

# Alineación al: EC 0401 LIDERAZGO EN EL SERVICIO PÚBLICO

2025

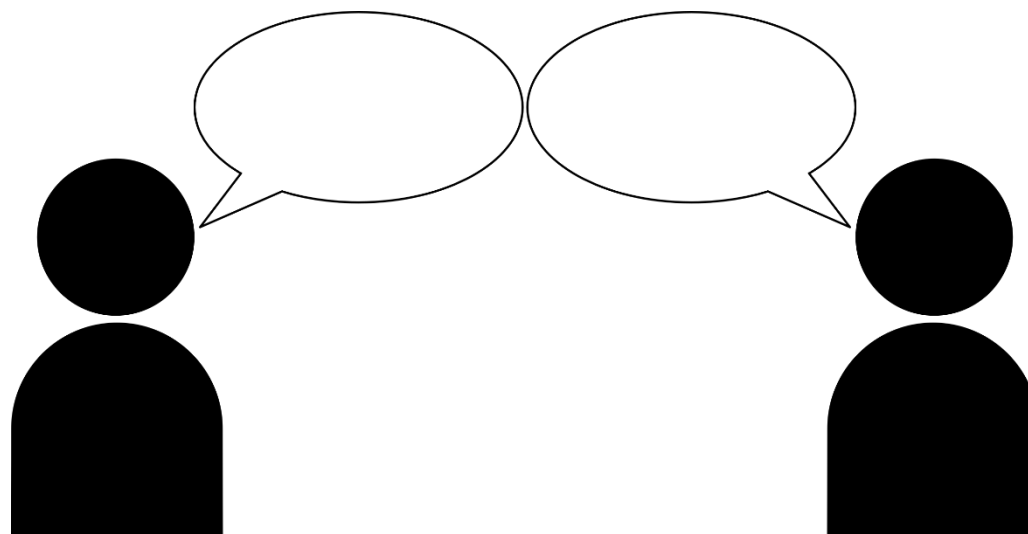


# Objetivo General

Al término del curso la persona que se desempeña en la administración pública construirá el modelo referencial del ser y actuar del **líder en el servicio público, para su evaluación y certificación**, demostrando vocación de servicio, construyendo relaciones colaborativas, actuando con valores, demostrando enfoque a resultados de calidad, impulsando la innovación y el cambio, disponiendo de los instrumentos necesarios para desempeñar con calidad su función.

**De acuerdo al Estándar de Competencia Laboral EC0401 Liderazgo en el Servicio Público.**

# Presentación





# Expectativas

¿Qué espero  
del curso?



¿Qué espero  
de la persona  
instructora?

¿Qué puedo aportar?

# Metodología

Exposición de temas

Presentación de  
propuestas de trabajo

Proceso de evaluación

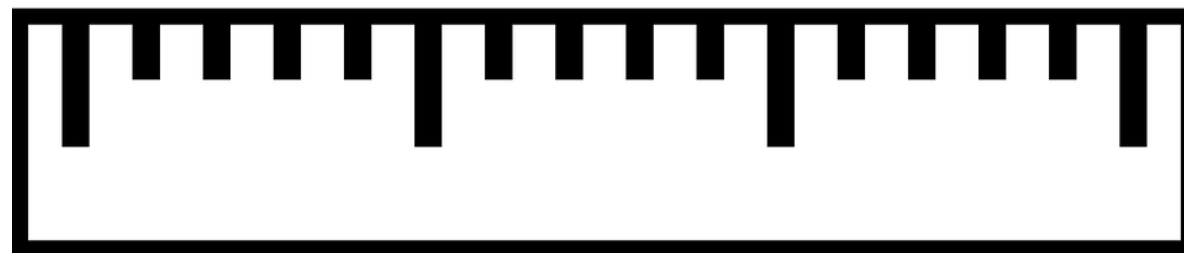
Trabajo en equipo

Dinámicas grupales

Reflexión

Participación

# Reglas de operación



# Requisitos de entrada a la 2ª Sesión

1.- Presentar comprobante de acreditación del curso en línea de:  
Código de Ética.

|| 2.- Descripción de puesto con organigrama incluyendo el nombre su jefe inmediato, colaboradores y pares.

3.- Analizar las funciones principales de su puesto y traer por escrito que mejoraría (borrador).

