar la planeación del desarrollo de la Ciudad de México a través del Comité de Planeación.

Que el 11 de septiembre de 2013, se publicó en la entonces Gaceta Oficial del Distrito Federal, el Acuerdo por el que se aprueba el Programa General de Desarrollo del Distrito Federal 2013-2018, que establece los objetivos, metas y líneas de acción que servirán de base para la definición e implementación de las políticas públicas de la Ciudad de México hasta el 2018.

Que los programas institucionales son los documentos que desagregan a mediano y corto plazo los objetivos y metas de los programas sectoriales, que regirán sus actividades en el ámbito de sus competencias y atribuciones, conteniendo las políticas públicas necesarias para lograr lo dispuesto en el Programa General de Desarrollo del Distrito Federal 2013-2018 y en los programas sectoriales.

Las actividades institucionales y las acciones generales de la Escuela de Administración Pública del Distrito Federal, se orientan a impulsar la implementación del Programa Sectorial de mejora de la Gestión Pública 2013-2018 y del Programa Sectorial de Capacitación, Certificación y Profesionalización de las Personas Servidoras Públicas 2013-2018, los cuales conciben como condición esencial para avanzar y lograr una gestión pública efectiva, la profesionalización de las personas servidoras públicas.

Que los programas institucionales deberán ser presentados ante el Comité de Planeación del Desarrollo, por los titulares de las Dependencias o de los Órganos de Gobierno de la Entidad de que se trate para su validación.

Que mediante Acuerdo del Comité de Planeación del Desarrollo del Distrito Federal, se aprobó el Programa Institucional de la Escuela de Administración Pública del Distrito Federal 2016-2018, acorde a lo establecido en la Ley de Planeación del Desarrollo del Distrito Federal, y por lo anterior se emite el siguiente:

AVISO POR EL QUE SE DA A CONOCER EL PROGRAMA INSTITUCIONAL DE LA ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN PÚBLICA DEL DISTRITO FEDERAL 2016-2018

PRIMERO.- Se da a conocer el Programa Institucional de la Escuela de Administración Pública del Distrito Federal 2016-2018, organismo descentralizado de la Administración Pública de la Ciudad de México.

SEGUNDO.- Los programas operativos anuales y anteproyectos de presupuesto que elabore la Escuela de Administración Pública del Distrito Federal deberán destinar los recursos presupuestarios correspondientes para el eficaz cumplimiento de los objetivos y metas planteados en el Programa Institucional, que deriva del Programa General de Desarrollo del Distrito Federal 2013-2018.

TERCERO.- Los alcances establecidos en el Programa Institucional de la Escuela de Administración Pública del Distrito Federal 2016-2018, estarán en función de la disponibilidad presupuestal del Gobierno de la Ciudad de México, por lo que las Unidades Responsables del Gasto determinarán las acciones para lograr dichos alcances, supeditándose a su capacidad operativa y presupuesto autorizado, evitando en todo momento contraer compromisos que excedan a estos.

CUARTO.- La Escuela de Administración Pública del Distrito Federal con la participación que conforme a sus atribuciones le corresponden a la Contraloría General, así como a la Oficialía Mayor del Gobierno de la Ciudad de México, en los términos de las disposiciones aplicables, darán seguimiento a la implementación de las acciones y al cumplimiento de los objetivos establecidos en el Programa Institucional de la Escuela de Administración Pública del Distrito Federal 2016-2018, y reportarán los resultados obtenidos con base en las metas e indicadores correspondientes.

TRANSITORIOS

PRIMERO.- Publíquese el presente aviso en la Gaceta Oficial de la Ciudad de México.

SEGUNDO.- El Programa Institucional de la Escuela de Administración Pública del Distrito Federal 2016-2018 entrará en vigor al día siguiente de la publicación de este Aviso en la Gaceta Oficial de la Ciudad de México.

Ciudad de México, a 14 de julio de 2016.

**EL DIRECTOR GENERAL DE LA
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN PÚBLICA DEL DISTRITO FEDERAL**

(Firma)

MTRO. LEÓN ACEVES DÍAZ DE LEÓN

**PROGRAMA INSTITUCIONAL DE LA
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN PÚBLICA DEL DISTRITO FEDERAL
2016-2018**

CONTENIDO

1. INTRODUCCIÓN

2. MARCO NORMATIVO

3. DIAGNÓSTICO

- Proceso de Ingreso
- Proceso de Capacitación
- Proceso de Formación
- Proceso de Certificación
- Proceso de Desarrollo de Personal
- Proceso de Evaluación del Desempeño
- Los retos de la Profesionalización del Servicio Público
- La Gestión para Resultados y agenda de investigación

4. OBJETIVOS, METAS, POLÍTICAS PÚBLICAS E INDICADORES

- Indicadores Estratégicos
- Indicadores de Operación

**PROGRAMA INSTITUCIONAL DE LA
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN PÚBLICA DEL DISTRITO FEDERAL
2016-2018**

1. INTRODUCCIÓN

En la actualidad, en diversas sociedades democráticas alrededor del mundo, se percibe un desencanto ciudadano, una pérdida de confianza en las instituciones y un cierto pesimismo en el porvenir. Un componente de esa visión es la apreciación de que las personas que laboran en los gobiernos y sus respectivas administraciones, no poseen las competencias, la efectividad, la pericia y la probidad necesarias para el buen ejercicio de sus funciones, lo cual genera que la acción pública no sea efectiva y que los modelos de gestión no generen valor público.

El Comité de Expertos en Administración Pública de las Naciones Unidas reconoce que, éste, es un problema global y ha convocado a los gobiernos a que desarrollen políticas y acciones que tiendan a recuperar la confianza en los poderes públicos como condición necesaria para que los países alcancen sus objetivos de desarrollo.

Por tales motivos, el Gobierno de la Ciudad de México (CDMX), consciente del desafío que ello implica, reconoce la necesidad de tener un modelo de gestión efectivo y orientado a resultados que establezca en su fundamento, una profesionalización basada en el mérito profesional de las personas que laboran en él.

En este contexto, la Escuela de Administración Pública (EAP) surge como una vía para atender estas necesidades, pero también como actor que vincula el modelo de gestión con el de profesionalización ya que, en efecto, en tanto Escuela de gobierno, su labor estriba no en la mera impartición de cursos, sino en la mejora del modelo de gestión que le permita obtener mejores resultados en beneficio de las y los ciudadanos.

Nuestro esfuerzo se une al de diversos organismos internacionales que promueven el desarrollo y comparten entre los países este análisis de la gestión pública. Coincidimos en que es necesario el uso de instrumentos que, en forma colectiva, coordinada y complementaria, deban implementar las instituciones públicas para generar los cambios sociales con equidad y en forma sostenible en beneficio de la población de un país.

La Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), por ejemplo, define a “la profesionalización del servicio civil como una intervención sistémica que contribuye al desarrollo institucional, entendido éste como el grado en que una intervención refuerza la capacidad de un país para hacer un uso más eficiente, equitativo y sostenible de sus recursos humanos, financieros y naturales”.

Por su parte, la V Conferencia Iberoamericana de Ministros de Administración Pública y Reforma del Estado, realizada ya hace más de una década, proclamó la “Carta Iberoamericana de la Función Pública”, en la cual se define a la profesionalización como: “la garantía de posesión por los servidores públicos de una serie de atributos como el mérito, la capacidad, la vocación de servicio, la eficacia en el desempeño de su función, la responsabilidad, la honestidad y la adhesión a los principios y valores de la democracia”.

Así, en congruencia con esta concepción, atributos y principios, la Escuela se ha dado a la tarea de implementar un conjunto de acciones tendientes a homologar las bases de conocimientos y competencias profesionales que todo servidor público de la Capital debe poseer, además de establecer los medios para vincular los diversos procesos que integran la profesionalización, a saber: el ingreso por mérito, la capacitación inductiva, la formación continua, la certificación de competencias, el desarrollo de personal y la evaluación del desempeño, entre algunos otros.

Esta institución impulsa un modelo de profesionalización sólido y moderno, para que los recursos humanos del Gobierno de la CDMX cuenten con las capacidades que les permitan cumplir con su agenda estratégica, mejorar su desempeño y dar respuesta oportuna y efectiva a los problemas que enfrenta la Capital para generar impactos sociales positivos.

En la Escuela de Administración Pública estamos convencidos que con la profesionalización también se impulsa una cultura de la planeación democrática, para que las políticas y programas sean diseñados con base en una clara definición de los problemas públicos; con objetivos y metas precisos; con acciones idóneas para el logro de esos objetivos; con estándares de calidad e indicadores de desempeño medibles; apoyados en sistemas de información confiables y con referencia a sistemas de evaluación imparciales; asumiendo el imperativo de la transparencia y la rendición de cuentas.

Para lograrlo, la EAP contribuye al esfuerzo que desde la Jefatura de Gobierno se realiza en materia de planeación y programación, y que comenzó con la elaboración del Programa General de Desarrollo del Distrito Federal 2013-2018 (PGDDF) y sus componentes derivados, a saber, los Programas Sectoriales, Especiales e Institucionales. De manera particular, las actividades institucionales y las acciones generales de la EAP, por su naturaleza y su marco normativo, se orientan a impulsar la implementación del Programa Sectorial de Capacitación, Certificación y Profesionalización de las Personas Servidoras Públicas 2013-2018 (PSCCP) y del Programa Sectorial de Mejora de la Gestión Pública 2013-2018 (PSMGP), los cuales conciben como condición esencial para avanzar y lograr una gestión pública efectiva, la profesionalización de las y los servidores públicos.

Para la implementación de las actividades de profesionalización, la EAP ha definido un modelo educativo de aplicación que pone el énfasis en el aprendizaje de la persona, al tener por objetivo en la mayoría de sus actividades formativas desarrollar las competencias profesionales de la función pública, con la intención de que las y los funcionarios las incorporen a su práctica cotidiana, así como que prevean posibles escenarios de intervención derivados del análisis puntual y metodológico de los retos a los que se enfrenta la agenda pública de la Ciudad de México.

Es en este punto, donde las actividades institucionales de formación y de investigación que tiene la EAP logran reunirse en torno a un objetivo común pues contribuyen, desde sus propias acciones, a la profesionalización de la función pública de la Capital.

En efecto, la formación por sí sola puede resultar insuficiente sin una adecuada orientación de sus temas y contenidos a la atención de las necesidades y problemáticas que enfrenta la Ciudad de México y su modelo de gestión. Dicha orientación proviene, precisamente, de la investigación puntual de los desafíos y la prospectiva que éstos generan para, de tal forma, estructurar y orientar las temáticas de formación y los diversos procesos que integran la política de profesionalización de las y los servidores públicos de la Ciudad de México.

Como Escuela de gobierno, nuestra institución requiere conocer profundamente el contexto político, económico, social, cultural y jurídico para no limitarse a ser un ente exclusivamente académico, sino también de análisis y difusión de mejores prácticas en la administración pública, siendo partícipes de la mejora del modelo de gestión con una metodología sólida y basada en el desarrollo de competencias profesionales.

De esta manera, la labor formativa y la de investigación constituyen, de manera conjunta, el eje central de las actividades de la Escuela al promover una profesionalización que contribuya a contar con recursos humanos altamente capacitados, probos, ajenos a la arbitrariedad y a la corrupción, respetuosos de los derechos humanos y la igualdad sustantiva al interior del Gobierno de la CDMX.

De acuerdo a los elementos de diagnóstico en que se fundamentó la elaboración del PSCCP, se puede resumir que parte de la problemática en esta materia es la dispersión e insuficiencia de los esfuerzos para profesionalizar a las personas servidoras públicas, que deriva en la ausencia de un sistema de profesionalización y, por ende, una reducida capacitación y formación acordes a las necesidades de la Administración Pública de la Capital. Lo anterior, puede minar la efectividad gubernamental y la transparencia y puede generar condiciones favorables para la corrupción.

Por tales motivos, la EAP promueve en el presente Programa Institucional, políticas de capacitación, formación, certificación e investigación que abonen a la profesionalización de la función pública de nuestra Ciudad, mediante una conceptualización y metodología basadas en reglas claras, transparentes y fundadas en un modelo educativo que busca desarrollar, en las personas servidoras públicas, las competencias necesarias para responder a las prioridades y necesidades de la ciudadanía.

