

Prácticas de Transformación de Clima y Cultura Organizacional 2017



PTCCO
2018

ÍNDICE

6	INTRODUCCIÓN
12	ANÁLISIS CUANTITATIVO
23	<i>RESULTADOS POR FACTORES DE MAYOR A MENOR</i>
29	FORTALEZAS Y DEBILIDADES
31	FACTORES DE LA CULTURA Y CLIMA ORGANIZACIONAL
49	FACTORES FRACTALES DE CLIMA Y CULTURA ORGANIZACIONAL
51	FACTORES FRACTALES DE COMPARACIÓN
59	FACTOR FRACTAL DE IGUALDAD Y NO DISCRIMINACIÓN
62	ANÁLISIS CUALITATIVO
65	ANÁLISIS COMPARATIVO
72	EFFECTIVIDAD DEL ÚLTIMO PTCCO
79	DEFINICIÓN DE PRÁCTICAS DE TRANSFORMACIÓN Y CALENDARIZACIÓN

- La ECCO se aplica desde el 2016 en la plataforma informática Rhnet, de donde se obtienen los resultados.
- La ECCO 2017 está conformada por:
17 Factores de Clima y Cultura Organizacional

- I.-Reconocimiento Laboral
- II.-Capacitación Especializada y Desarrollo
- III.-Mejora y Cambio
- IV.-Calidad y Orientación al Usuario
- V.-Equidad y Género
- VI.-Comunicación
- VII.-Disponibilidad de Recursos
- VIII.-Calidad de Vida Laboral
- IX.-Balance Trabajo Familia
- X.-Colaboración y Trabajo en Equipo
- XI.-Liderazgo y Participación
- XII.-Identidad con la Institución y Valores
- XIII.-Austeridad y Combate a la Corrupción
- XIV.-Enfoque a Resultados y Productividad
- XV.-Normatividad y Procesos
- XVI.-Servicio Profesional de Carrera
- XVII.-Impacto de la encuesta en mi institución

2 Factores Fractales de Clima y Cultura Organizacional

- XVIII.- Profesionalización de la Administración Pública Federal
- XIX.-Estrés Laboral

7 Factores Fractales de Competencias

- XX.- Vocación de Servicio en la Administración Pública.
- XXI.-Construir Relaciones en la Administración Pública.
- XXII.- Actuar con Valores en la Administración Pública.
- XXIII.- Enfocar a Resultados en la Administración Pública.
- XXIV.- Impulsar el Cambio en la Administración Pública.
- XXV.- Aplicar Eficientemente los Recursos de las Tecnologías de Información y Comunicaciones (TIC'S)
- XXVI.- Liderar Permanentemente la Administración Pública.

1 Factor Fractal de Igualdad y No Discriminación

- XXVII.- Igualdad y no Discriminación.

1 Factor Específico por Ramo (FER), a la PGR le corresponde la APF

Factor XXVII

- 118.- El proceso para ingresar a laborar a mi institución es transparente.
- 119.- En mi área aprovechamos el 100% de nuestro tiempo laboral, en el desempeño de nuestras funciones.
- 120.- El proceso de separación de las y los servidores públicos en mi institución, se lleva a cabo con reglas claras.
- 121.- En mi institución se promueven acciones para eliminar prácticas discriminatorias (de origen étnico, de nacionalidad, de género, edad, discapacidad, preferencia sexual o cualquier otra) que impidan el pleno goce de los derechos y libertades de las personas.
- 122.- En mi institución se realizan acciones de sensibilización y capacitación en temas de inclusión, igualdad y no discriminación.

Umbral superior y umbral inferior

Los resultados muestran que la Visitaduría General obtuvo un umbral superior de 97 puntos, mientras que el umbral inferior es de 87 puntos, 13 puntos más que en 2016 lo que refiere áreas de oportunidad que se considerarán a través de prácticas de transformación que permitan mejorar el ambiente de trabajo enfocado al propio servidor público y a la cultura de servicio, en consonancia con la visión de la Institución y las motivaciones personales.

2016
82 ≥; 74 ≤

2017
97 ≥; 87 ≤

INTRODUCCIÓN

La Encuesta de Clima y Cultura Organizacional de la Administración Pública Federal (ECCO), es una herramienta que permite identificar y registrar la percepción de las y los servidores públicos, referente a los distintos aspectos que conforman el entorno laboral y que influyen en el desempeño de sus funciones, productividad e imagen pública de la institución.

El periodo de aplicación de la ECCO 2017 fue del 13 al 24 de noviembre, a un total de 397 servidoras y servidores públicos, de las áreas que integran la Visitaduría General, que equivalen al 92.33% del total del Universo registrado.

Los resultados de la ECCO se miden en una escala 1 a 100, siendo el 100 la opinión más positiva y el 1 la más negativa, con lo cual se pueden identificar las fortalezas y debilidades a nivel de factor y reactivo.

Introducción ECCO 2017

En la ECCO 2017, la Visitaduría General participó con **397** servidoras y servidores públicos, que representan aproximadamente el **92.33%** del universo de la Visitaduría General, **2.36%** del total del Universo PGR y la participación se incremento en **12.59%** mas que en el año pasado inmediato.

La **percepción** promedio de los participantes de la Visitaduría General en la encuesta fue de **92** puntos **igualmente** que el promedio de PGR.

Los resultados muestran que la Visitaduría General obtuvo un umbral superior de 97 puntos, es decir son los 10 reactivos mejor calificados, mientras que el umbral inferior es de 87 puntos, lo que identifica áreas de oportunidad que se atenderán a través de prácticas de transformación que permitan mejorar el ambiente de trabajo enfocado al propio servidor público y a la cultura de servicio, en consonancia con la visión de la institución y las motivaciones personales.

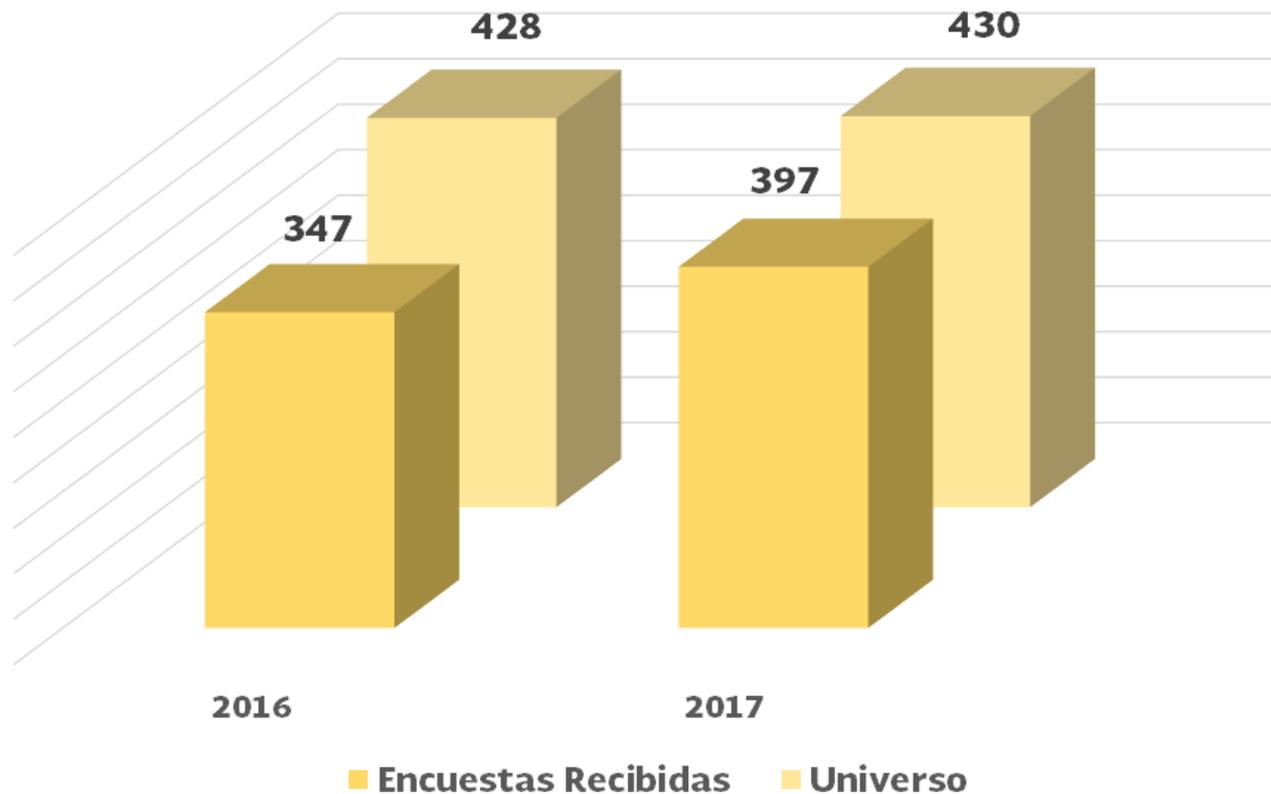
Resultados obtenidos por la Visitaduría General en la Encuesta de Clima y Cultura Organizacional 2017



**Tercer Lugar
en PGR
92 puntos**

Resultados / Participación VG

Comparativo de participación 2016 - 2017

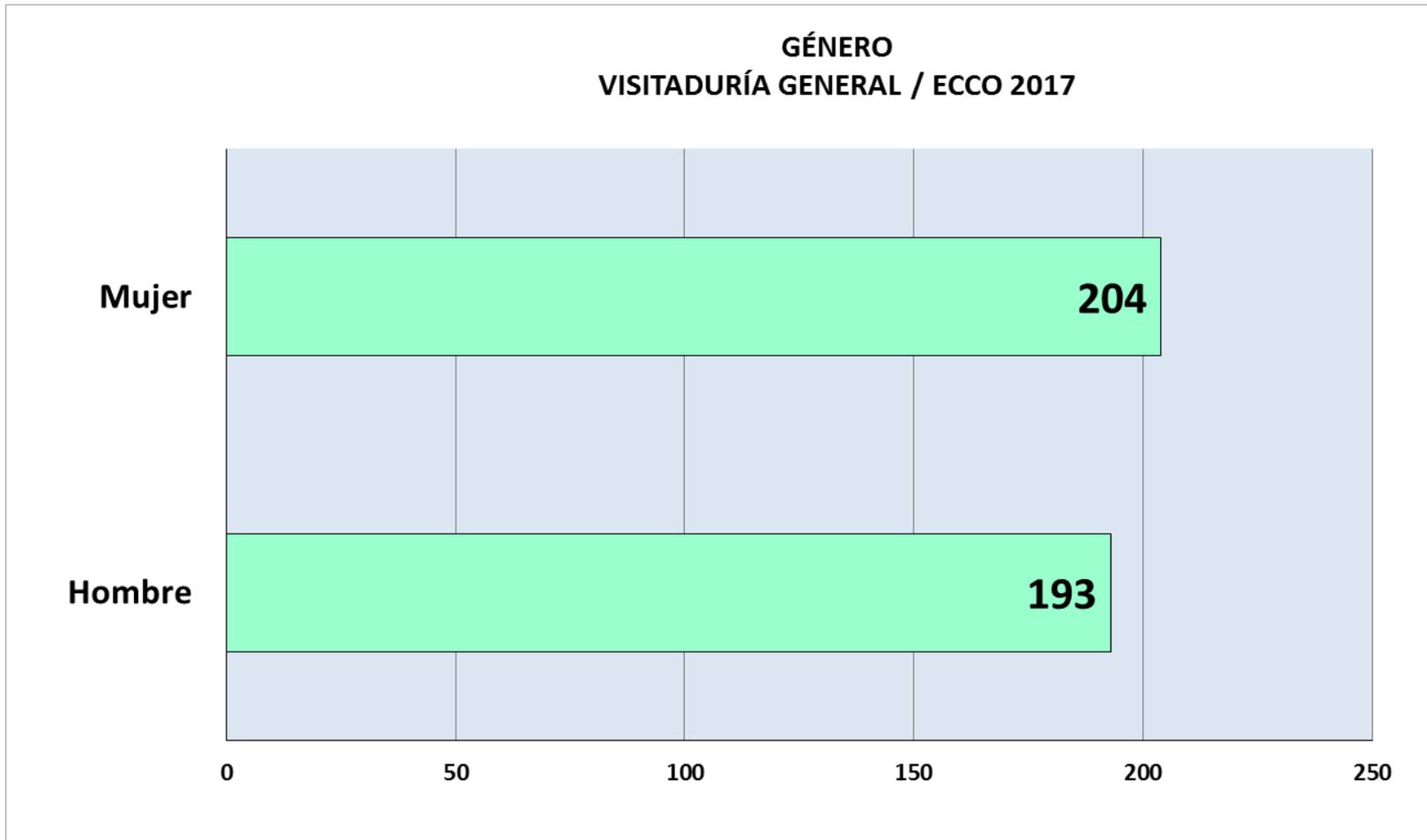


Este año la participación de las y los servidores públicos se incrementó un 12.6% respecto al año pasado.

Análisis Cuantitativo

Datos Sociodemográficos

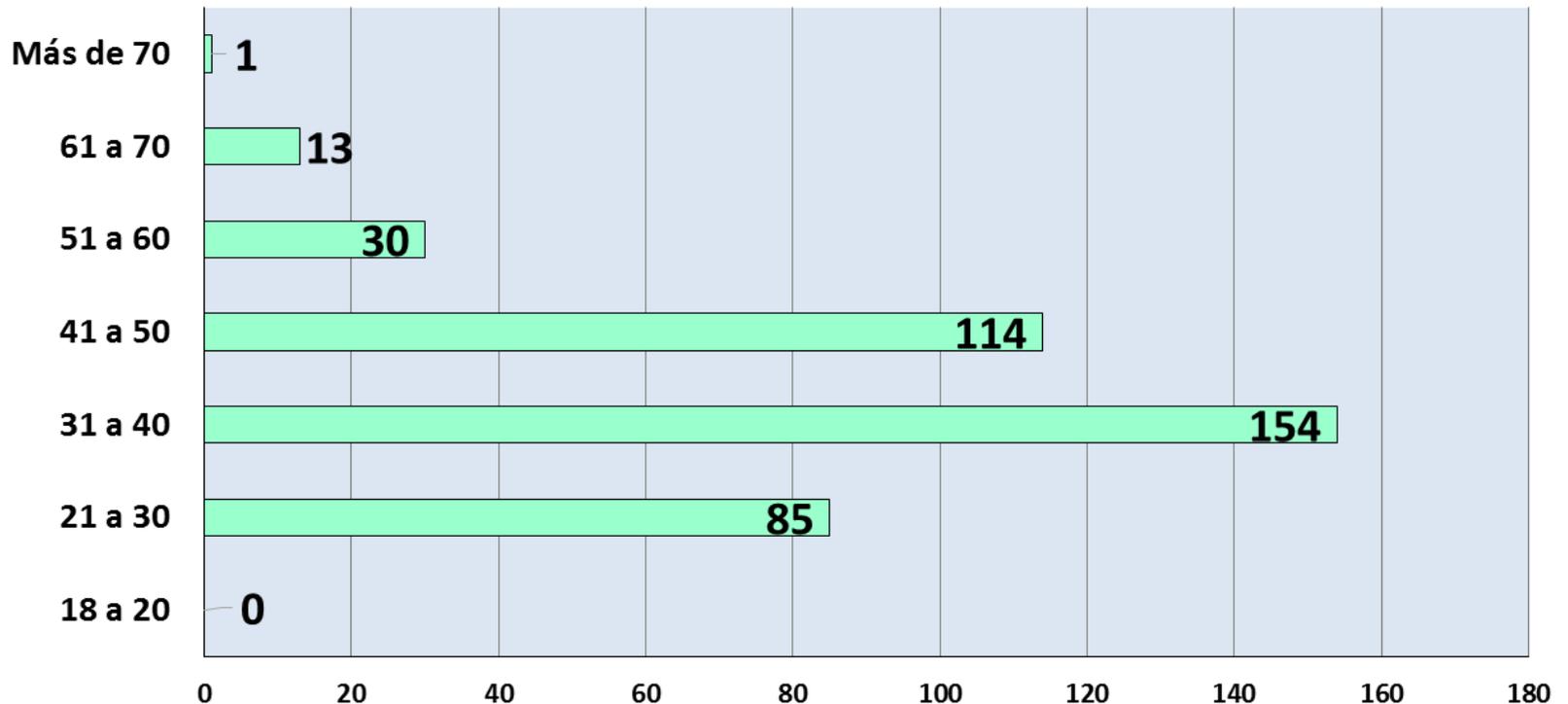
Resultados / Sociodemográficos



Este año la participación de las mujeres fue 5.39% mayor con respecto a la de los hombres tomando en cuenta que la plantilla de la Visitaduría General es equitativamente proporcional.

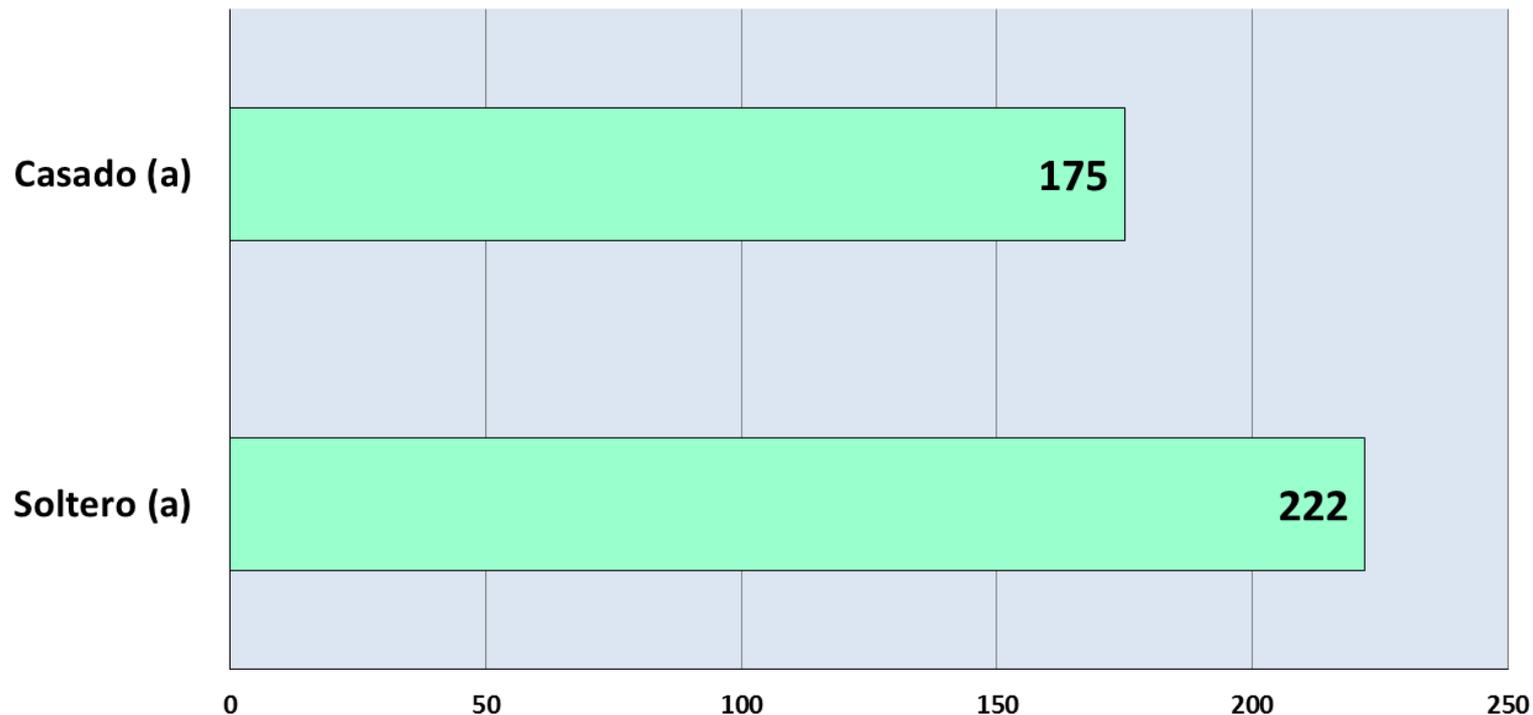
III. Resultados / Sociodemográficos

EDAD
VISITADURÍA GENERAL / ECCO 2017



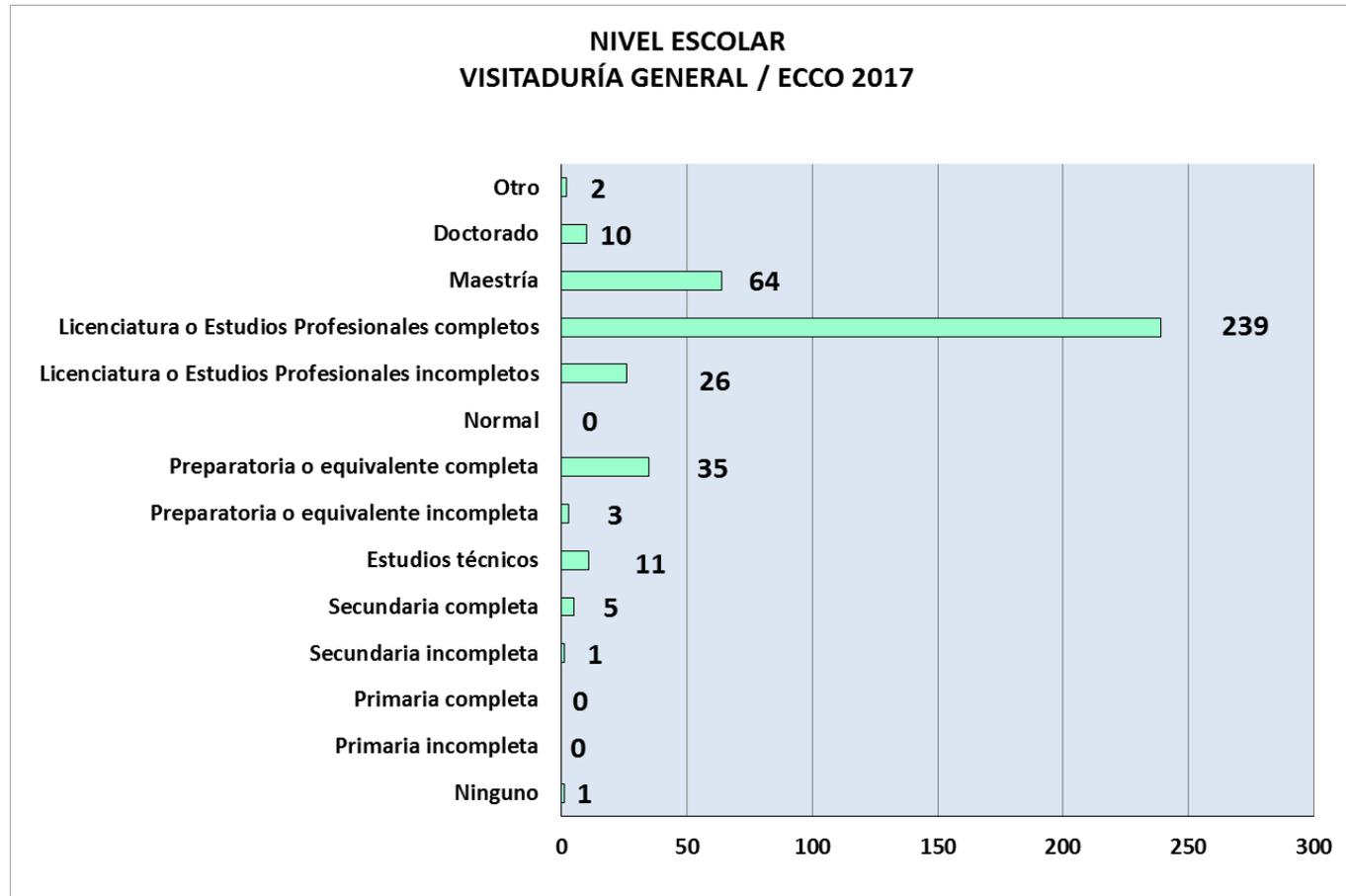
Este dato nos indica que el 38.79% de los encuestados se encuentra en un rango de edad entre los 31 y 40 años, un 28.71% entre 41 y 50 años, 21.41% entre 21 y 30 años, 7.55% entre 51 y 60 años, 3.27% entre 61 y 70 años y 1 sola persona es mayor de 70 años.