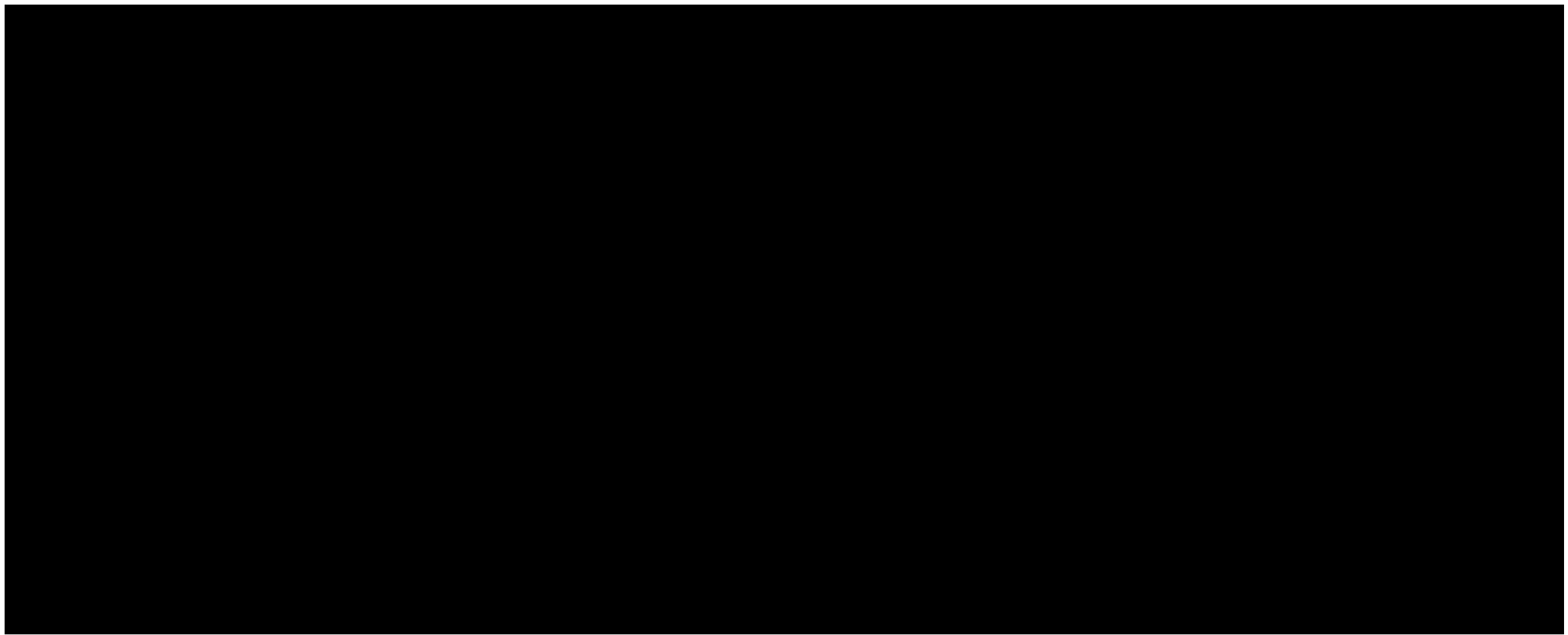
# Evaluación Diagnóstica





# Actitud en el entorno laboral favorable





# ¿Qué son los estándares de competencia?

Son documentos donde se definen los conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes requeridas, para que una persona realice una actividad productiva, social o de gobierno, con un nivel de alto desempeño, definidos por los propios sectores,

Para desarrollar un Estándar de Competencia, el Comité de Gestión por Competencias se apoya en grupos técnicos de expertos, quienes son capacitados por el CONOCER en el proceso de elaboración del Estándar y que tienen validez en todo el territorio nacional

# ¿Qué son los estándares de competencia?



**conocer**

conocimiento • competitividad • crecimiento

## ESTÁNDAR DE COMPETENCIA

### I.- Datos Generales

Código	Título
EC0401	Liderazgo en el servicio público

### Propósito del Estándar de Competencia

Constituir el modelo referencial del ser y actuar del servidor público y servir como referente para la evaluación y certificación de las personas que se desempeñan en la Administración Pública, cuyas competencias incluyen: demostrar vocación de servicio, construir relaciones, actuar con valores, enfocar a resultados e impulsar el cambio, disponiendo de los instrumentos necesarios para desempeñar con calidad su función.

Asimismo, puede ser referente para el desarrollo de programas de capacitación y de formación basados en el Estándar de Competencia (EC).

El presente EC se refiere únicamente a funciones para cuya realización no se requiere por disposición legal, la posesión de un título profesional. Por lo que para certificarse en este EC no deberá ser requisito el poseer dicho documento académico.

### Descripción del Estándar de Competencia

El EC describe el desempeño del servidor público quien manifiesta en su actuación que el servicio público constituye la más alta responsabilidad social ante la nación mexicana, ya que se erige como un gestor del bien común, atendiendo con calidad las necesidades de los usuarios externos e internos facilitando soluciones o generando nuevas formas de servicio, lo



# Beneficios de la certificación



## ¿Qué obtengo al certificar mis competencias?

- Reconocimiento de la SEP
- Reconocimiento a tu trabajo
- Superación personal



## ¿Qué beneficios tiene una organización al certificar a su personal?

- Ventaja competitiva para la organización
- Estandarización y efectividad en sus procesos
- Reducción de las situaciones de riesgo en la prestación de servicios
- Crear credibilidad en las y los usuarios
- Mejora continua en sus procesos, productos y servicios.



# ¿Qué es un curso de alineación a un estándar?



# Competencia laboral

- Capacidad productiva de un individuo que se define y mide en términos de desempeño
- Refleja conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes.
- SABER, SABER HACER Y SABER SER

## Conocimientos



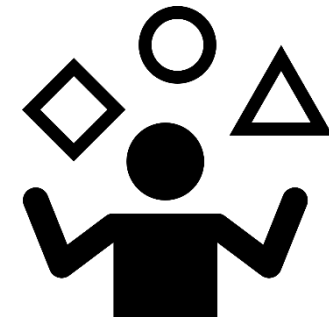
Saber

## Actitudes



Saber Ser

## Habilidades



Saber Hacer

# EC 0401 Liderazgo en el Servicio Público

1.- Demostrar vocación de servicio en la Administración Pública.

- d. Coopera con compañeros, jefes y subordinados .
- d. Se interesa por la necesidades y expectativas de sus compañeros/jefes / usuarios.
- d. Facilita la consecución de consultas/procesos/ trámites y servicios.

2.- Construir relaciones en la Administración Pública.

- d. Promueve la comunicación.
- d. Propicia la colaboración.
- d. Fomenta la integración.
- d. Negocia con sus compañeros/jefes / subordinados/ciudadanos/servidores públicos.

3.- Actuar con valores en la Administración Pública.

- d. Se conduce con integridad.
- d. Se apeg a la legalidad en su labor.
- d. Se conduce con transparencia en la rendición de cuentas a sus autoridades y a la sociedad.
- d. Preserva su entorno cultural y ecológico.
- d. Respeta a los demás.
- c. Ley federal de transparencia y acceso a la información. pública

4.- Enfoque a resultados en la Administración Pública.

