Juntos transformemos
Yucatán
GOBIERNO DEL ESTADO

Gobierno del Estado de Yucatán
Secretaría Técnica de Planeación y Evaluación

Secretaría Técnica

Manual de Crecimiento Organizacional

CAPÍTULO I. ANTECEDENTES GENERALES 3

OBJETIVO 3
ALCANCE 3
FUNDAMENTO LEGAL 3
MISIÓN Y VISIÓN DE LA SEPLAN 3
VALORES 4
DEFINICIONES 4

CAPÍTULO II. CRECIMIENTO ORGANIZACIONAL 5

PERFIL DEL PERSONAL DE LA SEPLAN 5
Valores 5
Competencia laboral 5
Reclutamiento y selección 7
Desarrollo del personal 10
Evaluación del desempeño 156
Responsabilidades 200
Promoción interna 200
Méritos y deméritos 212

CAPÍTULO III. CONCLUSIONES 25

CONCLUSIÓN GENERAL 25
ANEXOS 2625

CAPÍTULO I. ANTECEDENTES GENERALES

OBJETIVO

Establecer un plan de crecimiento organizacional a través de herramientas que fortalezcan el desarrollo de habilidades y aptitudes para garantizar su aplicabilidad en los objetivos y funciones en la estructura interna de la Secretaría Técnica de Planeación y Evaluación.

ALCANCE

Aplica al personal adscrito a la Secretaría Técnica de Planeación y Evaluación.

FUNDAMENTO LEGAL

Ámbito federal

Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos.
Ley Federal del Trabajo.
Ley General de Protección de Datos Personales en Posesión de Sujetos Obligados.
Ley General de Transparencia y Acceso a la Información Pública.
Ley General de Archivos.
Ley General de Responsabilidades Administrativas.

Ámbito estatal

Constitución Política del Estado de Yucatán.
Código de Administración Pública Del Estado de Yucatán.
Ley de los Trabajadores al Servicio del Estado y Municipios de Yucatán.
Ley de Protección de Datos Personales en Posesión de Sujetos Obligados del Estado de Yucatán.
Ley de Transparencia y Acceso a la Información Pública del Estado de Yucatán.
Ley de Archivos del Estado de Yucatán.
Reglamento del Código de Administración Pública Del Estado de Yucatán.

MISIÓN Y VISIÓN DE LA SEPLAN

Misión: Coordinar la planeación del desarrollo estatal y la rendición de cuentas de las acciones de gobierno, mediante la elaboración de los instrumentos de planeación, el diseño de políticas públicas orientadas a resultados, la gestión de la inversión estratégica a través de la vinculación intergubernamental, la implementación de un sistema de seguimiento y evaluación y la integración del informe de gobierno, que permitan incrementar la eficacia de la administración pública estatal, el cumplimiento de los compromisos asumidos con la sociedad y una mayor transparencia en la gestión pública.

Visión: Ser una dependencia que logre que las políticas públicas estatales sean medibles, socialmente evaluables y que generen resultados concretos para el desarrollo del estado y el bienestar de su población.

VALORES

- Honestidad
- Transparencia
- Institucionalidad
- Lealtad
- Responsabilidad
- Trabajo en equipo
- Calidad
- Eficiencia
- Vocación de servicio
- Equidad

DEFINICIONES

SEPLAN: Secretaría Técnica de Planeación y Evaluación.
PR-DAF-ADM-27 R00: Procedimiento para Reclutar, Seleccionar y Contratar Personal de Nuevo Ingreso de la SEPLAN.
NOM-035-STPS-2018: Norma Oficial Mexicana, Factores de Riesgo Psicosocial en el trabajo.

CAPÍTULO II. CRECIMIENTO ORGANIZACIONAL

PERFIL DEL PERSONAL DE LA SEPLAN

Valores

Los valores que regirán la actuación del personal adscrito para alcanzar la visión de progreso y bienestar futuro, derivan del perfil que caracteriza a la SEPLAN, la cual buscará en todo momento conseguir mejores niveles de bienestar y progreso.

I. Cooperación: el trabajador intercambia opiniones, colabora y trabaja en equipo uniendo fortalezas en consecución de los planes y programas gubernamentales para el beneficio de la colectividad y confianza de la ciudadana.

II. Equidad: el trabajador actúa siempre de forma imparcial, respeta las diferencias, promueve la inclusión y el acceso de todos a los bienes, programas, empleos, cargos y servicios públicos. Presta un servicio sin distinción, exclusión, restricción ni preferencia basada en el origen étnico o nacional, el color de piel, la cultura, el sexo, el género, la edad, las discapacidades, la condición social, económica, de salud o jurídica, la religión, la apariencia física, las características genéticas, la situación migratoria, el embarazo, la lengua, las opiniones, las preferencias sexuales, la identidad o filiación política, el estado civil, la situación familiar, las responsabilidades familiares, el idioma, los antecedentes penales o por cualquier otro motivo.

III. Honestidad: el trabajador realiza sus funciones con estricto apego a la ley y rinde cuentas claras. Actúa con moderación y usa de modo racional los recursos que le han sido proporcionados para el desempeño de sus labores.

IV. Respeto: el trabajador brinda un trato digno y cordial a todas las personas en general considerando sus derechos de modo que siempre se propicie el diálogo cortés y el entendimiento mutuo.
Garantiza, promueve y protege los derechos humanos. Cuida su entorno, promueve la cultura y la protección al medio ambiente.

V. Responsabilidad: el trabajador responde con hechos concretos a los requerimientos necesarios para el logro de los objetivos. Actúa buscando siempre la máxima atención de las necesidades y demandas de la sociedad por encima de intereses y beneficios particulares y permite el escrutinio sin más límite que el que la ley impone.

Competencia laboral

En la SEPLAN se considerarán dos tipos de competencias organizacionales que el personal adscrito deberá implementar y hacer uso de ellas de manera consciente dentro de la entidad.

- Competencias conductuales: determinarán los objetivos y prioridades de una función considerando los tiempos y las herramientas necesarias, las cuales pueden ser la innovación, productividad, flexibilidad, asertividad, etcétera.

- Competencias funcionales: determinarán los conocimientos teóricos y prácticos requeridos para gestar una función laboral específica.

  Nota: estas competencias cambian en función del puesto de trabajo.

Estas competencias serán gestionadas a través de actividades de crecimiento que se pueden realizar mediante capacitaciones laborales (dependiendo del área), o autoaprendizaje en línea.

