SFP
SECRETARÍA DE
LA FUNCIÓN PÚBLICA

# GUÍA REFERENCIAL PARA LA ELABORACIÓN DE LOS COMPONENTES DEL ESTUDIO PROSPECTIVO EN MATERIA DE RECURSOS HUMANOS, PROFESIONALIZACIÓN Y ORGANIZACIÓN EN LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA FEDERAL

Secretaría de la Función Pública
Subsecretaría de la Función Pública
Unidad de Política de Recursos Humanos de la Administración Pública Federal
Dirección General Adjunta de Planeación y Política de Recursos Humanos
Dirección de Planeación de Políticas de Recursos Humanos

**MAYO 2016**

SFP
SECRETARÍA DE
LA FUNCIÓN PÚBLICA

## Contenido


Preámbulo ..... 3

Introducción a la guía ..... 4

Objetivos de la guía ..... 5

Definición del estudio de prospectiva ..... 6

El Modelo ..... 6

1 Los componentes ..... 7

1.1 Marco de Actuación ..... 7

1.2 Diagnóstico ..... 9

1.3 Escenario futurible ..... 10

1.4 Acciones para alcanzar el escenario futurible ..... 12

## Preámbulo

Hoy en día, se observa que la vida de las sociedades y de sus estados tiende a ser más compleja, se desenvuelven en un ámbito de presiones, demandas y conflictos, derivado de la existencia de factores internacionales y nacionales que va incidiendo en su desarrollo, así como en el comportamiento sus administraciones públicas.

En materia de modernización administrativa en las administraciones públicas, en los últimos años se vienen dando una serie de líneas de gestión modernizadoras, que en el caso de México, se dan principalmente a partir del cambio de modelo económico y de su incursión al GATT (Acuerdo General sobre Aranceles y Comercio) en 1986, así como su ingreso a la OCDE en 1994, México se convirtió en el miembro número 25; donde se emite el "Decreto de promulgación de la Declaración del Gobierno de los Estados Unidos Mexicanos sobre la aceptación de sus obligaciones como miembro de la Organización de Cooperación y Desarrollo Económicos".

Estas adhesiones han sido relevantes en su proceso de modernización, y han tenido continuidad en el devenir de los años, donde destacan las siguientes líneas: la orientación al ciudadano, la mejora continua de los procesos y servicios, la participación y atención ciudadana, la medición y evaluación de la gestión pública, la orientación a resultados, la mejora regulatoria la profesionalización de los servidores públicos, el gobierno digital, el gobierno abierto, la ética en el servicio público y la transparencia y la rendición de cuentas.

Los cambios que se vienen dando en México a partir de las políticas públicas 2013-2018, las reformas estructurales y los compromisos contraídos con los organismos internacionales requieren de visiones, estrategias y mecanismos de largo plazo que permitan a México transitar a mejores niveles de desarrollo en beneficio de la sociedad.

Dentro de estos cambios surge la última reforma de la Ley de Planeación, publicada en el Diario Oficial de la Federación el 6 de mayo de 2015 lo que permite sentar las bases de una visión de largo plazo en sus artículos 21, 21 bis. y 22.

Derivado de esta modificación a la Ley de Planeación, nuestras políticas públicas deben encaminarse a una serie de estrategias y líneas de acción de largo plazo, debidamente coordinadas y articuladas entre sí, dirigidas hacia el logro de un objetivo y meta, así como también incluir sus correspondientes tácticas y programas, compuestos por actividades para alcanzar metas. La operación y ejecución de tales actividades está a cargo de la propia administración pública, que es la responsable de velar por la observancia del marco jurídico y de convocar a los distintos sectores de la sociedad para generar procesos participativos.

Entre las políticas públicas se encuentra el **Programa para un Gobierno Cercano y Moderno, derivado de una de las tres estrategias transversales del PND 2013-2018** que tiende a dar respuesta a las demandas de la sociedad, donde el ciudadano es el eje central.

Este programa plantea una serie de compromisos que se reflejan en objetivos, estrategias, líneas de acción, indicadores y metas, a cumplirse en el periodo 2013-2018.

## Introducción a la guía

Dentro del Programa para un Gobierno Cercano y Moderno se encuentra el objetivo 4: "Mejorar la gestión gubernamental en la APF", la estrategia 4.4: "Fortalecer la planeación y control de los recursos humanos, alineados a los objetivos y metas estratégicas institucionales" y la línea de acción 4.4.1, que dice**: "Elaborar estudios de prospectiva en materia de recursos humanos, profesionalización y organización" y 4.4.4 "Fortalecer la vinculación entre los objetivos estratégicos, el tipo de organización y las previsiones de los recursos humanos",** es decir compromisos de las instituciones.