- d. Atiende problemas en el ámbito de sus funciones programas y objetivos.
- d. Toma decisiones.
- p. Las metas de desempeño individuales de su puesto elaboradas.

5.- Impulsar el cambio hacia la mejora en la Administración Pública.

- d. Impulsa el cambio.
- d. Innova en la administración.
- p. Presenta la propuesta de mejora en su función.

\* jefes, subordinados, compañeros, usuarios, ciudadanos y servidores públicos = a clientes

# Proceso de Evaluación

1. El evaluador del Centro de Evaluación seleccionará de su área de trabajo a las/los evaluadores de forma aleatoria, considerando por lo menos 3 meses de interacción en la práctica laboral con la persona evaluada, cuidando la confidencialidad de la información.
2. Se les enviará por correo electrónico a los y las evaluadoras el link con en el formulario multiperceptual.
3. La persona evaluadora del Centro de Evaluación debe estar disponible para resolver consultas y dudas.
4. La retroalimentación y/o resultados por parte de la persona evaluadora del Centro de Evaluación a la persona evaluada es fundamental.
5. Apoyos y requerimientos: computadora personal y espacio libre de distractores.
6. Duración estimada del proceso 15 min.

# Secuencia para los productos entregables



Formato de Descripción de Puesto



## FUNCIONES PRINCIPALES:

- Supervisar y revisar la e
- Mantener actualizados
- Asegurar políticas y pro
- Revisar y analizar los pa
- Consolidar y cargar en s de sueldos, descuentos



## Propuesta de Mejora

PLANTILLA PROPUESTA DE MEJORA

Nombre de la propuesta: \_\_\_\_\_

Área de oportunidad: \_\_\_\_\_

Entregables: \_\_\_\_\_

Pasos a seguir: \_\_\_\_\_

Puesto de personal involucrado: \_\_\_\_\_

Consideraciones: \_\_\_\_\_

Menciona los estímulos/recompensas para motivación: \_\_\_\_\_

Elaboró: \_\_\_\_\_ Aprobó: \_\_\_\_\_

## Metas de desempeño Individuales

OBJETIVO	FÓRMULA	META		ESTRATEGIA	RIESGO	DESCRIPCIÓN DEL KPI	MEDIO DE VERIFICACIÓN	FRECUENCIA DE REVISIÓN	RESPONSABLE
		INDICADOR	PARADIGMA						

# Secuencia para los productos entregables



Formato de Descripción de Puesto



## FUNCIONES PRINCIPALES

- Supervisar
- Mantener
- Asegurar
- Revisar y
- Consolidar de sueldo

# Productos entregables

Propuesta de Mejora

PLANTILLA PROPUESTA DE MEJORA

Nombre de la propuesta: \_\_\_\_\_

Área de oportunidad: \_\_\_\_\_

Entregables: \_\_\_\_\_

Pasos a seguir: \_\_\_\_\_

Puesto de personal involucrado: \_\_\_\_\_

Justificación: \_\_\_\_\_

Fecha de implementación: \_\_\_\_\_

Fecha de revisión: \_\_\_\_\_

Emisor: \_\_\_\_\_

Aprobado: \_\_\_\_\_

Metas de desempeño Individuales

OBJETIVO	FÓRMULA	META	STRATEGIA	RIESGO	DESCRIPCIÓN DEL KPI	MEDIO DE VERIFICACIÓN	FRECUENCIA DE REVISIÓN	RESPONSABLE



## **1.- Demostrar vocación de servicio en la Administración Pública.**

- d. Coopera con compañeros, jefes y subordinados
- d. Se interesa por la necesidades y expectativas de sus compañeros/jefes/usuarios
- d. Facilita la consecución de consultas/procesos/ trámites y servicios



# Vocación de servicio en la Administración Pública



La vocación del servicio público es el principio rector y el fin de la administración pública.

**Es una actitud de vida, en lo personal, en lo social, en lo profesional y en el ámbito público; es dar para facilitar el logro de un objetivo, resolver una necesidad, demanda o solicitud, satisfacer las expectativas de otros servidores públicos, de la sociedad y de la ciudadanía, buscando siempre el bien común.**

# Competencias de servicio

## Técnicas de Atención al Cliente

### Prepare el servicio

Actitudinal

Ambiental



# Preparación Actitudinal



## 1. Cooperación

- ✓ Coordinarse con las demás personas para un servicio  
¡¡De excelencia !!

## 2. Iniciativa

- ✓ Da alternativas para resolver dudas o inquietudes.  
¡¡Ser Proactivo !!

## 3. Tolerancia

- ✓ Muestra calma y paciencia clientes molestos.

## 4. Inclusión

- ✓ Garantizar un ambiente laboral libre de discriminación y de violencia.

## 5. Amabilidad

- ✓ Atención cordial y personalizada.

## 6. Limpieza

- ✓ Muestra pulcritud y protocolo en su persona y área de trabajo.

## 7. Orden

- ✓ Respetar el lugar de artículos y materiales. Sigue la secuencia de los procesos.