El personal adscrito deberá cumplir con las siguientes competencias generales para poder desempeñar su cargo de manera eficiente y segura:

a) Compromiso con la organización: capacidad y voluntad de orientar los propios intereses y comportamientos hacia las necesidades, prioridades y objetivos de la SEPLAN. Supone actuar de forma que se consigan los objetivos o se satisfagan las necesidades de la misma.

b) Pensamiento analítico: capacidad de entender una situación, identificando sus implicaciones paso a paso. Incluye organizar las partes de una problemática o situación de forma sistemática, realizar comparaciones entre diferentes elementos o aspectos, y establecer prioridades de forma racional.

c) Creatividad e innovación: capacidad para asumir responsabilidades y retos de acuerdo a su área, así como la disposición de elaborar nuevas ideas que sean beneficiarias para su crecimiento organizacional.

d) Orientación a resultados: preocupación por realizar bien el trabajo o sobrepasar un estándar. Los estándares pueden ser el propio rendimiento en el pasado (esforzarse por superarlo), una medida objetiva (orientación a resultados), superar a otros (competitividad), metas personales que uno mismo ha marcado o cosas que nadie ha realizado antes (innovación).

e) Liderazgo: intención de asumir el rol de líder de un equipo de trabajo. Implica el deseo de guiar a los demás. Debe contrastar con la competencia de Trabajo en Equipo.

f) Trabajo en equipo: deseo de colaborar y cooperar con otros, formar parte de un grupo, trabajar en equipo, como opuesto a hacerlo individual o competitivamente.

Reclutamiento y selección

La SEPLAN contará con un proceso de determinación de vacantes, reclutamiento y selección del personal por medio de la siguiente metodología:

a) Determinación de vacantes: se establecerán las necesidades para proveer el puesto vacante y la determinación de los requerimientos del mismo; así como las funciones que deberá cumplir el trabajador y las competencias que deberán poseer los aspirantes.

La definición del puesto comenzará con el análisis de las causas implícitas a las necesidades de contratación y la determinación de si el puesto es o no de nueva creación.

En el caso de que el puesto sea de nueva creación, al no poseer referentes previos sobre las funciones que van relacionadas al mismo ni las competencias necesarias para desempeñarlo, los Directores y/o Jefes de Departamento serán los encargados de definir las características del puesto y las aptitudes que se prevén indispensables para desempeñarlo teniendo en cuenta criterios no discriminatorios en cuanto al género, nacionalidad u origen étnico, edad, religión, estatus social, enfermedad o discapacidad.

Cada puesto de trabajo se definirá en función a los rasgos técnicos, sin añadir cuestiones que no estén relacionadas con el desempeño real del puesto.

En el caso de que el puesto forme parte de un perfil ya existente, la contratación del aspirante se regirá de acuerdo con el descriptivo de puesto que sea complementario a los ya existentes en el equipo.

La denominación de los puestos de trabajo no poseerá ninguna connotación que los predetermine como adecuados o dirigidos únicamente para hombres o mujeres.

b) Proceso de reclutamiento y selección de personal: El reclutador se referirá tanto a las necesidades del puesto como a las características de la persona que lo desempeñe. Siempre que lo juzgue necesario, el reclutador deberá solicitar información adicional poniéndose en contacto con el director o jefe de departamento que solicitó el nuevo trabajador.

El proceso de reclutamiento y selección de personal para un cargo a contratar, comprenderá las siguientes etapas:

1. Reclutamiento: para efectos de proveer un cargo, la SEPLAN contará con un grupo de aspirantes lo suficientemente amplio para llevar a cabo un efectivo proceso de selección.

Las candidaturas se presentarán en una hoja de solicitud de empleo formato V02-BETA que se entregará a las personas aspirantes. Se cuantificarán las solicitudes de mujeres y de hombres para comprobar si existe algún factor no controlado que provoque discriminación indirecta. En la hoja de solicitud no se solicitará información sobre cuestiones personales que puedan provocar discriminaciones.

La persona responsable de la Dirección de Administración y Finanzas y la persona responsable del área de Recursos Humanos analizarán las candidaturas y revisarán el cumplimiento por las mismas de los requisitos definidos en el perfil profesional. Se elaborará un informe con los resultados de la preselección en el que se hará constar aquellas candidaturas que han sido preseleccionadas y aquellas que han sido declinadas.

En el caso de que la SEPLAN posea un listado de currículums de personas que han enviado su candidatura de manera espontánea la persona encargada de catalogar las solicitudes de empleo revisará anticipadamente la lista de espera de acuerdo con el puesto vacante.

Para el reclutamiento, se tomará prioridad a las personas que se encuentren prestando servicios personales independientes (honorarios) para la SEPLAN, tomando en cuenta en primer lugar la antigüedad del prestador del servicio.

Los canales de realización de la convocatoria serán los apropiados para el puesto de trabajo en cuestión y se vigilará que sean de igual acceso para mujeres y hombres.

2. Proceso de Selección: el procedimiento de selección de personal se iniciará una vez que se detecte la necesidad de contratación, que puede ser debida a distintas causas: escalamiento del personal actual, cambio o ampliación de actividad, finalización de contrato, baja, jubilación, incapacidad o suspensión.

   Se garantizará la no discriminación de ninguna persona candidata durante el proceso de selección de personal. Por lo tanto, la selección se basará en el mérito y las competencias para el desempeño del puesto y no en el sexo, edad u otras circunstancias personales o familiares del aspirante.

   Para la selección, se tomará prioridad a las personas que se encuentren prestando servicios personales independientes (honorarios) para la SEPLAN, tomando en cuenta en primer lugar la antigüedad del prestador del servicio.

Los aspirantes preseleccionados habrán de pasar por las pruebas que estén determinadas para detectar las habilidades y competencias requeridas para el puesto a cubrir.

Mediante el área de recursos humanos de la SEPLAN, se estandarizarán las pruebas aplicadas, se sistematizarán las evaluaciones y se llevarán los registros de los procesos realizados. A través de su experiencia y conocimientos en el área se garantizará la total imparcialidad y objetividad.

Estas pruebas deberán estar directamente relacionadas con las tareas, funciones y exigencias del puesto.