Calendario de ejecución para dar cumplimiento a las líneas de acción 4.4.1 y 4.4.4:

| Línea de Acción | Actividad / Entregable | Fecha de ejecución |
|---|---|---|
| 4.4.1. "Elaborar estudios de prospectiva en materia de recursos humanos, profesionalización y organización" | Programa de trabajo para elaborar su Estudio de Prospectiva. | 2014 |
| | Elaborar el Estudio Prospectivo | Marzo de 2015 |
| | Programa de trabajo para la "Implantación de las acciones" | Junio de 2015 |
| | Llevar la bitácora de la ejecución del Programa de trabajo e informar trimestralmente el grado de cumplimiento.<br>los reportes serán: conforme a programa, por arriba o por abajo del programa y una breve explicación general | A partir de junio de 2015 con cortes trimestrales.<br>- Septiembre 2015<br>- Diciembre de 2015<br>- Marzo de 2016<br>- Junio de 2016<br>- Septiembre de 2016<br>- Diciembre de 2016<br>- Marzo 2017<br>- Junio de 2017<br>- Septiembre de 2017<br>- Diciembre de 2017<br>- Marzo 2018<br>- Junio de 2018<br>- Septiembre de 2018<br>- Noviembre de 2018 |
| 4.4.4.- Fortalecer la vinculación entre los objetivos estratégicos, el tipo de organización y las previsiones de los recursos humanos | Programa de trabajo para para incluir el apartado de recursos humanos en su planeación estratégica | 2014 |
| | Deberán incluir en su planeación estratégica institucional, el apartado de "Recursos Humanos" | FECHA junio de 2015 |
| | Programa de trabajo para la ejecución de las acciones | Junio de 2015 |

| | | |
|---|---|---|
| | previstas | |

**En estas tareas que hay que desarrollar o en su caso actualizar**, en el estudio de prospectiva deben participar diversas áreas administrativas, tales como: recursos humanos, estructuras y planeación etc., y aquellas áreas que realizan funciones sustantivas para cumplir con el mandato que le fue conferido a la institución, es decir, su razón de ser.

Esta guía ayudará a dar cumplimiento a este compromiso, facilitando su integración y desarrollo, a través de un proceso didáctico y sencillo.

La guía gira alrededor de dos acciones didácticas, la primera de ellas desarrolla el marco conceptual de los cuatro componentes base para el desarrollo y actualización del estudio de prospectiva y el segundo es un cuaderno de trabajo que responde a las preguntas planteadas en el marco conceptual lo que permite ir construyendo dicho estudio.

**En primer lugar,** se plantean una serie preguntas, sobre las que debes reflexionar antes de su llenado, el llenado se llevará a cabo en el espacio en blanco señalado dentro del cuaderno de trabajo y **en segundo lugar**, se presentan cuadros estadísticos en blanco que se deben llenar al responder cada una de las preguntas que se plantean para cada caso, con la información de la institución.

La Unidad de Política de Recursos Humanos desarrolló un Modelo de Prospectiva que está conformado por cuatro componentes:

**El primer componente** es el marco de actuación y se conforma de un conjunto de variables del entorno que son determinantes en el desarrollo de las instituciones.

**El segundo componente** es el diagnóstico en materia de recursos humanos, profesionalización y organización.

**El tercer componente** es la construcción del escenario futurible, en las materias de recursos humanos, profesionalización y organización.

**El cuarto componente** es el programa de trabajo para dar implementar el escenario construido.

## Objetivos de la guía

### Objetivo General

Desarrollar o actualizar el estudio de prospectiva en materia de recursos humanos, profesionalización y organización para el mejor funcionamiento de la organización en beneficio de la sociedad.

### Objetivos particulares

1. Identificar los compromisos señalados en las políticas públicas, a partir del Plan Nacional de Desarrollo, y los programas que de estos se deriven, de la planeación estratégica de la organización pública, así como de su marco jurídico y de los organismos internacionales con los que haya contraído algún compromiso.

2. Construir el diagnóstico en materia recursos humanos, profesionalización y organización, identificando los síntomas que están incidiendo en la eficiencia y eficacia de los recursos humanos y de la organización, que afectan el cumplimiento de los compromisos señalados en su planeación estratégica.
3. Construir el escenario futurible de los recursos humanos, profesionalización y de la organización.
4. Elaborar un programa de trabajo que contenga las acciones que le permitan cumplir con el escenario propuesto en el Estudio Prospectico, tanto en materia de recursos humanos, profesionalización y de organización.