# Preparación Ambiental

- ✓ Afine su actitud ante el servicio
- ✓ Mantenga el área de trabajo limpia
- ✓ Mantenga orden en materiales y equipos de trabajo
- ✓ Asegure la suficiencia de materiales y productos implicados
- ✓ Vigile la funcionalidad de los equipos requeridos
- ✓ Cuide su aspecto personal o presentación con base al protocolo de la organización





# Aplicación del Proceso: ATENDER



INSTITUTO DE  
PROFESIONALIZACIÓN  
ADMINISTRACIÓN



## Contacto Visual

← **Sonrisa** →

**Buen día.  
Pablo Garza de  
Radiología del  
Materno Infantil.**

**Lenguaje  
Audible y  
Claro**

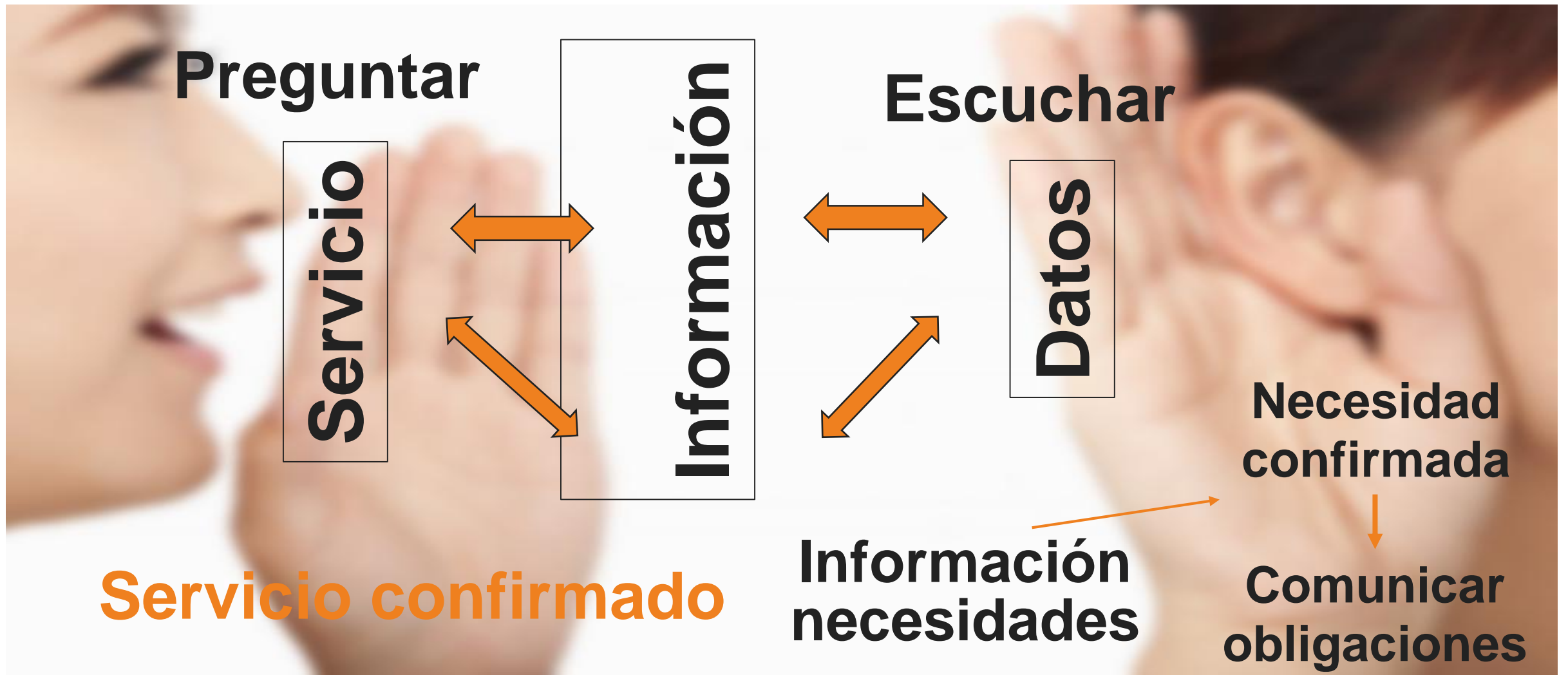
**Protocolo  
de Atención**

**Saludo**

# Rapport

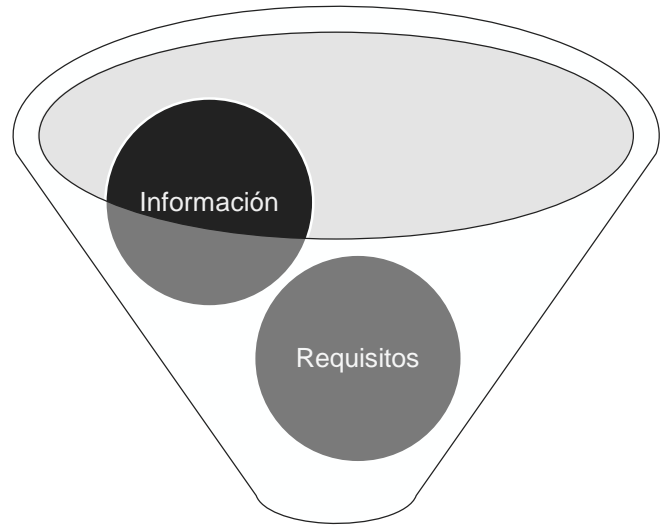


# Aplicación del Proceso: CLARIFICAR



# Aplicación del Proceso: TRAMITAR

Documental o verbal

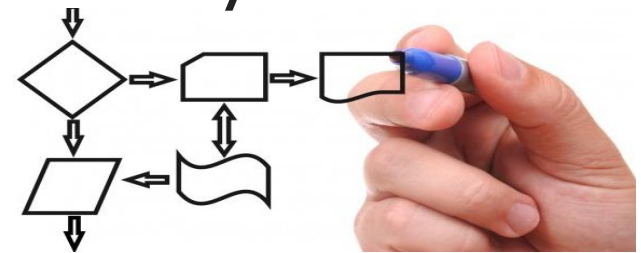


Servicio

Cotejo



Servicio y secuencia



# Aplicación del Proceso: ASEGURAR



## || Protocolo de Atención

Muchas gracias por su visita, ¿hay algo más que pueda hacer por usted?.  
Estamos para servirle.



Especifique su respuesta marcando con una X para indicar que tan característico es cada comportamiento de la persona que está evaluando.