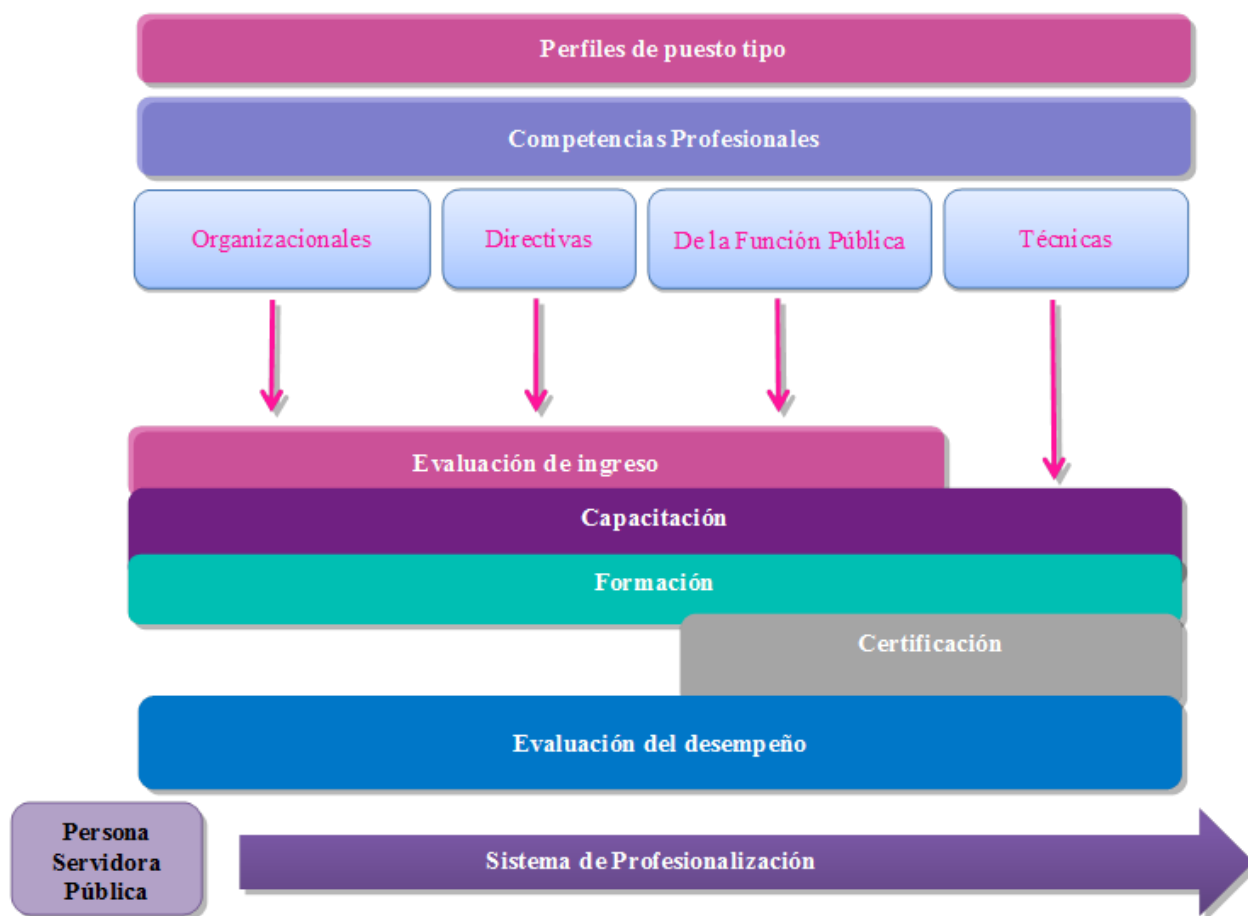
La normatividad y los instrumentos existentes que operan para el personal de estructura de los diversos entes que componen la Administración, en la mayoría de los casos no están basados en el modelo por competencias por lo que, entre otras cosas, no hay homogeneidad en el diseño de los perfiles de las personas que ocupan determinados puestos ni en las características que las personas deben poseer para ejercer las funciones que tienen asignadas.

En virtud de lo anterior, es necesario señalar que un modelo de gestión que pone en la base de su desarrollo las competencias profesionales de las personas servidoras públicas, busca contar con los mejores perfiles desde el ingreso a la Administración. De esta manera, resulta de primera importancia establecer qué entendemos por competencias profesionales. Para la EAP las competencias profesionales son: “el conjunto de conocimientos, habilidades, actitudes y aptitudes que se observan a través de comportamientos que, correctamente combinados frente a situaciones y contextos diversos, permiten un adecuado desempeño de determinadas funciones”.

Al asumir la definición precedente, el sistema de profesionalización resultante se vincula al modelo de gestión basado en resultados desde su fundamento, ya que, al contar con las personas idóneas en razón de dichas competencias, habrá un mejor desempeño de las funciones encomendadas, además de establecer una nueva cultura laboral con filosofía y valores correspondientes a la función pública, que faciliten la calidad y continuidad de los distintos programas y políticas de gobierno que han sido establecidos.

Por consiguiente, es relevante destacar que la definición de competencias profesionales para los perfiles de quienes integren la Administración, orientará todos los procesos que componen un sistema de profesionalización. En el caso de los mecanismos de ingreso, se deberá verificar que todo aquel que desee ingresar a la administración pública cumpla con un perfil determinado. De igual forma, las competencias orientarán las acciones de capacitación, de formación y de evaluación para una certificación, pues sus programas estarán orientados a desarrollarlas y consolidarlas. Al mismo tiempo, las competencias profesionales deben ser el fundamento para realizar el seguimiento y desarrollo de personal e incluso, como parte de la implementación de evaluaciones del desempeño.

Al recordar la misión de la EAP que consiste en “Impulsar y aplicar, desde el gobierno, una política de profesionalización de las personas servidoras públicas, así como generar investigación y prestar asesorías, que contribuyan al desarrollo de competencias para el ejercicio de la función pública, a la mejora del modelo de gestión y a la hechura de las políticas públicas destinadas a atender los problemas más relevantes de la CDMX, para incrementar el impacto social”, se infiere que la profesionalización y el desarrollo de competencias se encuentran en el fundamento mismo de la entidad. Por tal motivo, en aras de organizar su modelo educativo orientado y vinculado al modelo de profesionalización que el gobierno de la CDMX impulsa y promueve, la EAP organiza sus actividades profesionalizantes de la manera en que se presenta en el siguiente esquema:



2. MARCO NORMATIVO

Lo anterior, se lleva a cabo tomando en consideración un conjunto de instrumentos normativos, entre los que se puede citar:

a. Estatuto de Gobierno

El Estatuto de Gobierno del Distrito Federal establece los principios estratégicos de la organización política y administrativa del Distrito Federal, que atenderán la planeación y ordenamiento del desarrollo territorial, económico y social de la Ciudad.

b. Ley de Planeación del Desarrollo del Distrito Federal

La Ley de Planeación del Desarrollo del Distrito Federal establece que la planeación se llevará a cabo como un medio eficaz y permanente para impulsar el desarrollo integral del Distrito Federal y atenderá a la consecución de los fines y objetivos políticos, sociales, culturales y económicos contenidos en la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos y en el Estatuto de Gobierno del Distrito Federal.

En este sentido, corresponde a las dependencias, órganos desconcentrados y entidades públicas del Distrito Federal, las atribuciones de planeación, organización, normatividad, control, evaluación y operación, referidas a la planeación del desarrollo del Distrito Federal.

c. Acuerdo por el que se emite el Programa General de Desarrollo del Distrito Federal 2013-2018 (PGDDF)

El PGDDF establece los objetivos, metas y líneas de acción que servirán de base para la definición e implementación de las políticas públicas de la Ciudad de México hasta el año 2018. A partir de este Programa, se elaborarán los programas sectoriales, institucionales y especiales, y se desarrollará la programación, presupuestación y evaluación de los mismos; deberá consultarse para la elaboración de los subsecuentes Programas Delegacionales y sus programas parciales respectivos para el periodo comprendido de 2015 a 2018.

En términos del ordinal tercero del acuerdo por el que se aprueba el PGDDF, las dependencias, órganos desconcentrados y entidades llevarán a cabo las acciones necesarias, en los términos de la Ley de Planeación del Desarrollo del Distrito Federal, a efecto de someter oportunamente a consideración y aprobación del Jefe de Gobierno los programas sectoriales, institucionales y especiales, y estar en posibilidad de publicarlos en la Gaceta Oficial del Distrito Federal, en los plazos establecidos en el acuerdo señalado.

d. Acuerdo por el que se aprueban los Lineamientos para la Elaboración, Aprobación, y Seguimiento a los Programas Derivados del Programa General de Desarrollo del Distrito Federal 2013-2018.

Los Lineamientos para la Elaboración, Aprobación y Seguimiento a los Programas Derivados del Programa General de Desarrollo del Distrito Federal 2013-2018, tiene como objeto establecer el procedimiento general que deberán observar las dependencias, incluyendo sus órganos desconcentrados y entidades de la Administración Pública del DF en la elaboración de los programas que deriven del PGDDF, así como los elementos y características que deberán contener.

e. Ley de Presupuesto y Gasto Eficiente del Distrito Federal.

La Ley de Presupuesto y Gasto Eficiente indica que la programación y presupuestación anual del gasto público, incluidos los Anteproyectos de Presupuesto y los Programas Operativos Anuales, se realizarán con base en las políticas del PGDDF y los programas sectoriales, institucionales y especiales, vigilando que haya congruencia en todo momento de estos con aquellos.

f. Ley Orgánica de la Escuela de Administración Pública del Distrito Federal

La Ley Orgánica de la Escuela de Administración Pública del Distrito Federal indica que es un organismo descentralizado de la Administración Pública, sectorizada a la Contraloría General del Distrito Federal, que tiene por objeto contribuir a la formación y profesionalización de los servidores de la Administración Pública, fomentar la especialización en el ejercicio de la función pública, generar nuevo conocimiento sobre temas y problemas que conciernen al presente y futuro de la Ciudad de México, bajo una perspectiva metropolitana, y cuyos resultados inspiren una creciente formulación de mejores políticas públicas, así como proporcionar asesoría a la Administración Pública y en general, a personas físicas y morales sobre asuntos de la Ciudad de México, en un marco de corresponsabilidad para la solución de problemáticas públicas.

3. DIAGNÓSTICO

La situación enunciada en la introducción, revela un panorama en el que resulta no sólo propicio, sino necesario el establecimiento de un sistema de profesionalización que se base en el mérito y promueva procesos en igualdad de oportunidades para las personas que participen de él. Se considera recomendable perfeccionar las prácticas de contratación, detener las elevadas tasas de rotación y revertir la insuficiente capacitación y evaluación de las personas servidoras públicas, ya que son factores que pueden incidir negativamente en la capacidad para resolver problemas públicos y disminuir la confianza ciudadana en el gobierno. Por ello, realizar acciones para contrarrestar estas tendencias es uno de los retos que la Ciudad de México ha asumido.

A este respecto, en los últimos lustros, el Gobierno de la CDMX ha realizado diversas acciones que han tenido la finalidad de fortalecer las capacidades de las personas servidoras públicas, entre las cuales se pueden señalar la gestión de cursos en diversos entes públicos, así como las acciones de capacitación que a través de ellos se generan. En el mismo sentido, cabría destacar el establecimiento de procesos que evalúan el ingreso al Gobierno de la Capital.

Sin embargo, pese a estos esfuerzos, persiste una cierta desarticulación entre ellos. Se observa que el ingreso a la administración pública no se vincula a la capacitación inductiva y menos aún a la formación continua. De hecho, los

procesos no se encuentran suficientemente definidos e integrados y tampoco están homologados en su concepción ni en su metodología. En consecuencia, los objetivos que se persiguen no son siempre coincidentes. Aún más, no existe claridad respecto a los modelos pedagógicos y de gestión más adecuados para orientar estas acciones, lo cual genera que se presente duplicidad de esfuerzos, con el riesgo de que el que impacto sea menor.

Ante este panorama, el PGDDF en su Eje (E) 5, Área de Oportunidad (AO) 2, establece como línea de acción la “Capacitación de las y los servidores públicos para vincular la planeación, evaluación y presupuestación”; además en el AO6 del mismo Eje 5 que se denomina: “Profesionalización del Servicio Público”, se define la profesionalización como una necesidad que el gobierno de la Ciudad de México debe atender de manera prioritaria, mandatando, entre otras, las siguientes acciones:

- Ampliar las acciones de diagnóstico, implementación, y actualización, de los procesos de capacitación, formación, profesionalización y certificación de competencias de las servidoras y los servidores públicos de la Administración Pública de la Ciudad de México.
- Implementar acciones -y ampliación de los instrumentos- para llevar a cabo un sistema de evaluación del desempeño para las servidoras y los servidores públicos de la Administración Pública de la Ciudad de México, con base en los principios de objetividad, certeza jurídica y transparencia, así como bajo el enfoque de derechos humanos.
- Desarrollar un diagnóstico de las condiciones financiera, administrativa y operativa que guarda la Ciudad de México para la implementación del Servicio Público de Carrera.

En cumplimiento a dicho mandato, la EAP ha participado en la elaboración, entre otros, del PSCCP, el cual concibe como condición esencial de una gestión pública efectiva la profesionalización de las y los servidores públicos, uniéndose así a la misión de la EAP.

En este sentido, es necesario señalar que los programas sectoriales fueron concebidos como un instrumento de coordinación institucional, para lograr de una manera más efectiva la generación de valor público. La coordinación institucional, en el caso del PSCCP, articula, prioriza y potencia los programas y acciones entre los diversos entes públicos del Gobierno de la Ciudad responsables de integrar y conducir los procesos que forman parte de la profesionalización de las y los servidores públicos.

Otros Programas Sectoriales aprobados por el Comité de Planeación del Desarrollo del Distrito Federal (COPLADE) en los que ha participado la EAP, son: el Programa Sectorial de Desarrollo Social con Equidad e Inclusión (PSDSEI); el Programa Sectorial de Mejora de la Gestión Pública (PSMGP); y el Programa Sectorial de Hospitalidad, Interculturalidad, Atención a Migrantes y Movilidad Humana para el Distrito Federal (PSHIAMMH). Todos ellos contribuyen no sólo a la reflexión sino a la toma de acciones concretas para atender los desafíos actuales en la capital.

La participación de la EAP en los Programas Sectoriales antes señalados fortalece su presencia en la planeación estratégica de la Ciudad de México, pero también hace posible el establecimiento de líneas que guían las acciones de capacitación, formación y, en general, de profesionalización de las personas servidoras públicas de todos los entes de la Capital, reconociendo que sólo mediante el esfuerzo institucional, se podrán coordinar y articular la totalidad de los componentes de un sistema de profesionalización.

En la EAP estamos convencidos que impulsar un modelo de gestión orientado a obtener resultados en beneficio de la población, en particular de aquellos sectores sociales más vulnerables, requiere de condiciones transversales a los pilares del modelo para el logro de una gestión efectiva. Por tal razón, consideramos que una de estas condiciones es la profesionalización de las y los servidores públicos puesto que, los recursos humanos profesionalizados constituyen el motor de la gestión pública y son factor clave para la consecución de resultados.