**ESTADO CIVIL
VG / ECCO 2017**



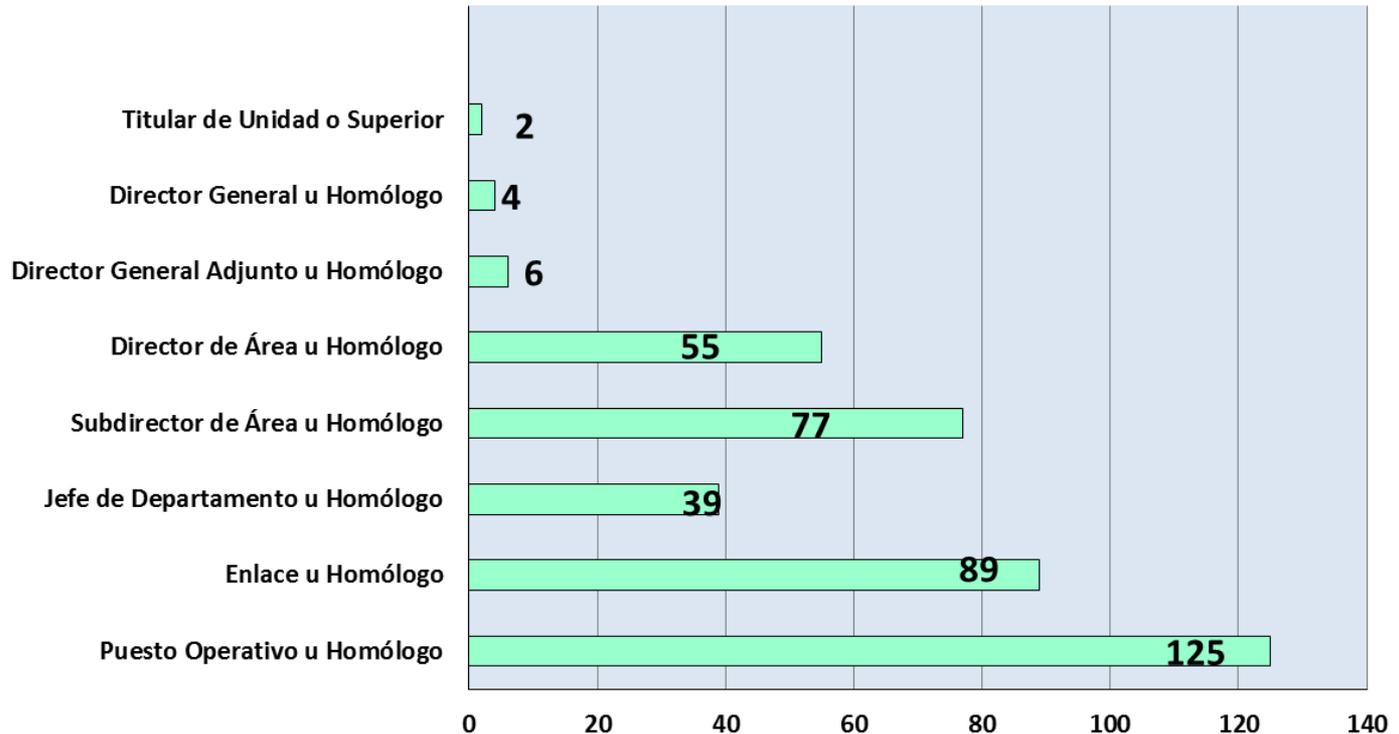
Entre las y los funcionarios públicos encuestados de la Visitaduría General el estado civil que predomina es Soltero(a) con una variación entre uno y otro de 11.83 puntos por central.

Resultados / Sociodemográficos



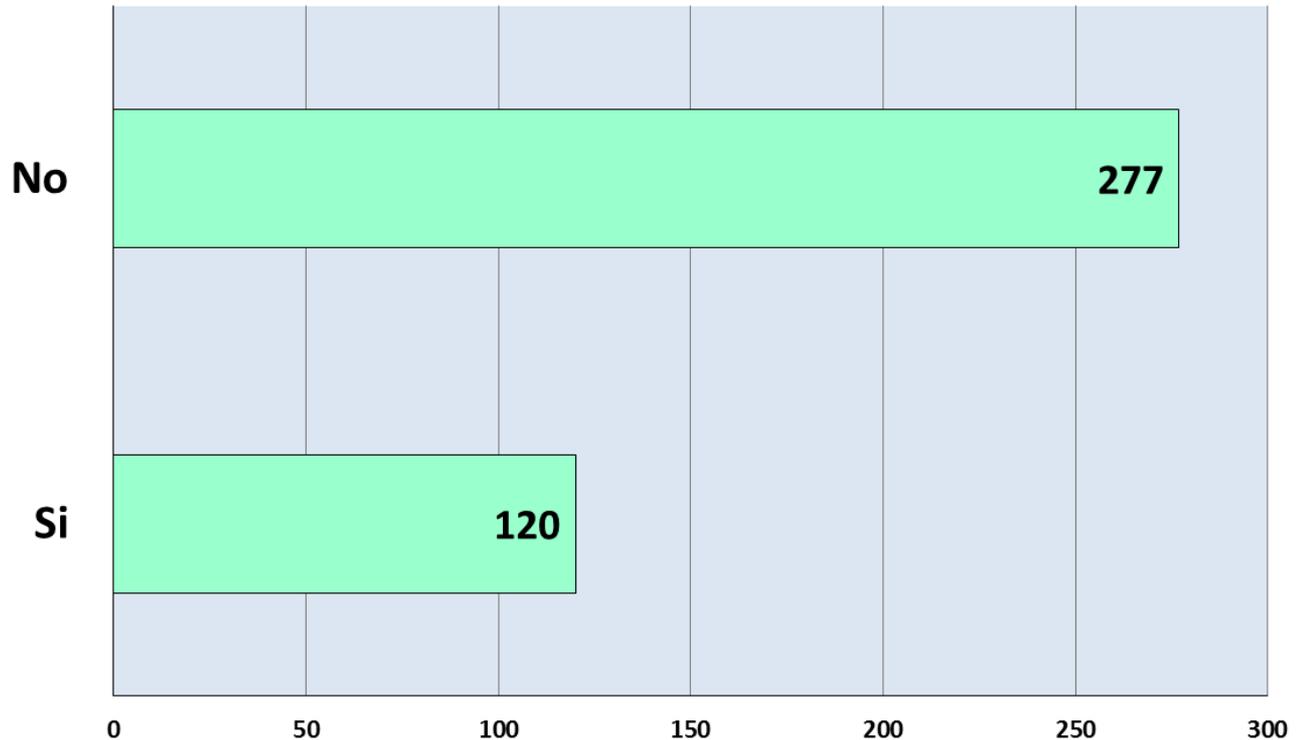
El porcentaje de servidoras y servidores públicos con licenciatura o estudios profesionales completos es de 60.20%, mientras que un 18.63% cuenta con estudios de postgrado, en tanto que el 8.81% tiene solo la preparatoria, el 2.77% tiene estudios técnicos, 1.26% la secundaria, el 8.33% cuenta con solo la primaria y 1 persona que no cuenta con estudios de ningún tipo.

NIVEL DE PUESTO VG / ECCO 2017



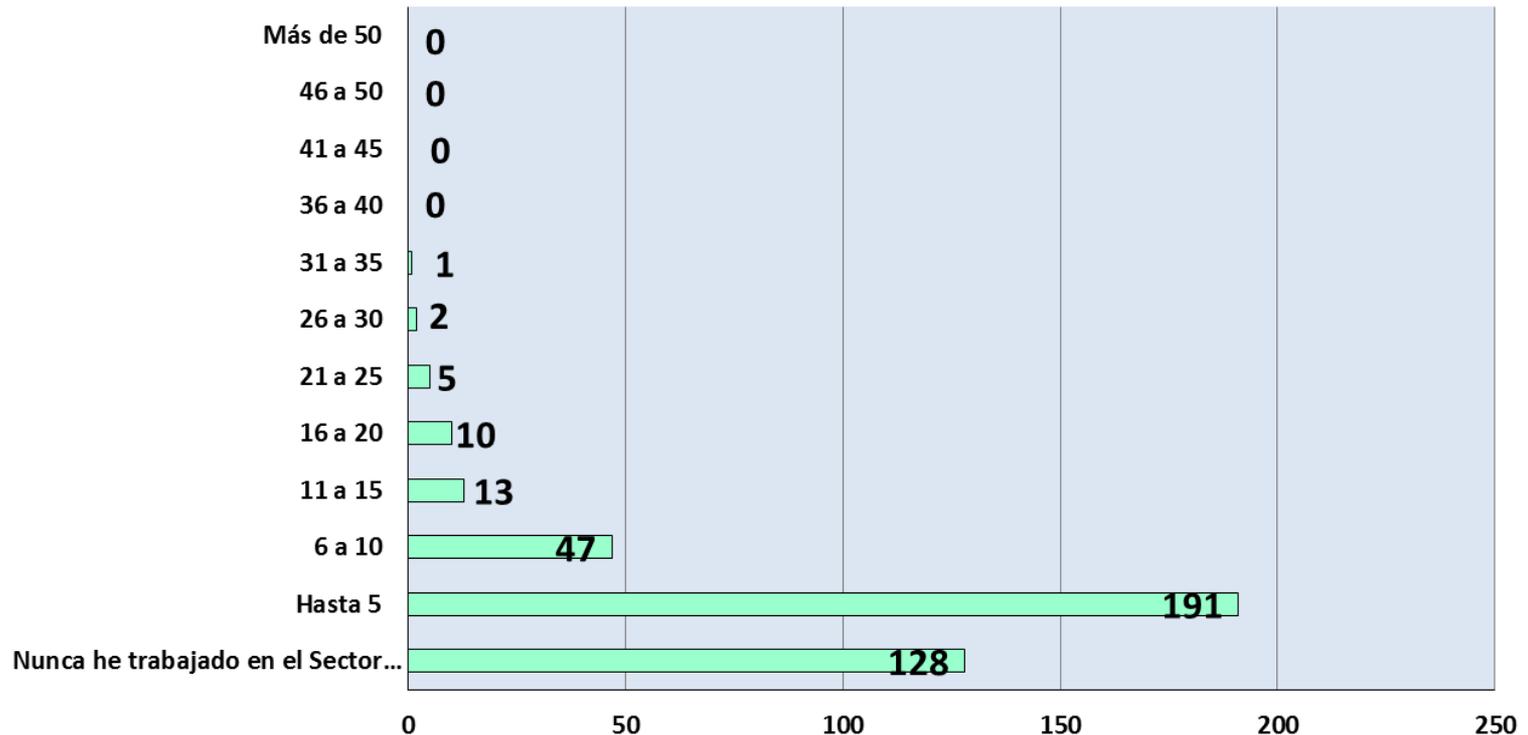
Los resultados obtenidos a partir de la encuesta arrojan que una parte minoritaria del universo participante son puestos directivos, seguido de los Jefes de Departamento, Subdirectores de Área, Enlaces y finalmente predominan los puestos operativos.

SPC
VG / ECCO 2017



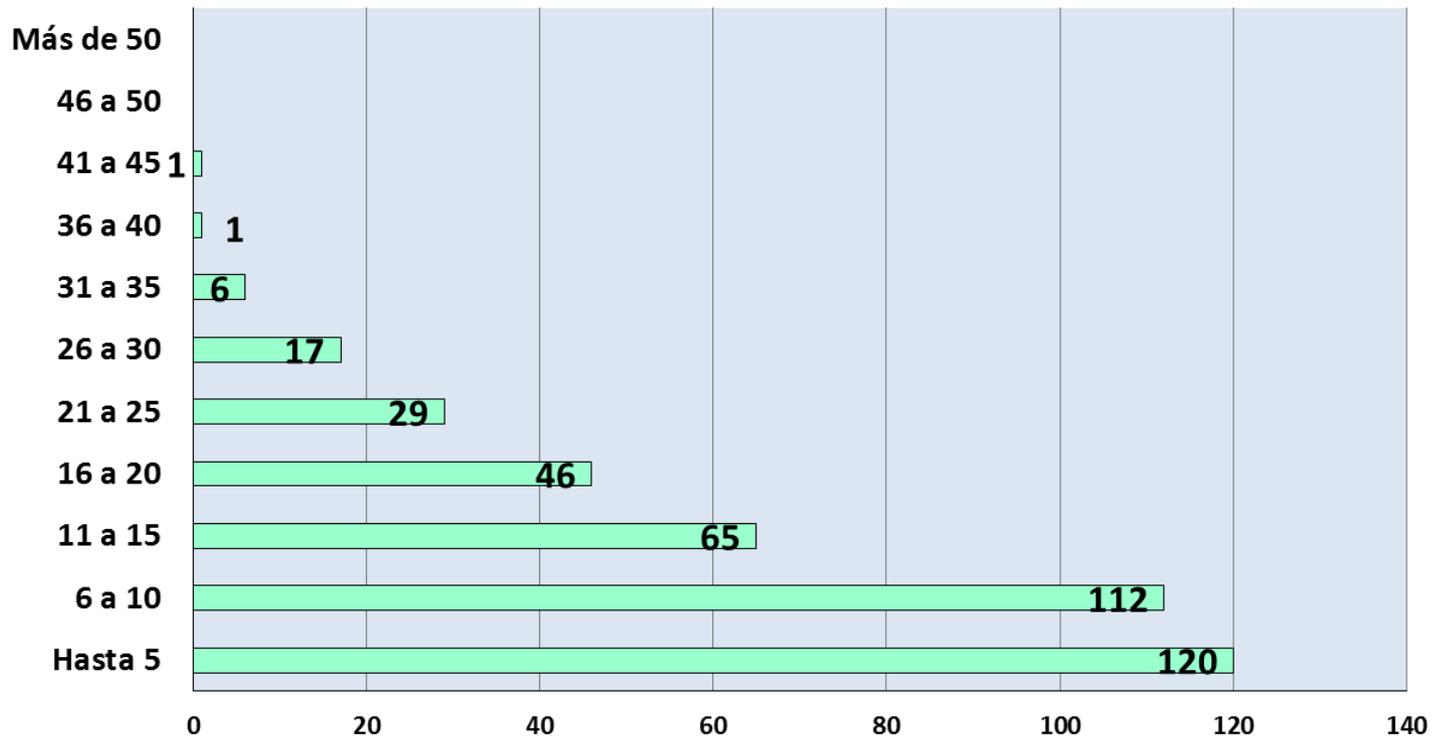
El 30% del personal de la Visitaduría General que participó en la ECCO 2017, percibe que su puesto forma parte del Servicio Profesional de Carrera.

AÑOS EN LA INICIATIVA PRIVADA VG / ECCO 2017



En la ECCO 2017 el 32.24 de las y los participantes de la Visitaduría General presenta gran experiencia el sector público, mientras que el 48% ha prestado sus servicios en ese sector.

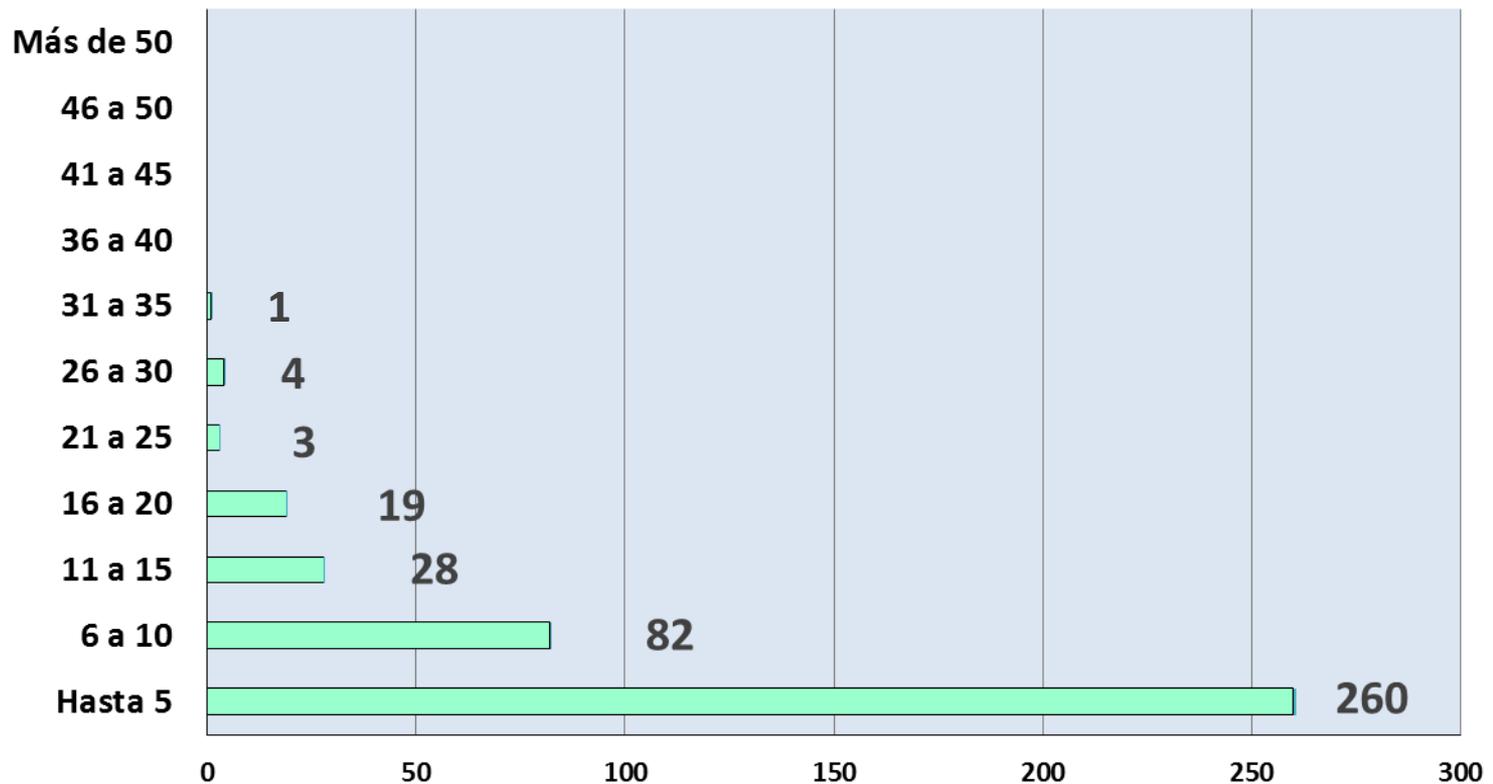
AÑOS EN LA APF UR / ECCO 2017



El 30% de las y los encuestados tienen 5 años o menos en la Administración Pública Federal, 28% hasta diez años, 16% hasta 15 años, 12% hasta 20 años, 7% hasta 25 años, 4% hasta 30 años y el resto hasta 45 años en la AMP..

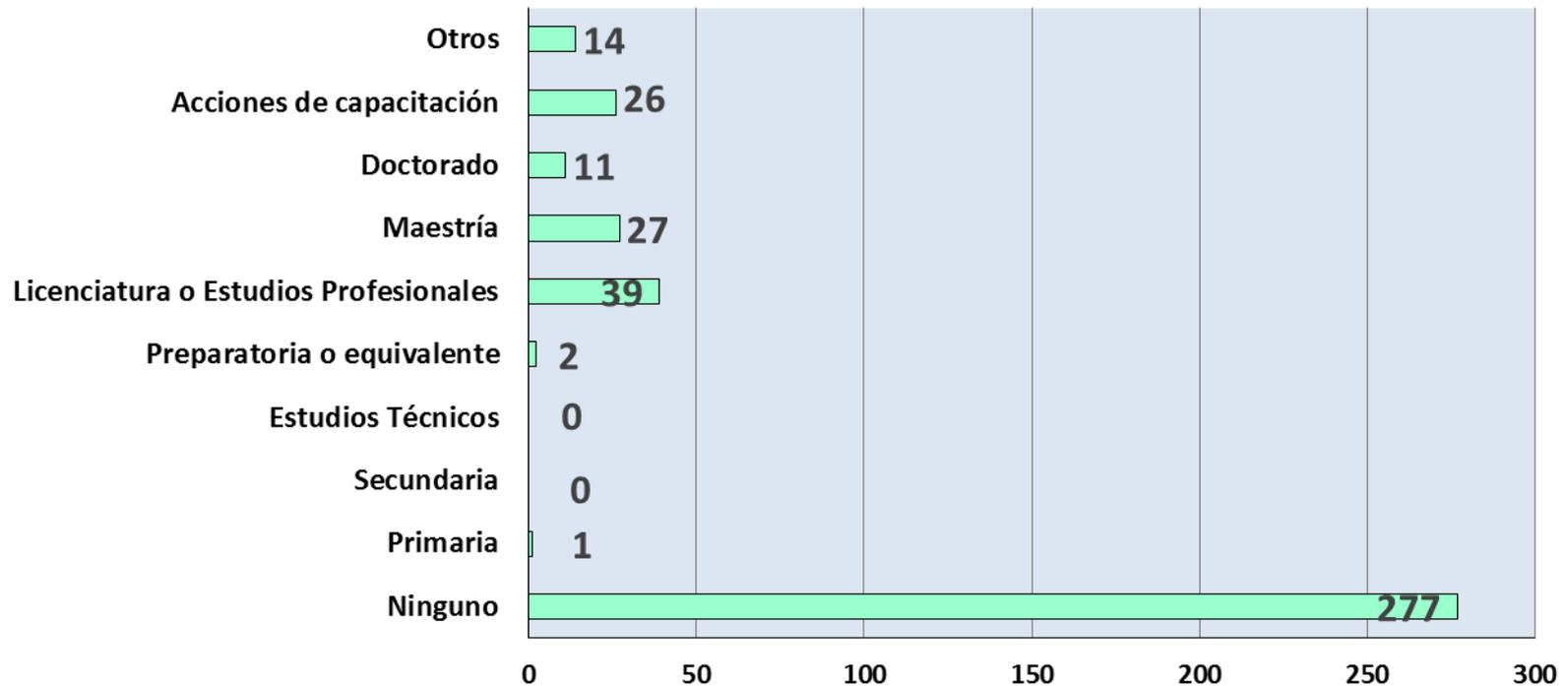
Resultados / Sociodemográficos

AÑOS EN EL PUESTO
VISITADURÍA GENERAL / ECCO 2017



Este dato de la encuesta nos arroja que el 65.49% cuenta con hasta 5 años en su puesto laboral, 20.65% hasta 10 años, 7.05% hasta 15 años, 4.78% hasta 20 años, 0.75% hasta 25 años, 1% hasta 30 años y una sola persona entre 31 a 35 años de servicio.