Es necesario que los aspirantes realicen cada una de las pruebas establecidas para pasar al siguiente proceso: la entrevista. En este paso, se pretenderá informar al entrevistado sobre el puesto, la entidad, y las características de ambos: funciones y tareas a desempeñar, objetivos, responsabilidades, autonomía y condiciones de trabajo.

Con la información recopilada en la entrevista, ya sea nueva o datos adicionales, se intentará predecir el comportamiento futuro del aspirante en la entidad y se analizará en qué medida se ajusta o adecúa a los requisitos del perfil de puesto.

La entrevista se valorará mediante escalas con ítems observables, cuantificables y valorables. Se evitarán cuestiones no relacionadas con el desempeño del puesto (como creencias, ideología, estado civil o situación familiar) que pudiesen ser susceptibles de interpretación estereotipada y discriminatoria.

Finalmente, la decisión sobre la candidatura más adecuada no debe realizarse durante la entrevista, sino al final de todo el proceso e integrando toda la información con las necesarias garantías de ecuanimidad.

3. Contratación: el primer paso para la toma de decisiones sobre contratación será el análisis del informe con los resultados de la selección por el Director, Jefe de Departamento o persona que la delegue. A la persona seleccionada se le comunicará que ha sido elegida y se le proporcionará las especificaciones que deberá seguir al incorporarse a la entidad. A los aspirantes no seleccionados se les comunicará el rechazo de la candidatura. La información de ambos grupos de aspirantes se almacenará en la base de datos de currículums de la entidad para generar el historial de los procesos de selección

realizados, generando recursos y conocimientos en la implementación de los procesos de selección.

Cuando no existe equiparación entre diversos cargos, se analizará el número de mujeres y de hombres del departamento al que se adscribe el puesto y se seleccionará la candidatura del sexo menos representado.

Si el resultado de la selección de personal es la contratación de una persona que no había tenido ningún contacto con la SEPLAN, se implementará un Plan de Acogida para facilitar su incorporación y acoplamiento en la entidad.

La persona responsable del área a la que se adscribe el puesto de trabajo de la nueva contratación se encargará de la recepción de la nueva persona contratada y de:

1. Mostrar las instalaciones de la SEPLAN y el espacio donde la persona recién contratada desempeñará su puesto de trabajo;

2. Presentar a los colaboradores pertenecientes a la misma área;

3. Facilitar la información acerca de la SEPLAN de manera oral o a través de un escrito detallando: las actividades a las que se dedica el departamento, la misión y visión de la entidad, los principios y valores de la misma y sus objetivos;

4. Detallar las explicaciones oportunas sobre las tareas y funciones a desarrollar.

Con base al PR-DAF-ADM-27 R00 de la SEPLAN, tanto los aspirantes, como el programa de prácticas profesionales y de servicio social, deberán cumplir con los requisitos y procedimientos descritos para iniciar su proceso de contratación.

Desarrollo del personal

El desarrollo profesional es el proceso por el que los trabajadores de la SEPLAN progresarán a través de una serie de etapas caracterizadas por distintas funciones de desarrollo, actividades y relaciones dentro de la entidad.

Los trabajadores, Directores, Jefes de Departamento y la SEPLAN compartirán responsabilidades en la planificación del desarrollo profesional, por lo que el personal adscrito se regirá de acuerdo a las siguientes normativas:

a) Papel del trabajador: sin importar lo complejo que sea el sistema de planificación profesional de la SEPLAN, los trabajadores deberán emprender diversas acciones de planificación para el incremento de su desarrollo integral dentro de la entidad:

1. Tomar la iniciativa de solicitar retroalimentación de directivos y compañeros, acerca de sus fortalezas y debilidades;
2. Identificar su etapa de desarrollo profesional y sus necesidades de progreso;
3. Obtener información sobre oportunidades de aprendizaje.

b) Papel del Director y Jefe de Departamento: evaluará su predisposición hacia la movilidad laboral y será la principal fuente de información sobre puestos vacantes, cursos de formación y otras oportunidades de desarrollo integral para el trabajador. El Director y Jefe de Departamento deberán cumplir con los siguientes lineamientos:

1. El Director y Jefe de Departamento conocen las metas y los intereses laborales del trabajador;

2. El Director y/o Jefe de Departamento y el trabajador acuerdan los pasos a dar en el desarrollo profesional;

3. El trabajador conoce el punto de vista del Director y/o Jefe de Departamento sobre su desempeño, sus necesidades de desarrollo y sus opciones;

4. El Director, Jefe de Departamento y el trabajador llegan a un acuerdo sobre el modo de satisfacer las necesidades del trabajador en su puesto actual;

5. El Director y/o Jefe de Departamento identifica los recursos que pueden ayudar al trabajador a alcanzar las metas fijadas en la discusión.

c) Papel de la SEPLAN: la entidad tendrá como obligación controlar el sistema de planificación profesional para asegurarse de que directivos y trabajadores lo utilizan de forma adecuada y verificar si ayuda al logro de sus metas. La SEPLAN será la responsable de otorgar los recursos necesarios para una exitosa planificación de desarrollo profesional a través de:

1. Talleres de carrera profesional (cursos que tratan temas relacionados con el funcionamiento de los sistemas de planificación, la autoevaluación o la fijación de objetivos);
2. Centros profesionales o sistemas de información (lugares o bases de datos donde los trabajadores pueden encontrar información sobre oportunidades laborales y programas de formación);

3. Guías escritas que dirijan al trabajador a través de una serie de prácticas y normas relacionadas con la planificación profesional;

4. Asesoramiento personal;

5. Trayectoria profesional (planificación del orden de puestos de trabajo, identificación de las habilidades necesarias para progresar dentro y a través de puestos relacionados).

La Dirección de Administración y Finanzas, a través del área de Recursos Humanos, tendrá la responsabilidad de ofrecer cursos sobre temas como autoevaluación, técnicas de entrevistas y papel de los directivos en el desarrollo profesional. No obstante, los Directores y Jefes de Departamento podrán utilizar el sistema de información de la Dirección de Administración y Finanzas para identificar, a través de datos relativos a su historial profesional, nivel de rendimiento e intereses profesionales, a los trabajadores que mejor se ajusten a los perfiles de puesto.

Los Directores y Jefes de Departamento, como sujetos psicosociales tendrán la responsabilidad de generar empleo y de garantizar la realización profesional, la salud física y el bienestar emocional de las personas que trabajan en la SEPLAN. Para ello, se regirán de acuerdo con la NOM-035-STPS-2018, que tiene por objetivo una entidad segura y saludable por medio de la identificación, análisis y prevención de factores de riesgo psicosociales, así como la promoción de un entorno organizacional favorable en la misma.