Por ello, como parte de la elaboración del PSCCP, la EAP encabezó durante 2014 el desarrollo de un sondeo para identificar algunas de las principales necesidades de especialización, formación, actualización y capacitación de la Administración Pública del Gobierno de la Ciudad. Gracias a los datos obtenidos se formularon elementos de diagnóstico que han sido retomados en este Programa Institucional, para formular las metas cuantificadas y las políticas públicas sectoriales en las que participa la EAP.

Ya en el Área de Oportunidad 6 “Profesionalización del Servicio Público”, del Eje 5 “Efectividad, Rendición de Cuentas y Combate a la Corrupción” del PGDDF, se estableció que la Ciudad de México tiene el reto de consolidar una administración pública eficaz y profesional, que permita incrementar la capacidad para resolver los problemas públicos y mejorar la confianza y la percepción de la población respecto a su gobierno.

Ahí se indica que algunas de las causas que explican esta situación tienen origen en los mecanismos para el reclutamiento y la ocupación de los puestos, los cuales inciden sobre el perfil, el profesionalismo y la eficacia del personal público. Situación ésta que se confirma con los resultados obtenidos en la información vertida en los cuestionarios del sondeo realizado. Con base en ello se puede concluir que, en general no se cuenta con procesos de ingreso meritocráticos, entendidos como aquellos en los cuales es el mérito profesional y académico, medido a través de la aplicación de pruebas objetivas que logren evaluar las competencias profesionales de las y los aspirantes a servidores públicos, lo que define el ingreso o no de una persona.

En el PGDDF se establece que una causa adicional es el aún incipiente y poco institucionalizado esquema de capacitación en competencias profesionales de la función pública, indispensable para que las personas servidoras públicas cuenten con los conocimientos, actitudes y habilidades que les permitan diseñar, implementar y evaluar políticas y programas públicos que resuelvan los problemas de la población.

En el análisis realizado respecto de los procesos de capacitación vigentes en la Administración Pública de la Capital, encontramos que, en general, existen acciones de capacitación para las personas servidoras públicas, sin embargo, no se evalúa su impacto, su eficiencia, su eficacia y menos aún, la pertinencia de sus contenidos para las necesidades de la Ciudad de México. Tampoco se cuenta, en la gran mayoría de los casos, con instructores calificados ni con metodología pedagógica homogénea respecto de la estructura de los cursos. Estos aspectos cruciales se dejan a la consideración de cada proveedor de servicios de capacitación.

La insuficiente capacitación de las personas servidoras públicas puede tener efectos en la calidad de los programas gubernamentales y, por lo tanto, en sus capacidades para incidir en la solución de los problemas. Por lo que hace a otros procesos estrechamente vinculados con la profesionalización de las personas servidoras públicas, como los relativos a formación, certificación, evaluación del desempeño y desarrollo de personal, si bien en algunas áreas del Gobierno de la Ciudad existen esfuerzos importantes, como es el caso de aquellas que tienen que ver con seguridad pública y procuración de justicia, todavía resultan limitados respecto de la totalidad de la Administración Pública del Gobierno de la Ciudad de México.

Es necesario señalar que, de manera puntual, el sondeo llevó a cabo un levantamiento de información con el propósito de fortalecer y detallar el diagnóstico plasmado en el PGDDF. Para tal efecto, se acordó la creación de un grupo de trabajo (Oficialía Mayor, Contraloría General, Instituto de Formación Profesional de la PGJ, Instituto Técnico de Formación Policial de la SSP y la EAP, todos de la Ciudad de México) a fin de generar un cuestionario que fue aplicado en el mes de abril de 2014, para conocer la existencia y algunas de las formas de cómo se efectúan los procesos de ingreso, capacitación, formación, certificación, desarrollo de personal y evaluación del desempeño, en el ánimo de conocer de manera más certera y concreta, el ámbito en el cual se desarrollarían los trabajos coordinados de profesionalización.

Los rubros sobre los que versó el cuestionario se derivaron de algunos de los temas planteados en el Eje 5, en el Área de Oportunidad 6. “Profesionalización del Servicio Público” del PGDDF. Es necesario destacar que el cuestionario fue respondido por 37 entes de la Administración Pública de la Ciudad de México y que sus resultados se exponen en torno a los seis procesos de profesionalización ya mencionados.

Cabe destacar que, de manera general, los resultados del sondeo permiten conocer que cinco de los seis procesos de profesionalización, no se llevan a cabo en más de la mitad de los entes encuestados. De hecho, es probable que no se comprenda a cabalidad el vínculo entre estos procesos con el desarrollo profesional de la persona y aún menos con la consolidación de la función pública. En el mismo sentido, las actividades de capacitación y las de formación a que se refieren las respuestas muy probablemente no siguen un mismo modelo educativo ni fomentan el desarrollo de competencias profesionales. Para analizar de manera concreta cada uno de los procesos, a continuación, se exponen algunos de los resultados obtenidos.

Proceso de Ingreso

El ingreso por mérito es un proceso que considera las cualidades, habilidades y acciones que hacen a la persona merecedora del puesto que ocupará dentro de la Administración Pública. Estos procesos requieren de la aplicación de diversas herramientas que permitan evaluar de manera objetiva la trayectoria profesional de la persona, su formación académica y sus competencias profesionales. De modo tal que la persona que resulte seleccionada para ocupar un puesto lo sea porque su perfil profesional corresponde a las necesidades funcionales que va a desempeñar. El fin de este tipo de procesos es elegir de manera transparente y objetiva a los mejores perfiles, previniendo prácticas discrecionales de reclutamiento de personal.

Con tal premisa, de los entes que respondieron el cuestionario, 15.8% dice contar con procesos de ingreso por mérito; sin embargo, del análisis detallado a cada respuesta, se desprende que sólo en dos entes se hace referencia con claridad a procesos de carácter meritocrático, lo que evidencia que, en general, en la Administración local este tipo de procesos no se presentan de manera recurrente, sea porque no están instituidos, sea porque no son cabalmente comprendidos.

No obstante, 64.7% de los entes, manifestó contar con procedimientos de ingreso, no necesariamente ligados al mérito, pero los procesos de ingreso a que se refieren, se orientan más bien, a un mero cumplimiento normativo, sin darle mayor peso a aspectos de orden evaluativo fundado en el mérito. En este sentido, de los entes que respondieron tener procedimientos de ingreso, 36.4% señalan apegarse a la normatividad vigente, es decir, al Numeral 1.3.11, de la Circular Uno emitida por la Oficialía Mayor, en el que se establece un proceso administrativo funcional que no prevé explícitamente la valoración de méritos académicos y laborales e idoneidad para desempeñar el puesto. Este proceso tiene un enfoque metodológico y conceptual relacionado con pruebas de control de confianza en donde, si bien es cierto que arrojan determinados datos y resultados, éstos no son suficientes para dar cuenta de la idoneidad de la persona para ejercer las funciones que se le encomendarán ya que no están concebidos para medir competencias profesionales.

En este rubro, es necesario hacer referencia a los procesos de inducción al puesto, ya que 32.3% de los entes encuestados señala que sí cuenta con dicho proceso; sin embargo, de ese universo, 9.1% considera que la inducción se limita a dar la bienvenida al nuevo empleado; en tanto que otro, 9.1% hace un recorrido por las instalaciones al tiempo que proporcionan algunas explicaciones; y 18.2% se remite a la entrega de folletos con la normatividad aplicable. Con esta desagregación de datos, se puede inferir que la cifra de entes que realizan una verdadera inducción al puesto es prácticamente nula pues no se encuentran debidamente estructurados.

Ante este panorama, se considera que para el pleno establecimiento de procesos de ingreso por mérito y de inducción al puesto, es necesario contar con la definición de perfiles con base en competencias profesionales, al ser en éstos en donde se funda el sistema de profesionalización. En efecto, al evaluar a la persona para un determinado puesto y funciones, uno de los resultados obtenidos es la identificación de sus fortalezas y áreas de oportunidad, de modo tal que se le podrá dar una inducción que fortalezca las competencias necesarias para el puesto.

Actualmente, sin embargo, se sigue percibiendo al ingreso como un trámite de orden jurídico-administrativo que, si bien es cierto, cumple con la normatividad vigente, resulta insuficiente para saber si la persona que ingresa podrá desarrollar eficazmente las tareas que se le encomienden. Además, las áreas responsables de los procesos de ingreso no poseen el conocimiento ni la metodología suficientes para instaurar procesos basados en el mérito y la evaluación de competencias profesionales.

Proceso de Capacitación

De acuerdo a la Organización Internacional del Trabajo, la capacitación es el proceso que proporciona herramientas teóricas y prácticas para adquirir, reforzar y actualizar conocimientos, habilidades y aptitudes necesarias para un buen desempeño laboral. Desde esta perspectiva, la capacitación tiene un objetivo más instrumental en cuanto a la aplicación que de sus conocimientos y habilidades se hará en el ámbito laboral. Sin embargo, es común que se confundan sus alcances con los de los procesos de formación, los cuales remiten, además de un fortalecimiento de conocimientos, a un cambio de actitud de la persona. Esta confusión puede resultar riesgosa al generar la posibilidad de que ambos procesos sean atendidos de la misma manera y, por ende, sus objetivos no sean alcanzados.

Con tales antecedentes, es de señalar que 78.9% de los entes que respondieron el cuestionario, afirman tener procesos de capacitación, de los cuales, 91.2% manifestó contar con áreas encargadas de administrar dichos procesos.

Ahora bien, otro dato que resulta interesante es que, conforme a los resultados obtenidos, se puede establecer que en cumplimiento a los numerales 2 de las Circulares Uno y Uno Bis, en las que se establece la Normatividad en materia de Administración de Recursos Humanos, los entes de la Administración Pública afirman realizar una Detección de Necesidades de Capacitación (DNC), a fin de integrar su Programa Anual de Capacitación.

De ellos, 83.3% dice llevarla a cabo enviando los formatos correspondientes a las diferentes áreas de su adscripción para su debido llenado, mientras que, el restante 16.7%, lo hace mediante estudios, diagnósticos o encuestas de salida de sus procesos de capacitación vigentes.

Lo anterior hace evidente que no existe una concepción clara de lo que es una Detección de Necesidades de Capacitación ni cómo operar una metodología apropiada para su realización. Por esta razón, consideramos necesario homologar los criterios para realizar una DNC que se encuentre basada en el desarrollo de competencias profesionales para el fortalecimiento de los perfiles y el ejercicio de la función pública. El sondeo revela que actualmente, el énfasis está puesto en la satisfacción de requisitos jurídico-administrativos antes que pensar en criterios de orientación académica de aplicación efectiva para la administración pública. De hecho, de los entes encuestados, 30% dice contar con algún método pedagógico para diseñar las acciones de capacitación, aunque no define el método que utilizan.

Lo anterior permite inferir que las instituciones que llevan a cabo acciones de capacitación pertenezcan o no al Gobierno de la CDMX, diseñan sus propios cursos sin aplicar un método pedagógico homogéneo y pertinente para las necesidades de la Administración Pública de la Ciudad de México.

Con estas condiciones, las acciones de capacitación, es probable que no sean las que el ente requiera para su debido funcionamiento, ni aquellas que las personas necesiten para el fortalecimiento o desarrollo de sus competencias profesionales. De modo tal que los recursos que se invierten no generan los resultados esperados y posiblemente, las personas no reciben la capacitación que podría no sólo ayudarlas en su trabajo cotidiano, sino incluso, en su trayectoria profesional.

La capacitación debe ser impartida con objetivos específicos de acuerdo a las necesidades del puesto y funciones a desempeñar; de tal forma que tanto mandos medios y superiores como el personal técnico-operativo, cuente con la capacitación que requiere de manera específica. En otras palabras, no es sólo la obligación de impartir cursos; en un modelo de gestión orientado a resultados, la capacitación debe estar siempre dirigida a atender necesidades precisas y que permitan el logro de objetivos.

En sintonía con esto, de los temas que se imparten, 47.7% afirman tener relación directa con aspectos laborales, tales como informática, archivos y contabilidad; 16.6% se vinculan con equidad y/o perspectiva de género; 15.6% son en materia de primeros auxilios y protección civil; 12.8% tienen que ver con aspectos legales y 7.3% se refieren a superación personal.

Podemos concluir que no existe una línea guía de estos temas en donde se aprecie que algunos de ellos resultan sustantivos para las labores que realiza el personal. Por ejemplo, es evidente que temas esenciales para el ejercicio de la función pública no figuran entre los más frecuentes, tal es el caso de materias como la planeación, la presupuestación, el uso estratégico de recursos institucionales, el monitoreo y evaluación de políticas y programas, las habilidades directivas y el desarrollo organizacional. Los entes que manifestaron contar con procesos de capacitación, sólo 25% señala que ésta fue dirigida a mandos medios o superiores.

De los entes encuestados, 38.2% afirma contar con instructores propios, pero menos de la mitad de los entes declara que sus instructores cuentan con la correspondiente certificación. Por ello, resulta imperativo que las personas servidoras públicas que brindan capacitación al interior de sus respectivos entes, sean capacitadas y certificadas bajo un modelo de formación por competencias para que, con dicha metodología, puedan impartir los cursos específicos que su ente necesita y con una orientación dirigida al logro de sus objetivos.

Lo que se busca con esto es que los cursos estén estructurados para desarrollar competencias profesionales de la función pública en general y competencias técnicas para la función específica que desempeñan. Con la capacitación y certificación adecuada, los instructores diseñarían, impartirían y evaluarían sus cursos con mayor calidad y pertinencia, alineados siempre a los objetivos institucionales y sectoriales del área en que se desempeñen.

En materia de evaluación las metodologías son diversas y no se encontró una concepción clara de lo que debe evaluarse al finalizar una actividad de capacitación pues una prueba de conocimientos parece equipararse con una evaluación de desempeño o, una encuesta de satisfacción con una evaluación final. Por tal motivo, también en esta materia es necesario homologar conceptos y metodologías.