ESTUDIOS ACTUALES VG / ECCO 2017

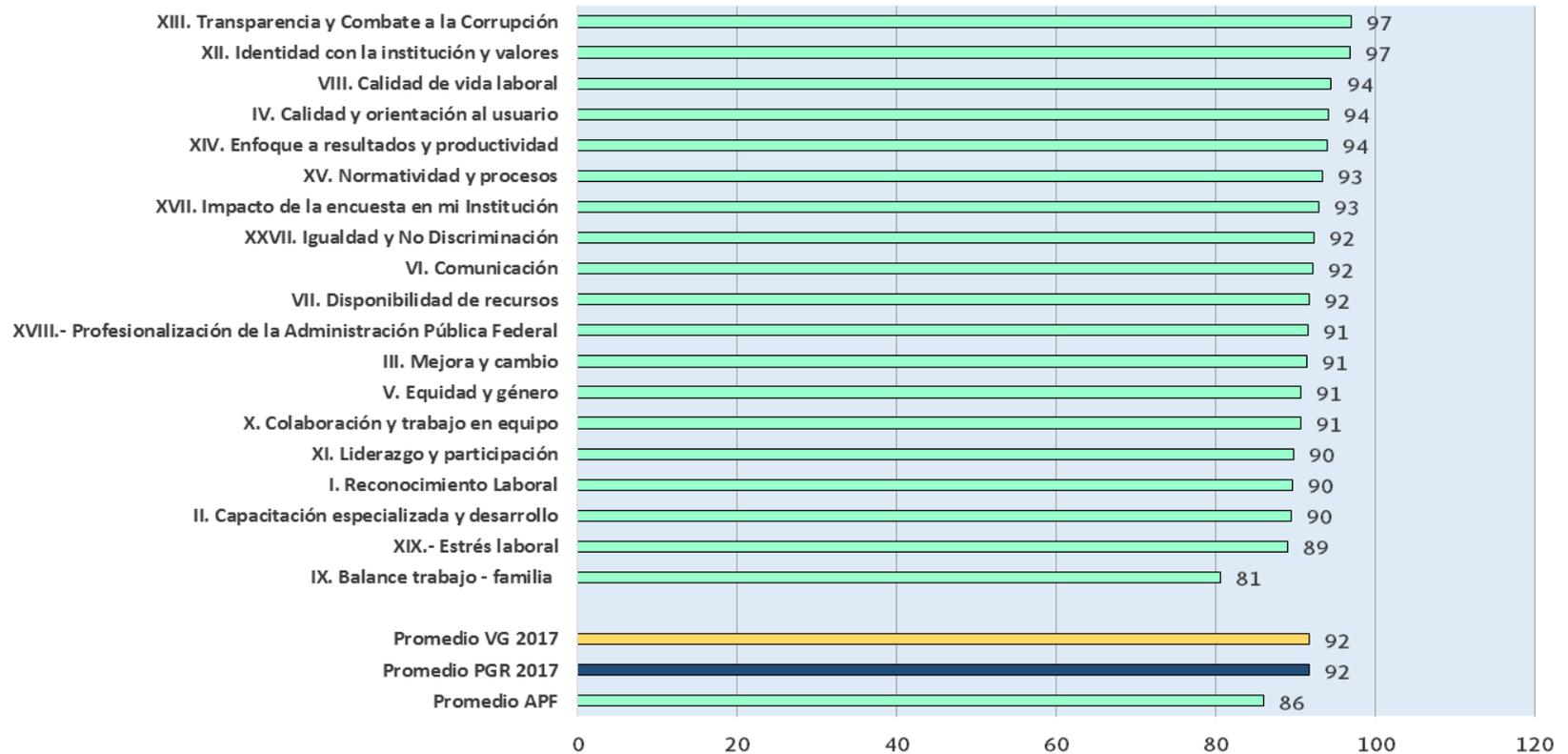


7 de cada 10 Servidoras y Servidores Públicos encuestados de la Visitaduría General se encuentra sin realizar algún tipo de estudio en este momento.

Resultado por Factores de mayor a menor

Resultados / Comparativo

FACTORES DE MAYOR A MENOR
 VISITADURÍA GENERAL / ECCO 2017



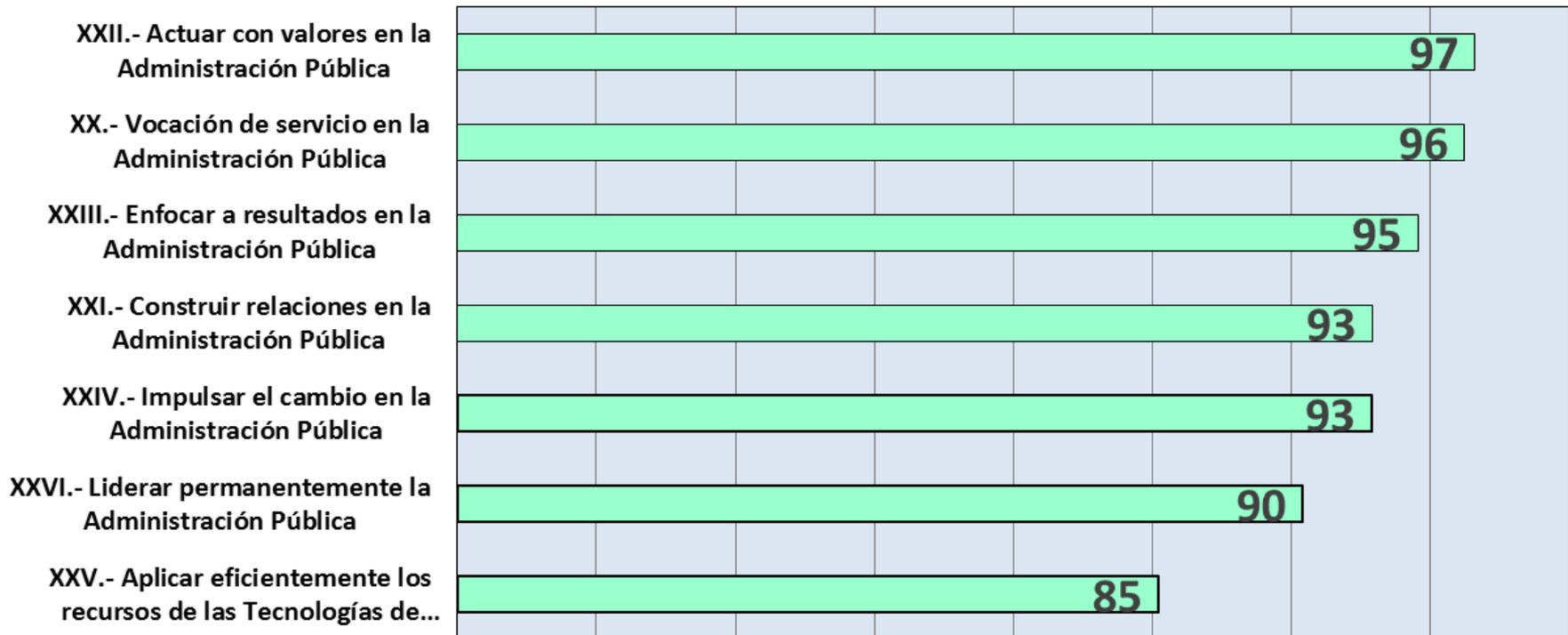
Las y los servidores públicos encuestados perciben un ambiente de transparencia y combate a la corrupción, distinguiendo la identidad institucional, los resultados y la productividad del personal de la Visitaduría General, actuando con igualdad y no discriminación en conjunto con el trabajo en equipo, sin embargo el 19% de los encuestados siente que esta satisfacción no les permite tener un balance trabajo-familia.

XIX. ESTRÉS LABORAL COMPENSADO VG / ECCO 2017



En esta gráfica se aprecia que el reactor más bajo se refiere a la disposición que tienen los jefes y directivos de recibir sugerencias y comentarios, otra causa de estrés laboral se refiere a la información que debieran proporcionar los jefes y directivos para toma de decisiones y cumplimiento de metas, mientras tanto el reactor con mayor calificación es referente al reconocimiento de logros y resultados.

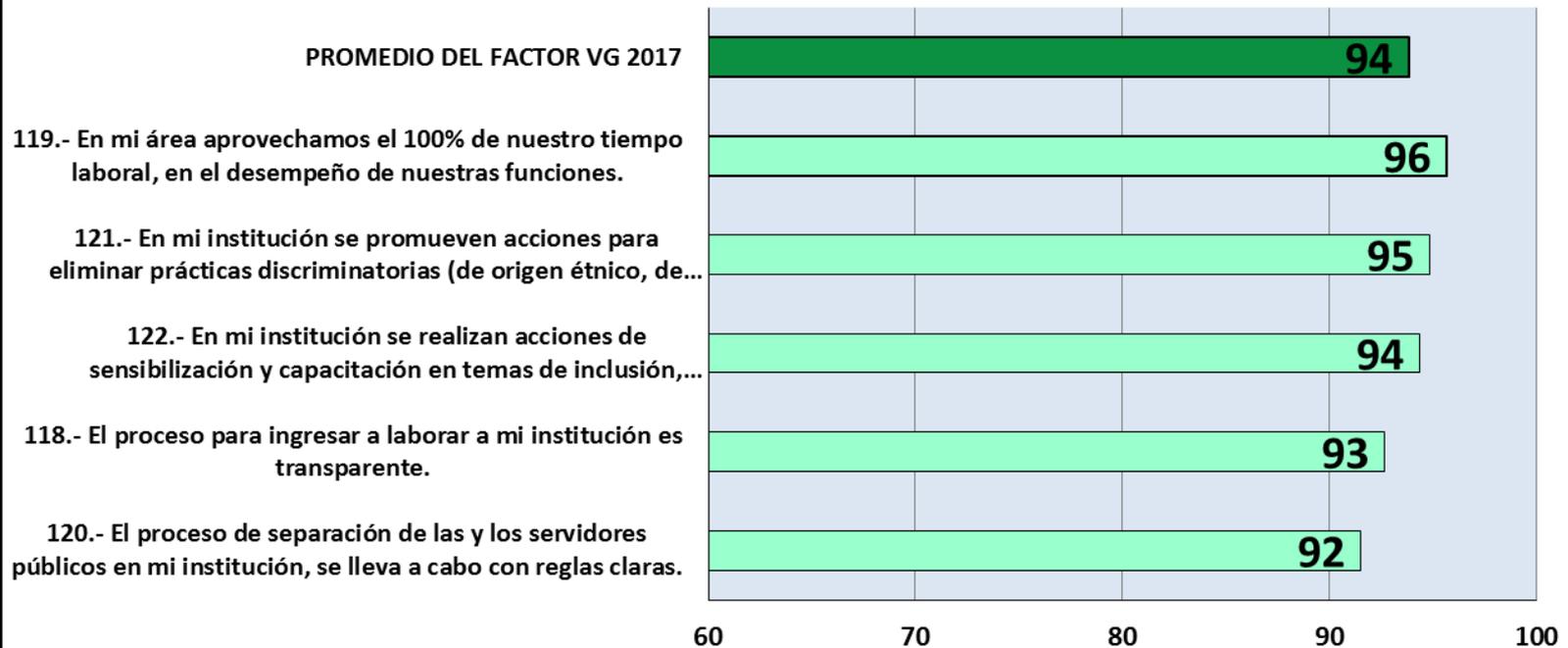
ECCO - PERCEPCIÓN SOBRE COMPETENCIAS VG / 2017 DE MAYOR A MENOR



Las y los servidores públicos encuestados perciben que en la Visitaduría General se procede con valores, vocación de servicio, liderazgo, impulsando un cambio constante, construyendo relaciones y enfocando el logro de resultados, por otro lado se están creando estrategias para la aplicación óptima de recursos de las TIC's, entre el personal de la institución.

ECCO - 37_FACTOR ESPECÍFICO POR RAMO / (APF) / 2017 UR / ECCO 2017

97 ≥; 87 ≤



Las y los servidores públicos perciben un aprovechamiento del 100% en actividades laborales, tiempo en el cual también se promueven acciones contra prácticas discriminatorias y sensibilización en temas de inclusión, la mayoría también percibe un proceso transparente para ingresar a laborar a la institución, sin embargo un 8% percibe que el proceso de separación no es claro ni reglamentado.

Fortalezas y Debilidades

LOS 10 REACTIVOS MEJOR CALIFICADOS VISITADURÍA GENERAL / ECCO 2017

XIV	58.- Me comprometo a lograr cada vez mejores resultados en mi área.	99
XIV	56.- Conozco el impacto que el trabajo de mi área tiene en mi institución.	99
XIX	50.- Trabajar en la administración pública me permite contribuir al bienestar de la sociedad.	98
XIX	54.- En mi institución si veo corrupción la denuncio.	98
XIX	49.- Me siento orgulloso (a) de ser parte de mi institución.	98
XIII	52.- En mi área actuamos con transparencia y legalidad.	98
XIX	48.- Mi institución cuenta con códigos de ética y de conducta actualizados, que incorporan explícitamente los principios de derechos humanos, igualdad y no...	97
XIII	55.- En mi institución se sancionan los actos de corrupción de acuerdo a la normatividad.	97
VII	25.- Solicito de manera racional el material para el desempeño de mis funciones.	97
XV	63.- Conozco la normatividad aplicable a mi trabajo.	97

Las y los servidores públicos se muestran optimistas y comprometidos a tener mejores resultados en sus áreas de adscripción, asimismo conocen el impacto que tiene su labor en el cumplimiento de los objetivos de la Institución, y esto hace que puedan sentirse orgullosos de pertenecer a la Procuraduría General de la República y esto se ve reflejado en el actuar con transparencia, legalidad y normatividad en la Visitaduría General.

LOS 10 REACTIVOS MENOS CALIFICADOS VG / ECCO 2017

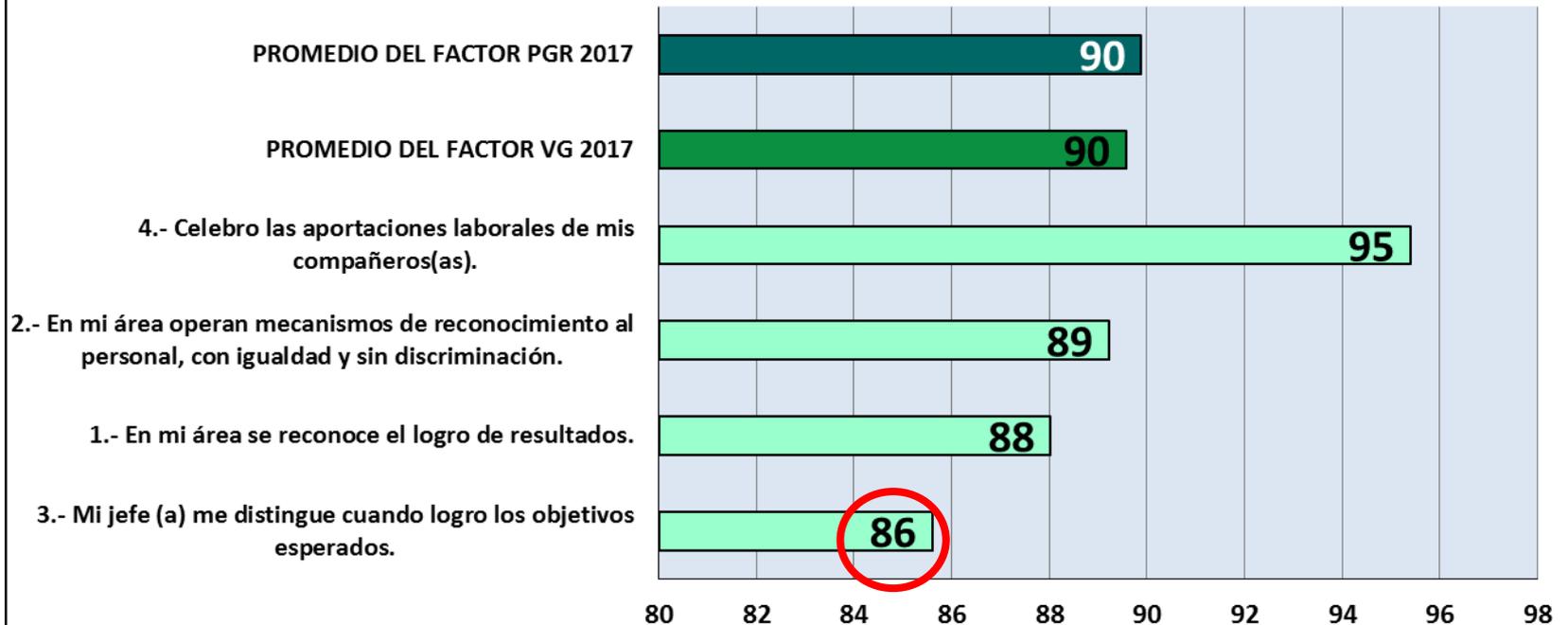


Se ha creado una Practica de Transformación de Clima y Cultura Organizacional para que en la medida de lo posible y dependiendo de las cargas de trabajo, los y las servidores públicos puedan gozar de un rol de guardias y en algunos casos salir una hora mas temprano para dedicarle tiempo a su familia, también en el mismo sentido se difundirán con más periodicidad las prestaciones con las que cuentan las y los servidores públicos y en el mismo sentido alinear las capacitaciones con las funciones de cada una(o) de ellas y ellos, además se proporcionarán cursos de capacitación relacionados con TIC's para cubrir las necesidades del personal.

Factores de Clima y Cultura Organizacional

I. RECONOCIMIENTO LABORAL UR / ECCO 2017

97 ≥; 87 ≤



Las y los servidores públicos encuestados perciben que puede haber un incremento en la distinción de sus jefes por logros de los objetivos esperados, no obstante la mayoría de ellos y ellas celebran las aportaciones laborales entre compañeros y compañeras.

97 ≥ ; 87 ≤

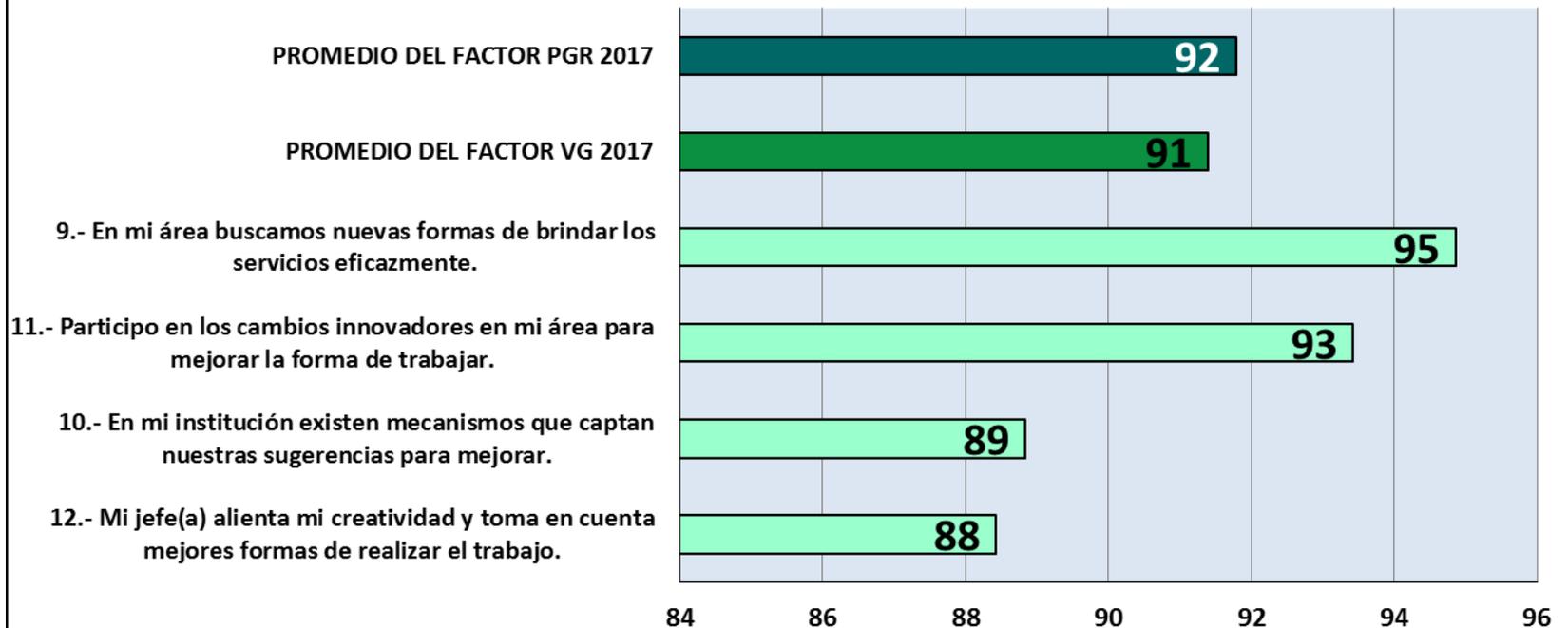
II. CAPACITACIÓN ESPECIALIZADA Y DESARROLLO UR / ECCO 2017



Las y los servidores públicos encuestados asisten notoriamente a las capacitaciones programadas para ellos y ellas, sin embargo perciben un área de oportunidad entre el programa de capacitación y las funciones que desempeñan de acuerdo a su puesto de trabajo.