**1.- Se interesa por las necesidades/solicitudes/expectativas de sus compañeros/jefes/subordinados/servidores públicos/usuarios**

	Preguntando sobre su necesidad/solicitud/expectativa	Siempre	Casi siempre	Casi nunca	Nunca
	Manteniendo un trato cordial	Siempre	Casi siempre	Casi nunca	Nunca

**2.- Facilita la consecución de consultas/procesos/trámites/gestiones/servicios**

	Revisando que sean del área de su competencia.	Siempre	Casi siempre	Casi nunca	Nunca
	Actuando de manera imparcial en cuanto a lo solicitado.	Siempre	Casi siempre	Casi nunca	Nunca
	Informando al solicitante las acciones para cubrir lo requerido	Siempre	Casi siempre	Casi nunca	Nunca
	Canalizando la petición, al área correspondiente	Siempre	Casi siempre	Casi nunca	Nunca
	Preguntando sobre la satisfacción del servicio.	Siempre	Casi siempre	Casi nunca	Nunca

**3.- Cooperar con sus compañeros/jefes/subordinados/servidores públicos/usuarios**

	Proporcionando información comprobada y/o autorizada.	Siempre	Casi siempre	Casi nunca	Nunca
--	---	---------	--------------	------------	-------



INSTITUTO DE  
PROFESIONALIZACIÓN  
ADMINISTRACIÓN



# Informando al solicitante las acciones para cubrir lo requerido



INSTITUTO DE  
PROFESIONALIZACIÓN  
ADMINISTRACIÓN



Facilita la consecución de consultas/procesos/trámites/gestiones/servicios:

**Atender.**-Primer contacto para crear apertura. Contacto visual, sonrisa, saludo, lenguaje audible y claro, protocolo de atención.

**Clarificar.**-Detectar las necesidades y/o expectativas del cliente. Preguntar, Escuchar, Confirmar la Necesidad, Confirmar Servicio.

**Tramitar.**-Cumplir / Exceder las necesidades del cliente.

*Identificar información para dar el servicio. Solicitar los requisitos, Cotejar los requisitos. Informar Servicio a otorgar y secuencia. Aclare dudas del cliente. Asegúrese de que el cliente comprendió. Confirme el servicio. Tramite el servicio*

**Asegurar.**-Verificar si el cliente está satisfecho, antes de terminar el diálogo. Informe conclusión del servicio. Verifique la satisfacción del cliente. Aclare dudas del cliente. Despida conforme al protocolo de atención



# Proporcionando información comprobada y autorizada.

Coopera con sus  
compañeros/jefes/subordinado u otros  
servidores públicos/usuarios



Ley de Responsabilidades de los Servidores Públicos.

Ley del Servicio Civil del Estado de Nuevo León.

Reglamentos, Manuales, etc



## 2.- Construir Relaciones en la Administración Pública.

- d. Promueve la comunicación
- d. Propicia la colaboración
- d. Fomenta la integración
- d. Negocia con sus compañeros





## Comprensión – Comunicación efectiva

Escuchar con empatía es una herramienta muy poderosa, le proporciona información precisa con la cual trabajar.

En lugar de filtrar lo que dice la persona a través del filtro con el cual usted ve el mundo, tiene que entender cómo la otra persona lo ve.

# Comunicación Asertiva



Es el tipo de comunicación efectiva, clara y directa, las personas son capaces de expresar lo que sienten, piensan, de manera efectiva sin agredir a otros.

Toman una postura tranquila, sin agresividad, temor o ansiedad, siendo empáticas con las otras persona antes de manifestar sus propios sentimientos.



ASERTIVIDAD =

|| Me respeto

+

Te respeto

La **asertividad** es el manejo positivo de la fuerza, valor, empuje, intención, que impulsa a obtener lo que se desea.

**Ser asertivo** es ser consciente de sí mismo, de la realidad de los sentimientos y conducta propios.

Las personas no asertivas canalizan su agresión destruyendo objetos, golpeando física, verbal, psicológica y económicamente a otras personas.

# Estrategia asertiva de los 4 pasos

Es una de las más eficaces estrategias para conseguir resolver los conflictos en las relaciones.

## 1.- Identificar el comportamiento que no nos gusta:

"Cada vez que llegas tarde en tu hora de comida"

## 2.- Comunicar lo que ese comportamiento nos hace sentir:

"me incomoda"

## 3.- Mostrar nuestra preferencia por otro tipo de comportamiento:

"por ello, te solicito que respetes el horario establecido"

## 4.- Sin agredir a la otra persona y reforzando nuestra respuesta al cambio:

"y me comprometo a respetar los tiempos de trabajo."

# Trabajo en Equipo

Es la acción conjunta de personas involucradas y comprometidas en el logro de un objetivo común, que haciendo a un lado sus diferencias individuales se solidarizan sumando esfuerzos, conocimientos, habilidades y actitudes, consiguiendo la sinergia en la organización, a la que pertenecen.



# Sinergia

Sinergia significa cooperación, y es un término de origen griego, que significa "*trabajando en conjunto*".

La sinergia es un trabajo o un esfuerzo para realizar una determinada tarea muy compleja, y conseguir alcanzar el éxito al final. ***La sinergia es el momento en el que el todo es mayor que la suma de las partes***, por tanto, existe un rendimiento mayor y efectividad que si se actúa por separado



# Hacer que las cosas sucedan

Llegando a este punto, quizás te preguntes  
**¿Es lo mismo el trabajo en equipo que el trabajo colaborativo?**

**La principal diferencia entre trabajo colaborativo y trabajo en equipo radica en la manera de lograr la meta común.**

# Trabajo Colaborativo



**Hacer que las cosas sucedan**

# Características del Trabajo Colaborativo

- ✓ Responsabilidad compartida.
- ✓ Metas conjuntas.
- ✓ Respeto de las diferencias individuales.
- ✓ Confianza en las y los demás
- ✓ Sinergia de ideas, habilidades, aptitudes y actitudes.
- ✓ Liderazgo positivo.
- ✓ Capacidades complementarias.
- ✓ Alineamiento.
- ✓ Empatía.
- ✓ El objetivo común por sobre el desempeño individual.