A manera de corolario, es importante señalar que la definición de competencias profesionales es absolutamente indispensable para la creación de contenidos de capacitación, así como para la impartición y evaluación de éstos.

Las competencias orientan el trabajo de la capacitación, pero también de los demás procesos que integran la profesionalización. Se podrán hacer procesos de inducción y capacitación con mayor calidad y pertinencia, si se tiene a las competencias profesionales como criterios que guían el desarrollo profesional del personal que labora en el Gobierno de la Capital.

Proceso de Formación

La formación, como se señaló en el apartado anterior, se concibe como un proceso de mayor profundidad y con alcances integrales al proporcionar, no sólo conocimientos, habilidades y aptitudes para un correcto desempeño laboral, sino también, genera un cambio de actitud que permite un desarrollo profesional a largo plazo, integrando la ética pública, el respeto a los derechos humanos y a la igualdad sustantiva, en toda actividad laboral que la persona desempeñe en el ejercicio de sus funciones.

En este punto es donde radica su diferencia respecto a la capacitación. Ya que mientras aquella se remite a aspectos más técnicos y procedimentales para atender necesidades que pueden ser muy concretas o específicas, la formación le apuesta a un cambio duradero y sostenido que permita fortalecer la acción gubernamental desde un aspecto instrumental, pero, sobre todo, de contenidos y actitudes.

Un proceso de formación implica la comprensión de diversos elementos que definen la acción pública. Sin embargo, no se mantiene en la simple comprensión de los hechos, sino en la posibilidad de actuar de manera profesional, informada y propositiva de acuerdo al tema que se presente para su resolución.

En este sentido, la formación requiere instrumentos de evaluación suficientes para verificar, tanto conocimientos y habilidades, como también actitudes. Ello implica procesos específicos para el diseño de contenidos e instrumentos de evaluación, además de un sistema de monitoreo y seguimiento de las personas que están siendo formadas.

Al respecto, según los resultados obtenidos en el sondeo, 76.3% de los entes, no cuentan con procesos de formación impartidos por la propia institución. De hecho, además de la EAP, sólo los entes vinculados con los temas de seguridad pública y procuración de justicia, refieren procesos bien definidos encaminados a la formación de las personas servidoras públicas.

Al respecto, los programas académicos de la EAP incluyen programas de posgrado, actividades de formación continua, cursos de capacitación y procesos de certificación que permiten cubrir algunas de las necesidades de capacitación y de formación requeridas por la Administración Pública de la Capital. La mayoría de esos programas han sido diseñados con base en un modelo de desarrollo de competencias profesionales.

La EAP cuenta con programas generales de gestión pública orientados a satisfacer las necesidades de capacitación y formación de las personas servidoras públicas, independientemente de la función o área en la que se desempeñen, ya que buscan desarrollar, fortalecer o complementar las competencias generales para el servicio público. En otras palabras, estas actividades pretenden desarrollar y fortalecer las competencias que toda persona servidora pública debe poseer para comprender y desempeñar de manera eficaz sus atribuciones en el contexto normativo y programático de la Ciudad de México.

Ahora bien, como una formación no puede ser sólo de corte generalista, la EAP ha desarrollado programas orientados a funciones específicas, los cuales se consideran indispensables para el desarrollo y fortalecimiento de competencias especializadas de las personas servidoras públicas, derivadas de los conocimientos, habilidades y aptitudes particulares que requieren en el ejercicio de funciones relacionadas con áreas especializadas del servicio público. Esto es, el personal de cada

ente público, requiere, además de los conocimientos y herramientas de orden normativo, programático y general de la función pública de la Ciudad de México, de la formación especializada en su ámbito de competencia, por ejemplo, protección civil a través de la gestión integral de riesgos de desastre.

Una formación que responda con efectividad a las necesidades de la profesionalización de las personas servidoras públicas del Gobierno de la CDMX, debe atender, tanto a competencias generales de la función pública, como a competencias técnicas derivadas del ámbito específico en el que se desarrollen sus funciones. Bajo esta concepción, toda formación deberá orientarse de conformidad a una serie de familias o cuerpos de funciones al interior de la administración pública que definan, a su vez, las competencias idóneas para su ejercicio.

Para ejemplificar lo anterior, se pueden tomar dos áreas representativas de la administración pública: la que atiende las necesidades de orden jurídico y las que laboran para resolver los aspectos administrativos. Los servidores públicos de ambos cuerpos deben poseer competencias similares en cuanto a que todos forman parte de la función pública y tienen obligaciones y valores como personas servidoras públicas. Sin embargo, también deben desarrollar competencias específicas en sus ámbitos de acción particular: el área jurídica o el área administrativa. A su vez, estos dos cuerpos de funciones tienen, hacia su interior, diversos desagregados que remiten a competencias más puntuales o especializadas. Toda persona que labore en un área jurídica debe tener una formación que implica un cierto esquema de razonamiento lógico jurídico, sin embargo, dicho esquema, se especializa de acuerdo al área en que se desarrollen las funciones, sean éstas de consultoría, de orden contencioso o, incluso, de orden legislativo, por señalar tan sólo tres de ellas.

Lo que se pretende ilustrar con lo antes expuesto, son los niveles de formación que deben desarrollarse con el modelo basado en competencias. En el ejemplo dado, resulta claro que un jurista que trabaja en el sector público posee una cierta formación profesional de base que, al ingresar al gobierno de la Ciudad de México, le permitirá desarrollar competencias generales para comprender su ámbito de actuación como servidor público, a la par de un administrador o un urbanista que igualmente desempeñan sus funciones en un ente del Gobierno de la CDMX. Sin embargo, el área de ejercicio de sus funciones es el derecho que rige el gobierno de la Capital por lo que debe desarrollar competencias jurídicas específicas y, además, de acuerdo con las atribuciones particulares que tiene a su cargo, la persona deberá desarrollar y fortalecer competencias especializadas (de consultoría, de lo contencioso o del ámbito legislativo), para tener un desempeño puntual y efectivo.

Es, precisamente, en este punto en donde la EAP señala la necesidad de diseñar e implementar programas de formación que conjuguen el desarrollo de competencias generales con aquellas consideradas técnicas para el desempeño de funciones específicas. Por tal motivo, la EAP propone la conceptualización e integración de cuerpos o familias de funciones al interior de la administración pública de la Ciudad de México, pues éstos orientarán el tipo de competencias a desarrollar a través de procesos de formación; constituyendo así, la parte troncal de un esquema de profesionalización de la función pública.

Proceso de Certificación

De conformidad con lo que ha quedado expuesto en los apartados anteriores, un esquema de profesionalización que pone en el centro de su desarrollo los perfiles basados en competencias profesionales, también requiere de procesos que las certifiquen. Desde esta perspectiva, lo que se hace en un proceso de certificación es aplicar instrumentos de evaluación para determinar si una persona servidora pública posee un conjunto de competencias para el desempeño de una o varias funciones. Esto permite conocer el nivel de posesión y dominio de dichas competencias por parte de la persona, garantizando así que su labor se desempeñe con altos estándares de pertinencia y calidad.

Ahora bien, la certificación de competencias permite que, incluso en el caso de que la persona no resultara apta para ser certificada, los resultados del proceso, permitan identificar de manera clara y precisa, las áreas de oportunidad en las que se deberá de trabajar mediante acciones de capacitación y formación para lograr cerrar las brechas que lo separan del nivel óptimo para obtener la certificación.

En este orden de ideas, el proceso de certificación resulta ser, también, un instrumento de elevada precisión para detectar necesidades de capacitación, ya que verifica conocimientos, desempeño y productos, evaluando cada uno de ellos y, por ende, localizando de manera puntual, las áreas en donde deben reforzarse.

Con tales antecedentes, debe señalarse que, según los resultados del sondeo aplicado en 2014, 68.4% de los entes no cuenta con procesos de certificación. En el caso de los que afirman sí contar con alguno, evidencian una discrepancia respecto a lo que se comprende por certificación ya que hacen referencia a procesos que no tienen relación con las competencias de las personas servidoras públicas. Es decir, confunden los procesos de certificación de calidad o certificación de procedimientos, con la certificación de competencias profesionales y, por consiguiente, la certificación no es entendida como parte de un esquema de profesionalización de la función pública.

Esta realidad es la que hace posible que la EAP, en ejercicio de las atribuciones que su Ley Orgánica le confiere, establezca procesos de certificación de competencias que permitan vincular las actividades de formación y capacitación a aquellas que se refieren al desempeño profesional de las personas servidoras públicas, brindándoles un elemento que no sólo servirá para verificar sus conocimientos y habilidades, sino, sobre todo, que les dará un reconocimiento.

La EAP, con base en los Lineamientos expedidos para la Certificación de Competencias Profesionales, ha desarrollado una metodología específica para la realización de tales procesos al seno del gobierno de la CDMX, con el objetivo de contribuir a la profesionalización de las personas servidoras públicas. De hecho, los procesos de certificación permiten establecer un elemento vinculante entre las actividades de formación con aquellas que implican su aplicación en el ámbito laboral, logrando así acciones de tipo profesionalizante.

La metodología desarrollada por la EAP para la certificación de competencias profesionales considera para su evaluación, la ponderación del mérito académico, el mérito laboral; la evaluación de conocimientos y la de habilidades y aptitudes. Todo ello con base en un perfil de competencias que permite diseñar instrumentos de evaluación ad hoc. Esto se hace para ir más allá de la valoración de los simples conocimientos pues, de esta manera, se puede constatar, además de la trayectoria de la persona, su capacidad de adaptación, de planeación, de comunicación, de escucha activa, asertividad y, claro, sus competencias para ser servidor público, así como las competencias técnicas para ejercer sus funciones especializadas.

Proceso de Desarrollo de Personal

Los procesos que anteriormente se han expuesto no tendrían un verdadero sentido si no están acompañados del seguimiento de la generación y fortalecimiento de las competencias en las personas servidoras públicas, que el desarrollo de personal brinda y que resulta necesario para lograr movilidad ascendente u horizontal dentro de una organización.

De manera similar a procesos anteriores, 75.7% de los entes encuestados señala no contar con procesos de desarrollo de personal. Sólo los entes de seguridad pública y procuración de justicia, dice contar con un esquema formal al respecto, sin embargo, en todos los casos, las facultades de las áreas encargadas de estos procesos se limitan a la materia de capacitación, siendo éste el único proceso que vinculan con el desarrollo de personal. Todo ello nos indica la escasa cultura organizacional que predomina.

Al respecto, se considera que, para lograr instaurar este proceso en su totalidad, deben fortalecerse todos los procesos anteriores: ingreso por mérito, capacitación, formación y certificación de competencias. De lo contrario no existirían los insumos pertinentes para poder instaurar un proceso que permita verificar el desarrollo de personal, en donde se aprecie la trayectoria de la persona servidora pública desde su ingreso, las capacitaciones que ha cursado y con ello, la formación y desarrollo profesional que ha tenido dentro de la administración pública.

Este proceso se une de manera lógica al de la evaluación del desempeño, ya que, si bien es cierto, a lo largo de su vida administrativa, las y los servidores públicos, deberán realizar diversas evaluaciones e incluso certificaciones, éstas no mostrarán de manera completa, la eficacia y efectividad de su desempeño.

Proceso de Evaluación del Desempeño

La evaluación del desempeño es un proceso para medir el grado de cumplimiento de objetivos y metas propuestos a nivel individual o institucional, así como el comportamiento demostrado por las personas servidoras públicas. De los entes encuestados, sólo 34.2% indican que cuentan con procesos de evaluación del desempeño; sin embargo, al analizar detalladamente cada respuesta, es posible percatarse que únicamente en 2.9% de los casos, efectivamente opera un sistema de evaluación del desempeño formal e integral, ya que en la mayoría de los entes, éste se limita al personal de reciente ingreso o incluso, se aprecian situaciones de carácter discrecional al ser realizada libremente por el superior jerárquico correspondiente.

Un esquema de profesionalización requiere, ante todo, evaluar su funcionamiento, desde la perspectiva de las personas que dice profesionalizar, pero también desde los resultados obtenidos, en este caso, a nivel de gobierno y de cara a la ciudadanía. Este proceso, requiere, para su efectividad, la alineación de los perfiles y competencias profesionales, con las actividades de capacitación, formación y certificación, para que los datos obtenidos sean de la misma naturaleza y puedan ser monitoreados e incluso, medibles.

La EAP, al impulsar un modelo de gestión basado en resultados, considera fundamental la evaluación del desempeño para avanzar en dicho modelo de gestión. El objetivo es aprovechar los mejores perfiles para las funciones específicas que requiere el gobierno y así, evaluar el desempeño no sólo de las y los servidores públicos, sino de la administración en su conjunto.

Los retos de la Profesionalización del Servicio Público

Conscientes de los resultados arrojados por el diagnóstico, el Programa Institucional de la EAP pretende establecer los puentes que permitan fortalecer la vinculación y seguimiento de cada uno de los procesos que integran el esquema de profesionalización contenido en el PSCCP.

Para ello, las Actividades Institucionales que responden al objeto y atribuciones de la EAP, a saber: Profesionalización y Certificación, Investigación sobre los problemas de la Ciudad, Capacitación en Derechos Humanos y Formación y especialización para la Igualdad de Género, contribuyen, desde sus propios ámbitos, al fortalecimiento de las capacidades institucionales para participar en la construcción de un sistema de profesionalización sólido que responda a los retos que enfrenta la Ciudad de México.

Por tal motivo, la EAP ha establecido para el desarrollo de su misión, los siguientes objetivos:

Fortalecer conceptualmente el modelo de profesionalización de personas servidoras públicas, basado en competencias y orientado a resultados, así como consolidar sus instrumentos.