III. MEJORA Y CAMBIO UR / ECCO 2017

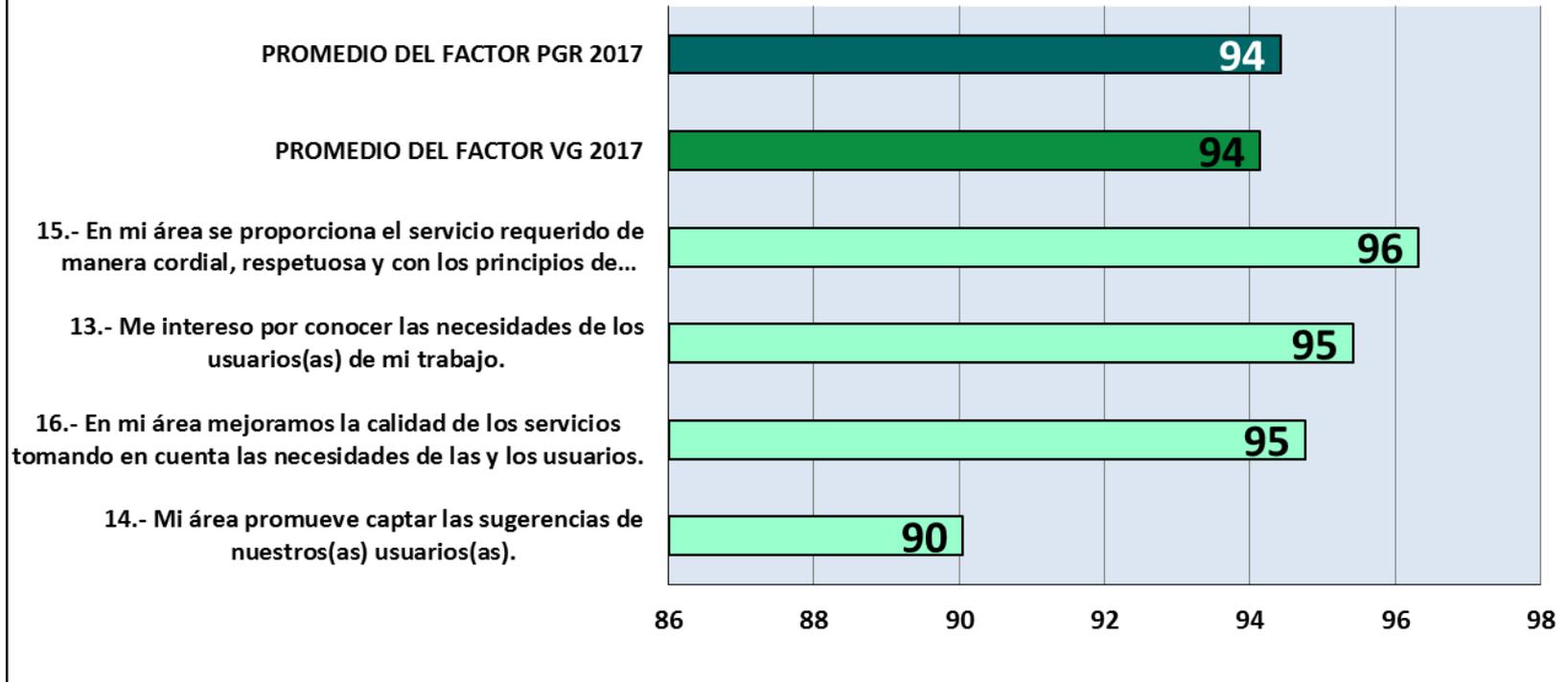
97 ≥; 87 ≤



En las y los funcionarios públicos prevalece el trabajo continuo y eficaz, además de tener una buena participación de ellas y ellos en los cambios innovadores y los mecanismos que se presentan para tener mejoras en las formas de trabajo.

IV. CALIDAD Y ORIENTACIÓN AL USUARIO UR / ECCO 2017

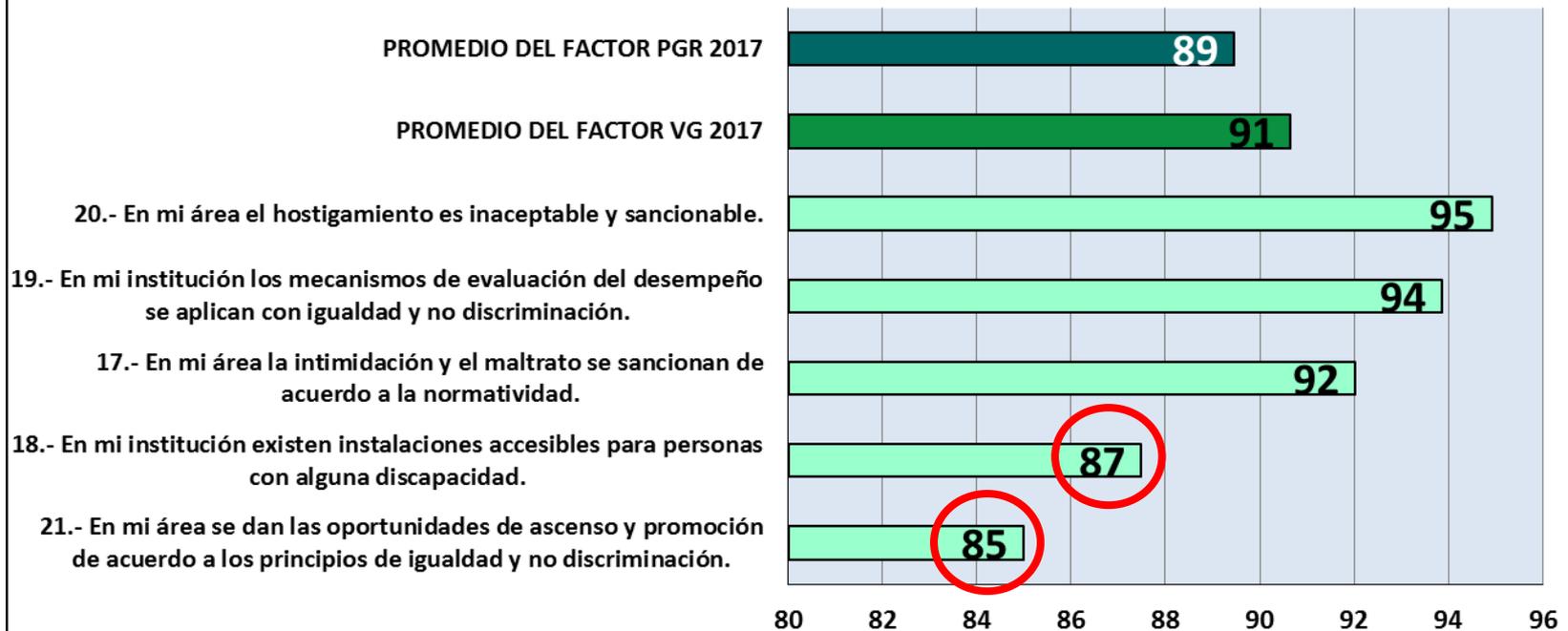
97 ≥; 87 ≤



Para las y los servidores públicos es indispensable captar las sugerencias de los usuarios siempre con un trato cordial, servicial y respetuoso para lograr una mejora en la percepción de las necesidades.

V. EQUIDAD Y GÉNERO UR / ECCO 2017

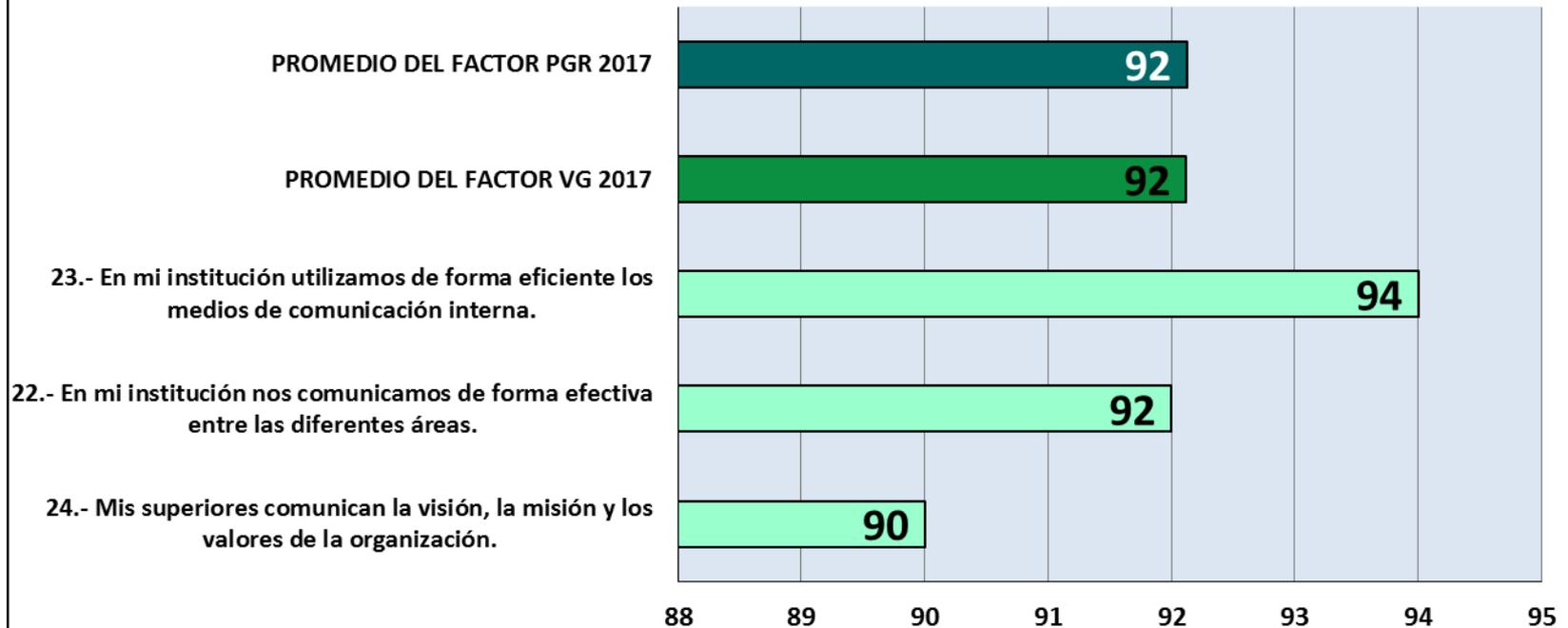
97 ≥; 87 ≤



De acuerdo a las y los funcionarios públicos encuestados es necesaria unas instalaciones con acceso para personas con alguna discapacidad, además de contar con suficientes asensos de puestos y promoción, tomando en cuenta los principios de igualdad y no discriminación.

VI. COMUNICACIÓN UR / ECCO 2017

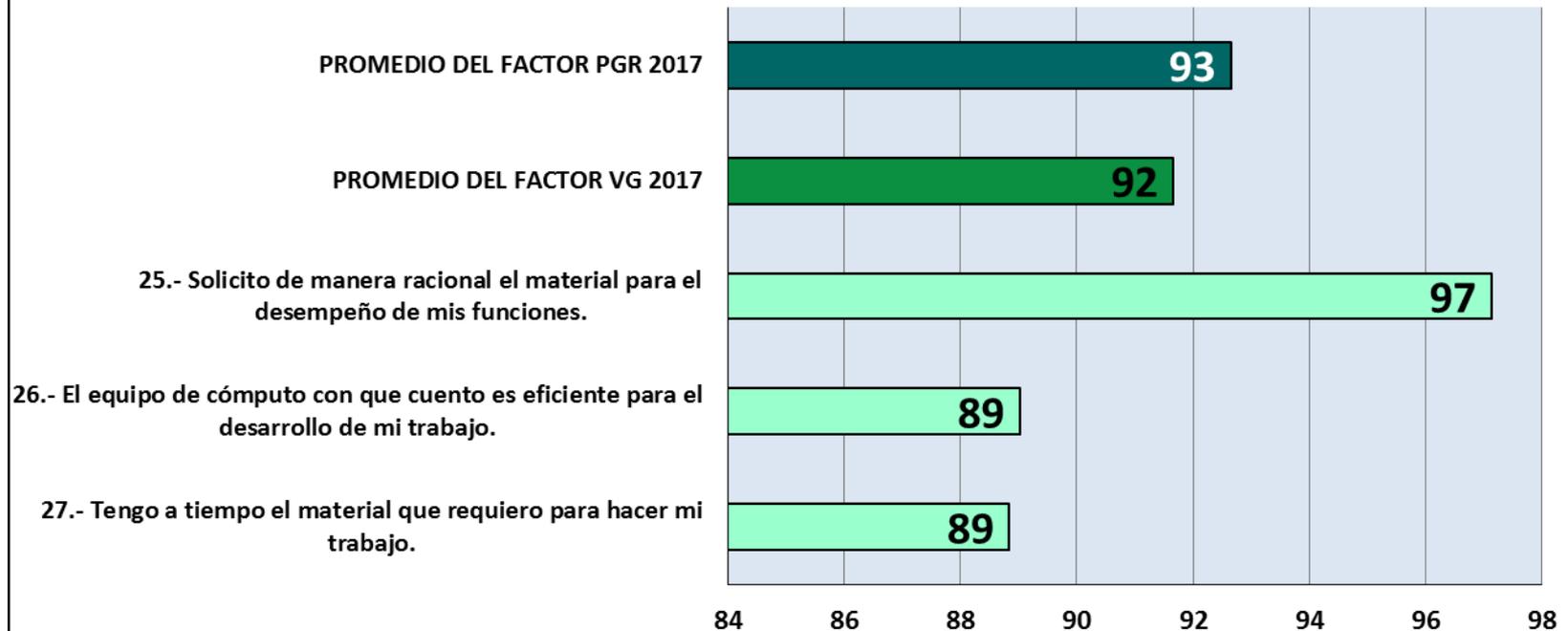
97 ≥; 87 ≤



Las y los servidores públicos tienen muy buena percepción en cuanto a la eficiencia de los medios de comunicación que se tiene internamente entre las diferentes áreas utilizando esencialmente los valores de la organización.

VII. DISPONIBILIDAD DE RECURSOS UR / ECCO 2017

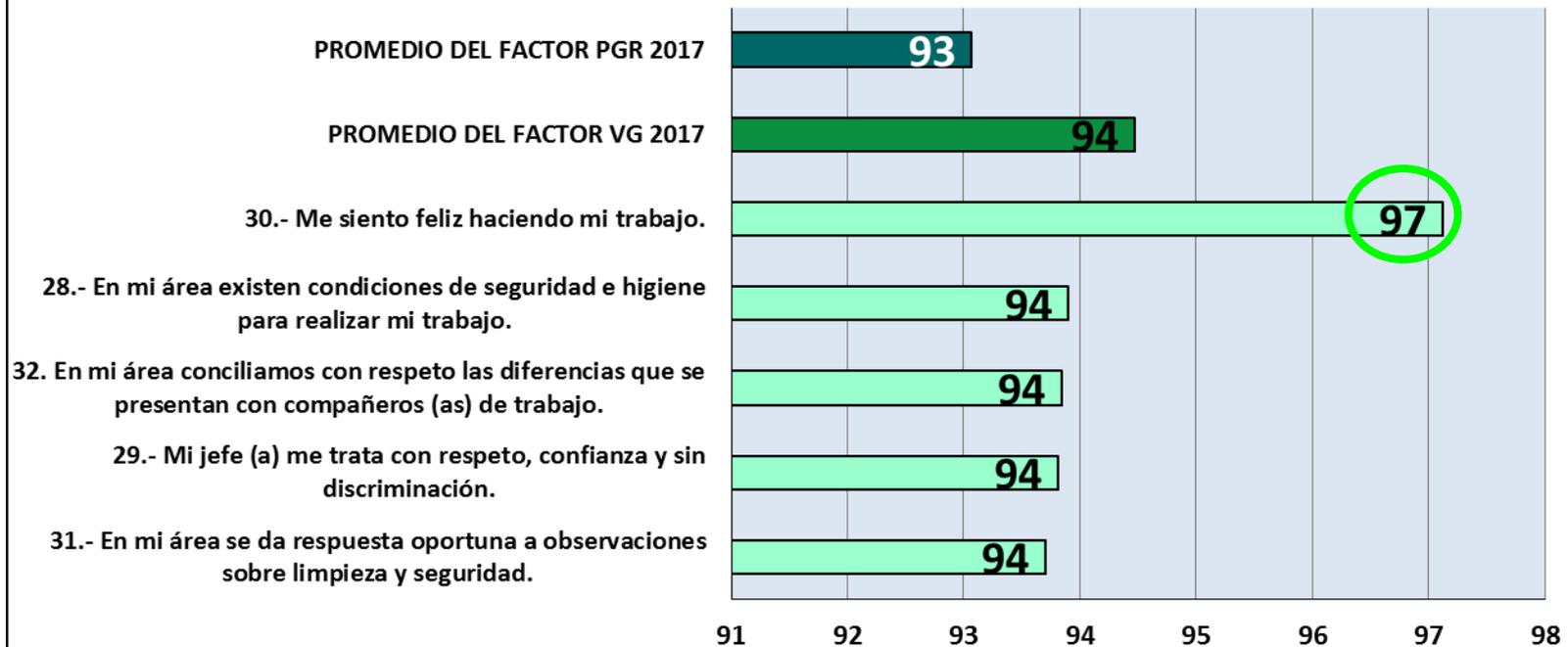
97 ≥; 87 ≤



Las y los servidores públicos encuestados, concuerdan en que son responsables al usar de manera racional el material para el desempeño de sus funciones, sin embargo perciben que puede haber una mejoría en sus equipos informáticos, así como una reducción en el tiempo de espera para recibir su material de trabajo.

VIII. CALIDAD DE VIDA LABORAL UR / ECCO 2017

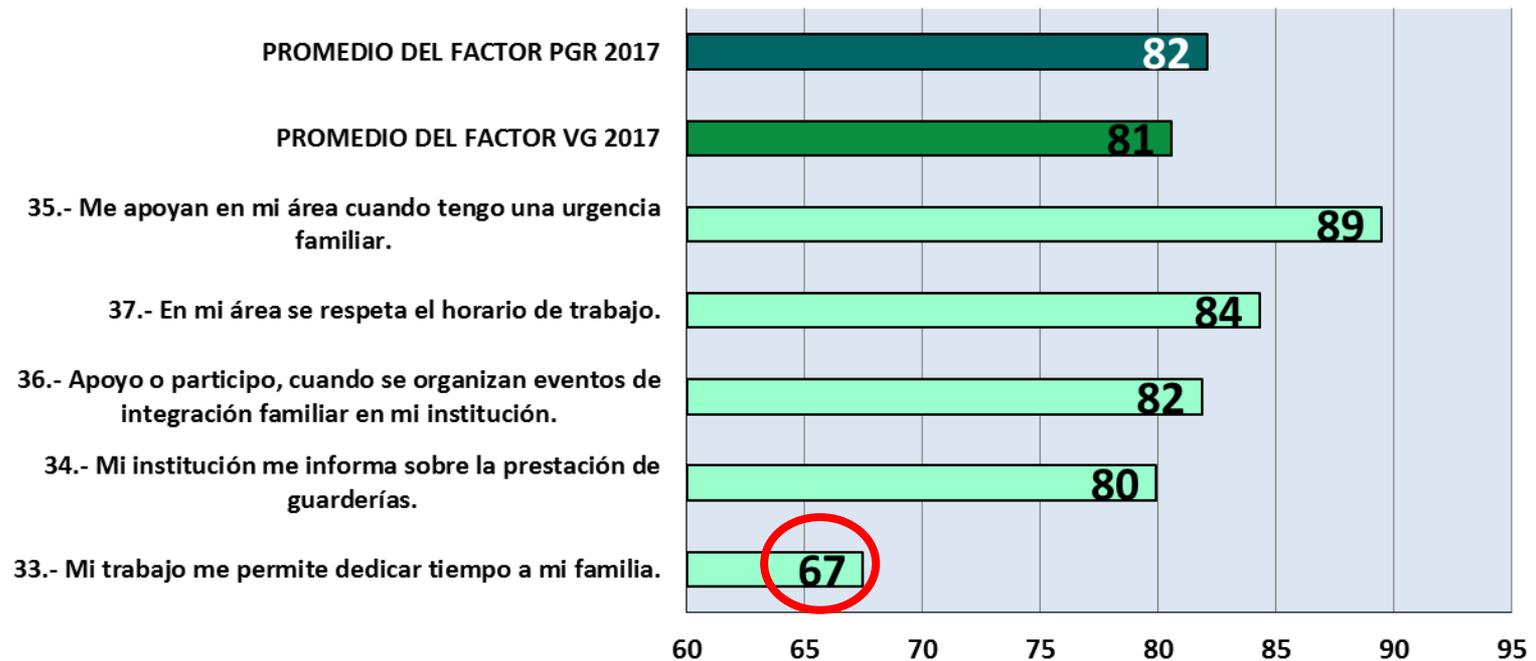
97 ≥; 87 ≤



La Visitaduría General cuenta con servidoras y servidores públicos felices realizando su trabajo en la Institución, además de verse inmersos en un ambiente cálido de respeto y confianza, seguros de conciliar diferencias laborales sin discriminación.

IX. BALANCE TRABAJO - FAMILIA UR / ECCO 2017

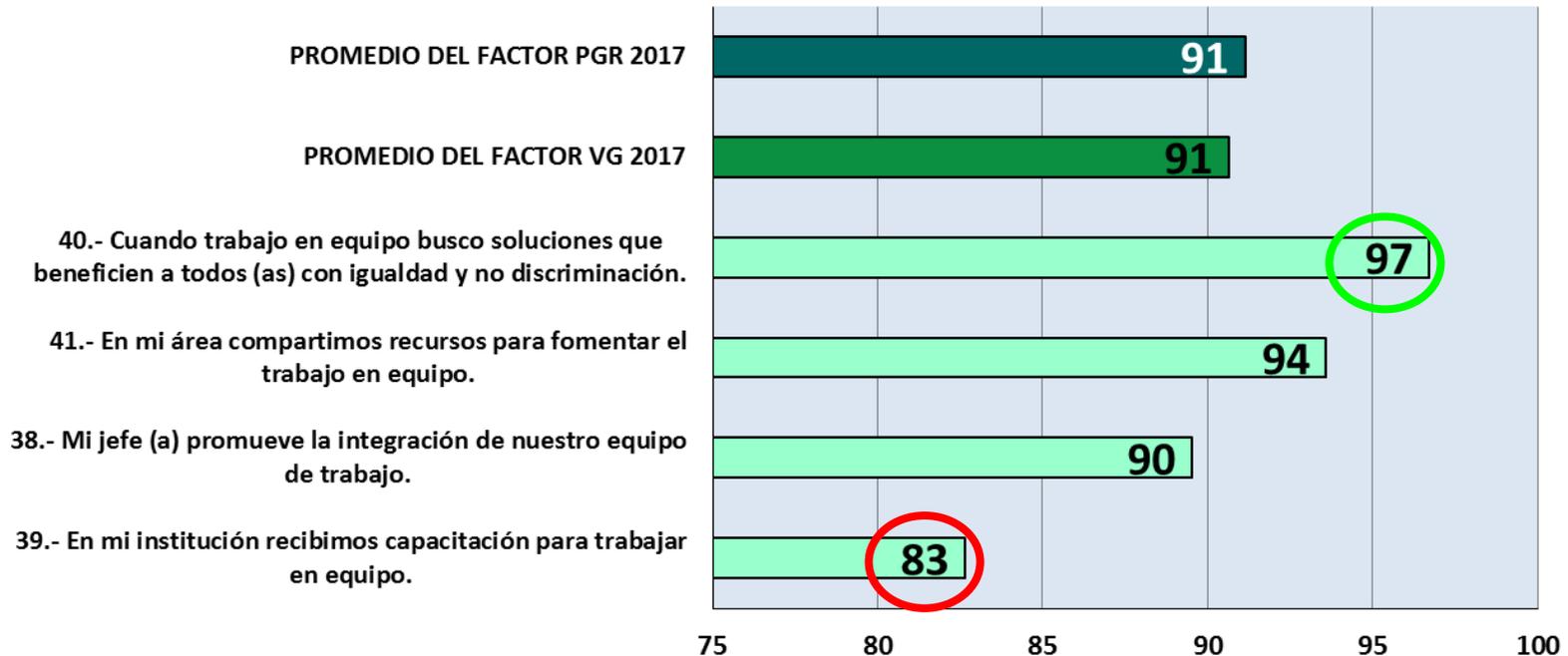
97 ≥; 87 ≤



Las y los servidores públicos se sienten apoyados por sus jefes cuando se presenta alguna urgencia familiar, que se respeta su horario laboral y se les mantiene informados de las prestaciones con las que cuentan, sin embargo sienten que puede haber un progreso en cuanto a la relación Trabajo-Familia.