## Definición del estudio de prospectiva

El estudio prospectivo en materia de recursos humanos, profesionalización y organización, es la investigación, estudio y análisis de una dependencia o entidad de la Administración Pública Federal, con el objeto de construir su futuro de manera creativa e inteligente con un sentido de innovación, que contribuya a satisfacer los intereses y necesidades de la sociedad.

## El Modelo

Es la representación gráfica que presenta los cuatro componentes que conforman el estudio, así como los requerimientos que se necesitarán para su elaboración.

# 1 Los componentes

Es importante ir a la liga http://www.usp.funcionpublica.gob.mx/home.html donde se encuentra un señalamiento que dice "documentación de Unidad de Política de Recursos Humanos de la APF", al ingresar se deberá localizar la liga que se denomina "Programa para un Gobierno Cercano y Moderno", http://www.usp.funcionpublica.gob.mx/html/Documentacion-UPRH/ProgramaGobiernoCercanoModerno.html ingresar en el punto que hace referencia a las listas de verificación de las líneas de acción 4.4.1 y 4.4.4, donde observará la información relacionada con las listas de verificación, los cuatro componentes que debe contener el estudio prospectivo y el material de apoyo (guía de prospectiva, marco conceptual de la prospectiva y el cuaderno de trabajo):

## 1.1 Marco de Actuación

**El primer componente**, "**Marco de Actuación**", tiene como referente la lista de verificación que se encuentra en el punto dos que dice "Lista de verificación para seguimiento PGCyM de la estrategia 4.4", y la línea de acción 4.4.1 si se observa y dándole un orden a esta lista, **contiene 4 (marcos) apartados referenciales.**

- **El primero de ellos es el apartado referencial de las políticas públicas**, entendidas estas como el conjunto de objetivos y metas, estrategias, líneas de acción y decisiones que realiza un gobierno para solucionar los problemas que, en un momento determinado, los ciudadanos, y el propio Gobierno, consideran prioritarios, tales como: salud, vivienda, alimentación, entre otros; que se traducen en forma de programas que engloban a varias organizaciones públicas.

En nuestro caso estas se ven reflejadas en el Plan Nacional de Desarrollo 2014-2018, como de los programas que se deriven de este, como son el sectorial, especial, regional e institucional.

En el caso del PND se debe señalar y argumentar que meta nacional, estrategia u objetivo, entre otros puntos, son su referente inicial de obligaciones y alineación.

En el programa sectorial, también se debe señalar y argumentar, donde se encuentran ubicados (en su caso), así como el objetivo(s), meta(s), estrategia (s) y línea (s) de acción que te aplican.

De igual manera aparece el o los programas especiales que le aplican (en su caso) señalando los objetivos, metas, estrategias y líneas de acción que le aplican. Finalmente, si existiese algún programa regional también señalarlo y argumentarlo.

**Las reformas estructurales que se implementa en este período gubernamental** como son: energética, telecomunicaciones, competencia, educativa, laboral, económica, transparencia, entre otras son otra parte referencial del estudio y hay que identificar también los compromisos que se deriven de estos.

- **El segundo de ellos es el apartado referencial de la planeación estratégica de la institución**, el cual responde a la pregunta **¿El estudio prospectivo de mediano y/o largo plazo tomo en consideración los siguientes componentes de la planeación estratégica de la institución para la elaboración de sus estudio prospectivo?** y da una lista mínima de ciertos componentes: Misión, visión, diagnóstico, objetivos, indicadores, metas, estrategias, proyectos, entre otros, que se encuentran en la lista de verificación señalada.

En este punto se debe plasmar estos componentes de la planeación estratégica de la institución, son el punto de partida del estudio de prospectiva. Recuerda que el requerimiento de los recursos humanos cualitativa, como cuantitativamente, así como el tipo de organización parte de los compromisos marcados en las políticas públicas que le aplican, y llevados a la planeación estratégica de institución.

- **El tercero de ellos es el apartado normativo vigente** y responde a la pregunta **¿El estudio prospectivo realizado tomó en consideración el marco normativo vigente?** y da una lista de leyes, reglamentos y manuales, tales como: Ley Orgánica de la Administración Pública Federal, Ley Federal de Entidades Paraestatales, Ley Federal de Entidades Paraestatales, Ley de Planeación, Ley de los Trabajadores al Servicio del Estado, Ley del Servicio Profesional de Carrera de la Administración Pública Federal, Reglamento de la Ley del Servicio Profesional de Carrera en la Administración Pública Federal, ACUERDO por el que se emiten las Disposiciones en las materias de Recursos Humanos y del Servicio Profesional de Carrera, el Manual Administrativo de Aplicación General en materia de Recursos Humanos y Organización y el Manual del Servicio Profesional de Carrera, **Reglamento Interior de la Institución**, Manual de organización de la institución, Manual de procedimientos de la institución, entre otros.