Promover la implementación del “Programa sectorial de capacitación, certificación y profesionalización de las personas servidoras públicas 2013-2018”, bajo el modelo de profesionalización que impulsa la Escuela.

Orientar metodológicamente y participar en la elaboración del diagnóstico que dé cuenta de los procesos en materia de profesionalización y de los perfiles actuales de las personas servidoras públicas en el Gobierno de la CDMX.

Incrementar la pertinencia y la calidad de la oferta académica de la Escuela.

Realizar el seguimiento de las personas servidoras públicas participantes en los programas de la Escuela, en cuanto a competencias orientadas a la implementación de agendas gubernamentales.

Producir documentos que sistematicen la experiencia de la Escuela en los procesos de planeación, programación, presupuestación y monitoreo en los que ha participado, que incorporen los resultados de los distintos seminarios y talleres relacionados con dichos procesos, así como la identificación de buenas prácticas internacionales en la materia, para analizar de qué forma tales procesos se aplican en el Gobierno de la CDMX e identificar áreas de mejora.

Producir, en el marco de la “Red para el fortalecimiento de la gestión y las políticas públicas de la CDMX”, estudios con propuestas de política pública, útiles para los principales tomadores de decisiones del Gobierno de la CDMX.

Tener presencia en la agenda internacional de la CDMX para consolidar el modelo de profesionalización e identificar buenas prácticas para la mejora de la gestión pública.

Con tales objetivos presentes, dentro de los retos de profesionalización y formación que tiene frente a sí la EAP, se encuentran los siguientes:

- La articulación y vinculación de los programas de capacitación, formación y los procesos de certificación, en un esquema más integral, que tenga como objetivo ejercer una mayor incidencia y efectividad en las funciones que desempeñan las personas servidoras públicas. Además, dicha vinculación debe existir desde los procesos de ingreso, los cuales deben estar orientados bajo los principios de transparencia, objetividad y mérito.
- Profundizar en un modelo educativo de aplicación y orientado al desarrollo de competencias profesionales, al tener, como uno de los elementos indispensables para la profesionalización, el incremento de la calidad y pertinencia de los contenidos académicos que imparte la Escuela y que permite crear un vínculo hacia el mejor desempeño de las funciones de las y los servidores públicos.
- El incremento de la oferta de formación inicial –como una de las etapas más importantes de la profesionalización–, tiene especial atención en el presente Programa Institucional. El objetivo que se persigue es brindar a las y los servidores públicos un panorama general de la Administración Pública de la CDMX, que les permita, al mismo tiempo, tener una inducción al gobierno de la Ciudad y obtener las herramientas básicas de gestión pública para que su actuación se centre, desde su ingreso, en el marco programático y normativo de nuestra Ciudad Capital.
- Incrementar la educación a distancia, razón por la cual se pretende fortalecer el diseño e impartición de contenidos en línea para poder alcanzar a un mayor número de personas con cursos de alta calidad que trasciendan a una mera sensibilización o difusión de programas. Lo que se busca entonces, es generar diversos espacios para que la persona servidora pública pueda participar de manera activa de los procesos de capacitación y formación que la Escuela ofrece.
- El fortalecimiento y ampliación de los procesos de certificación de competencias profesionales, constituye otro componente que consolida la política de profesionalización, y que resulta útil no sólo para verificar el nivel de conocimientos y competencias profesionales que las y los servidores públicos poseen, sino que, ante todo, permitirá establecer ciertos parámetros de competencia, pertinencia y calidad para, en su momento, dar pie a una evaluación del desempeño e incluso, a procesos de movilidad y progresión de carrera.
- Continuar con la generación de conocimientos sobre temas concernientes al presente y futuro de la Ciudad de México, que promuevan la reflexión y el debate sobre problemas de actualidad y que contribuyan a la formulación de políticas públicas orientadas a la generación de valor público.
- Continuar la labor de la Escuela en el ámbito público con actividades de difusión de sus productos académicos, así como con espacios de vinculación y extensión que permitan llevar a cabo conferencias, seminarios y presentaciones que abonen, desde otra perspectiva, a la profesionalización, pues de esta manera se orientan los diversos procesos con base a la prospectiva que se presenta en la Ciudad de México en los años a venir.
- La participación como Centro Regional de Formación para América en el marco de la red mundial de grandes ciudades, Metrópolis, permitirá que la EAP se convierta en un referente en la formación de las personas servidoras públicas y sea promotora de la discusión y de la formación de funcionarios en temas de punta relacionados con la gestión de problemas públicos de las urbes.

Dicho lo cual, resulta indispensable recordar la visión de la EAP hacia el horizonte 2018:

“La Escuela es reconocida como la instancia que orienta la política de profesionalización del Gobierno de la CDMX, a partir de la cual se han incrementado en las personas servidoras públicas, las competencias para una implementación efectiva de la agenda gubernamental; igualmente, por sus investigaciones, asesorías y material de consulta, es una de las instituciones que más contribuyen en el Gobierno de la CDMX a la mejora de la gestión pública.”

La Gestión para Resultados y agenda de investigación

El impulso que desde la EAP se ha dado para contribuir en la generación de un gobierno que mejore las condiciones de vida de sus habitantes, además de poner énfasis en la profesionalización del servicio público por la vía de la capacitación, formación y certificación, ha orientado esfuerzos suplementarios para desarrollar investigaciones y análisis sobre diversos problemas de la Ciudad de México.

La investigación sobre los grandes temas de la Capital es, en sí, una actividad institucional que abona a la profesionalización de la función pública en la CDMX, ya que genera diagnósticos y profundiza sobre las causas de los problemas públicos, identificando soluciones que permiten a las personas servidoras públicas elaborar políticas y formas de aplicación de las mismas que generan valor público para la ciudadanía. Es decir, permite cumplir con mejores condiciones profesionales la esencia de la función pública.

Una de las líneas de investigación que se ha desplegado aborda las características y la aplicación de un modelo de gestión que se fundamenta en los principios de efectividad, legalidad, certeza jurídica, imparcialidad, calidad en la información, transparencia y rendición de cuentas. En este sentido se promueve una Gestión para Resultados (GpR) que es definida por el BID como:

“Un marco conceptual cuya función es la de facilitar a las organizaciones públicas la dirección efectiva e integrada de su proceso de creación de valor público, a fin de optimizarlo asegurando la máxima eficacia, eficiencia y efectividad de su desempeño, la consecución de los objetivos de gobierno y la mejora continua de sus instituciones”.

Este modelo de gestión que se promueve desde la EAP, encuentra su principal referente en el PGDDF, el cual menciona que todo el proceso de planeación debe estar enfocado en una gestión orientada a resultados, siendo ésta una estrategia administrativa que impulsa a las organizaciones públicas hacia la generación de políticas útiles que solventen las demandas colectivas de los ciudadanos: su propósito consiste en lograr mayor eficiencia y eficacia en el cumplimiento de los objetivos del Gobierno, al trabajar en la mejora continua de las instituciones que lo integran.

Como parte del diagnóstico sobre el avance del modelo de Gestión para Resultados en la CDMX, es importante destacar lo que la EAP ha venido generando desde su creación, para impulsar un cambio en el modelo de gestión pública que se distinga por su efectividad y por la búsqueda del mayor impacto social posible.

En materia de investigación la EAP ha impulsado la realización de estudios, seminarios, mesas de análisis, conferencias y talleres, así como también ha proporcionado asesorías a los entes de la Administración Pública para producir análisis con mayor profundidad de los problemas públicos, sus causas y consecuencias, en la búsqueda de formular propuestas de mejores políticas públicas.

Así, en materia de estudios sobre la Gestión para Resultados se ha buscado profundizar en el conocimiento sobre el diseño e implementación del modelo en experiencias nacionales e internacionales, así como los principales retos que enfrenta la gestión en la Ciudad de México. Se han promovido encuentros de discusión de experiencias en los modelos de gestión de otros países mediante el Seminario Permanente sobre la Gestión para Resultados. Construyendo servidores públicos efectivos, en el cual se han analizado y discutido los casos de Canadá, Francia, Brasil, Colombia, Perú, Chile, México, así como algunas experiencias de gobiernos subnacionales como Minas Gerais, Medellín y Ciudad de México.

Dentro de este mismo rubro, se han realizado estudios del modelo de GpR, en Brasil, Francia y Canadá; así como diagnósticos sobre la gestión pública en el gobierno de la Ciudad, particularmente sobre la planeación y su alineación con los procesos de presupuestación, y sobre los avances en otras etapas del ciclo de la gestión pública. Ejemplos de ellos son: el estudio Documentación y evaluación del proceso de planeación orientado a resultados de la Ciudad de México 2012-2018, Estudio con diagnóstico y propuestas de mejora del modelo de gestión de la Ciudad de México y Propuesta de alineación de la planeación con el proceso presupuestario.

Uno de los pilares del modelo de GpR se refiere a la Gestión de Programas y Proyectos. En relación con éste, la EAP ha desarrollado una línea de investigación y asesoría impulsando la construcción de una Red para el fortalecimiento de la gestión y las políticas públicas de la Ciudad de México. Esta red es integrada por expertos de la academia, de la administración pública y de la sociedad civil, mediante la cual se han generado diagnósticos, nuevos conocimientos y propuestas de líneas de acción, para fortalecer la gestión y las políticas públicas en la Ciudad, con el propósito de enfrentar problemas públicos relevantes en la agenda del Gobierno de la CDMX. Al respecto, a manera de ejemplo, fueron fortalecidos diagnósticos y propuestas de políticas sobre el trabajo infantil, personas con discapacidad, la obesidad en la población infantil y el diseño de un sistema de protección social.

Asimismo, la EAP ha brindado asesoría metodológica a los entes públicos sobre planeación gubernamental. Al respecto, participó como una de las tres instancias integrantes de la Comisión de Seguimiento para la Elaboración del PGDDF, proporcionando la metodología, el esquema organizativo y la asesoría dirigida a los entes públicos que participaron.

Igualmente, elaboró la Guía metodológica para la elaboración los programas sectoriales, especiales e institucionales derivados del PGD 2013-2018. En todo este proceso también se proporcionó asesoría a 72 entes públicos mediante talleres.

Otra de las acciones destacadas que se han llevado a cabo, fue el diseño y la implementación del Mecanismo de Seguimiento para el monitoreo de las políticas públicas dirigidas a la infancia en la Iniciativa “10xInfancia”. En ella participaron 29 entes públicos que proporcionaron información sobre 70 programas y acciones. Este mecanismo dio seguimiento a metas, poblaciones objetivo y presupuestos, mediante un panel de indicadores de gestión y una plataforma informática. El resultado final fue un Informe presentado por el Jefe de Gobierno a la Unicef y a la ciudadanía. Para realizar estas acciones se efectuaron talleres y asesorías personalizadas a los enlaces de los entes participantes.

Finalmente, la producción editorial de la Escuela, operada por el área de investigación, busca difundir el conocimiento generado a partir de las propias actividades de investigación, así como el producido por expertos académicos e institucionales. Ejemplos de esta producción son: La Biblioteca Básica de la Administración Pública que a la fecha cuenta con 16 tomos, la Biblioteca Básica de la Seguridad Ciudadana, con 7 tomos y los primeros 4 tomos de Cuadernos de Trabajo sobre Gestión para Resultados (GpR), entre los más importantes.

Mediante el desempeño de sus actividades en materia de investigación, la EAP ha reunido información y análisis que le permiten aportar elementos para la caracterización general del modelo gestión prevaleciente en el Gobierno de la CDMX. El diagnóstico toma como referencias fundamentales los estudios sobre la gestión pública del Gobierno de la Ciudad antes mencionados y la metodología de evaluación del Banco Interamericano de Desarrollo (BID). Ésta divide en cinco pilares o procesos el modelo de gestión: i) planificación para resultados; ii) presupuesto por resultados; iii) gestión financiera, auditoría y adquisiciones; iv) gestión de programas y proyectos; y v) monitoreo y evaluación. Los resultados que se exponen a continuación constituyen una aproximación a la situación que guarda la eficiencia y eficacia de los servicios y proceso de la administración pública de la Ciudad de México.

En general, se encontró en la gestión del gobierno de la Ciudad una serie de componentes que apuntan hacia la conformación de una gestión para resultados, pero en la que aún faltan aspectos importantes, así como una mayor articulación de los que ahora existen.

El estudio consideró 82 indicadores distribuidos entre los 5 pilares de la GpR: 15 para planificación; 11 para Presupuesto por Resultados; 22 para Gestión financiera, auditoría y adquisiciones; 16 para Gestión de programas y proyectos; y 18 para Monitoreo y evaluación. La investigación y análisis arrojaron que, en su conjunto, la gestión del Gobierno de la CDMX cumple con 43% de los indicadores, los cubre parcialmente en una proporción de 23% y no cumple con 34% de los mismos.

Los principales hallazgos específicos del diagnóstico apuntan a que uno de los pilares de la GpR con avances significativos en la Ciudad de México es el de Planificación para resultados, debido a que el proceso está regulado por una Ley de Planeación y se ha producido un Programa General de Desarrollo con visión de mediano plazo, del cual derivan programas sectoriales e institucionales que fijan objetivos y metas. El estudio muestra que, de los 15 indicadores considerados en este pilar, se cumple con 33% de ellos y con 40% se cumple parcialmente.

Como retos para alcanzar una mejor Planificación para resultados, se presentan los siguientes:

- Diseñar un Reglamento de la Ley de Planeación, el cual incluya una visión que rebase el periodo de gobierno.
- Impulsar la creación de una instancia responsable de la planeación gubernamental en la Ciudad de México.
- Promover la institucionalización de una participación activa de la Asamblea Legislativa y la ciudadanía en el proceso de planeación.