En un Equipo de Trabajo Colaborativo se tienen *metas comunes, liderazgo y responsabilidades compartidas*

**No se trata sólo de hacer una misma cosa entre todos y todas, sino de hacer cada cosa al servicio de las y los clientes internos y externos que persiguen metas comunes**

**Consiste en unirse y utilizar nuestras competencias en función de un objetivo común**

**Comunicación + Colaboración + Integración =  
Trabajo Colaborativo**

11.- Promueve la comunicación					
	Construyendo y planificando relaciones útiles en su ámbito laboral	Siempre	Casi siempre	Casi nunca	Nunca
	Difundiendo información útil en su ámbito laboral	Siempre	Casi siempre	Casi nunca	Nunca
	Utilizando medios de comunicación formales e informales para compartir la información.	Siempre	Casi siempre	Casi nunca	Nunca
12.- Propicia la colaboración con compañeros/colegas/jefes/subordinados/servidores					
	Participando en las alternativas de solución a problemáticas comunes	Siempre	Casi siempre	Casi nunca	Nunca
	Estableciendo relaciones, y cooperación para su ámbito laboral	Siempre	Casi siempre	Casi nunca	Nunca
13.- Fomenta la integración con compañeros/colegas/jefes/subordinados/servidores					
	Promoviendo la interacción	Siempre	Casi siempre	Casi nunca	Nunca
	Promoviendo el desarrollo de sus relaciones interpersonales.	Siempre	Casi siempre	Casi nunca	Nunca
	Relaizando actividades grupales	Siempre	Casi siempre	Casi nunca	Nunca
14.- Negocia con sus compañeros/jefes/subordinados/ciudadanos/servidores públicos					
	Considerando los argumentos de la otra parte	Siempre	Casi siempre	Casi nunca	Nunca
	Identificando intereses en común	Siempre	Casi siempre	Casi nunca	Nunca
	Buscando utilidad mutua en la solución de problemas	Siempre	Casi siempre	Casi nunca	Nunca





## ' Difundiendo información útil en su ámbito laboral, utilizando medios de comunicación formales e informales para compartir información

Promueve la comunicación:

- Publicar sistemáticamente: Publicaciones del DOF, Publicaciones del Periódico Oficial del Estado, modificaciones y actualizaciones a Leyes, reglamentos, normativas, noticias de interés general relacionadas con el ámbito de sus funciones. Circulares, oficios y programas estatales. Asegurándonos que son reales y que es lícito y relevante compartirlo con nuestro equipo de trabajo. Vía correo electrónico, vía whatsapp, vía escrito, etc.



### 3.- Actuar con Valores en la Administración Pública.

- d. Se conduce con integridad.
- d. Se apega a la legalidad de su labor.
- d. Se conduce con transparencia en la rendición de cuentas a sus autoridades y a la sociedad.
- d. Preserva su entorno cultural y ecológico
- c. Ley federal de transparencia y acceso a la información pública.



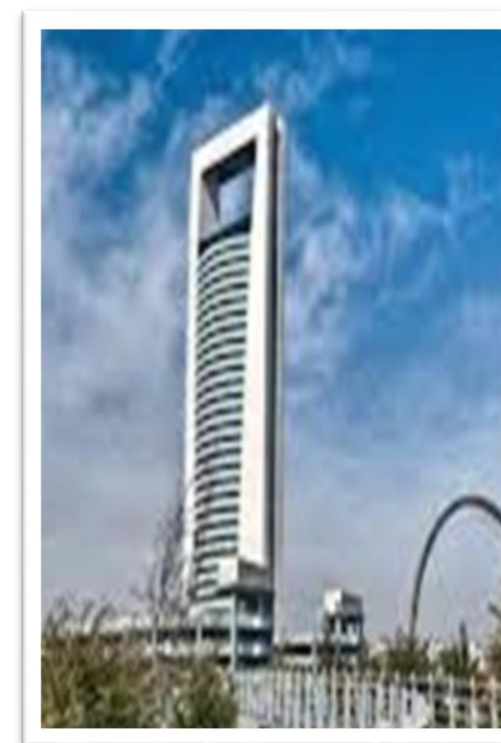


# || Valores

*Integridad es decir  
la verdad a uno  
mismo, honestidad  
decirle la verdad a  
demás.*



- 1. Integridad.** El servidor público debe actuar con honestidad, atendiendo siempre la verdad.
- 2. Legalidad.** El servidor público actúa en cumplimiento a lo prescrito por la ley y conforme a ella.
- 3. Transparencia.** El servidor público debe permitir y garantizar el acceso a la información gubernamental, sin más límite que el que imponga el interés público y los derechos de privacidad de los particulares establecidos por la Ley Federal de Transparencia y Acceso a la Información Pública y Gubernamental.





- ||
- 4. Entorno cultural y ecológico.** Al realizar sus funciones, el servidor público debe evitar la afectación de nuestro patrimonio cultural y del ecosistema donde vivimos asumiendo una férrea voluntad de respeto, defensa y preservación de la cultura y medio ambiente de nuestro país, que se refleje en sus decisiones y actos.
  - 5. Respeto.** El servidor público debe dar a las personas un trato digno, cortés, cordial y tolerante.



En conjunto con tu equipo comenten lo que representa para ustedes:

1. Integridad
2. Legalidad
3. Transparencia
4. Preservar el entorno
5. Respeto

Y ejemplifica como se viven estos valores en la Administración Pública



# Conocimientos



Ley Federal de Transparencia y acceso a la información pública

Como servidor público estás obligado a proporcionar la información que se requiera salvo dos excepciones, cuando la información es reservada o confidencial.