X. COLABORACIÓN Y TRABAJO EN EQUIPO UR / ECCO 2017

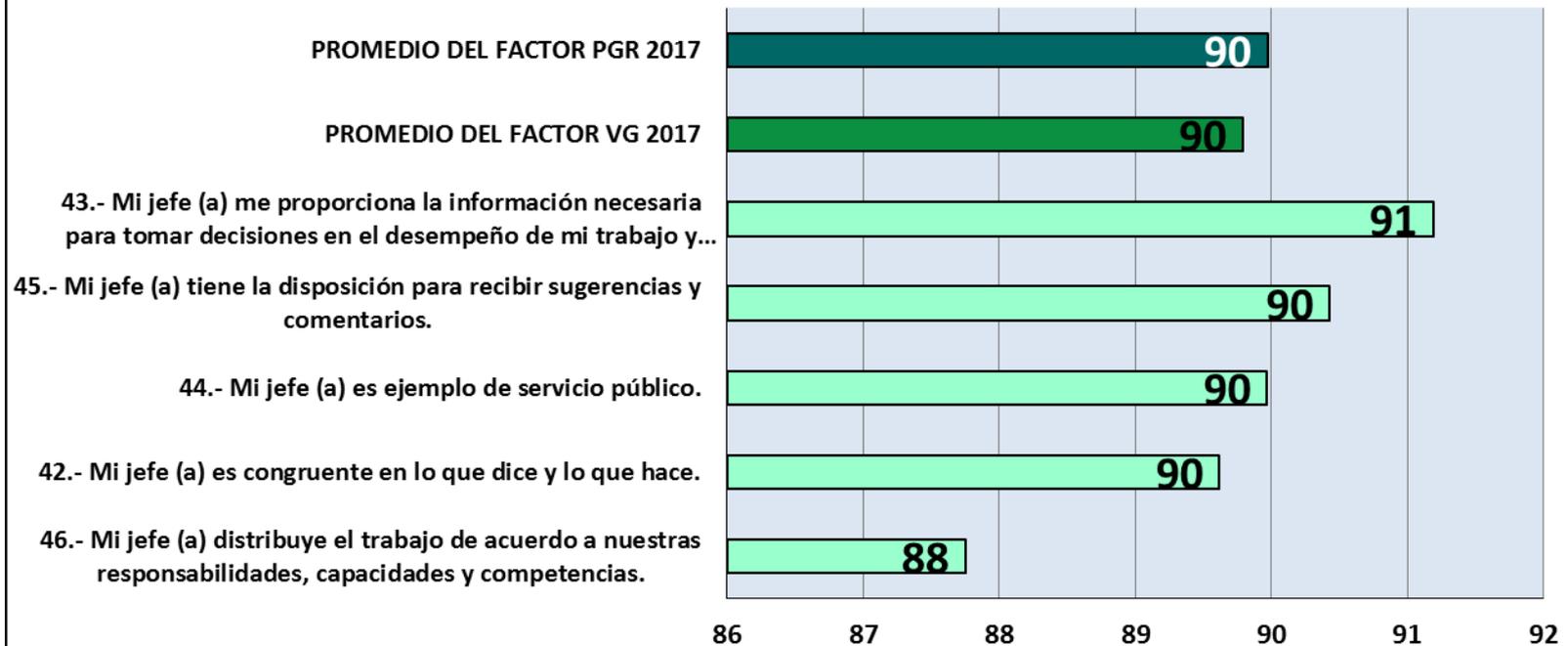
97 ≥; 87 ≤



Las y los servidores públicos encuestados perciben que trabajar en equipo se efectúa con igualdad y no discriminación entre el personal, sin embargo sienten que hay un área de oportunidad en el tema de capacitación de trabajo de equipo.

XI. LIDERAZGO Y PARTICIPACIÓN UR / ECCO 2017

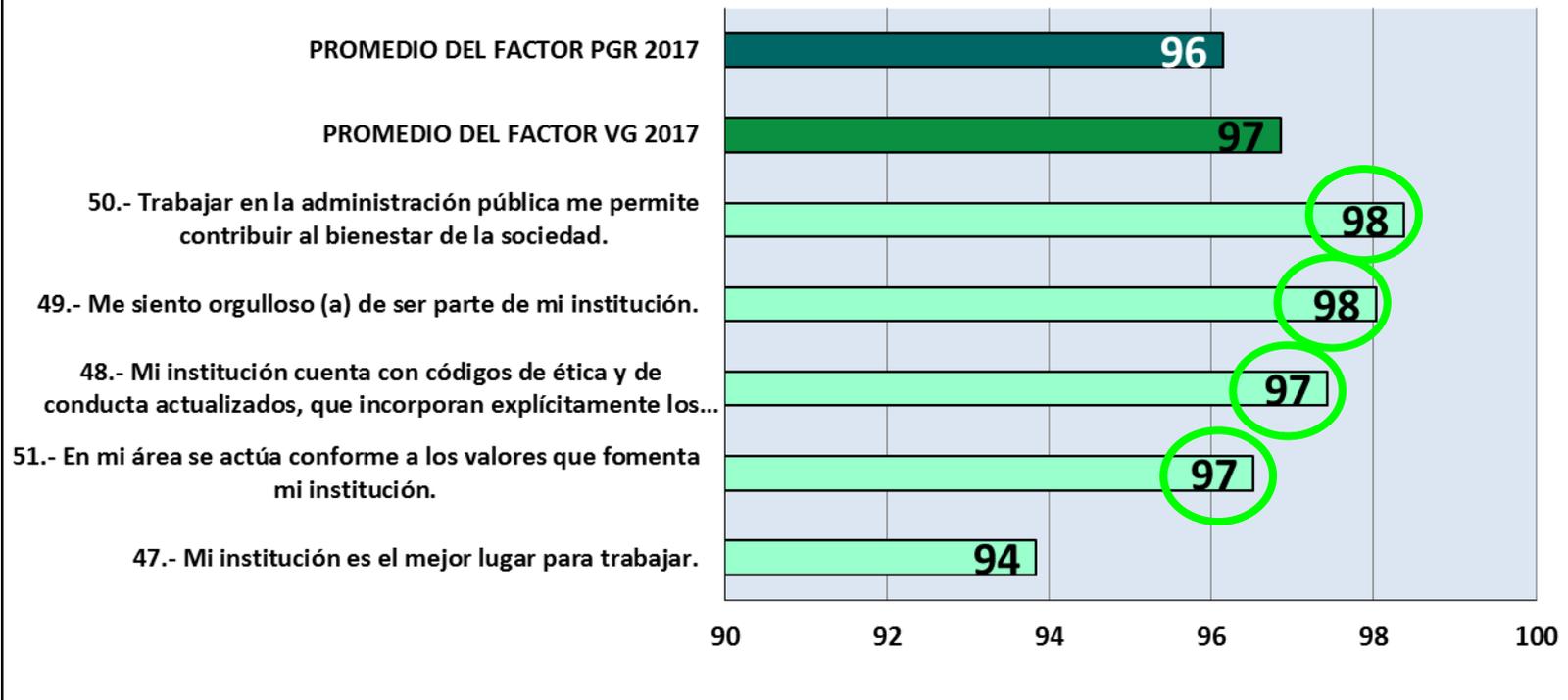
97 ≥; 87 ≤



Las y los servidores públicos perciben que los jefes y mandos superiores proporcionan información necesaria para la toma de decisiones en el desempeño del trabajo, pero también opinan que podrían distribuir el trabajo de manera más equitativa, tomando en cuenta las responsabilidades, capacidades y competencias de cada servidor y/o servidora.

XII. IDENTIDAD CON LA INSTITUCIÓN Y VALORES UR / ECCO 2017

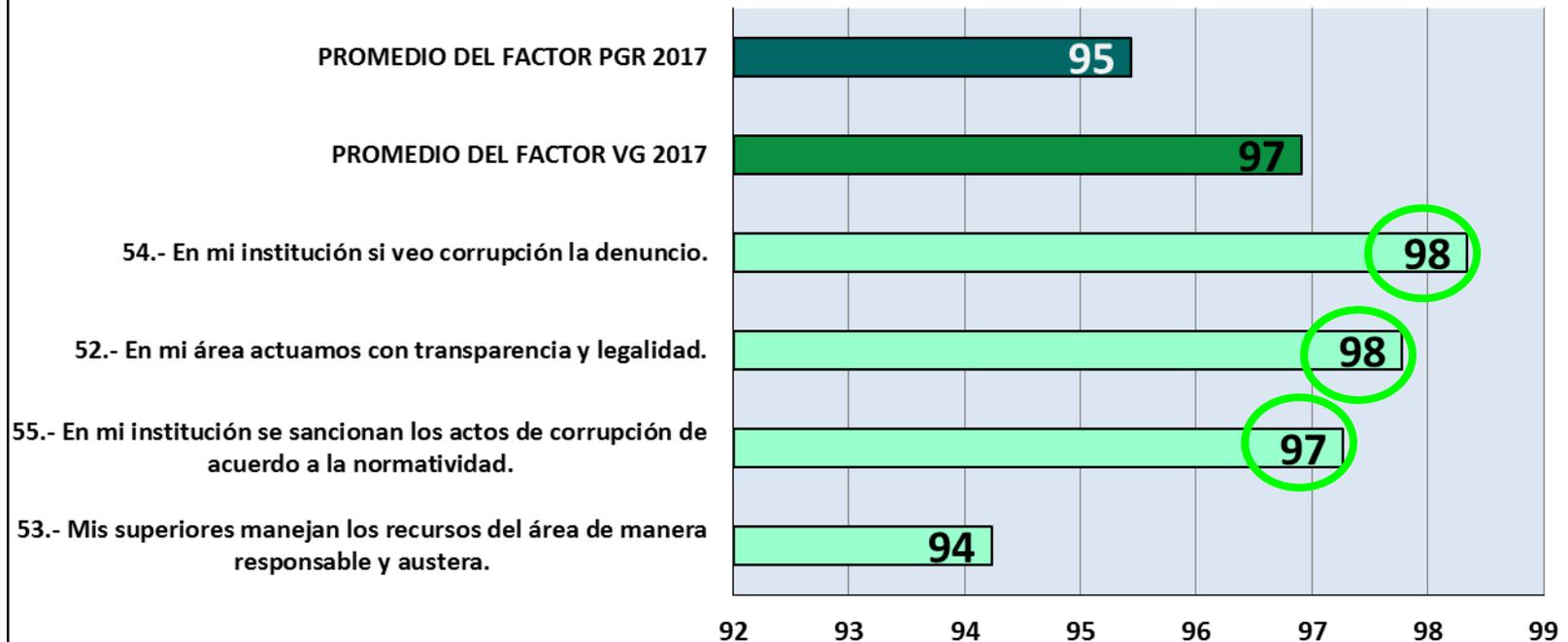
97 ≥; 87 ≤



Las y los servidores públicos se perciben orgullosos de pertenecer a la Institución, contando con Códigos de Ética y Conducta actualizados, y que gracias a eso se contribuye al bienestar de la sociedad.

XIII. TRANSPARENCIA Y COMBATE A LA CORRUPCIÓN UR / ECCO 2017

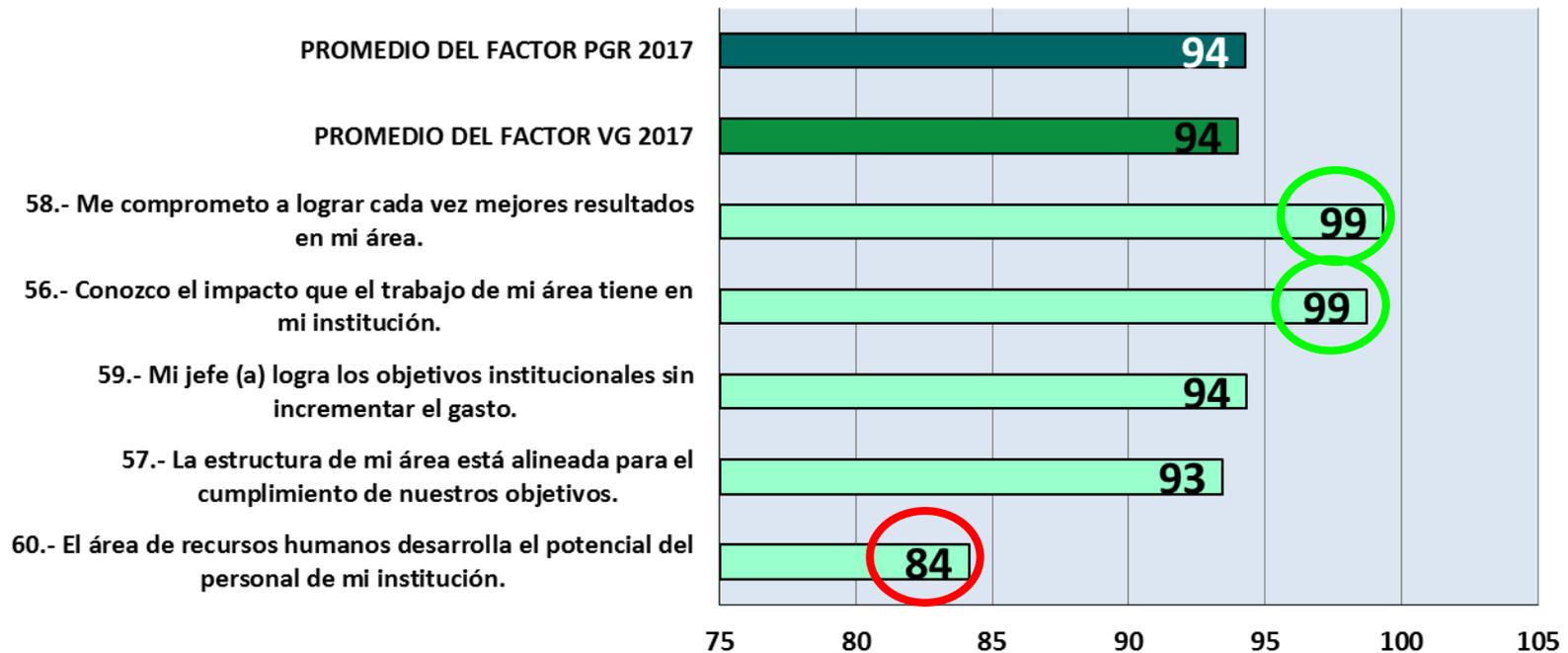
97 ≥; 87 ≤



En este factor las y los servidores públicos perciben a la Visitaduría General como un lugar comprometido a actuar con transparencia y legalidad, además de denunciar delitos como la corrupción comenzando desde adentro de la Institución.

XIV. ENFOQUE A RESULTADOS Y PRODUCTIVIDAD UR / ECCO 2017

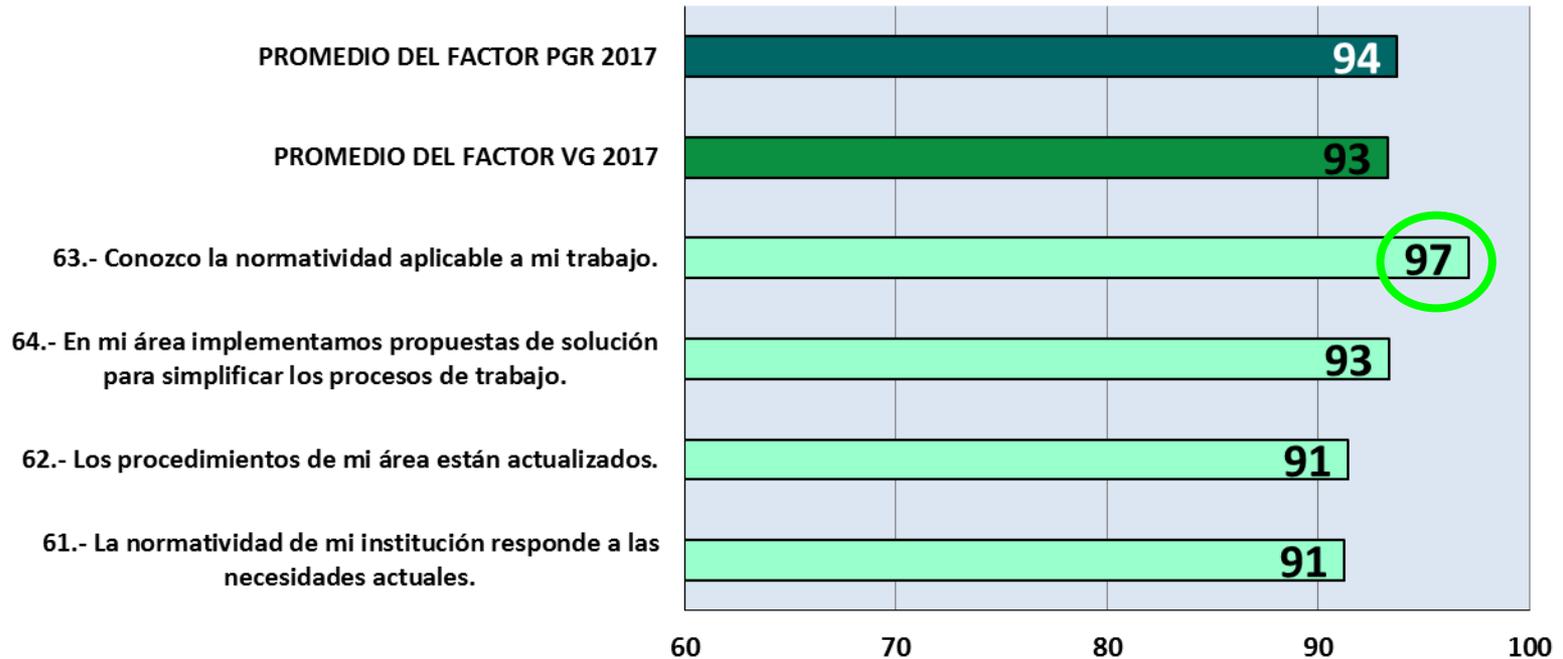
97 ≥; 87 ≤



Este factor muestra el compromiso de las servidoras y los servidores públicos de la Visitaduría General para lograr mejores resultados en sus áreas de adscripción, por otro lado se debe prestar atención en el área de recursos humanos para que apoye y desarrolle el potencial del personal adscrito.

XV. NORMATIVIDAD Y PROCESOS UR / ECCO 2017

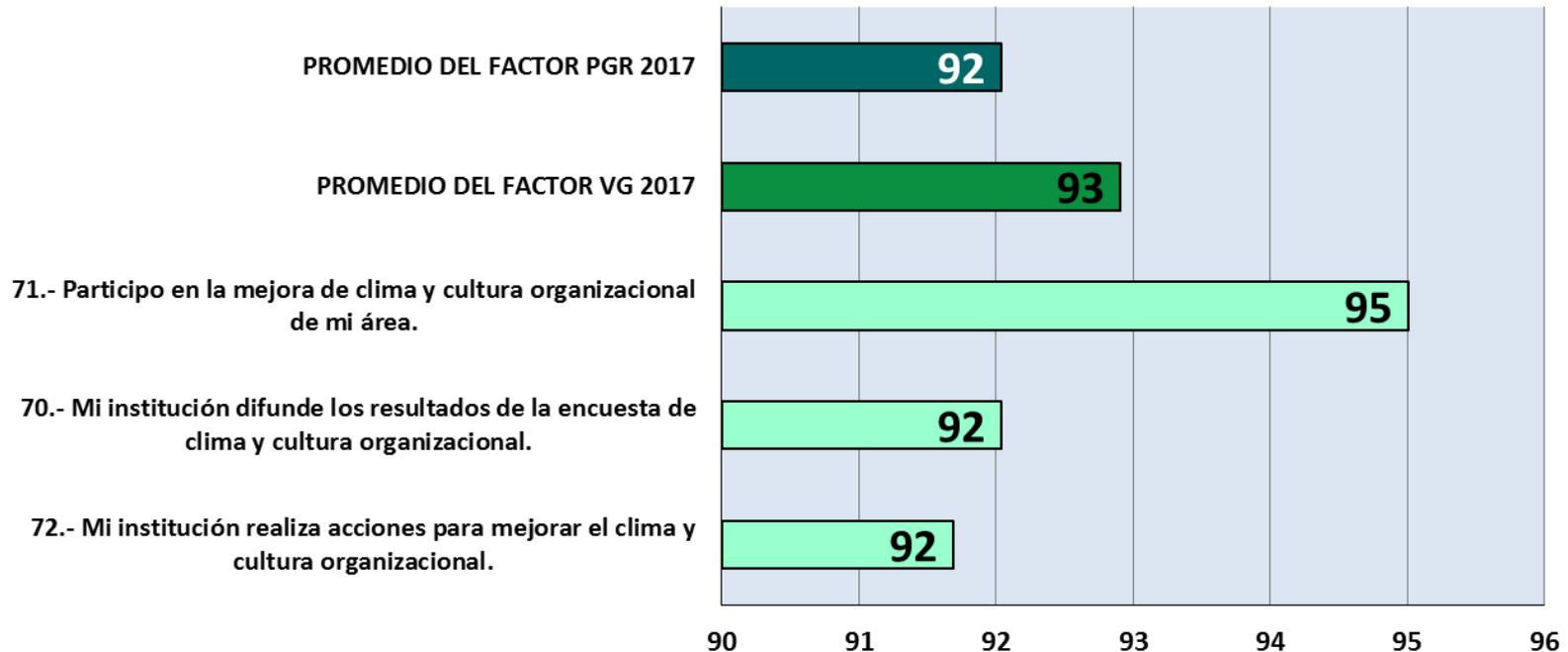
97 ≥; 87 ≤



Las servidoras y los servidores públicos tienen una percepción muy asertiva acerca de la normatividad aplicable en el lugar de trabajo, implementando propuestas de solución para simplificar procesos de trabajo respondiendo a las necesidades y tendencias actuales.