Otro pilar que ha tenido avances, por lo menos en términos formales, es el de Presupuesto por resultados. Se tiene una normatividad que define esta actividad como la Ley de Presupuesto y Gasto Eficiente y fue establecida la estructura de la clave presupuestaria para indicar el centro gestor, el área funcional, el fondo, la posición presupuestal y el proyecto de inversión con el fin de explicar el propósito y la forma en la que se ejerce el gasto. No obstante, pareciera que las

asignaciones presupuestales siguen siendo inerciales e incrementales, además de que no se ha encontrado evidencia que sugiera que la información de los resultados es utilizada para la formulación del presupuesto. En este pilar se cumple con 27% de los 11 indicadores considerados y con 27% se cumple parcialmente.

Como retos para alcanzar una mejor implementación del Presupuesto por resultados destacan:

- Crear un marco fiscal de mediano plazo (mínimo tres años) acorde con el PGDDF.
- Crear un sistema de indicadores de desempeño que permita medir los resultados del gasto.
- Asignar recursos presupuestarios tomando en cuenta los resultados.
- Construir mecanismos de asignación presupuestaria que incentiven la eficiencia y la eficacia de la gestión de las instituciones.
- Establecer mecanismos que pongan a disposición de la ciudadanía, información sobre el presupuesto de una manera comprensible y permita identificar el destino del presupuesto según las prioridades definidas en el PGDDF y en los planes sectoriales.

Por su parte, del análisis del pilar de Gestión financiera, auditoría y adquisiciones se desprende la existencia de marcos normativos y que en términos generales son cumplidos, como lo son la Ley de Presupuesto y Gasto Eficiente y su Reglamento, la Ley de Adquisiciones para el Distrito Federal, la Ley de Procedimiento Administrativo del Distrito Federal, la Ley Orgánica de la Administración Pública del Distrito Federal. Además, la CDMX se sujeta a las disposiciones de la Ley General de Contabilidad Gubernamental y la Ley Federal de Responsabilidades de los Servidores Públicos. Sin embargo, se trata de procesos que no necesariamente están bien articulados con el resto de los pilares de la GpR. En este pilar los indicadores de gestión muestran que se cumple con 64% de los indicadores y con 9% se cumple parcialmente.

Como retos para mejorar la gestión pública en el pilar Gestión financiera, auditoría y adquisiciones destacan:

- Promover que el gasto presupuestado coincida con el gasto ejecutado de manera consistente en el mediano plazo.
- Generar un sistema electrónico de información que integre las siguientes áreas de la administración financiera del Estado: presupuesto, administración tributaria, crédito público, tesorería y contabilidad que contribuyan en los procesos de planificación y administración del presupuesto.
- Fortalecer un sistema electrónico (e-compras), para recolectar información sobre las adquisiciones, la ley y las normas, las invitaciones a licitar, las solicitudes de propuestas y la información sobre adjudicación de los contratos.
- Promover una estrategia sostenible para la capacitación y la información a las entidades contratantes y al sector privado sobre las reglas de adquisiciones públicas y su aplicación.
- Promover una mayor difusión de la información a la ciudadanía de los informes de auditoría externa.
- Generar una instancia que dispone de estadísticas de adquisiciones accesibles a las instituciones públicas.

El pilar de Gestión de programas y proyectos también enfrenta retos importantes. Aunque a partir de la presente administración en la Ciudad de México se han generado planes sectoriales de mediano plazo, no pareciera existir un uso generalizado de evaluaciones ex ante en todas las áreas de política de la ciudad para seleccionar las mejores opciones de política pública. Tampoco son visibles esquemas que permitan desarrollar estrategias de mejora en la calidad de los bienes o recopilar de forma sistemática las opiniones de los usuarios de los servicios públicos. Además, se carece de sistemas sectoriales de información. En este pilar los indicadores de gestión muestran que se cumple con 44% de los indicadores, 6% se cumple parcialmente y 50% de los indicadores no se han cumplido.

Como retos para mejorar en la Gestión de Programas y Proyectos se propone:

- Generar una mayor difusión a la ciudadanía sobre las evaluaciones ex ante, a través de internet.
- Promover la realización de evaluaciones ex ante para los programas y proyectos que no son de inversión.
- Impulsar la participación de la ciudadanía y de las organizaciones sociales en la elaboración de los programas sectoriales.
- Establecer mecanismos de evaluación del desempeño de los servidores públicos del Gobierno de la Ciudad.
- Impulsar la creación de sistemas de remuneración y de evaluación del personal que incentiven la obtención de resultados.
- Fortalecer los medios que incorporen la opinión de los usuarios o de organizaciones de la sociedad civil para la mejora continua de los bienes y servicios producidos.
- Implementar de manera explícita el modelo de GpR en el gobierno.
- Diseñar e implementar sistemas confiables y actualizados que concentren la información sobre la gestión y resultados de la Administración Pública de la Ciudad.

En cuanto al pilar de Monitoreo y evaluación, es posible observar una evolución importante en los últimos años, particularmente en el área de la política social. Sin embargo, en el resto de las áreas del gobierno local no pareciera haberse establecido todavía un sistema de monitoreo y evaluación efectiva, a pesar de que se percibe la voluntad de hacerlo entre diversos actores relevantes. Además, se carece de sistemas sectoriales de información. En este pilar los indicadores de gestión muestran que se cumple con 33% de ellos y parcialmente con 39%.

Los retos identificados para el fortalecimiento de este pilar son:

- Contar con un sistema de información actualizada y un procedimiento institucionalizado para analizar y corregir el incumplimiento de la ejecución detectada por el monitoreo.
- Poner a disposición de la ciudadanía información actualizada sobre el monitoreo de los objetivos y las metas del gobierno.
- Generar sistemas de información estadística que periódicamente produzca información sobre la situación social y/económica de la ciudad.
- Crear una unidad administrativa que genere información estadística sobre la situación social y económica de la ciudad.
- Fortalecer la articulación entre las instituciones evaluadoras y las ejecutoras para lograr una corrección eficaz de las fallas detectadas en el proceso de monitoreo y evaluación de la gestión.

De manera resumida, los resultados antes mencionados pueden observarse en el siguiente cuadro:

| Cuadro 2. Avances del Gobierno de la Ciudad de México hacia un Modelo de Gestión para Resultados | | | | | | | | |
|---|--------------------|------|-----------|----|-----------|----|---------------------|----|
| Componentes PRODEV | Indicadores | | Sí | | No | | Parcialmente | |
| | Tot. | % | Tot. | % | Tot. | % | Tot. | % |
| Planificación | 15 | 18.3 | 5 | 33 | 4 | 27 | 6 | 40 |
| Presupuesto para Resultados | 11 | 13.4 | 3 | 27 | 5 | 46 | 3 | 27 |
| Gestión financiera, Auditoría y Adquisiciones | 22 | 26.8 | 14 | 64 | 6 | 27 | 2 | 9 |
| Gestión de Programas y Proyectos | 16 | 19.5 | 7 | 44 | 8 | 50 | 1 | 6 |
| Monitoreo y Evaluación | 18 | 22.0 | 6 | 33 | 5 | 28 | 7 | 39 |
| Totales | 82 | 100 | 35 | 43 | 28 | 34 | 19 | 23 |

En congruencia con estos elementos de diagnóstico y con las necesidades de formación de los recursos humanos de la Administración Pública de la Ciudad de México, la agenda de investigación de la EAP se perfila de la siguiente manera:

Producir documentos que sistematicen la experiencia de la Escuela en los procesos de planeación, programación, presupuestación y monitoreo en los que ha participado, que incorporen los resultados de los distintos seminarios y talleres relacionados con dichos procesos, así como la identificación de buenas prácticas internacionales en la materia, para analizar de qué forma tales procesos se aplican en el Gobierno de la CDMX e identificar áreas de mejora.

Producir, en el marco de la “Red para el fortalecimiento de la gestión y las políticas públicas de la CDMX”, estudios sobre problemas públicos con propuestas de política pública, útiles para los principales tomadores de decisiones del Gobierno de la CDMX, tales como: ética pública y responsabilidades de los servidores públicos, relaciones laborales entre el gobierno y las personas servidoras públicas y la política social como un sistema de protección social.

Promover la actividad del Consejo Académico de la Escuela para potenciar el conjunto de redes con que ésta trabaja e incrementar la pertinencia y calidad de sus actividades académicas.

Tener presencia en la agenda internacional de la CDMX para consolidar el modelo de profesionalización, identificar buenas prácticas para la mejora de la gestión pública.

Con base en los elementos de diagnóstico aquí plasmados, así como considerando las agendas establecidas en la propia EAP y los programas sectoriales, en el siguiente apartado se desarrollan los objetivos, las metas, las políticas públicas y los indicadores, materia de este Programa Institucional.

4. OBJETIVOS, METAS, POLÍTICAS PÚBLICAS E INDICADORES.

Este Programa Institucional se alinea al Programa Sectorial Capacitación, Certificación y Profesionalización de los Servidores Públicos (PSCCP), en sus Objetivos 1 (O1), 2 (O2) y 3 (O3); al Programa Sectorial de Mejora de la Gestión Pública (PSMGP) en su Objetivo 1 (O1); al Programa Sectorial Desarrollo Social con Equidad e Inclusión (PSDSEI) en su Objetivo 1 (O1); y, al Programa Sectorial Hospitalidad, Interculturalidad, Atención a Migrantes y Movilidad Humana para el Distrito Federal (PSHIAMMH), en su Objetivo 2 (O2). Éstos, a su vez, derivan del Programa General de Desarrollo 2013-2018 (PGDDF) en los Ejes (E) y las Áreas de Oportunidad (AO) que correspondan. Asimismo, las Metas, Indicadores, y Políticas Públicas que se retoman de los Objetivos que se mencionan y que son incluidas en este Programa Institucional, se abreviarán como M, I y PP, respectivamente.

La actividad estratégica de la EAP está encaminada de manera sustantiva a la profesionalización de las personas servidoras públicas de la Administración Pública de la CDMX. A continuación se incluyen primeramente, los indicadores estratégicos de la EAP y su respectiva alineación programática, y posteriormente se desarrolla el conjunto de actividades institucionales que se desprenden de los compromisos adquiridos por este organismo de la APCDMX, en el marco del presente ejercicio de programación sectorial, llevado a cabo en el actual periodo de Gobierno.

INDICADORES ESTRATÉGICOS

Alineación:

Objetivo 1 (PSCCP, E5, AO6, O3). Fortalecer las acciones de profesionalización y capacitación para promover el desarrollo y el fortalecimiento de aptitudes, destrezas y habilidades entre las personas servidoras públicas.

Meta Sectorial (PSCCP, E5; AO6; O3; M1, Meta Cuantificada) La Oficialía Mayor, en coordinación con la Contraloría General, la Procuraduría General de Justicia del Distrito Federal, la Escuela de Administración Pública del Distrito Federal, y con apoyo, en el ámbito de sus respectivas atribuciones, del Instituto Técnico de Formación Policial de la Secretaría de Seguridad Pública del Distrito Federal y del Instituto de Formación Profesional de la Procuraduría General de Justicia del Distrito Federal, establecerá un Plan General que contenga los criterios para el adecuado diseño, implementación y evaluación de los programas de capacitación, formación, profesionalización, y certificación de competencias, a fin de que las personas servidoras públicas cuenten con las herramientas metodológicas, teóricas y prácticas, así como con los

elementos y el enfoque en derechos humanos, género, cultura de la paz y la no violencia, derecho a la ciudad, transparencia, cultura del buen trato, igualdad y no discriminación para el ejercicio efectivo de la función pública. El Plan General comenzará a ser elaborado a partir del 2014 y deberá ser implementado a partir del 2016.

Meta Institucional 1.3 (PSCCP, E5, AO6, O3; M1, Meta Cuantificada) Incrementar el porcentaje de participantes en los cursos de inducción, formación continua, especialización y de derechos humanos para la APCDMX que imparte la EAP con la finalidad de dar cumplimiento a la política de profesionalización de las personas servidoras públicas de estructura hasta el 2018.