La información que pone en riesgo la vida de cualquier persona y/o información que daña la estabilidad financiera del país, son dos características de la información clasificada como reservada.

\*\* Se revisará en la junta informativa



La finalidad de la Ley de Transparencia y Acceso a la Información es garantizar el acceso a toda persona a la información en posesión de los Poderes de la Unión, los órganos constitucionales autónomos o con autonomía legal, y cualquier otra entidad federal.

El domicilio, número telefónico, patrimonio y religión son considerados datos personales.

\*\* Se revisará en la junta informativa

4.- Se conduce con integridad					
	Aplicando los principios éticos de Gobierno del Estado..	Siempre	Casi siempre	Casi nunca	Nunca
	Actuando conforme al ámbito de sus atribuciones	Siempre	Casi siempre	Casi nunca	Nunca
5.- Respeta a los demás con compañeros/colegas/jefes/subordinados/servidores					
	Dando un trato digno	Siempre	Casi siempre	Casi nunca	Nunca
	Aplicando el código de ética	Siempre	Casi siempre	Casi nunca	Nunca
	Promoviendo la equidad.	Siempre	Casi siempre	Casi nunca	Nunca
	Demostrando disposición para comprender y atender las diferencias con los demás	Siempre	Casi siempre	Casi nunca	Nunca
6.- Se apega a la legalidad en su labor					
	Llevando a cabo sus acciones al cumplimiento estricto del marco legal.	Siempre	Casi siempre	Casi nunca	Nunca
	Promoviendo el respeto a la normatividad.	Siempre	Casi siempre	Casi nunca	Nunca
7.- Se conduce con transparencia.					
	Utilizando los recursos que tiene asignados únicamente para los objetivos establecidos.	Siempre	Casi siempre	Casi nunca	Nunca
8.- Preserva su entorno cultural y ecológico.					
	Manteniendo su lugar de trabajo limpio y ordenado.	Siempre	Casi siempre	Casi nunca	Nunca
	Apagando los equipos asignados, al término de su jornada laboral.	Siempre	Casi siempre	Casi nunca	Nunca
	Reciclando el material.	Siempre	Casi siempre	Casi nunca	Nunca



# Dando un trato digno

## Respetar a los demás

compañeros/jefes/subordinados/servidores

públicos/usuarios:

|| Todas y todos tenemos derecho a que nos hablen sin malas palabras, sin humillaciones, sin gritar, respetando nuestra dignidad, respetando nuestro trabajo, respetando nuestro horario, respetando nuestros derechos humanos, en espacios libres de violencia, acoso, discriminación, sin maltrato físico o emocional.

*Qué es trato Digno? El trato digno es un concepto jurídico que se refiere al **respeto irrestricto a la persona y a su integridad, a valorar igual todas las vidas humanas y a todas las personas.***

# Llevando a cabo sus acciones al cumplimiento estricto del marco legal



Se apega a la legalidad en su labor:

|| Ley de Responsabilidades de los Servidores Públicos.

Ley del Servicio Civil del Estado de Nuevo León.

Ley Estatal de Transparencia.

Ley Federal de Transparencia.

Código de Ética.

Reglamentos, Manuales, etc.





# Requisitos de entrada a la 2ª sesión

- 1.- Presentar comprobante de acreditación del curso en línea de: Código de Ética.
- 2.- Descripción de puesto con organigrama incluyendo el nombre su jefe inmediato, colaboradores y pares .
- 3.- Analizar las funciones principales de tu puesto y trae por escrito que mejorarías (borrador).

***Lo que no  
se mide  
no se  
puede  
mejorar***



# 2ª Sesión

## Taller de propuestas de mejora

- 1.- Elaboración de las metas de desempeño del puesto que desempeñas y llenado de KPI ( Producto 1).
- 2.- Presentación del modelo Design Thinking y llenado de formato de propuesta de mejora (Producto 2).
- 3.- Práctica del proceso de evaluación y multiperceptual.

# EC 0401 Liderazgo en el Servicio Público

1.- Demostrar vocación de servicio en la Administración Pública.

- d. Coopera con compañeros, jefes y subordinados .
- d. Se interesa por la necesidades y expectativas de sus compañeros/jefes / usuarios.
- d. Facilita la consecución de consultas/procesos/ trámites y servicios.

2.- Construir relaciones en la Administración Pública.

- d. Promueve la comunicación.
- d. Propicia la colaboración.
- d. Fomenta la integración.
- d. Negocia con sus compañeros/jefes / subordinados/ciudadanos/servidores públicos.

3.- Actuar con valores en la Administración Pública.

- d. Se conduce con integridad.
- d. Se apega a la legalidad en su labor.
- d. Se conduce con transparencia en la rendición de cuentas a sus autoridades y a la sociedad.
- d. Preserva su entorno cultural y ecológico.
- d. Respeta a los demás.
- c. Ley federal de transparencia y acceso a la información. pública

4.- Enfoque a resultados en la Administración Pública.

- d. Atiende problemas en el ámbito de sus funciones programas y objetivos.
- d. Toma decisiones.
- p. Las metas de desempeño individuales de su puesto elaboradas.

5.- Impulsar el cambio hacia la mejora en la Administración Pública.

- d. Impulsa el cambio.
- d. Innova en la administración.
- p. Presenta la propuesta de mejora en su función.

\* jefes, subordinados, compañeros, usuarios, ciudadanos y servidores públicos = a clientes



## **4.- Enfoque a resultados en la Administración Pública.**

- d. Atiende problemas en el ámbito de sus funciones programas y objetivos.
- d. Toma decisiones.
- p. Las metas de desempeño individuales de su puesto elaboradas.





||

**“Locura es hacer lo mismo una  
vez tras otra y esperar  
resultados diferentes”**

**Albert Einstein**



A continuación, realizaremos una actividad, al término de esta te pedimos que en equipo conteste lo siguiente:

|| ¿Cómo determinaste las prioridades para la resolución del problema?