Se implementarán los siguientes programas psicológicos para mantener e incrementar el bienestar socioemocional en los trabajadores:

a) <u>Orientación y consejo:</u> se proporcionará a los trabajadores un ambiente seguro y confidencial para discutir cualquier conflicto con el que estén atravesando; ofreciendo un servicio de asesoría centrado en la resolución de problemas ayudando a los mismos a implementar soluciones a los conflictos en sus vidas o a desarrollar formas más efectivas y asertivas de enfrentar los desafíos. Esta atención podrá ser en línea o presencial en la entidad.

   Este programa presentará los siguientes beneficios en la SEPLAN:

   1. Aumentará el rendimiento de los trabajadores;

   2. Disminuirá del absentismo y presentismo de los empleados;

3. Bajará el índice de rotación entre los trabajadores ya que se tendrá en cuenta las siguientes variables:

   - Motivación: la SEPLAN brindará una serie de procesos intelectuales, psicológicos y fisiológicos al trabajador, que le otorgará la estimulación adecuada para seguir laborando en la entidad.

   - Ambiente laboral: la SEPLAN contará con las condiciones necesarias para fomentar un entorno de trabajo que promueva la comunicación asertiva, trabajo en equipo, relaciones interpersonales, seguridad y bienestar.

   - Remuneración: la SEPLAN se mantendrá vigente con el incentivo monetario que reciba el trabajador como recompensa al desempeño en su puesto de trabajo.

   - Autorrealización: la SEPLAN reconocerá el desempeño realizado por el trabajador a través de la promoción interna, esquema de méritos e incentivos de mejoramiento.

4. Establecerá una reputación como entidad que se preocupa por el personal;

5. Será un modo productivo de manejar situaciones sensibles o personales con comportamientos conflictivos dentro de la entidad.

b) Campañas de difusión: se difundirán valores que favorezcan la salud mental de los trabajadores, con el objetivo de sensibilizar en torno a las necesidades de las personas con enfermedad mental. Se implementarán boletines semanales, periódicos murales y jornadas creadas por profesionales en salud psicológica para crear consciencia sobre formas en que los trabajadores podrán cuidar su salud mental.

c) Capacitaciones de temas de salud: se realizarán pláticas y programas impartidos por profesionales de la salud mental que involucren no solo problemas de trabajo, sino también problemas fuera de él. Proporcionando herramientas y estrategias para solucionar problemas relacionados con conflictos laborales y personales como:

   1. Inteligencia emocional;
   2. Manejo de emociones como estrés, depresión y ansiedad;
   3. Estilos de liderazgo;
   4. Duelo y resiliencia;
   5. Trabajo en equipo;
   6. Violencia intrafamiliar;

7. Violencia laboral;
8. Igualdad de género;
9. Discriminación.

Para que la SEPLAN cumpla con sus distintos objetivos es indispensable que cada departamento, cada área y, a su vez, cada trabajador que ocupa un puesto determinado cumpla con sus principios, funciones y metas determinadas para contribuir a la misión y visión de la entidad. Cuando los trabajadores no alcanzan los objetivos planteados será factible resolverlos mediante un proceso de capacitación.

Se identificarán por medio de una Detección de Necesidades de Capacitación (DNC) las diferencias medibles o cuantificables existentes entre las competencias establecidas en los objetivos de un puesto y las que el trabajador tiene. Esta DNC será aplicable cuando:

1. Existan conflictos de interés en la organización;
2. Se manifiesten desviaciones en la productividad y competitividad;
3. Se presenten cambios culturales, en políticas, métodos o técnicas;
4. Se presente alguna baja o alta de personal;
5. Existan cambios de función o de puesto;
6. Se presenten solicitudes de personal.

La SEPLAN deberá recurrir a los siguientes mecanismos para la elaboración de una DNC en el periodo preestablecido:

a) Evaluación del desempeño: se comparará el desempeño de una persona por los estándares establecidos para ese puesto; posibilitará identificar las áreas en que se deberá capacitar para aumentar el nivel de desempeño del trabajador.
b) Cuestionario: contendrá una lista de preguntas específicas dirigidas para reunir información sobre conocimientos, habilidades y opiniones acerca de aspectos del trabajo que desempeña el trabajador.
c) Descripción del puesto: en este documento se definirán los objetivos y las funciones que lo conforman y diferencian de otros puestos de la entidad.
d) Perfil del puesto: establecerá las características de personalidad, las competencias laborales, aptitudes, la experiencia y la formación que la persona deberá tener.
e) Lista de verificación del desempeño: se verificará si los trabajadores se encuentran ejecutando sus funciones en forma adecuada o si precisan atención inmediata en su área de trabajo.
f) Buzón de quejas y sugerencias: constituirá una fuente constante de información acerca de los conflictos e intereses que existen en los trabajadores de la entidad.

De acuerdo con los puntos anteriores, los trabajadores que requieran una DNC, estarán obligados a formar parte de una capacitación de acuerdo con sus necesidades laborales. Esta capacitación estará dirigida a todos los empleados y deberá ser otorgada en consideración a la actualización del área.

Una vez identificadas las necesidades de capacitación, la Dirección de Administración y Finanzas, deberá iniciar el proceso de elaboración y diseño de los diferentes planes y programas de capacitación, para lo cual deberá realizarse las siguientes actividades:

a) Elaborar anualmente el Plan de Capacitación, el cual deberá ser sometido a la aprobación del Director o Jefe de Departamento;
b) Elaborar y actualizar una base de datos que cuente con toda la información de los Planes y Programas de Capacitación;
c) Coordinar con los Directores y Jefes de Departamento los Planes y Programas de Capacitación;
d) Realizar las adecuaciones necesarias para determinar los temas de interés para los trabajadores;
e) Buscar la actualización de métodos, cursos, talleres y en general, los medios efectivos para el cumplimiento de sus metas;
f) Definir la cantidad de participantes para cada curso, considerando las necesidades de capacitación de cada trabajador, su antigüedad en la entidad o el lapso transcurrido desde la última capacitación;
g) Cumplir con el seguimiento de cada curso, entrenamiento y en general, de todos los programas y planes ejecutados;
h) Mantener un archivo de los resultados de las encuestas y expectativas de cada curso por parte de los participantes y sus respectivas evaluaciones.