Nombre del Indicador: Porcentaje de personas servidoras públicas de estructura de la APCDMX capacitadas por la EAP en cursos de inducción a la APCDMX.

| Fórmula | Unidad de Medida | Línea de base del indicador | Meta 2016 | Meta 2017 | Meta 2018 |
|---|------------------|--|--|--|--|
| (Número de personas servidoras públicas de estructura de la APCDMX capacitadas por la EAP en cursos de inducción a la APCDMX al periodo/ Número de personas servidoras públicas de estructura de la APCDMX)*100 | % | 3,900 personas servidoras públicas capacitadas en cursos de inducción a la APCDMX por la EAP del total de personas servidoras públicas de estructura de la APCDMX en 2015 $(3,900/12,401)*100 = 31.5\%$ | 3,900 personas servidoras públicas de la APCDMX capacitadas por la EAP en cursos de inducción a la APCDMX $(3,900/12,401)*100 = 31.5\%$ | 4,000 personas servidoras públicas de la APCDMX capacitadas por la EAP en cursos de inducción a la APCDMX $(4,000/12,401)*100 = 32.3\%$ | 4,100 personas servidoras públicas de la APCDMX capacitadas por la EAP en cursos de inducción a la APCDMX $(4,100/12,401)*100 = 33.1\%$ |

Nombre del Indicador: Porcentaje de personas servidoras públicas de estructura de la APCDMX capacitadas por la EAP en cursos de formación continua o especialización.

| Fórmula | Unidad de Medida | Línea de base del indicador | Meta 2016 | Meta 2017 | Meta 2018 |
|--|------------------|---|---|---|---|
| (Número de personas servidoras públicas de estructura de la APCDMX capacitadas por la EAP en cursos de formación continua o especialización al periodo/ Número de personas servidoras públicas de estructura de la APCDMX)*100 | % | 2,000 personas servidoras públicas capacitadas en cursos de formación continua o especialización por la EAP del total de personas servidoras públicas de estructura de la APCDMX en 2015 $(2,000/12,401)*100 = 16.2\%$ | 2,160 personas servidoras públicas de la APCDMX capacitadas por la EAP en cursos de formación continua o especialización $(2,160/12,401)*100 = 17.4\%$ | 2,448 personas servidoras públicas de la APCDMX capacitadas por la EAP en cursos de formación continua o especialización $(2,448/12,401)*100 = 19.8\%$ | 2,592 personas servidoras públicas de la APCDMX capacitadas por la EAP en cursos de formación continua o especialización $(2,592/12,401)*100 = 20.9\%$ |

Nombre del Indicador: Porcentaje de personas servidoras públicas de estructura de la APCDMX capacitadas por la EAP en cursos de inducción a la APCDMX, de formación continua o especialización y de derechos humanos.

| Fórmula | Unidad de Medida | Línea de base del indicador | Meta 2016 | Meta 2017 | Meta 2018 |
|--|------------------|--|---|---|---|
| (Número de personas servidoras públicas de estructura de la APCDMX capacitadas por la EAP al periodo/ Número de personas servidoras públicas de estructura de la APCDMX)*100 | % | 6,070 personas servidoras públicas de estructura de la APCDMX capacitadas por la EAP en 2015 $(6,070/12,401)*100=48.95\%$ | 6,173 personas servidoras públicas de estructura de la APCDMX capacitadas por la EAP $(6,173/12,401)*100=50\%$ | 6,561 personas servidoras públicas de estructura de la APCDMX capacitadas por la EAP $(6,561/12,401)*100=53\%$ | 6,872 personas servidoras públicas de estructura de la APCDMX capacitadas por la EAP $(6,872/12,401)*100=55.4\%$ |

Meta 1.4. (PSCCP, E5; AO6; O3; M1, Meta Cuantificada) Incrementar el porcentaje de personas servidoras públicas de estructura de la APCDMX que participan en el proceso de certificación de competencias profesionales con el objeto de mejorar la calidad de su desempeño y generar resultados efectivos para la CDMX al 2018.

Nombre del Indicador: Porcentaje de personas servidoras públicas de estructura de la APCDMX que participan en el proceso de certificación de competencias profesionales.

| Fórmula | Unidad de Medida | Línea de base del indicador | Meta 2016 | Meta 2017 | Meta 2018 |
|---|------------------|---|---|---|---|
| (Número de personas servidoras públicas de estructura de la APCDMX que participan en el proceso de certificación de competencias profesionales al periodo/ Número de personas servidoras públicas de estructura de la APCDMX)*100 | % | 465 personas servidoras públicas de estructura de la APCDMX certificadas por la EAP en 2015 $(465/12,401)*100=3.8\%$ | 550 personas servidoras públicas de la APCDMX certificadas por la EAP en 2016 $(550/12,401)*100=4.5\%$ | 600 personas servidoras públicas de la APCDMX certificadas por la EAP en 2016 $(600/12,401)*100=4.8\%$ | 650 personas servidoras públicas de la APCDMX certificadas por la EAP en 2016 $(650/12,401)*100=5.3\%$ |

INDICADORES DE OPERACIÓN

Objetivo 1 (PSCCP, E5, AO6, O3). Fortalecer las acciones de profesionalización y capacitación para promover el desarrollo y el fortalecimiento de aptitudes, destrezas y habilidades entre las personas servidoras públicas.

Meta 1.1. (PSCCP, E5; AO6; O3; M1, Meta Cuantificada) Contribuir a la definición, articulación y operación del modelo de profesionalización de la Administración Pública de la Ciudad de México (APCDMX).

Política Pública 1.1.1. La Dirección Ejecutiva de Formación y la Dirección Ejecutiva de Investigación y Documentación, ambas de la EAP, desarrollarán un diagnóstico de los Recursos Humanos de estructura de la APCDMX.

| Indicador 1.1.1.1 | Fórmula | Línea de base | Meta 2016-2018 | Meta 2016 | Meta 2017 | Meta 2018 |
|--|--|---------------|----------------|-----------|-----------|-----------|
| Porcentaje de avance del desarrollo de un diagnóstico de los | (Diagnóstico de los Recursos Humanos de estructura de la APCDMX realizado / Diagnóstico de los Recursos Humanos de estructura de la APCDMX programado) * 100 | 0% | 100% | 100% | N/A | N/A |

| | | | | | | |
|---|--|--|--|--|--|--|
| Recursos Humanos de estructura de la APCDMX | | | | | | |
|---|--|--|--|--|--|--|

Política Pública 1.1.2. La Dirección Ejecutiva de Formación y la Dirección Ejecutiva de Investigación y Documentación, ambas de la EAP, desarrollarán un documento que proponga y describa conceptualmente el modelo de profesionalización de la APCDMX, sus componentes, así como el diseño institucional necesario para su implementación.

| Indicador 1.1.2.1 | Fórmula | Línea de base | Meta 2016-2018 | Meta 2016 | Meta 2017 | Meta 2018 |
|--|--|---------------|----------------|-----------|-----------|-----------|
| Porcentaje de avance del documento que propone y describe el modelo de profesionalización de la APCDMX | (Documento que propone y describe el modelo de profesionalización de la APCDMX realizado / Documento que propone y describe el modelo de profesionalización de la APCDMX programado) * 100 | 0% | 100% | 70% | 100% | N/A |

Política Pública 1.1.3. La Dirección Ejecutiva de Formación y la Dirección Ejecutiva de Investigación y Documentación, ambas de la EAP, desarrollarán una propuesta de Catálogo de competencias profesionales del personal de estructura de la APCDMX.

| Indicador 1.1.3.1 | Fórmula | Línea de base | Meta 2016-2018 | Meta 2016 | Meta 2017 | Meta 2018 |
|---|--|---------------|----------------|-----------|-----------|-----------|
| Porcentaje de avance del Catálogo de competencias profesionales del personal de estructura de la APCDMX | (Catálogo de competencias profesionales del personal de estructura de la APCDMX realizado / Catálogo de competencias profesionales del personal de estructura de la APCDMX programado) * 100 | 0% | 100% | 50% | 100% | N/A |

Meta 1.2. (PSCCP, E5; AO6; O3; M1, Meta Cuantificada) Contribuir con la Oficialía Mayor, en el diseño de los criterios generales para la formación inicial o inductiva, continua, y de desarrollo de competencias directivas de las personas servidoras públicas de la APCDMX; para la evaluación de los procesos de capacitación, formación, profesionalización y certificación; así como para el acompañamiento de su implementación.

Política pública 1.2.1. La Dirección Ejecutiva de Formación de la EAP, en coordinación con la Oficialía Mayor, elaborará un documento de política de profesionalización con diseño de criterios generales sobre la formación inicial o inductiva, formación continua, y desarrollo de competencias directivas de las personas servidoras públicas de la APCDMX.

| Indicador 1.2.1.1 | Fórmula | Línea de base | Meta 2016-2018 | Meta 2016 | Meta 2017 | Meta 2018 |
|--|--|---------------|----------------|-----------|-----------|-----------|
| Porcentaje de avance del desarrollo de un documento de política de profesionalización con diseño de criterios generales sobre formación inicial, formación continua, y desarrollo de competencias directivas | (Documento realizado de política de profesionalización con diseño de criterios generales sobre formación inicial, formación continua, y desarrollo de competencias directivas / Documento programado de política de profesionalización con diseño de criterios generales sobre formación inicial, formación continua, y desarrollo de competencias directivas) * 100 | 0% | 100% | 100% | N/A | N/A |

Política pública 1.2.2. La Dirección Ejecutiva de Formación de la EAP, en coordinación con la Oficialía Mayor, contribuirá al diseño de los criterios generales que se aplicarán en la Administración Pública de la Ciudad de México para la evaluación de los procesos de capacitación, formación y certificación tendientes a la profesionalización de las personas servidoras públicas.

| Indicador 1.2.2.1 | Fórmula | Línea de base | Meta 2016-2018 | Meta 2016 | Meta 2017 | Meta 2018 |
|--|---|---------------|----------------|-----------|-----------|-----------|
| Porcentaje de avance en el diseño de los criterios para la evaluación de los procesos de capacitación, formación, profesionalización y certificación | (Diseño de criterios para la evaluación de los procesos de capacitación, formación, profesionalización y certificación realizado/ Diseño programado de criterios para la evaluación de los procesos de capacitación, formación, profesionalización y certificación realizado) * 100 | 0% | 100% | 60% | 100% | N/A |

Política pública 1.2.3. La Dirección Ejecutiva de Formación de la EAP, en coordinación con la Oficialía Mayor, contribuirá a la implementación de evaluaciones de capacitación, formación y certificación que incluyen los criterios generales del documento de política de profesionalización.

| Indicador 1.2.3.1 | Fórmula | Línea de base | Meta 2016-2018 | Meta 2016 | Meta 2017 | Meta 2018 |
|---|--|---------------|----------------|-----------|-----------|-----------|
| Porcentaje de evaluaciones de capacitación, formación y certificación que incluyen los criterios generales de capacitación, formación y certificación | (Evaluaciones con criterios generales de capacitación, formación y certificación al periodo/Evaluaciones de capacitación, formación y certificación implementados por la APCDMX)*100 | 0% | 100 % | N/A | 100% | N/A |

Política pública 1.2.4. La Dirección Ejecutiva de Formación de la EAP, en coordinación con la Oficialía Mayor, generará un esquema de capacitación, acompañamiento y asesoría a los enlaces que cada ente de la Administración Pública de la Ciudad de México designe para la implementación de los criterios en materia de ingreso, capacitación, formación, certificación, desarrollo de personal y evaluación del desempeño.

| Indicador 1.2.4.1 | Fórmula | Línea de base | Meta 2016-2018 | Meta 2016 | Meta 2017 | Meta 2018 |
|---|---|---------------|----------------|-----------|-----------|-----------|
| Porcentaje de avance en el diseño del esquema de capacitación, acompañamiento y asesoría a los enlaces designados en cada ente de gobierno para la implementación de los criterios en materia de ingreso, capacitación, formación, certificación, desarrollo de personal y evaluación del desempeño | (Esquema de capacitación, acompañamiento y asesoría a los enlaces designados en cada ente de gobierno para la implementación de los criterios en materia de ingreso, capacitación, formación, certificación, desarrollo de personal y evaluación del desempeño diseñado al periodo/ Esquema de capacitación, acompañamiento y asesoría a los enlaces designados en cada ente de gobierno para la implementación de los criterios en materia de ingreso, capacitación, formación, certificación, desarrollo de personal y evaluación del desempeño programado) * 100 | 0% | 100% | 100% | N/A | N/A |

| Indicador 1.2.4.2 | Fórmula | Línea de base | Meta 2016-2018 | Meta 2016 | Meta 2017 | Meta 2018 |
|--|---|---------------|----------------|-----------|-----------|-----------|
| Porcentaje de entes con enlace designado para la implementación de los criterios en materia de ingreso, capacitación, formación, certificación, desarrollo de personal y evaluación de desempeño | (Número de entes para la implementación de los criterios en materia de ingreso, capacitación, formación, certificación, desarrollo de personal y evaluación del desempeño con enlace designado al periodo/ total de entes de la APCDMX) * 100 | 0% | 100% | 20% | 100% | N/A |

Política pública 1.2.5. La Dirección Ejecutiva de Formación de la EAP elaborará un padrón de las personas servidoras públicas que imparten cursos de capacitación y formación en los entes de la Administración Pública de la Ciudad de México (APCDMX) a efecto de implementar programas de certificación de instructores.

| Indicador 1.2.5.1 | Fórmula | Línea de base | Meta 2016-2018 | Meta 2016 | Meta 2017 | Meta 2018 |
|--|--|---------------|----------------|-----------|-----------|-----------|
| Porcentaje de avance en la elaboración de un padrón de instructores adscritos a los entes de la APCDMX | (Padrón de instructores adscritos a los entes de la APCDMX elaborado al periodo/ padrón de instructores adscritos a los entes de la APCDMX programado) * 100 | 0% | 100% | 60% | 100% | N/A |

Meta 1.3. (PSCCP, E5; AO6; O3; M1, Meta Cuantificada) Incrementar el porcentaje de participantes en los cursos de inducción, formación continua, especialización y de derechos humanos para la APCDMX que imparte la EAP con la finalidad de dar cumplimiento a la política de profesionalización de las personas servidoras públicas de estructura hasta el 2018.

Política Pública 1.3.1. La Dirección Ejecutiva de Formación de la EAP organizará cursos de capacitación inicial o de inducción a la gestión pública dirigidos a personas servidoras públicas adscritas a la Administración Pública de la Ciudad de México.

| Indicador 1.3.1.1 | Fórmula | Línea de base | Meta 2016-2018 | Meta 2016 | Meta 2017 | Meta 2018 |
|--|---|---------------|----------------|-----------|-----------|-----------|
| Porcentaje de participantes en cursos de capacitación inicial o inducción a la gestión pública dirigidos a personas servidoras públicas de la APCDMX | (Número de participantes en los cursos al periodo/ número de participantes programados) * 100 | 3,900 | 11,700 | 33% | 66% | 100% |

Política Pública 1.3.2. La Dirección Ejecutiva de Formación de la EAP organizará cursos de formación continua o de especialización dirigidos a personas servidoras públicas adscritas a la Administración Pública de la Ciudad de México.

| Indicador 1.3.2.1 | Fórmula | Línea de base | Meta 2016-2018 | Meta 2016 | Meta 2017 | Meta 2018 |
|--|---|---------------|----------------|-----------|-----------|-----------|
| Porcentaje de participantes en cursos de formación continua o de especialización dirigidos a personas servidoras públicas de la APCDMX | (Número de participantes en los cursos al periodo/ número de participantes programados) * 100 | 2,000 | 7,200 | 30% | 64% | 100% |

Meta 1.4. (PSCCP, E5; AO6; O3; M1, Meta Cuantificada) Incrementar el número de personas servidoras públicas que son objeto de procesos de certificación de competencias profesionales.