En este punto se debe señalar y argumentar que parte de estas leyes, reglamento o manuales en su caso, se tomó en consideración para el estudio, o bien algunos otros que no estén señalados en la lista.

- **El cuarto de ellos son los organismos internacionales** y responde a la pregunta **¿El estudio prospectivo consideró los compromisos contraídos con organismos internacionales?** y da una lista, tales como: Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico (OCDE), Banco Interamericano de Desarrollo (BID), Banco Mundial (BM), El Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo (CLAD), La Organización de las Naciones Unidas (ONU), entre otros.

En este punto se debe señalar y argumentar que organismos internacionales, entre otros, y que compromisos tomo en consideración para el estudio.

Se debe considerar los compromisos contraídos que, en su caso, hayan establecido con los Organismos Internacionales.

## 1.2 Diagnóstico

**El segundo apartado "Diagnóstico en materia de recursos humanos, profesionalización y organización",** la elaboración del diagnóstico debe encaminarse a la organización y los puestos que la conforman y a los recursos humanos que requiere la institución en términos cualitativos y cuantitativos en relación a los objetivos y metas de la planeación estratégica o de las políticas públicas, en su caso.

**Algunas preguntas clave para conocer y entender el estado actual de la organización y sus puestos, así como de los recursos humanos dentro de institución, en términos cuantitativos son:**

**- La organización y las áreas administrativas**

¿Cómo está estructurada tu organización? Anexar organigrama

¿Cuántas unidades administrativas tiene la organización? De estas cuantas son sustantiva y cuantas administrativas?

¿Cuántos niveles jerárquicos tiene la organización?

¿La organización se encuentra en un proceso de reestructura? Describirlo en su caso.

¿La organización cuenta con mecanismos que orienten a prestar buenos servicios a la ciudadanía? Describirlo, en su caso

Descripción de mecanismos

¿Qué acciones de mejora consideras necesaria para mejor tu organización?

**- Los puestos**

¿Cuál fue el número de puestos en la institución durante el período 2010-2015?

¿Cómo se distribuyeron los puestos jerárquicamente durante el periodo 2010-2015?

¿Cómo fueron distribuidos los puestos por unidades administrativas, tanto sustantivos, como administrativos durante el periodo 2010-2015?

**- Datos demográficos**

¿Cuál fue el número de servidores públicos total de la institución durante este el periodo 2010-2015? ¿De esta población cuantas son mujeres y cuantos hombres?

¿De esta población cuantos son de base y cuantos de confianza? Global y por género.

¿Cómo fue distribuido el personal jerárquicamente durante el periodo que se señala? Directores generales, directores generales adjuntos, directores de área, subdirectores de área, jefes de departamento, y enlaces Global y por género.

¿Cómo fue distribuido el personal por unidades administrativas y género durante el periodo que se señala?

**Algunas preguntas clave para conocer y entender el estado actual de los recursos humanos dentro de la institución, en términos cuantitativos:**

**- Educativos**

¿Cuál fue la escolaridad dentro de la institución durante el periodo 2010-2015? de preferencia por niveles educativos. Global y por género.

¿Cuál fue la especialidad formal de nuestros servidores públicos y servidoras públicas durante el periodo que se señala, tanto en los ámbitos administrativos, como sustantivos?

¿Dentro del programa anual de capacitación (PAC), señale cuantas acciones de capacitación contemplo la institución durante el periodo señalado? y a su vez ¿cómo están distribuidos las cursos sustantiva y administrativamente, y estos por género?

¿Cómo están distribuidos los cursos jerárquicamente durante el periodo que se señala?

¿Cuántos recursos en términos absolutos y relativos se asignan la capacitación, en relación a presupuesto total autorizado a la institución durante el periodo señalado?

¿Del total de cursos, cuántos de estos están enfocados a competencias y cuales, enlistar?

¿Existe algún proyecto para enfocar los cursos por competencias? En caso de existir al algún proyecto descríbalo brevemente y anéxelo.

**- En cuanto a la evaluación del desempeño**

¿Cuenta la institución con un modelo y mecanismos para evaluar el desempeño de los servidores públicos? En caso de que exista, descríbalo brevemente y anéxelo.