Los Planes y Programas de Capacitación podrán realizarse por medio de diversas modalidades, esto es, a través de cursos o talleres. Deberán ser evaluados mediante los mecanismos que se establezca para tal efecto. La evaluación determinará si la capacitación cumplió con los objetivos planteados, así como con las expectativas de los participantes.

La Dirección de Administración y Finanzas calificará a los participantes y capacitadores, según el protocolo de evaluación y mantendrá el registro actualizado. El seguimiento de los Planes y Programas de Capacitación será uno de los mecanismos necesarios que implementará para actualizar y registrar los resultados obtenidos.

Evaluación del desempeño

De acuerdo con la política de la SEPLAN, la responsabilidad de la evaluación del desempeño de los trabajadores será atribuida al Director o Jefe de departamento, al propio colaborador, al

equipo de trabajo, a la Dirección de Administración de Finanzas o a una Comisión de Evaluación del Desempeño.

La Evaluación del Desempeño es una herramienta que tiene como objetivo mejorar los resultados de los recursos humanos de la entidad.

Para alcanzar esta meta, la Evaluación del Desempeño pretende seguir los siguientes lineamientos:

a) Sujetos de evaluación

1. Será sujeto de evaluación todo el personal adscrito, según los grupos ocupacionales siguientes: personal de dirección y coordinación, personal administrativo y personal de servicio.

2. El proceso de evaluación se aplicará semestralmente al personal adscrito de la SEPLAN, siempre que hayan laborado en un cargo en forma continua durante tres meses o más. Los trabajadores de nuevo ingreso que tengan menos de tres meses de laborar en la entidad no serán evaluados; sin embargo, se deberán de asignar sus objetivos o funciones inherentes al puesto y realizar los monitoreos y las retroalimentaciones necesarias.

b) Personal para evaluar

1. Se asignarán como evaluadores: Coordinadores, Directores y Jefes de departamento.
2. Al producirse algún cambio o ascenso de un evaluador, antes de retirarse del cargo deberá evaluar al personal bajo su responsabilidad y enviar los resultados de evaluación al Dirección de Administración y Finanzas.

c) Planificación de la evaluación

1. El Dirección de Administración y Finanzas será el encargado de realizar y aprobar la programación de las evaluaciones del desempeño del personal adscrito a la SEPLAN. Una vez aprobada la comunicará a los distintos departamentos y deberá enviar los lineamientos específicos y formularios a utilizar.
2. La ponderación de los resultados de la evaluación será el 100% tomando en cuenta el cumplimiento de las funciones, objetivos y el desarrollo de las competencias.
3. Los objetivos o funciones individuales a cumplir durante el período, serán definidos entre el Jefe de Departamento y cada trabajador en el mes asignado a iniciar la evaluación de acuerdo al plan operativo semestral.

4. Cuando a un trabajador le sean modificados los objetivos o funciones, definidos al inicio del período de evaluación, deberá solicitar a su Jefe de Departamento, la actualización de los mismos.

d) Ejecución de la evaluación

1. El Jefe de Departamento del trabajador será el responsable de efectuar y firmar la evaluación. Se hará una entrevista previa, donde el evaluador y evaluado dialogarán factores relativos al desempeño y se realizará con la mayor objetividad e imparcialidad. Al final, el Jefe de Departamento o evaluador le entregará una copia de la evaluación al trabajador evaluado y enviará los documentos originales a la Dirección de Administración y Finanzas.
2. Los trabajadores que sean trasladados a otro departamento, antes de producirse el cambio, el Jefe de Departamento deberá evaluar su desempeño por el período transcurrido en su unidad (mínimo tres meses) y deberá enviar los resultados de la evaluación a la Dirección de Administración y Finanzas Humanos.
3. El Jefe de Departamento convocará a una entrevista con su trabajador para lograr una retroalimentación sobre su desempeño durante el período a evaluar. Esta reunión se respaldará con la firma del trabajador en el espacio inferior del apartado del formulario de evaluación del desempeño.
4. Las evaluaciones de sobresalientes o insuficientes deberán ser justificadas.

e) Resultados de la evaluación

1. Si el trabajador está de acuerdo con la Evaluación del Desempeño firmará el formulario, de lo contrario, solicitará una revisión a su Jefe de Departamento; de no lograr un acuerdo entre ambos, el trabajador acudirá al nivel superior o Director.

    - Al presentarse un desacuerdo en los resultados de la Evaluación de Desempeño, el personal de nivel superior o Director del Departamento encargado, participará de manera colaborativa con el trabajador y procurará mantener una postura de escucha activa y respeto. Asimismo, le mostrará de manera objetiva y asertiva los elementos que fueron establecidos al momento de evaluar. Al finalizar, se buscará que el trabajador ya no tenga dudas e irresoluciones de sus resultados.
2. Con base al resultado obtenido en la Evaluación del Desempeño, el evaluador y evaluado llegarán a un acuerdo respecto a las acciones que el evaluado deberá desempeñar para mejorar las competencias y habilidades que se requieran, complementando el formulario de Plan de Mejora.
3. Una vez finalizado el proceso de evaluación, los resultados del mismo serán anexados al expediente de cada trabajador.

La SEPLAN deberá evaluar el desempeño de los trabajadores de acuerdo a los siguientes parámetros:

a) Eficiencia: se medirá la relación entre el resultado de las estrategias y los recursos utilizados para su cumplimiento. Este indicador cuantificará la dificultad de alcanzar las metas establecidas; también abarcará el Dirección de Administración y Finanzas y los medios que se les brindarán para cumplir el objetivo específico.

   Para medir la eficiencia del personal interno se deberá de realizar una evaluación de desempeño 360º en la que los Directores, Jefes de Departamento, compañeros y el trabajador puedan valorar y examinar sus funciones para obtener un diagnóstico global, objetivo y aprovechar las problemáticas identificadas para mejorar la eficiencia del trabajador evaluado.

b) Productividad: indicará el resultado de las estrategias implementadas para conseguir las metas de la organización y un buen clima laboral, teniendo en cuenta la relación entre los medios necesarios para alcanzar los objetivos y los resultados de los mismos.

   Se deberán considerar los siguientes apartados para el aumento de la productividad:

   1. Realizar juntas frecuentes
      Se llevarán a cabo reuniones entre los trabajadores y sus Directores o Jefes de Departamento cada seis meses con el fin de mejorar la comunicación y el análisis de las problemáticas detectadas en la evaluación.