XVII. IMPACTO DE LA ENCUESTA EN MI INSTITUCIÓN UR / ECCO 2017

97 ≥; 87 ≤



Las servidoras y los servidores públicos se exponen muy participativos ante el mejoramiento del clima y cultura organizacional de sus áreas de adscripción, además de percibir que la institución difunde los resultados de las encuestas y realiza acciones de mejora en el tema.

XVIII. PROFESIONALIZACIÓN DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA FEDERAL

UR / ECCO 2017

97 ≥; 87 ≤

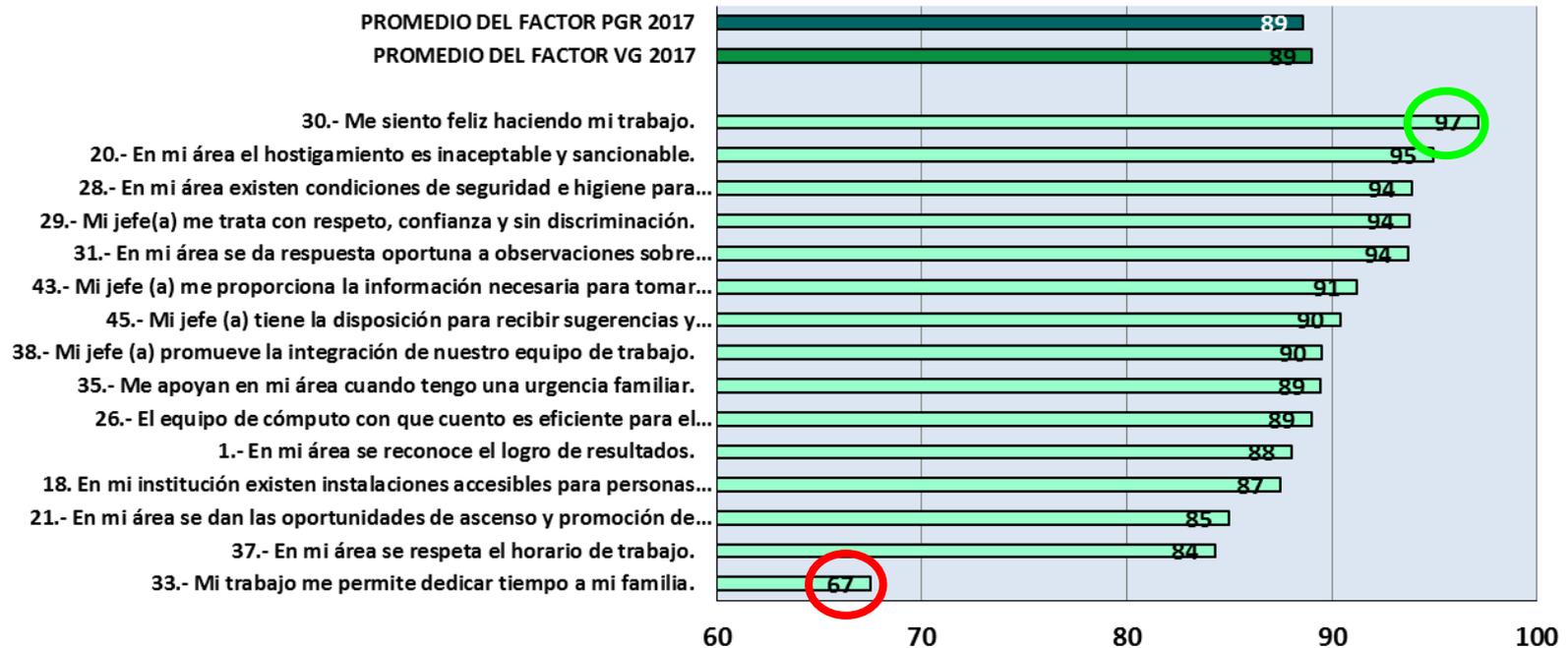


En este factor se muestra la importancia del área de recursos humanos para implementar el desarrollo potencial del personal, además de percibirse como un área de oportunidad los programas de capacitación en relación directa con las funciones desempeñadas de las y los servidores públicos que cada vez se encuentran mas comprometidos en la mejora de resultados.

Factores fractales de Clima y Cultura Organizacional

XIX. ESTRÉS LABORAL UR / ECCO 2017

97 ≥; 87 ≤

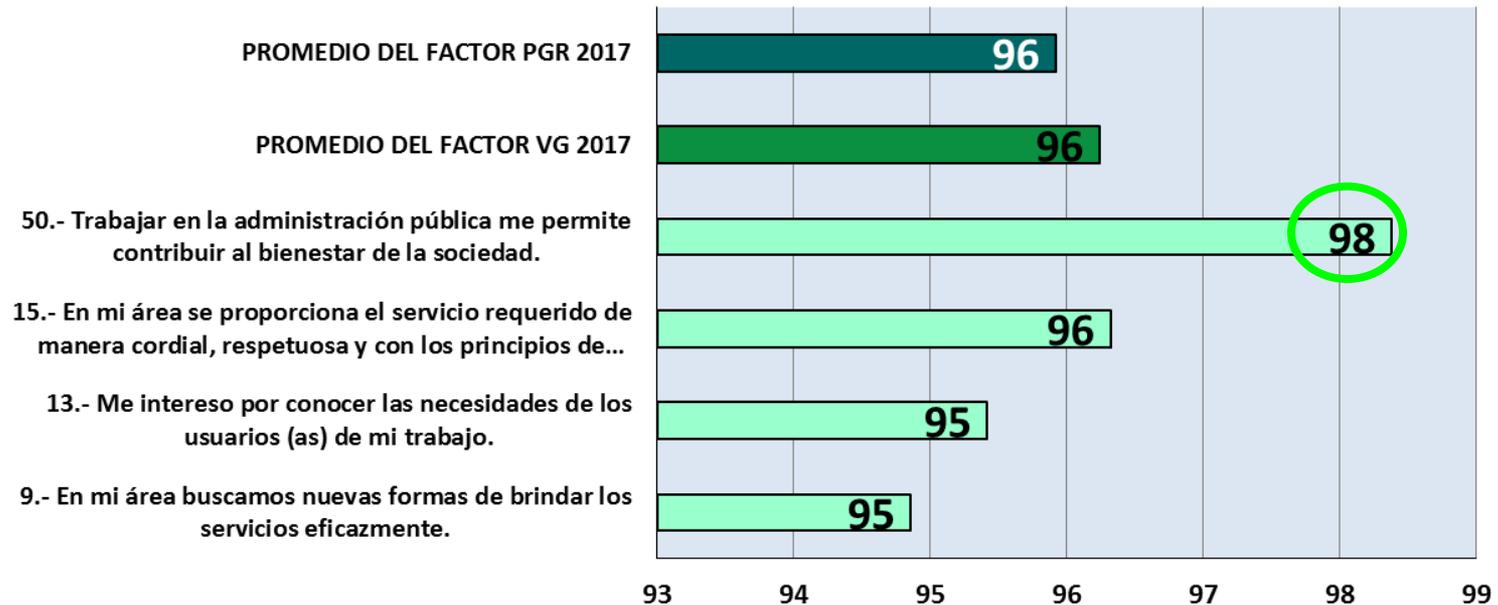


En la Visitaduría General hay servidoras y servidores públicos que se sienten felices realizando su trabajo, sin embargo el compromiso por el bienestar de la sociedad infiere en el tiempo que conviven con sus familias, teniendo como resultado jornadas extensas de trabajo, lo que repercute en su ambiente familiar.

Factores fractales de competencia

XX. VOCACIÓN DE SERVICIO EN LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA
UR / ECCO 2017

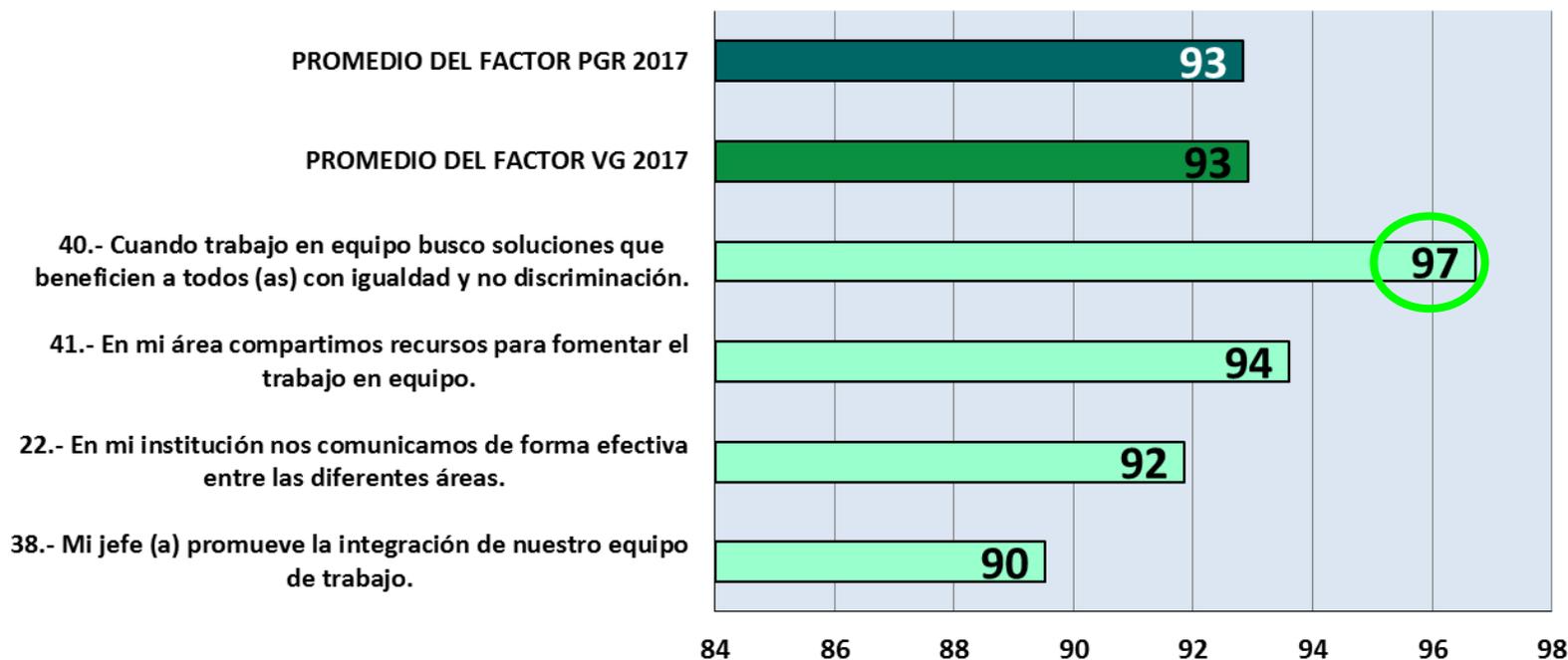
97 ≥; 87 ≤



Las servidoras y servidores públicos participantes en la encuesta, concuerdan en que su función les permite contribuir en el bienestar social de manera servil y respetuosa, brindando nuevas formas de trabajo eficaces, y tomando en cuenta a los usuarios.

XXI. CONSTRUIR RELACIONES EN LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA UR / ECCO 2017

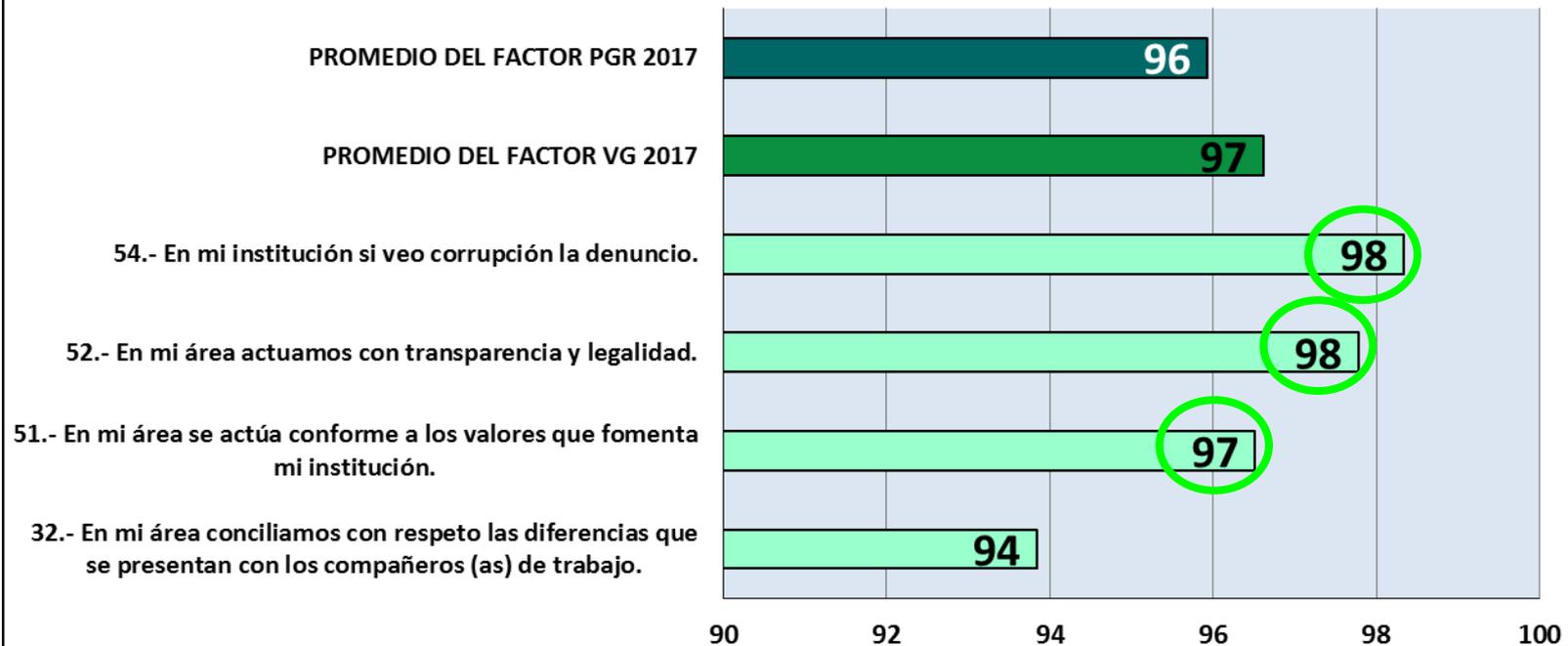
97 ≥; 87 ≤



La percepción de las servidoras y los servidores públicos es que se debe trabajar en equipo y buscar soluciones que beneficien a todos los involucrados con igualdad y no discriminación, compartiendo los recursos y a su vez comunicándose de manera asertiva y promoviendo la integración del equipo de trabajo.

XXII. ACTUAR CON VALORES EN LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA UR / ECCO 2017

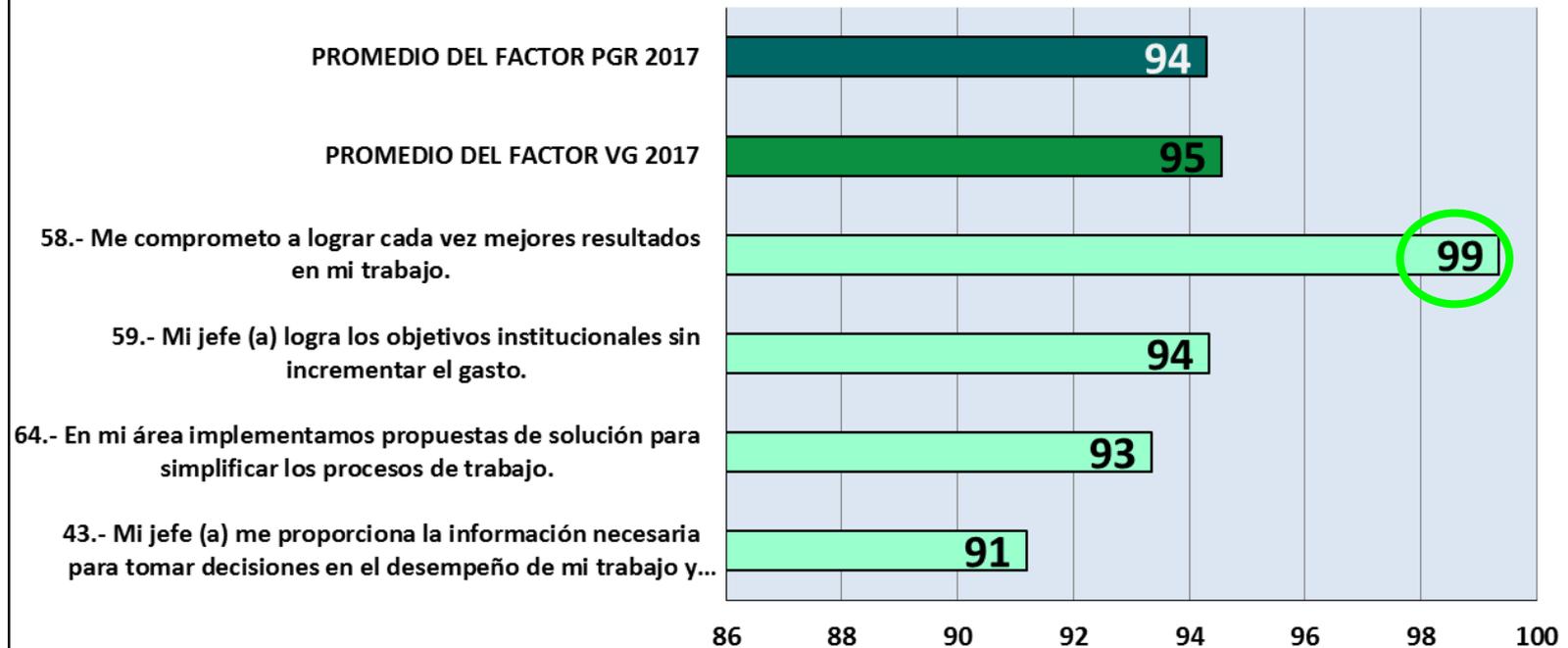
97 ≥; 87 ≤



Las servidoras y servidores públicos de la Visitaduría General perciben a la institución en su actuar diario con transparencia, legalidad, respeto y no corrupción, además entre las áreas se actúa con forme a los valore fomentados por la institución, fomentando el respeto y diferencias que pueda haber entre compañeros de trabajo.

XXIII. ENFOCAR A RESULTADOS EN LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA
UR / ECCO 2017

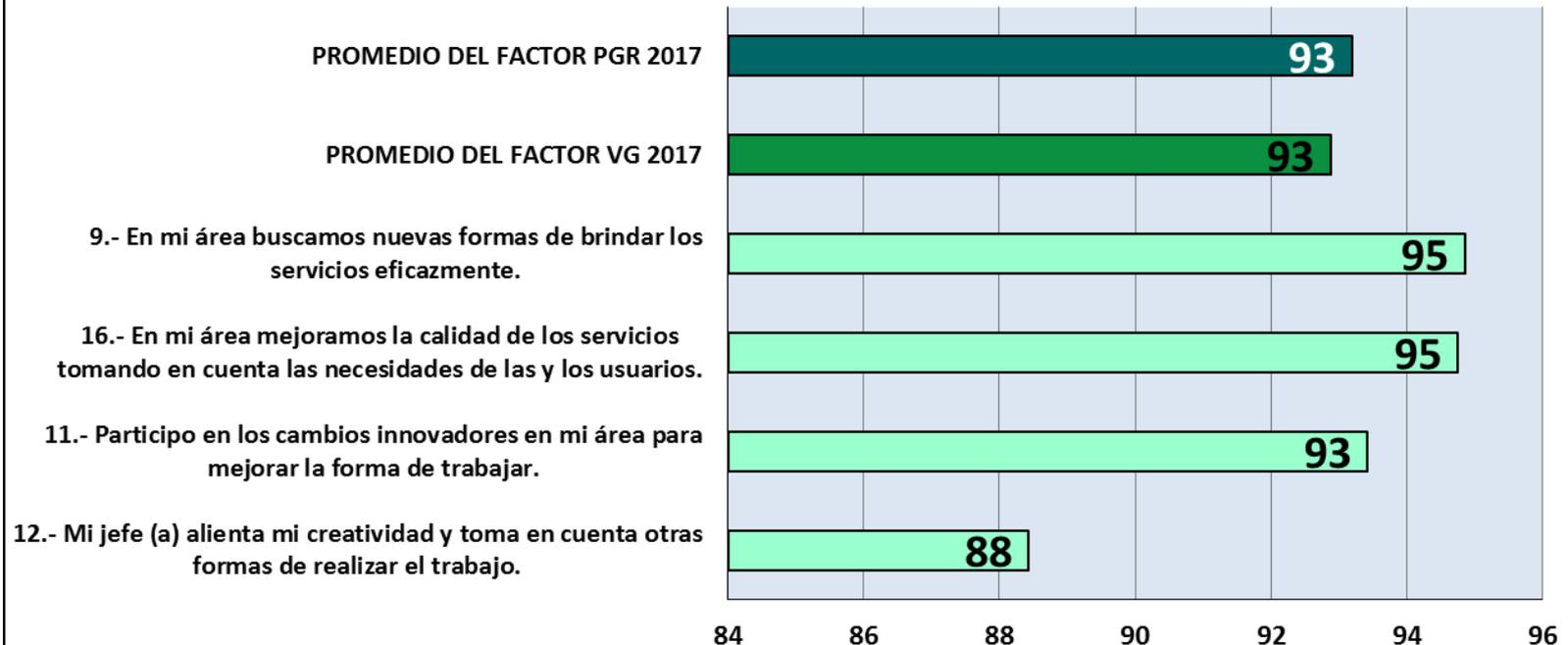
97 ≥; 87 ≤



Las servidoras y los servidores públicos están comprometidos a lograr los objetivos institucionales, con nuevas y mejores implementaciones para solucionar y simplificar los procesos de trabajo, y obtener sobresalientes resultados sin incrementar gastos.