Política pública 1.4.1. La Dirección Ejecutiva de Formación de la EAP, en coordinación con la Oficialía Mayor, elaborará un Catálogo de competencias profesionales de funciones directivas susceptibles de ser certificadas, con base en el modelo de educativo por competencias de la EAP.

| Indicador 1.4.1.1 | Fórmula | Línea de base | Meta 2016-2018 | Meta 2016 | Meta 2017 | Meta 2018 |
|--|---|---------------|----------------|-----------|-----------|-----------|
| Porcentaje de avance en la elaboración del Catálogo de competencias profesionales de funciones directivas susceptibles de certificar | $(\text{Catálogo elaborado al periodo} / \text{Catálogo programado}) * 100$ | 0% | 100% | 30% | 100% | N/A |

Política pública 1.4.2. La Dirección Ejecutiva de Formación de la EAP, diseñará e implementará programas de certificación de competencias profesionales de las personas servidoras públicas del Gobierno de la Ciudad de México con base en los Lineamientos de la EAP para la certificación de competencias profesionales y el Catálogo de competencias profesionales aplicable por grupo y nivel de funciones.

| Indicador 1.4.2.1 | Fórmula | Línea de base | Meta 2016-2018 | Meta 2016 | Meta 2017 | Meta 2018 |
|---|---|---------------|----------------|-----------|-----------|-----------|
| Porcentaje de participantes en procesos de certificación sobre el número programado | $(\text{Número de participantes en los procesos de certificación al periodo} / \text{número de participantes programados}) * 100$ | 465 | 1,760 | 68% | 94% | 100% |

Objetivo 2 (PSDSEI, E1, AO1, O1). Realizar acciones que permitan el ejercicio pleno de los derechos de las personas, independientemente de su origen étnico, condición jurídica, social o económica, migratoria, de salud, de edad, discapacidad, sexo, orientación y/o preferencia sexual, estado civil, nacionalidad, apariencia física, forma de pensar o situaciones de calle, entre otras, para evitar bajo un enfoque de corresponsabilidad la exclusión, el maltrato y la discriminación.

Meta 2.1. (PSDSEI, E1, AO1, O1, M1) Contribuir a incrementar las acciones de formación y capacitación para las personas servidoras públicas, mediante la implementación de programas en materia de derechos humanos, igualdad y no discriminación.

Política Pública 2.1.1. La Dirección Ejecutiva de Formación de la EAP implementará programas de sensibilización, capacitación y formación en materia de derechos humanos, igualdad y no discriminación, para incrementar su cobertura en cuanto al número de personas servidoras públicas participantes en ellos.

| Indicador 2.1.1.1 | Fórmula | Línea de base | Meta 2016-2018 | Meta 2016 | Meta 2017 | Meta 2018 |
|---|--|---------------|----------------|-----------|-----------|-----------|
| Porcentaje de participantes sobre el número | $(\text{Número de participantes en los cursos al periodo} / \text{número de participantes programados}) * 100$ | 170 | 406 | 28% | 28% | 44% |

| | | | | | | |
|------------|--|--|--|--|--|--|
| programado | | | | | | |
|------------|--|--|--|--|--|--|

Objetivo 3 (PSHIAMMH, O2). Promover acciones de capacitación y profesionalización con la finalidad de garantizar el conocimiento, respeto y promoción de los derechos de las personas huéspedes, migrantes y sus familiares, desde una perspectiva de igualdad y no discriminación.

Meta 3.1. (PSHIAMMH, O2, M1) Contribuir a la sensibilización de 1700 personas servidoras públicas, mediante el diseño de un curso para el fomento a la interculturalidad, con el fin de que las personas servidoras públicas, conozcan, respeten y promuevan los derechos de las personas huéspedes, migrantes y sus familiares.

Política pública 3.1.1. La Dirección Ejecutiva de Formación de la EAP, en coordinación con la Secretaría de Desarrollo Rural y Equidad para las Comunidades, el Consejo para Prevenir y Erradicar la Discriminación y la Comisión de Derechos Humanos del Distrito Federal, promoverá acciones de formación de las personas servidoras públicas a fin de prevenir conductas discriminatorias o que limiten el ejercicio de los derechos de la población huésped, migrante y sus familiares.

| Indicador 3.1.1.1 | Fórmula | Línea de base | Meta 2016-2018 | Meta 2016 | Meta 2017 | Meta 2018 |
|---|--|---------------|----------------|-----------|-----------|-----------|
| Porcentaje de avance en el diseño de un curso para el fomento a la interculturalidad de 1700 personas servidoras públicas | (Curso diseñado para el fomento a la interculturalidad de 1700 personas servidoras públicas al periodo / curso programado para el fomento a la interculturalidad de 1700 personas servidoras públicas) * 100 | 0% | 100% | 20% | 100% | N/A |

Objetivo 4 (PSCCP, E5, AO6, O2). Consolidar mecanismos para que las servidoras y los servidores públicos sean evaluados permanentemente de manera objetiva, transparente e imparcial con base en su desempeño y resultados.

Meta 4.1. (PSCCP, E5; AO6; O2; M1, Meta Cuantificada) Contribuir con la Contraloría General y la Oficialía Mayor al desarrollo de un Sistema de Evaluación del Desempeño de las personas servidoras públicas, con base en los principios de objetividad, certeza jurídica y transparencia.

Política pública 4.1.1. La Dirección Ejecutiva de Formación y la Dirección Ejecutiva de Investigación y Documentación de la EAP, en coordinación con la Contraloría General y la Oficialía Mayor, coadyuvarán en el desarrollo de un sistema de evaluación del desempeño para las personas servidoras públicas de la Administración Pública de la Ciudad de México con base en el Catálogo de competencias profesionales del personal de estructura de la APCDMX.

| Indicador 4.1.1.1 | Fórmula | Línea de base | Meta 2016-2018 | Meta 2016 | Meta 2017 | Meta 2018 |
|---|---|---------------|----------------|-----------|-----------|-----------|
| Porcentaje de avance de elaboración de un sistema de indicadores de desempeño | (Sistema de indicadores realizado al periodo / sistema de indicadores programado) * 100 | 0% | 100% | N/A | 100% | N/A |

| Indicador 4.1.1.2 | Fórmula | Línea de base | Meta 2016-2018 | Meta 2016 | Meta 2017 | Meta 2018 |
|--|--|---------------|----------------|-----------|-----------|-----------|
| Porcentaje de avance de elaboración de instrumentos para la evaluación del desempeño | (Instrumentos elaborados para la evaluación del desempeño al periodo / instrumentos programados) * 100 | 0% | 100% | N/A | 100% | N/A |

Objetivo 5 (PSCCP, E5, AO6, O1). Implementar de manera gradual el Servicio Público de Carrera de la Administración Pública de la Ciudad de México, bajo los principios de mérito e igualdad de oportunidades.

Meta 5.1. (PSCCP, E5; AO6; O1; M1, Meta Cuantificada) Contribuir en la elaboración de un diagnóstico para determinar el impacto normativo, financiero, administrativo y operativo de la implementación del Servicio Público de Carrera en la Administración Pública de la Ciudad de México.

Política pública 5.1.1. La Dirección Ejecutiva de Investigación y Documentación de la EAP, en coordinación con la Contraloría General, la Oficialía Mayor y la Secretaría de Finanzas, contribuirá en la elaboración de un estudio para determinar el impacto normativo, financiero, administrativo y operativo de la implementación del Servicio Público de Carrera.

| Indicador 5.1.1.1 | Fórmula | Línea de base | Meta 2016-2018 | Meta 2016 | Meta 2017 | Meta 2018 |
|---|---|---------------|----------------|-----------|-----------|-----------|
| Porcentaje de avance del estudio de impacto para la implementación del Servicio Público de Carrera. | (Estudio de impacto realizado al periodo / Estudio de impacto programado) * 100 | 0% | 100% | 20% | 60% | 100% |

Objetivo 6 (PSMGP, E5, AO2, O1). Fortalecer la planeación gubernamental mediante mecanismos integrales, incluyentes y participativos que permitan una mejor definición de los retos de la Ciudad y de las políticas públicas formuladas para atenderlos.

Meta 6.1 (PSMGP, E5, AO2, O1, M1.1) Contribuir a la generación de diagnósticos e intervenciones gubernamentales sobre los principales problemas públicos de la Ciudad.

Política pública 6.1.1 La Dirección Ejecutiva de Investigación y Documentación de la EAP, articulará la Red para el Fortalecimiento de la Gestión y las Políticas Públicas de la Ciudad de México, con los diferentes sectores académicos, productivos y sociales para, con base en mejores diagnósticos, elaborar propuestas específicas de política pública ante las problemáticas de la ciudad.

| Indicador 6.1.1.1 | Fórmula | Línea de base | Meta 2016-2018 | Meta 2016 | Meta 2017 | Meta 2018 |
|--|---|---------------|----------------|-----------|-----------|-----------|
| Porcentaje de documentos realizados con propuestas de política pública ante las problemáticas de la Ciudad de México | (Número de documentos elaborados al periodo / Número documentos programados) *100 | 0 | 6 | 33% | 66% | 100% |

Meta 6.2 (PSMGP, E5, AO2, O1, M1.1) Contribuir al diseño e implementación de un programa de modernización administrativa para fortalecer el modelo de gestión.

Política Pública 6.2.1. La Dirección Ejecutiva de Investigación y Documentación de la EAP elaborará estudios con propuestas para contribuir a la elaboración de la Constitución de la CDMX y la legislación que de ella derive.

| Indicador 6.2.1.1 | Fórmula | Línea de base | Meta 2016-2018 | Meta 2016 | Meta 2017 | Meta 2018 |
|--|---|---------------|----------------|-----------|-----------|-----------|
| Porcentaje de estudios realizados con propuestas para la Constitución y legislación derivada | (Número de estudios realizados con propuestas para la Constitución y legislación derivada al periodo / Número de estudios programados) *100 | 0 | 3 | 33% | 66% | 100% |

Política Pública 6.2.2. La Dirección Ejecutiva de Investigación y Documentación de la EAP elaborará estudios para profundizar el análisis sobre el modelo de gestión de la APCDMX, a efecto de proponer mejoras en temas como la planeación, la presupuestación, el monitoreo y la evaluación, entre otros.

| Indicador 6.2.2.1 | Fórmula | Línea de base | Meta 2016-2018 | Meta 2016 | Meta 2017 | Meta 2018 |
|--|--|---------------|----------------|-----------|-----------|-----------|
| Porcentaje de estudios realizados para profundizar el análisis sobre el modelo de gestión de la APCDMX | (Número de estudios para profundizar el análisis sobre el modelo de gestión de la APCDMX realizados al periodo / Número estudios programados) *100 | 2 | 3 | 33% | 66% | 100% |

Política Pública 6.2.3. La Dirección Ejecutiva de Investigación y Documentación de la EAP desarrollará seminarios en los cuales se discutan y documenten propuestas de mejora al modelo de gestión en sus diferentes componentes: planeación; presupuestación; gestión financiera, auditoría y adquisiciones; gestión de proyectos; monitoreo y evaluación; profesionalización; relaciones laborales; ética y responsabilidades de los servidores públicos, entre otros.

| Indicador 6.2.3.1 | Fórmula | Línea de base | Meta 2016-2018 | Meta 2016 | Meta 2017 | Meta 2018 |
|--|--|---------------|----------------|-----------|-----------|-----------|
| Porcentaje de seminarios realizados sobre mejora en el modelo de gestión | (Número de seminarios sobre mejora en el modelo de gestión realizados al periodo / Número de seminarios sobre mejora en el modelo de gestión programados) *100 | 3 | 7 | 40% | 70% | 100% |

Política Pública 6.2.4. La Dirección Ejecutiva de Investigación y Documentación de la EAP editará y publicará títulos que documenten las experiencias y buenas prácticas en el ámbito nacional e internacional sobre modelos de gestión orientados a resultados y sobre las problemáticas de las Ciudades.

| Indicador 6.2.4.1 | Fórmula | Línea de base | Meta 2016-2018 | Meta 2016 | Meta 2017 | Meta 2018 |
|--|--|---------------|----------------|-----------|-----------|-----------|
| Porcentaje de títulos sobre el modelo de gestión | (Títulos sobre el modelo de gestión publicados al periodo / Títulos sobre el modelo de gestión programados) *100 | 5 | 6 | 33% | 66% | 100% |

Meta 6.3. (PSMGP, E5, AO2, O1, M1.2) Contribuir en el diseño e implementación de mecanismos de monitoreo de las diferentes áreas de la Administración Pública de la Ciudad de México.

Política Pública 6.3.1. La Dirección Ejecutiva de Investigación y Documentación de la EAP diseñará un mecanismo que contribuya al monitoreo y seguimiento de acciones y programas gubernamentales para atender los requerimientos de los entes públicos de la Ciudad de México.

| Indicador 6.3.1.1 | Fórmula | Línea de base | Meta 2016-2018 | Meta 2016 | Meta 2017 | Meta 2018 |
|---|--|---------------|----------------|-----------|-----------|-----------|
| Porcentaje de avance en el diseño del mecanismo de seguimiento de acciones y políticas públicas | (Diseño de mecanismo de seguimiento de acciones y políticas públicas realizado al periodo / Diseño de mecanismo programado) *100 | 0 | 100% | 100% | NA | NA |

Los alcances establecidos en el presente Programa Institucional estarán en función de la disponibilidad financiera del Gobierno de la Ciudad de México, por lo que la Escuela de Administración Pública, determinará las acciones para lograr dichos alcances, supeditándose a su capacidad operativa y presupuesto autorizado, evitando en todo momento contraer compromisos que excedan a éstos.