   2. Un buen clima organizacional
      Se establecerán estrategias como reconocimiento de logros, formación profesional, actividades fuera de la organización, flexibilidad en el puesto de trabajo, para procurar el bienestar de los trabajadores mientras este se encuentre en la SEPLAN con el fin de conseguir resultados más productivos.

   3. Acercamiento con el personal adscrito
      Será obligación que cada Director y Jefe de Departamento esté en disposición de escuchar, validar y dialogar las opiniones del trabajador para generar nuevas oportunidades de desarrollo e ideas productivas.

c) Calidad: su medición dependerá de las funciones, puestos, y departamento o área. Un plan de este indicador comprenderá la identificación, clasificación e inspección de las características de calidad, del mismo modo que contempla las metas y requerimientos de la misma.

d) Nivel de formación: se brindarán capacitaciones de formación y desarrollo para mejorar el rendimiento laboral e incrementar el crecimiento profesional.

Será indispensable medir por medio de registros y/o bitácora cuántos trabajadores están cumpliendo las dinámicas de formación. Para ello será necesario realizar una Evaluación de Desempeño que permita examinar el desarrollo profesional del colaborador en la entidad y el progreso de los conocimientos adquiridos en las áreas en las que está formándose para incrementar su desempeño.

La Evaluación del Desempeño requerirá que se midan y comparen variables individuales y grupales. El sistema de Evaluación del Desempeño se deberá apoyar en un amplio marco de referencia que fortalezca la congruencia de todos los aspectos.

a) Informes de los Directores o Jefes de Departamento: los responsables de los diferentes departamentos escribirán un informe de cada empleado en formato libre detallando y evaluando el desempeño del trabajador según sus objetivos y funciones establecidas.

b) Entrevistas individuales: consistirá en dialogar con el trabajador sobre su desempeño, expectativas y otros temas relacionados con los indicadores a evaluar.

c) Pruebas psicométricas: servirán al evaluador para conocer las potencialidades y limitaciones de los trabajadores. Así como para poder predecir su comportamiento en el trabajo.

Será obligatorio que cada trabajador perteneciente a la SEPLAN, sin importar su antigüedad o departamento, actualice semestralmente la evaluación de pruebas psicométricas, con el objetivo de auxiliar al evaluador a conocer detalles en relación con reacciones inmediatas no previstas.

Con los resultados de las evaluaciones de desempeño se podrán tomar decisiones sobre posibles ascensos, planes de carrera, entre otros procesos. Se les comunicará a los trabajadores de forma individual los resultados, y se asegurará de que estos entiendan de dónde proviene cada puntuación y tener retroalimentación, donde el Director o Jefe de Departamento y el trabajador hablarán de las causas y posibles soluciones.

Basado en la retroalimentación que se generará en la reunión de revisión de resultados, se creará un Plan de Mejora teniendo en cuenta las competencias y metas que según los resultados se deben mejorar o alinear. Una vez que el trabajador proponga una solución para abordar área de oportunidad, el Director o Jefe de Departamento se mantendrá abierto a sus propuestas.

Responsabilidades

Dirección de Administración y Finanzas

La Dirección de Administración y Finanzas tendrá las siguientes responsabilidades:

a) Impartir capacitación a los evaluadores previos al inicio de cada período de evaluación, cuando se incorporen nuevos evaluadores o cuando se estime necesario;
b) Entregar los formularios de Evaluación del Desempeño y de dar la orientación necesaria al evaluador que inicie sus funciones en un nuevo departamento o área;
c) Coordinar con los evaluadores los programas de actividades y compromisos que deben ponerse en práctica para mejorar el desempeño de los empleados cuando este no cumpla con los lineamientos mínimos de la excelencia;
d) Registrar y actualizar la información sobre Evaluaciones del Desempeño en los sistemas preestablecidos.

Directores y Jefes de Departamento

a) Es responsabilidad de los Directores y Jefes de departamento realizar la Evaluación del Desempeño del personal bajo su cargo.

Promoción interna

La movilidad vertical permitirá en la SEPLAN reajustar al personal adscrito para dar respuesta a necesidades coyunturales temporales, permitiendo que los trabajadores realicen funciones distintas a las correspondientes al grupo profesional en el que figuran por contrato.

Este tipo de reajuste vertical se distinguirá en dos subtipos:

a) Movilidad vertical ascendente: en el caso de que las nuevas funciones se enmarquen en un grupo profesional superior al del trabajador.

b) Movilidad vertical descendente: si las nuevas funciones pertenecen a una categoría más baja a la que tenía el trabajador.

Se establecerán una serie de requisitos y condiciones que efectuarán el cambio de rol del trabajador:

1. Que existan razones técnicas o estructurales que la justifiquen;
2. Que sean cambios temporales y por el tiempo imprescindible para su atención;
3. Que se comunique la decisión y las razones de la misma a los Directores y Jefes de Departamento de los trabajadores;

4. Que se respete en todo momento la dignidad del trabajador.

Por medio de la movilidad horizontal, el trabajador, manteniendo su categoría profesional y su estatus salarial, podrá pasar a otro departamento para desempeñar otras funciones.

Este tipo de movilidad presentará menos exigencias y podrá aplicarse a discreción del Director o Jefe de Departamento, siempre y cuando:

1. No sea contraria a la buena fe contractual;
2. Se efectúe de acuerdo a las titulaciones académicas o profesionales precisas para ejercer la prestación laboral;
3. Se respete la dignidad del trabajador.

La SEPLAN establecerá una serie de criterios para seleccionar a un grupo de posibles candidatos para la promoción dentro de la entidad:

1. Méritos o resultados obtenidos;
2. Evaluación de desempeño;
3. Formación;
4. Antigüedad;
5. Recomendación de al menos dos Directores, Jefes de Departamento o del Secretario;
6. Capacidad organizativa.

Durante el proceso de la promoción, será obligatorio tomar las siguientes especificaciones:

1. Se dejarán claros cuáles son los objetivos organizacionales con el ascenso o promoción;
2. Se transmitirá la responsabilidad que conlleva el nuevo cargo y, por tanto, el mayor esfuerzo que deberá realizar para llevar a cabo todas las funciones encomendadas;
3. Se informarán al trabajador sus derechos y obligaciones correspondientes de acuerdo con sus funciones;
4. Se elaborará un documento que deberá contener una breve descripción del cargo al que va a acceder el trabajador, un resumen de los motivos que justifican la elección y los detalles concretos sobre la fecha de asunción de las nuevas funciones. Los aspectos económicos y demás cláusulas quedarán establecidos en el contrato formal.