¿Considera que su sistema de evaluación del desempeño ha tenido impacto en el evaluado, y si es así, hay mecanismos de retroalimentación? En caso de que exista, descríbalo brevemente y anéxelo.

## 1.3 Escenario futurible

**El tercer componente "Escenario futurible en materia de recursos humanos, profesionalización y organización",** considera la reflexión con una visión de largo plazo alrededor de la función sustantiva de la institución.

Algunas preguntas claves para la construcción de escenarios son:

**- En cuanto a la organización**

¿Cómo visualizas a la organización en los próximos 12 años, en cuanto a su estructura y a sus puestos?

¿Cómo consideran que debe estar estructurada la organización? Anexar organigrama futuro

¿Cuántas unidades administrativas consideran que tener la organización en los próximos años que se señalan? De estas cuantas son sustantiva y cuantas administrativas?

¿Cuántos niveles jerárquicos consideran que debe tener la organización la organización?

**- En cuanto a los puestos**

¿Cuál es el número de puestos que requerirá la institución para el período 2016-2024 señalado?

¿Cómo se distribuirán los puestos jerárquicamente durante el periodo que se señala?

**- Datos demográficos**

¿Cuál es la población total que requerirá la institución para los próximos 12 años? (dos sexenios mas) ¿De esta población cuantas esperas que sean mujeres y cuantos hombres?

¿De esta población cuantos esperas sean de base y cuantos de confianza? Global y por género.

¿Cómo esperas que esté distribuido el personal jerárquicamente? Directores generales, directores generales adjuntos, directores de área, subdirectores de área, jefes de departamento, y enlaces Global y por género.

¿Cómo esperas que este distribuida la población por unidad administrativa y por género?

**Datos educativos**

¿Cuál será la escolaridad esperada dentro de la institución, en un escenario futuro? de preferencia por niveles educativos. Global y por género.

¿Cuál será la especialidad profesionalmente de nuestros servidores públicos y servidoras públicas, en un escenario futuro?

¿Cuál será la especialidad profesionalmente esperada de nuestros servidores públicos en los ámbitos administrativos y sustantivos?

**- Capacitación**

¿En este escenario que se plantea que acciones se deben contemplar en el programa anual de capacitación, global, por género, por áreas sustantivas y administrativas, así como jerárquicamente?

**- Presupuesto asignado a la capacitación**

¿Cuál debe ser el presupuesto asignado a la capacitación en este escenario futurible? Cuanto se considera debe de contemplar el presupuesto de la capacitación en relación al presupuesto total de la institución?

**- Competencia**

¿Cuáles serán las competencias requeridas para tu institución ante estos cambios del entorno?

**- Descripción de las competencias futuras**

**- Evaluación de desempeño**

¿Cómo se prospectará sistema de evaluación del desempeño para la institución?

**- Descripción del sistema de evaluación del desempeño futuro**

**- Cualitativamente**

¿Cómo queremos distinguir a los servidores públicos en el mediano y largo plazo?

**- Descripción del servidor público**

¿Qué valores personales queremos que distingan a nuestros servidores públicos: honestos, transparentes, respetuosos, solidarios, responsables, perseverantes, tolerantes?

**- Descripción de los valores**

¿Qué atributos de gestión queremos que distingan a nuestros servidores públicos: orientados a resultados, eficientes, eficaces, orientados al servicio ciudadano, productivos, comprometidos, puntualidad, atentos, éticos, innovadores?

**- Descripción de los atributos**

¿Qué formación académica distinguirán en el futuro a nuestros servidores públicos?

**- Descripción de la formación académica**

¿Cómo queremos que describan los ciudadanos a nuestros servidores públicos humanos, respecto a su formación y valores?

**- Descripción**

## 1.4 Acciones para alcanzar el escenario futurible

**El cuarto componente "Acciones para alcanzar el futurible" y como lo indica:**

Son las acciones que prevé la institución y que se verán reflejadas en el programa de trabajo que deberá estar listo al cierre de junio de 2015 para lograr el escenario futurible y pueden corresponder a algunas de las acciones previstas en el Programa para un Gobierno Cercano y Moderno, particularmente con las contenidas en las estrategia 4.4 y línea de acción 4.4.1 en virtud de que se deben enfocar en las materias de recursos humanos, profesionalización y organización.

**Pasos:**

1.- Determinar el objetivo del programa

2.- Enlistar las actividades que se requieren

3.- Definir los tiempos de cada actividad

4.- Definir a los responsables de cada actividad

5.- Definir los indicadores para la medición del logro de las actividades

6.- Definir al responsable de la meta del programa