XXIV. IMPULSAR EL CAMBIO EN LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA UR / ECCO 2017

97 ≥; 87 ≤

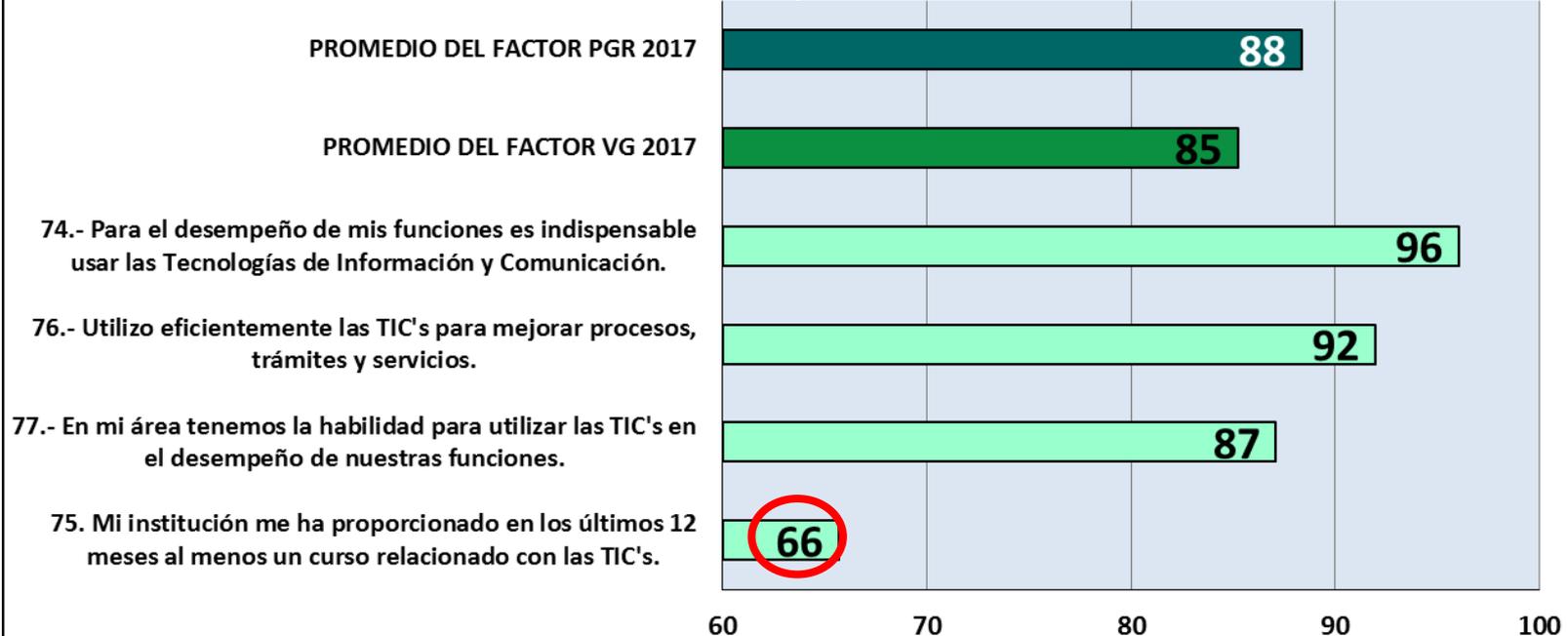


Este factor demuestra que las servidoras y los servidores públicos buscan nuevas formas de brindar servicios eficazmente, atendiendo las necesidades de los usuarios y participando en cambios innovadores de cada área para mejoras en las formas de trabajo.

XXV. APLICAR EFICIENTEMENTE LOS RECURSOS DE LAS TECNOLOGÍAS DE INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN (TIC's)

UR / ECCO 2017

97 ≥; 87 ≤



La percepción de las servidoras y los servidores públicos para ese factor es de suma importancia ya que se considera importante el uso de las TIC's y que además es indispensable para el desempeño de sus funciones laborales, sin omitir que la capacitación en este rubro no ha sido la adecuada al menos en los últimos 12 meses, según la percepción de las y los encuestados.

XXVI. LIDERAR PERMANENTEMENTE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA UR / ECCO 2017

97 ≥; 87 ≤

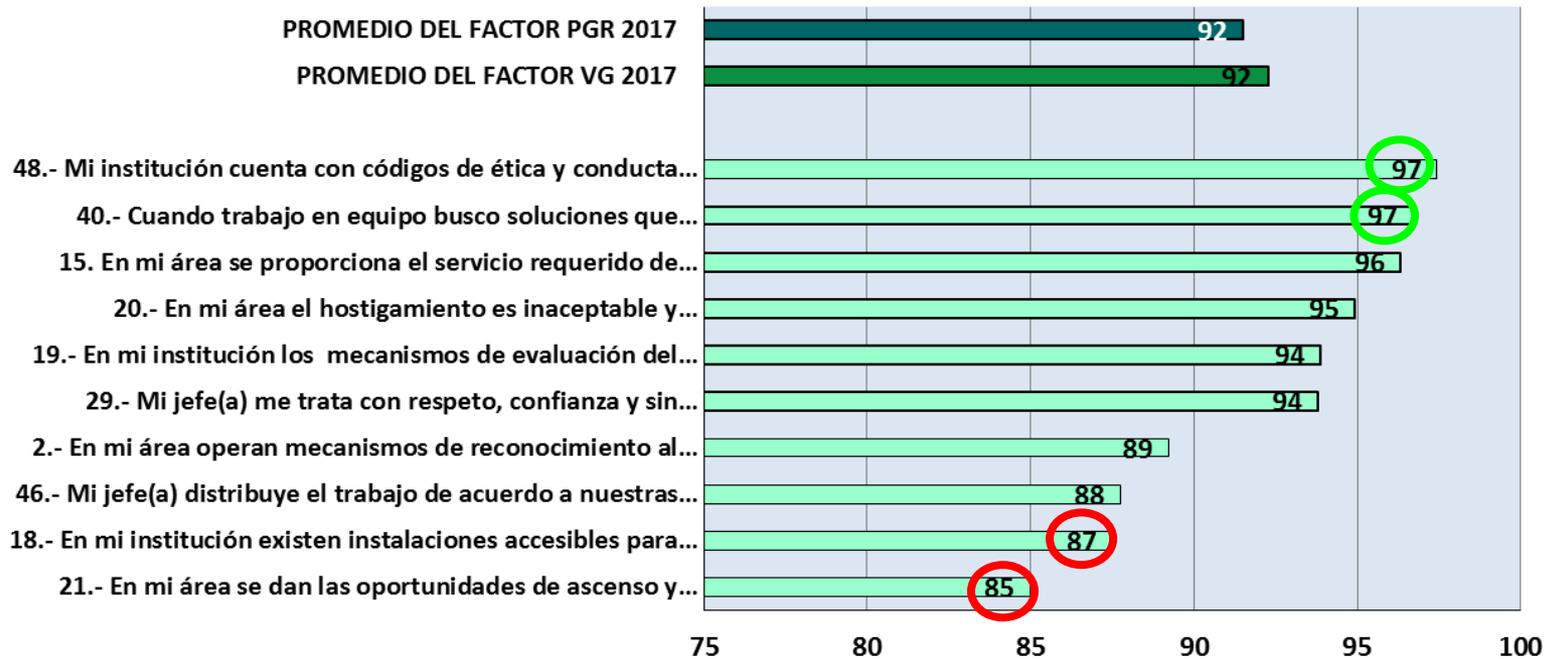


Los reactivos mejor calificados tienen que ver con la meta de objetivos institucionales y con el buen manejo de los recursos, destacando un trato digno, con respeto y confianza de los jefes y mandos superiores, sin embargo se tiene que prestar atención al reconocimiento del logro de objetivos de los subordinados.

Factor fractal de igualdad y no discriminación

XXVII. IGUALDAD Y NO DISCRIMINACIÓN UR / ECCO 2017

97 ≥; 87 ≤



Las y los servidores públicos perciben que su entorno laboral se encuentra rodeado de principios en derechos humanos, igualdad y no discriminación, pero se necesita mejorar un poco más en cuanto al acceso a personas con discapacidades.

Análisis cualitativo

Comentarios y sugerencias

COMENTARIOS VISITADURÍA GENERAL / ECCO 2017



TOTAL DE COMENTARIOS: 58

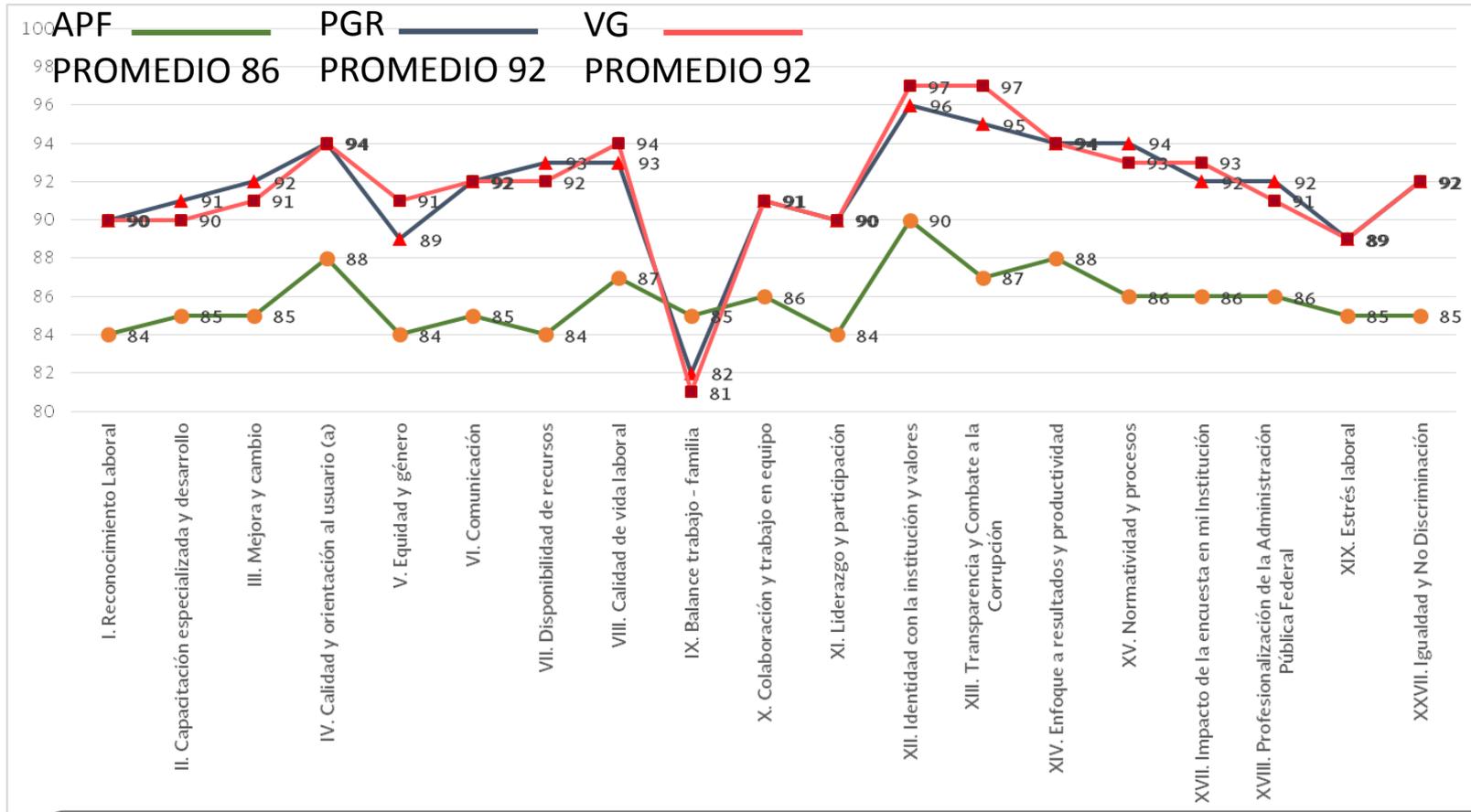
En esta encuesta hubo un total de 58 comentarios de los cuales el 54% fueron comentarios de felicitación o reconocimiento, 31% corresponden a sugerencias, 10% son quejas relacionadas con la jornada laboral, discriminación y el desarrollo profesional, el 3% relacionado con temas ajenos a la encuesta y solo el 2% se manifestó por no querer opinar.

Análisis comparativo

Comparación de resultados entre instituciones y entre áreas

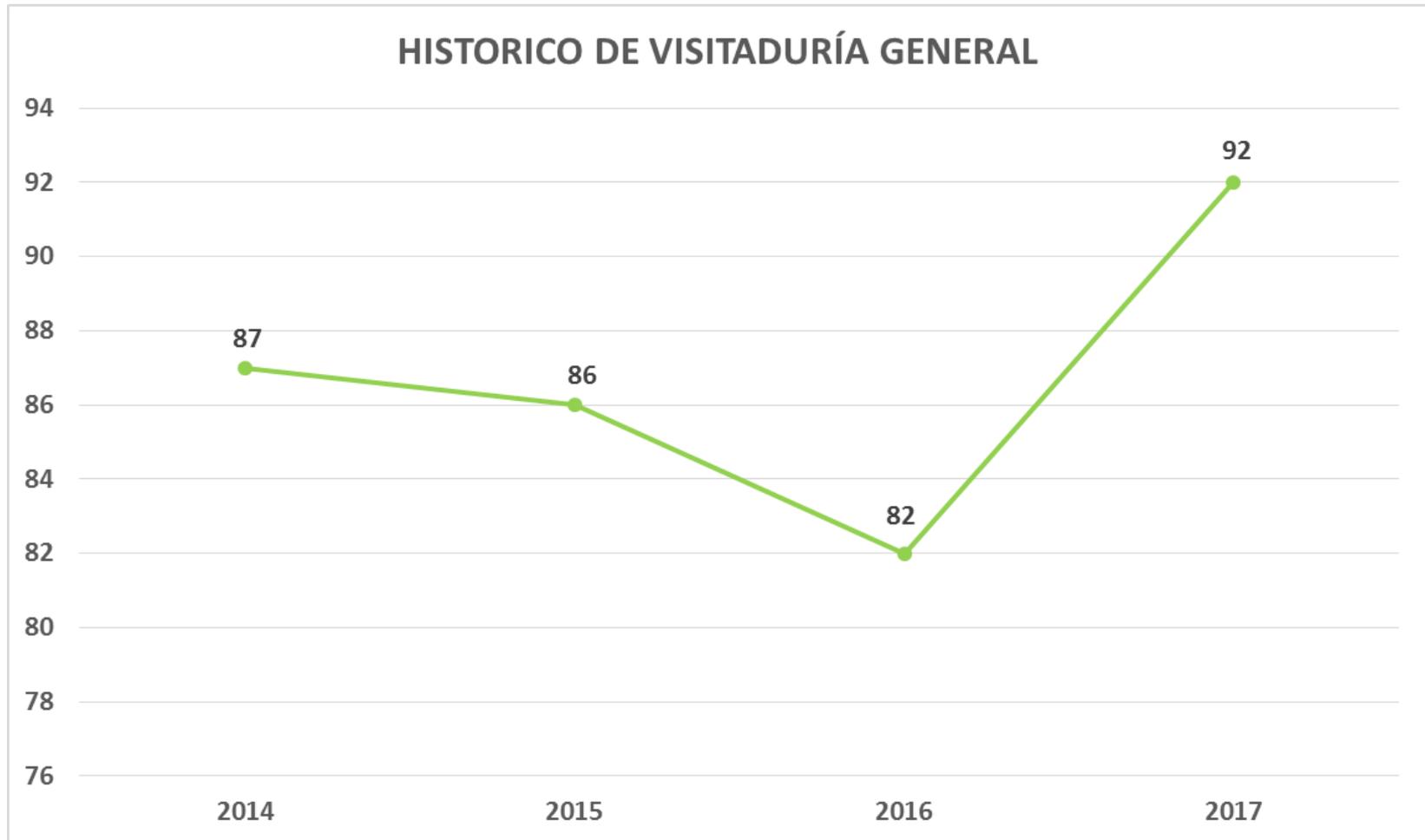
Resultados / Comparativo

Comparativo APF-PGR / 2017



Este año la Visitaduría General obtuvo un promedio de 92 puntos, mismos puntos que obtuvo la Procuraduría General de la República y 6 puntos arriba del promedio de la Administración Pública Federal.

Resultados / Comparativo



Este gráfico demuestra que ha habido una mejora en el clima y cultura organizacional dentro de la Visitaduría General, obteniendo 10 puntos por encima del año 2016.

Resultados / Comparativo

ECCO Índice Promedio UR's PGR / 2017



De acuerdo con los resultados comparativos de las Unidades Responsables de la Procuraduría General de la República, la Visitaduría General obtuvo el tercer lugar con 92 puntos al igual que la Subprocuraduría Especializada en Investigación de Delitos Federales y a solo 2 puntos del primer lugar, solo por debajo de unidades como la Oficina del C. Procurador y la Policía Federal Ministerial.

Resultados VG 2017 Vs. 2015

LOS 10 REACTIVOS MENOS CALIFICADOS COMPARATIVO VG / ECCO 2015 - 2017

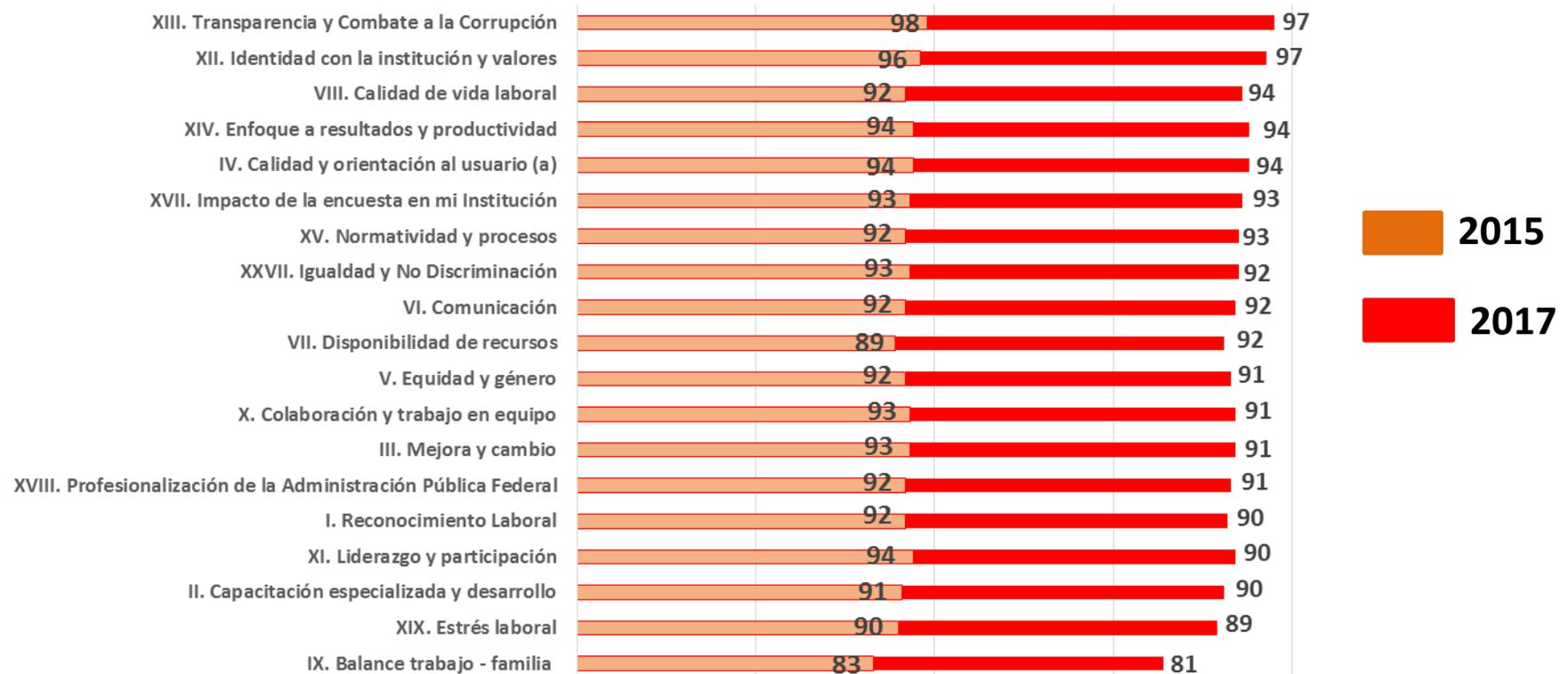
2015 2017



Se ha creado una Practica de Transformación de Clima y Cultura Organizacional para que en la medida de lo posible y dependiendo de las cargas de trabajo, los y las servidores públicos puedan gozar de un rol de guardias y en algunos casos salir una hora mas temprano para dedicarle tiempo a su familia, también en el mismo sentido se difundirán con más periodicidad las prestaciones con las que cuentan las y los servidores públicos y en el mismo sentido alinear las capacitaciones con las funciones de cada una(o) de ellas y ellos.

Resultados Comparativo

COMPARATIVO FACTORES VISITADURÍA GENERAL / ECCO 2015 - 2017



En comparativa de la ECCO 2015 y la 2017 no hay una diferencia significativa entre un factor y otro, por lo tanto sigue prevaleciendo el combate a la corrupción, la transparencia y la identidad con la Institución, con un aumento en la calidad de vida laboral siguiendo la normatividad en los procesos y sobresaliendo la comunicación, aunque sigue siendo bajo el balance de las y los servidores públicos en torno al trabajo y la familia, se sigue trabajando para elevar esa perspectiva.