Méritos y deméritos

Se reconocerá el desempeño de los trabajadores de la SEPLAN a través de un esquema de méritos que permitirá brindar incentivos a los empleados que sobresalgan en la calidad y productividad en su puesto con base a los siguientes criterios:

1. Puntualidad;
2. Competitividad;

3. Calidad de trabajo;
4. Responsabilidad;
5. Conocimiento;
6. Actitud;
7. Sentido de colaboración.

Reconocimiento de logros: se distinguirá a los trabajadores su responsabilidad, productividad y calidad en el desempeño de sus funciones por medio de la celebración de logros dentro de la SEPLAN. Para llevar a cabo este reconocimiento, se podrán realizar diferentes tipos de dinámicas. Una de ellas de manera formal, donde se buscará estructurar, agendar actividades y eventos formales con criterios específicos (ceremonias y actos conmemorativos), con el propósito de reconocer las contribuciones y logros de los colaboradores. O bien, de manera informal, donde se podrán llevar a cabo por medio de gestos de apreciación verbales o virtuales (correos electrónicos).

Beneficio de buenas prácticas: se empleará anualmente un ejercicio de buenas prácticas donde se promoverá y reconocerá el uso de los resultados de las evaluaciones y acciones de monitoreo, y se podrá beneficiar monetariamente al trabajador con mejor desempeño en toda la entidad. Este incentivo se implementará con el objetivo de aumentar la eficiencia y mejora continua en los trabajadores.

Días adicionales de descanso: se incrementarán los días de vacaciones a los tres trabajadores que hayan obtenido mejor desempeño en sus funciones a dos días adicionales a lo que marque las Condiciones Generales del Trabajo (LFT) tomando efecto después del primer año de trabajo que el colaborador cumpla en la entidad.

Estrellas del departamento: se presentarán a los empleados sobresalientes contando su historia en la empresa. "1 Minuto con *nombre del trabajador*". "Conoce a *nombre del trabajador*". Este contenido generará competencia sana entre los trabajadores, haciéndoles pensar: "¿Qué tengo que hacer para ser yo el próximo?"

Beneficios en las instalaciones: Se les brindará la oportunidad de elegir con distinción los aspectos que son de gran demanda en la entidad como: objetos, mobiliario ergonómico y espacios en las instalaciones.

Rankings públicos: se publicarán rankings en las zonas comunes. Siempre se deberán comunicar a los mejores, nunca a los peor clasificados o sin reconocimientos.

Proyecto especial: se ofrecerán a los trabajadores sobresalientes la oportunidad de trabajar en proyectos especiales más allá de sus funciones habituales.

Oportunidades de formación profesional: se les ofrecerá a los trabajadores la oportunidad de crecer profesionalmente dentro de la entidad mediante cursos y seminarios financiados por la

SEPLAN. Al finalizar cada curso o seminario, se le deberá entregar al trabajador una constancia que acredite su participación en él, siempre y cuando no se haya ausentado del mismo.

Entradas a eventos y cenas formales: se les permitirá a los 5 mejores empleados un acceso a entradas de espectáculos exclusivos de la ciudad, estrenos de películas, accesos VIP a conciertos clasificados y cenas en un restaurante elegido por el Director y Jefe de Departamento, con el fin de incentivarlos a cumplir sus objetivos y funciones.

En su contraparte, las notas de demérito siendo circunstancias manifestadas en acciones o hechos negativos que hayan incurrido en los trabajadores de la SEPLAN, y que contradigan los valores, principios y objetivos de esta misma y su puesto de trabajo, se recurrirá a un demerito profesional al trabajador que contradiga lo anterior y afecte al funcionamiento de la entidad, y serán sustento técnico para la toma de decisiones de renovación de contratos o de despido justificado.

Por medio del siguiente esquema de deméritos, se realizará el análisis e intervención ante la circunstancia desfavorable:

a) Identificación: se identificará al elemento causante que no cumpla de manera reiterativa con los objetivos del puesto correspondiente;
b) Reconocimiento: se verificará el margen negativo que haya tenido en la entidad;
c) Análisis: se realizará un análisis exhaustivo de la circunstancia, tomando en cuenta los criterios de evaluación de la entidad;
d) Retroalimentación: se le brindará la información del análisis al causante, con el objetivo de mantenerlo actualizado de la circunstancia;
e) Diagnóstico: serán utilizados los procesos de la entidad para la toma de decisiones de renovación de contrato o de despido justificado del elemento causante y darle continuidad a la situación.

Asimismo, en caso de incurrir en notas de demerito, se analizará si sus acciones u omisiones constituyen faltas administrativas o hechos tipificados como delitos, los cuales serán sancionados conforme la Ley de Responsabilidades de los Servidores Públicos del Estado de Yucatán, la Ley de Responsabilidades Administrativas del Estado de Yucatán y demás leyes aplicables, sin perjuicio de las resoluciones de los demás órganos garantes de la conducta de los servidores públicos de la SEPLAN.

CAPÍTULO III. CONCLUSIONES

CONCLUSIÓN GENERAL

El Manual de Crecimiento Organizacional contiene información detallada referente a la gestión de estrategias para fortalecer la mejora profesional del personal adscrito de SEPLAN. Este manual es una herramienta que tiene como objetivo flexibilizar a la entidad, a fin de que responda asertivamente a las necesidades que se generen tanto de manera interna como externa, así como asegurar que exista un buen flujo de información y recursos, y una adecuada delegación de las funciones realizadas dentro de la organización.

El uso de este manual se debe regir con base a la ética que conduce a la SEPLAN para obtener el control deseado del personal adscrito y que las actividades se cumplan de acuerdo a los lineamientos sin perder la sintonía o congruencia con las demás funciones dentro de la entidad.

ANEXOS

FORMULARIO DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

Indicaciones generales para el llenado de los formularios:

a) Leer, interpretar y analizar el contenido del formulario de evaluación del desempeño;
b) Anotar los datos generales del trabajador a evaluar en los espacios correspondientes;
c) Analizar en forma detallada cada factor y las descripciones contenidas en cada uno de sus grados;
d) Marcar con una X, la casilla con el grado que sea más representativo de la realidad del desempeño del empleado evaluado;
e) Auxiliarse de elementos objetivos que pueda tener a su alcance tales como: informes de cumplimiento, resultados de gestión, apoyos recibidos y otorgados;
f) Al finalizar la evaluación favor coloque su nombre, firma y fecha;
g) Una vez completada la evaluación, deberá devolver los formularios a la Dirección de Administración y Finanzas.

Datos generales	
Nombre:	**Puesto:**
Área/departamento:	**Director/Jefe de Departamento:**
Fecha de evaluación:	**Período de evaluación:**

Factor	**Puntaje**
Siempre	**5**
Casi siempre	**4**
Ocasionalmente	**3**
Casi nunca	**2**
Nunca	**1**

Afirmaciones	**Nunca**	**Casi nunca**	**Ocasionalmente**	**Casi siempre**	**Siempre**
Conocimiento asociado al puesto: conjunto de habilidades y destrezas técnicas que debe poseer el trabajador para desempeñar el cargo.					
El trabajador entiende las funciones y responsabilidades de su cargo.					
El trabajador posee los conocimientos y habilidades necesarios para el cargo.					

Compromiso con la organización: capacidad y voluntad de orientar los propios intereses y comportamientos hacia las necesidades, prioridades y objetivos de la SEPLAN. Supone actuar de forma que se consigan los objetivos o se satisfagan las necesidades de la misma.					
El trabajador actúa en favor de la Misión y Objetivos de la SEPLAN.					
El trabajador coopera con los demás en el logro de los objetivos de la SEPLAN.					
El trabajador busca abierta y decididamente el cambio y mejora de la SEPLAN, proponiendo nuevos métodos de actuar.					
Pensamiento analítico: capacidad de entender una situación, identificando sus implicaciones paso a paso. Incluye organizar las partes de una problemática o situación de forma sistemática, realizar comparaciones entre diferentes elementos o aspectos, y establecer prioridades de forma racional.					
El trabajador tiende a desglosar un problema complejo en varias partes estableciendo vínculos causales complejos.					
El trabajador reconoce varias posibles causas de un hecho, o varias consecuencias de una acción o cadena de acontecimientos					
El trabajador analiza las relaciones entre las distintas partes de un problema o situación y anticipa los obstáculos y planifica los siguientes pasos.					
Creatividad e innovación: capacidad para asumir responsabilidades y retos de acuerdo a su área, así como la disposición de elaborar nuevas ideas que sean beneficiarias para su crecimiento organizacional.					
El trabajador analiza las situaciones utilizando los conocimientos teóricos o adquiridos con la experiencia.					
El trabajador pone en práctica los conceptos o principios que haya aprendido en las funciones del puesto.					
El trabajador asume responsabilidades y retos de acuerdo a su área.					

Orientación a resultados: preocupación por realizar bien el trabajo o sobrepasar un estándar. Los estándares pueden ser el propio rendimiento en el pasado (esforzarse por superarlo), una medida objetiva (orientación a resultados), superar a otros (competitividad), metas personales que uno mismo ha marcado o cosas que nadie ha realizado antes (innovación).					
El trabajador toma decisiones y establece prioridades y objetivos calculando siempre los recursos utilizados y los recursos obtenidos.					
El trabajador tiene la capacidad para actuar con eficacia cuando es necesario tomar decisiones importantes.					
El trabajador cumple con oportunidad en función de estándares, objetivos y metas establecidas por la entidad, las funciones que le son asignadas.					
Liderazgo: intención de asumir el rol de líder de un equipo de trabajo. Implica el deseo de guiar a los demás. Debe contrastar con la competencia de Trabajo en Equipo.					
El trabajador tiene un carisma genuino, comunica una visión de futuro que genera entusiasmo, ilusión y compromiso con el proyecto o la misión de la SEPLAN.					
El trabajador practica el coaching como herramienta habitual de gestión directiva de modo que las personas de su equipo están en condiciones de asumir responsabilidades.					
El trabajador transmite los objetivos de manera clara y objetiva a sus compañeros.					
Trabajo en equipo: deseo de colaborar y cooperar con otros, formar parte de un grupo, trabajar en equipo, como opuesto a hacerlo individual o competitivamente.					
El trabajador valora con sinceridad las ideas y experiencias de los demás.					
El trabajador mantiene una actitud de apertura a aprender de los otros.					
El trabajador continuamente solicita opiniones e ideas de los demás a la hora de					

tomar decisiones específicas o hacer planes.					
PUNTAJE FINAL:					

Resultados generales de desempeño
Marque con una "X" en el rango correspondiente de acuerdo al puntaje final.

Inferior Superior

65	80	95	100
	Satisfactorio	Sobresaliente	

Áreas donde debe concentrar el trabajador sus esfuerzos de mejora

Evaluado por:	**Aceptado por:**
Nombre:	Nombre:
Puesto:	Puesto:
Fecha:	Fecha:
Firma :	Firma:

INSTRUCTIVO DE LLENADO DE FORMULARIO DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

I. DATOS GENERALES

En este apartado se deberá anotar el nombre completo del empleado evaluado y Área o Departamento a la que pertenece; de igual manera se anotará el nombre del Jefe de Departamento, el período de tiempo que comprende la evaluación y la fecha en que se realiza esta.

II. AFIRMACIONES

En este apartado el funcionario evaluador marcará con una "X", el literal junto al recuadro que corresponda al grado de evaluación de cada una de las afirmaciones, que a su juicio le corresponde al empleado evaluado.

III. VERIFICACIÓN DE LA EVALUACIÓN

En el espacio de "Evaluado por", el funcionario evaluador deberá anotar su nombre, cargo, firma, fecha en que realizó la evaluación y el sello de su dependencia. En el apartado "aceptado por", el evaluado, deberá registrar su nombre, cargo, firma y fecha en que recibe los resultados de la evaluación.

IV. PUNTAJE FINAL

Este formulario será complementado por la Dirección de Administración y Finanzas. En el espacio de Puntaje Final se anotará el resultado de la suma total de cada afirmación; colocándolo en el apartado de Resultados Generales de Desempeño. Dependiendo del puntaje obtenido se podrá ubicar en qué categoría se encuentra el evaluado.

Autorizó

C. Jorge Luis Avilés Lizama
Encargado de la Secretaría Técnica de Planeación y Evaluación