Efectividad del PTCCO 2017

OFICIALÍA MAYOR
EFFECTIVIDAD DE LAS PRÁCTICAS DE TRANSFORMACIÓN DE
CLIMA Y CULTURA ORGANIZACIONAL (PTCCO)

900	VISITADURÍA GENERAL
No. UR	NOMBRE DE LA UNIDAD RESPONSABLE
38	ADAPTABLE AL ENTORNO
No. FACTOR O REACTIVO	NOMBRE DEL FACTOR O REACTIVO

INDICADOR	
% Efectividad =	$\frac{\text{Prácticas cumplidas en 2017}}{\text{Prácticas programadas en 2017}} \times 100$
EFECTIVIDAD	
$\frac{2 \text{ acciones cumplidas en 2017}}{2 \text{ acciones programadas en 2017}} \times 100 = \mathbf{100 \%}$	

Para cualquier duda o comentario comuníquese con la Lic. Norma López Berber al Cisco 501487, o al correo electrónico normapatricia.lopez@pgr.gob.mx

OFICIALÍA MAYOR
EFFECTIVIDAD DE LAS PRÁCTICAS DE TRANSFORMACIÓN DE
CLIMA Y CULTURA ORGANIZACIONAL (PTCCO)

900	VISITADURÍA GENERAL
No. UR	NOMBRE DE LA UNIDAD RESPONSABLE
42	EQUILIBRADA
No. FACTOR O REACTIVO	NOMBRE DEL FACTOR O REACTIVO

INDICADOR	
$\% \text{ Efectividad} = \frac{\text{Prácticas cumplidas en 2017}}{\text{Prácticas programadas en 2017}} \times 100$	
EFFECTIVIDAD	
$\frac{3 \text{ acciones cumplidas en 2017}}{3 \text{ acciones programadas en 2017}} \times 100 = \mathbf{100 \%}$	

Para cualquier duda o comentario comunícate con la Lic. Norma López Berber al Cisco 501487, o al correo electrónico normapatricia.lopez@pgr.gob.mx



OFICIALÍA MAYOR
EFFECTIVIDAD DE LAS PRÁCTICAS DE TRANSFORMACIÓN DE
CLIMA Y CULTURA ORGANIZACIONAL (PTCCO)

900	VISITADURÍA GENERAL
No. UR	NOMBRE DE LA UNIDAD RESPONSABLE
47	MOTIVADA
No. FACTOR O REACTIVO	NOMBRE DEL FACTOR O REACTIVO

INDICADOR	
% Efectividad =	$\frac{\text{Prácticas cumplidas en 2017}}{\text{Prácticas programadas en 2017}} \times 100$
EFFECTIVIDAD	
$\frac{1 \text{ acciones cumplidas en 2017}}{1 \text{ acciones programadas en 2017}} \times 100 = \mathbf{100 \%}$	

Para cualquier duda o comentario comunícate con la Lic. Norma López Berber al Cisco 501487, o al correo electrónico normapatricia.lopez@pgr.gob.mx

OFICIALÍA MAYOR
EFFECTIVIDAD DE LAS PRÁCTICAS DE TRANSFORMACIÓN DE
CLIMA Y CULTURA ORGANIZACIONAL (PTCCO)

900	VISITADURÍA GENERAL
No. UR	NOMBRE DE LA UNIDAD RESPONSABLE
50	PROFESIONAL
No. FACTOR O REACTIVO	NOMBRE DEL FACTOR O REACTIVO

INDICADOR	
$\% \text{ Efectividad} = \frac{\text{Prácticas cumplidas en 2017}}{\text{Prácticas programadas en 2017}} \times 100$	
EFFECTIVIDAD	
$\frac{5 \text{ acciones cumplidas en 2017}}{5 \text{ acciones programadas en 2017}} \times 100 = \mathbf{100 \%}$	

Para cualquier duda o comentario comunícate con la Lic. Norma López Berber al Cisco 501487, o al correo electrónico normapatricia.lopez@pgr.gob.mx

OFICIALÍA MAYOR
EFFECTIVIDAD DE LAS PRÁCTICAS DE TRANSFORMACIÓN DE
CLIMA Y CULTURA ORGANIZACIONAL (PTCCO)

900	VISITADURÍA GENERAL
No. UR	NOMBRE DE LA UNIDAD RESPONSABLE
54	ENTORNO CULTURAL Y ECOLÓGICO
No. FACTOR O REACTIVO	NOMBRE DEL FACTOR O REACTIVO

INDICADOR	
% Efectividad =	$\frac{\text{Prácticas cumplidas en 2017}}{\text{Prácticas programadas en 2017}} \times 100$
EFECTIVIDAD	
$\frac{2 \text{ acciones cumplidas en 2017}}{2 \text{ acciones programadas en 2017}} \times 100 = \mathbf{100 \%}$	

Para cualquier duda o comentario comunícate con la Lic. Norma López Berber al Cisco 501487, o al correo electrónico normapatricia.lopez@pgr.gob.mx

OFICIALÍA MAYOR
EFFECTIVIDAD DE LAS PRÁCTICAS DE TRANSFORMACIÓN DE
CLIMA Y CULTURA ORGANIZACIONAL (PTCCO)

900	VISITADURÍA GENERAL
No. UR	NOMBRE DE LA UNIDAD RESPONSABLE
59	LIDERAZGO
No. FACTOR O REACTIVO	NOMBRE DEL FACTOR O REACTIVO

INDICADOR	
$\% \text{ Efectividad} = \frac{\text{Prácticas cumplidas en 2017}}{\text{Prácticas programadas en 2017}} \times 100$	
EFECTIVIDAD	
$\frac{2 \text{ acciones cumplidas en 2017}}{2 \text{ acciones programadas en 2017}} \times 100 = \mathbf{100 \%}$	

Para cualquier duda o comentario comunícate con la Lic. Norma López Berber al Cisco 501487, o al correo electrónico normapatricia.lopez@pgr.gob.mx



OFICIALÍA MAYOR
EFFECTIVIDAD DE LAS PRÁCTICAS DE TRANSFORMACIÓN DE
CLIMA Y CULTURA ORGANIZACIONAL (PTCCO)

900	VISITADURÍA GENERAL
No. UR	NOMBRE DE LA UNIDAD RESPONSABLE
63	TRANSPARENCIA
No. FACTOR O REACTIVO	NOMBRE DEL FACTOR O REACTIVO

INDICADOR	
$\% \text{ Efectividad} = \frac{\text{Prácticas cumplidas en 2017}}{\text{Prácticas programadas en 2017}} \times 100$	
EFFECTIVIDAD	
$\frac{2 \text{ acciones cumplidas en 2017}}{2 \text{ acciones programadas en 2017}} \times 100 = \mathbf{100 \%}$	

Para cualquier duda o comentario comunícate con la Lic. Norma López Berber al Cisco 501487, o al correo electrónico normapatricia.lopez@pgr.gob.mx

PRACTICAS DE TRANSFORMACIÓN DE CLIMA Y CULTURA ORGANIZACIONAL



OFICIALÍA MAYOR
ENCUESTA DE CLIMA Y CULTURA ORGANIZACIONAL 2017
PRÁCTICAS DE TRANSFORMACIÓN DE CLIMA Y CULTURA ORGANIZACIONAL 2018

INSTITUCIÓN

900	VISITADURÍA GENERAL
-----	---------------------

FACTOR

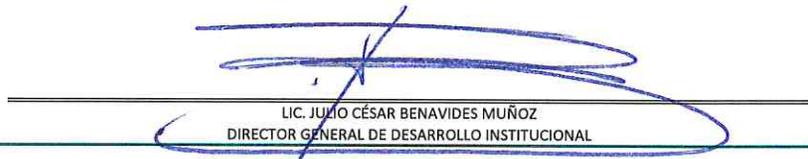
<p>1. Reconocimiento Laboral 3. Mi jefe(a) me distingue cuando logro los objetivos esperados</p>
--

OBJETIVO ESTRATÉGICO

Promover el reconocimiento de las(os) servidoras(es) públicas(os) por parte de directivos y jefes.
--

No.	PRÁCTICAS PARA LOGRAR EL EFECTO	RESPONSABLE	RECURSOS	DURACIÓN	TIPO DE PRÁCTICA		TIPO DE PERSONAL	2018															
					E	X		MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC						
1	Designación del empleado del mes atendiendo a los criterios de puntualidad, actitud positiva, disposición, compromiso, cumplimiento de metas y trabajo en equipo.	Visitaduría General	Periódico mural, página de difusión y correos electrónicos	Final de cada mes	E	X	TODO EL PERSONAL	P															
					O			R															
2	Destacar el logro individual o por equipos de los objetivos alcanzados, con igualdad y sin discriminación	Visitaduría General	Reconocimiento por parte del Director General de cada área	Noviembre	E	X	TODO EL PERSONAL	P															
					O			R															
3					E	X	MANDOS MEDIOS	P															
					O			R															


LICDA. ADRIANA CAMPOS LÓPEZ
VISITADORA GENERAL


LIC. JULIO CÉSAR BENAVIDES MUÑOZ
DIRECTOR GENERAL DE DESARROLLO INSTITUCIONAL



OFICIALÍA MAYOR
ENCUESTA DE CLIMA Y CULTURA ORGANIZACIONAL 2017
PRÁCTICAS DE TRANSFORMACIÓN DE CLIMA Y CULTURA ORGANIZACIONAL 2018

INSTITUCIÓN

900	VISITADURÍA GENERAL
-----	---------------------

FACTOR

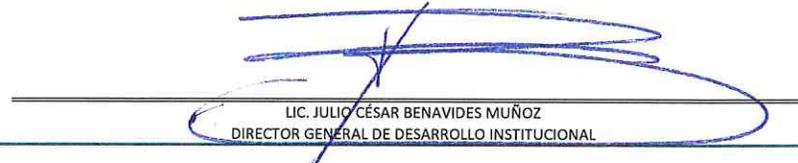
<p>II. Capacitación especializada y desarrollo</p> <p>5. La capacitación que recibo está relacionada con mi desarrollo profesional</p> <p>6. En mi institución el programa de capacitación está alineado a mis funciones</p>
--

OBJETIVO ESTRATÉGICO

Efectuar cursos de capacitación que permitan una conexión con las funciones desempeñadas por las y los servidores públicos.

No.	PRÁCTICAS PARA LOGRAR EL EFECTO	RESPONSABLE	RECURSOS	DURACIÓN	TIPO DE PRÁCTICA		TIPO DE PERSONAL	2018														
					E	X		MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC					
1	Implementar una estrategia de capacitación con enfoque práctico a través de talleres o herramientas que permitan al personal sustantivo simular la teoría con casos prácticos	DGI	Correo electrónico	Mensual	E	X	TODO EL PERSONAL	P														
					O			R														
2	Difusión y promoción de cursos que ayuden al desarrollo profesional	DGI	Correo electrónico	Mensual	E	X	TODO EL PERSONAL	P														
					O			R														
3	Hacer uso de los resultados de la Encuesta de Detección de Necesidades de Capacitación y de la Evaluación del Desempeño	DGI	Oficios	Mensual	E	X	MANDOS MEDIOS	P														
					O			R														


LICDA. ADRIANA CAMPOS LÓPEZ
VISITADORA GENERAL


LIC. JULIO CÉSAR BENAVIDES MUÑOZ
DIRECTOR GENERAL DE DESARROLLO INSTITUCIONAL



OFICIALÍA MAYOR
ENCUESTA DE CLIMA Y CULTURA ORGANIZACIONAL 2017
PRÁCTICAS DE TRANSFORMACIÓN DE CLIMA Y CULTURA ORGANIZACIONAL 2018

INSTITUCIÓN

900	VISITADURÍA GENERAL
-----	---------------------

FACTOR

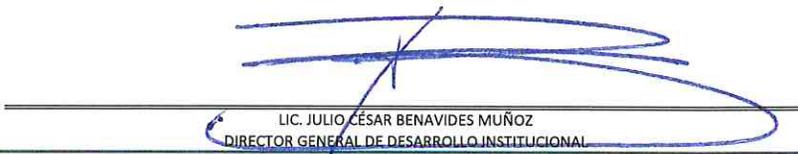
V. Equidad y Género En mi área se dan las oportunidades de ascenso y promoción de acuerdo a los principios de igualdad y no discriminación.
--

OBJETIVO ESTRATÉGICO

Reducir aspectos formales e informales que impiden una igualdad normativa y sustantiva entre mujeres y hombres.

No.	PRÁCTICAS PARA LOGRAR EL EFECTO	RESPONSABLE	RECURSOS	DURACIÓN	TIPO DE PRÁCTICA		TIPO DE PERSONAL	2018														
					E	X		MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC					
1	Difusión abierta a las y los servidores públicos a convocatorias que permitan ascensos o promociones sin discriminación	Visitaduría General	Política de igualdad laboral y no discriminación con perspectiva de género, slides, oficios y correos electrónicos	Mensual	E	X	TODO EL PERSONAL	P														
					O			R														
2	Realizar propuestas de servidoras (es) públicos para postular como Agentes del Ministerio Público de la Federación de designación especial con perspectiva de género	Visitaduría General	Política de igualdad laboral y no discriminación con perspectiva de género, oficios y correos electrónicos		E	X	TODO EL PERSONAL	P														
					O			R														
3					E	X	MANDOS MEDIOS	P														
					O			R														


LICDA. ADRIANA CAMPOS LÓPEZ
VISITADORA GENERAL


LIC. JULIO CÉSAR BENAVIDES MUÑOZ
DIRECTOR GENERAL DE DESARROLLO INSTITUCIONAL



OFICIALÍA MAYOR
ENCUESTA DE CLIMA Y CULTURA ORGANIZACIONAL 2017
PRÁCTICAS DE TRANSFORMACIÓN DE CLIMA Y CULTURA ORGANIZACIONAL 2018

INSTITUCIÓN

900	VISITADURÍA GENERAL
-----	---------------------

FACTOR

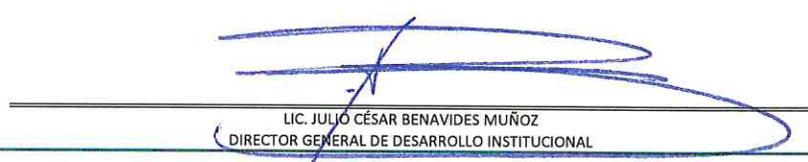
IX. Balance Trabajo Familia 33. Mi trabajo me permite dedicar tiempo a mi familia 34. Mi institución me informa sobre la prestación de guarderías 36. Apoyo o participo, cuando se organizan eventos de integración familiar en mi institución 37. En mi área se respeta el horario de trabajo
--

OBJETIVO ESTRATÉGICO

Fomentar un equilibrio entre la vida laboral y familiar de las y los servidores(as) públicos que permita cumplir con los horarios laborales y asistir a eventos familiares promovidos por la institución para lograr una óptima productividad laboral.
--

No.	PRÁCTICAS PARA LOGRAR EL EFECTO	RESPONSABLE	RECURSOS	DURACIÓN	TIPO DE PRÁCTICA		TIPO DE PERSONAL	2018												
					E	X		MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC			
1	Implementar métodos que permitan flexibilizar horarios de acuerdo a la responsabilidad y carga de trabajo de las y los servidores(as) públicos.	Visitería General	Oficio y/o correo electrónico	Mensual	E	X	TODO EL PERSONAL	P												
					O			R												
2	Realizar campaña de difusión de la prestación de guarderías.	DGGI	Página de difusión y trípticos	Trimestral	E	X	TODO EL PERSONAL	P												
					O			R												
3	Difundir las actividades culturales y recreativas con las que cuenta la institución.	DGGI	Página de difusión/correo electrónico y carteles	Mensual	E	X	TODO EL PERSONAL	P												
					O			R												
4	Promover un rol de guardias de acuerdo a las cargas de trabajo y necesidades del servicio.	Visitería General	Oficios y correos electrónicos	Mensual	E	X	MANDOS MEDIOS	P												
					O			R												


LICDA. ADRIANA CAMPOS LÓPEZ
VISITADORA GENERAL


LIC. JULIO CÉSAR BENAVIDES MUÑOZ
DIRECTOR GENERAL DE DESARROLLO INSTITUCIONAL



OFICIALÍA MAYOR
ENCUESTA DE CLIMA Y CULTURA ORGANIZACIONAL 2017
PRÁCTICAS DE TRANSFORMACIÓN DE CLIMA Y CULTURA ORGANIZACIONAL 2018

INSTITUCIÓN

900	VISITADURÍA GENERAL
-----	---------------------

FACTOR

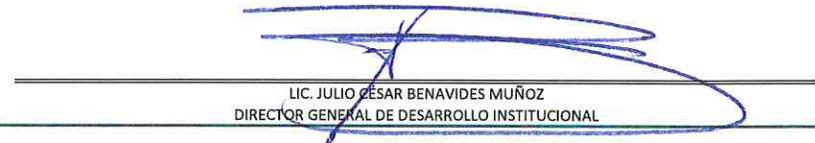
X. Colaboración y trabajo en equipo 39. En mi institución recibimos capacitación para trabajo en equipo
--

OBJETIVO ESTRATÉGICO

Fortalecer las competencias de las y los servidores(as) públicos en temas de trabajo en equipo.

No.	PRÁCTICAS PARA LOGRAR EL EFECTO	RESPONSABLE	RECURSOS	DURACIÓN	TIPO DE PRÁCTICA		TIPO DE PERSONAL	2018														
					E	X		MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC					
1	Fomentar la participación de cursos y talleres en materia colaboración colectiva y trabajo en equipo	DGDI	Correo electrónico y página de difusión	Mensual	E	X	TODO EL PERSONAL	P														
					O			R														
2	Fomentar entre las y los servidores(as) públicos la importancia de colaborar colectivamente para optimizar tiempos y metas establecidas.	Visitaduría General	Página de difusión	Mensual	E	X	TODO EL PERSONAL	P														
					O			R														
3					E	X	MANDOS MEDIOS	P														
					O			R														


 LICDA. ADRIANA CAMPOS LÓPEZ
 VISITADORA GENERAL


 LIC. JULIO CÉSAR BENAVIDES MUÑOZ
 DIRECTOR GENERAL DE DESARROLLO INSTITUCIONAL



OFICIALÍA MAYOR
ENCUESTA DE CLIMA Y CULTURA ORGANIZACIONAL 2017
PRÁCTICAS DE TRANSFORMACIÓN DE CLIMA Y CULTURA ORGANIZACIONAL 2018

INSTITUCIÓN

900	VISITADURÍA GENERAL
-----	---------------------

FACTOR

XIV. Enfoque a resultados y productividad 60. El área de recursos humanos desarrolla el potencial del personal de mi institución

OBJETIVO ESTRATÉGICO

Ampliar el potencial de las y los servidores públicos de la institución a través del personal de Recursos Humanos.
--

No.	PRÁCTICAS PARA LOGRAR EL EFECTO	RESPONSABLE	RECURSOS	DURACIÓN	TIPO DE PRÁCTICA		TIPO DE PERSONAL	2018														
					E	X		MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC					
1	Difundir cursos que permitan desarrollar el potencial de las y los servidoras(es) públicos	DGOI	Programa Anual de Capacitación	Mensual	E	X	TODO EL PERSONAL	P														
					O			R														
2	Fomentar reuniones que impulsen la integración entre las y los servidores públicos	VISITADURIA	Slides y fotografías	Mensual	E	X	TODO EL PERSONAL	P														
					O			R														
3					E	X	MANDOS MEDIOS	P														
					O			R														


LICDA. ADRIANA CAMPOS LÓPEZ
VISITADORA GENERAL


LIC. JULIO CÉSAR BENAVIDES MUÑOZ
DIRECTOR GENERAL DE DESARROLLO INSTITUCIONAL



OFICIALÍA MAYOR
ENCUESTA DE CLIMA Y CULTURA ORGANIZACIONAL 2017
PRÁCTICAS DE TRANSFORMACIÓN DE CLIMA Y CULTURA ORGANIZACIONAL 2018

INSTITUCIÓN

900	VISITADURÍA GENERAL
-----	---------------------

FACTOR

XI.- LIDERAZGO Y PARTICIPACIÓN

OBJETIVO ESTRATÉGICO

Consolidar y fomentar en las y los servidoras(es) públicos la formación de liderazgo y participación
--

No.	PRÁCTICAS PARA LOGRAR EL EFECTO	RESPONSABLE	RECURSOS	DURACIÓN	TIPO DE PRÁCTICA		TIPO DE PERSONAL	2018																		
					E	X		MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC									
1	Fomentar la participación en cursos presenciales y en línea y/o talleres de liderazgo y desarrollo profesional	DGDJ	Página de difusión y correo electrónico	Mensual	E	X	TODO EL PERSONAL	P																		
					O			R																		
					E	X		P																		
					O			R																		


LICDA. ADRIANA CAMPOS LÓPEZ
VISITADORA GENERAL


LIC. JULIO CÉSAR BENAVIDES MUÑOZ
DIRECTOR GENERAL DE DESARROLLO INSTITUCIONAL



OFICIALÍA MAYOR
ENCUESTA DE CLIMA Y CULTURA ORGANIZACIONAL 2017
PRÁCTICAS DE TRANSFORMACIÓN DE CLIMA Y CULTURA ORGANIZACIONAL 2018

INSTITUCIÓN

900	VISITADURÍA GENERAL
-----	---------------------

FACTOR

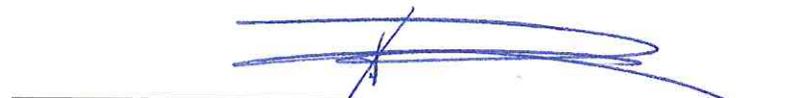
XVII. Impacto de la encuesta en mi institución
--

OBJETIVO ESTRATÉGICO

DIFUNDIR LOS RESULTADOS OBTENIDOS EN LA ECCO 2017, ASÍ COMO EL PTCCO 2018

No.	PRÁCTICAS PARA LOGRAR EL EFECTO	RESPONSABLE	RECURSOS	DURACIÓN	TIPO DE PRÁCTICA		TIPO DE PERSONAL	2018														
					E	X		FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGS	SEP	OCT	NOV	DIC				
1	Difundir los resultados de la Encuesta de Clima y Cultura Organizacional	DGDl	Página de difusión, correo electrónico y oficios.	Un mes	E	X	TODO EL PERSONAL	P														
					O			R														
2	Difundir las Prácticas de Transformación de Clima y Cultura Organizacional	DGDl	Página de difusión, periódico mural y correo electrónico	Un mes	E		TODO EL PERSONAL	P														
					O	X		R														
					E			P														
					O	X		R														
					E	X		P														
					O			R														


LICDA. ADRIANA CAMPOS LÓPEZ
VISITADORA GENERAL


LIC. JULIO CÉSAR BENAVIDES MUÑOZ
DIRECTOR GENERAL DE DESARROLLO INSTITUCIONAL

OFICIALÍA MAYOR
ENCUESTA DE CLIMA Y CULTURA ORGANIZACIONAL 2017
PRÁCTICAS DE TRANSFORMACIÓN DE CLIMA Y CULTURA ORGANIZACIONAL 2018

INSTITUCIÓN

900	VISITADURÍA GENERAL
-----	---------------------

FACTOR

XXV. Aplicar eficientemente los recursos de las tecnologías de la Información y comunicación (TIC's) 1.- Mi institución me ha proporcionado en los últimos 12 meses al menos un curso relacionado con las TIC's
--

OBJETIVO ESTRATÉGICO

Incentivar la capacitación del personal de la Visitaduría General en el uso de herramientas informáticas.

No.	PRÁCTICAS PARA LOGRAR EL EFECTO	RESPONSABLE	RECURSOS	DURACIÓN	TIPO DE PRÁCTICA		TIPO DE PERSONAL	2018														
					E	X		FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGS	SEP	OCT	NOV	DIC				
1	Difusión abierta de cursos sobre TIC's para el personal de la Visitaduría General	DGOI	Página de difusión y correo electrónico	Bimestral	E	X	TODO EL PERSONAL	P														
					O			R														
2	Participación en estrategias de capacitación sobre el uso de herramientas informáticas	DGOI	Página de difusión y correo electrónico	Tres meses	E		TODO EL PERSONAL	P														
					O	X		R														
					E			P														
					O	X		R														
					E	X		P														
					O			R														

LICDA. ADRIANA CAMPOS LÓPEZ
VISITADORA GENERAL

LIC. JULIO CÉSAR BENAVIDES MUÑOZ
DIRECTOR GENERAL DE DESARROLLO INSTITUCIONAL