¿Cuáles fueron los puntos críticos/riesgos/beneficios del ejercicio y su toma de decisiones?





Tomarán de 1 a 4 lápices c/u  
y el último que mueva pierde

...

# Secuencia para los productos entregables



Formato de Descripción de Puesto



## FUNCIONES PRINCIPALES:

- Supervisar y revisar la e
- Mantener actualizados
- Asegurar políticas y pro
- Revisar y analizar los pa
- Consolidar y cargar en s de sueldos, descuentos



## Propuesta de Mejora

PLANTILLA PROPUESTA DE MEJORA

Nombre de la propuesta: \_\_\_\_\_

Área de oportunidad: \_\_\_\_\_

Entregables: \_\_\_\_\_

Pasos a seguir: \_\_\_\_\_

Puesto de personal involucrado: \_\_\_\_\_

Consideraciones: \_\_\_\_\_

Menciona los estímulos/recompensas para involucrarlos: \_\_\_\_\_

Elaboró: \_\_\_\_\_ Aprobó: \_\_\_\_\_

## Metas de desempeño Individuales

OBJETIVO	FÓRMULA	META		ESTRATEGIA	RIESGO	DESCRIPCIÓN DEL KPI	MEDIO DE VERIFICACIÓN	FRECUENCIA DE REVISIÓN	RESPONSABLE
		INDICADOR	PARADIGMA						

# Secuencia para los productos entregables



Formato de Descripción de Puesto



## FUNCIONES PRINCIPALES

- Supervisar
- Mantener
- Asegurar
- Revisar y
- Consolidar de sueldo

# Productos entregables

Propuesta de Mejora

PLANTILLA PROPUESTA DE MEJORA

Nombre de la propuesta: \_\_\_\_\_

Área de oportunidad: \_\_\_\_\_

Entregables: \_\_\_\_\_

Pasos a seguir: \_\_\_\_\_

Puesto de personal involucrado: \_\_\_\_\_

Justificación: \_\_\_\_\_

Fecha de implementación: \_\_\_\_\_

Fecha de revisión: \_\_\_\_\_

Emisor: \_\_\_\_\_

Aprobado: \_\_\_\_\_

Metas de desempeño Individuales

OBJETIVO	FÓRMULA	META	STRATEGIA	RIESGO	DESCRIPCIÓN DEL KPI	MEDIO DE VERIFICACIÓN	FRECUENCIA DE REVISIÓN	RESPONSABLE



|| De acuerdo a tu descripción de puesto oficial, identifica y escribe las 2 funciones principales y cómo reportas resultados (¿cómo te miden?).

# Descripción de puesto



Nombre del puesto:

Puesto al que reporta:

Puestos que supervisa directamente:

Puestos que supervisa indirectamente:

### Relaciones externas:

Dependencias de Gobierno

Organismos Desconcentrados

Entidades Federativas

Municipios

Iniciativa Privada

Ciudadanía

Otro (Especifique):

## II. DESCRIPCIÓN

		Función:	Tipo:
ORDEN DE PRIORIDAD	1		
	2		
	3		
	4		

# Descripción de puesto

II. DESCRIPCIÓN		Función:	Tipo:
ORDEN DE PRIORIDAD	1		
	2		
	3		
	4		



INSTITUTO DE  
PROFESIONALIZACIÓN  
ADMINISTRACIÓN



|| **Función**, consiste en describir mediante un enunciado breve qué debe realizar el puesto en análisis y debe dar respuesta a la fórmula **“verbo en infinitivo + qué”**; ejemplo: “realizar órdenes de consumo”.

**Actividad**, consiste en ampliar la explicación de la función y debe dar respuesta a la fórmula **“qué tengo que hacer + cómo + para qué”**; ejemplo: “analizar el presupuesto disponible, disponibilidad en almacén y necesidades de la Dirección mediante el uso de la plataforma F y en físico para generar órdenes de consumo del material requerido”.



# Descripción de puesto

II. DESCRIPCIÓN		Función:	Tipo:
ORDEN DE PRIORIDAD	1		
	2		
	3		
	4		



INSTITUTO DE  
PROFESIONALIZACIÓN  
ADMINISTRACIÓN



|| **Frecuencia**, consiste en indicar **la periodicidad** de la actividad. La casilla cuenta con una lista desplegable para elegir solamente la temporalidad correspondiente.

**Resultado**, consiste en indicar qué se tiene al final de la actividad y debe dar respuesta a la fórmula **“para qué lo hago + para quién lo hago”**; ejemplo: dotar de material para el funcionamiento de la Dirección





||

**“Si usted no puede describir lo que  
está haciendo como un proceso,  
usted no sabe lo que está haciendo”**

**Edward Deming**

# ¿Qué es un KPI o Indicador Clave de Desempeño?



- Es una **métrica cuantitativa** que muestra cómo tu equipo progresa hacia sus objetivos más importantes.
- Básicamente, un KPI **es una métrica específica diseñada para evaluar el rendimiento y el progreso hacia objetivos estratégicos.**
- Puede aplicarse a toda la organización, a equipos específicos o incluso a individuos, dependiendo de las métricas que se deseen seguir.



# ¿Qué es un KPI o Indicador Clave de Desempeño?

Fortalecen la autonomía de gestión, en virtud de que a través de la medición que realicen las y los líderes en los niveles de operación, conocerán de manera inmediata la situación en que se desarrollan sus servicios y pueden tomar decisiones oportunamente o las medidas correctivas o de preferencia preventivas, que mejoran su actuación y resultados.

# TIPOS DE INDICADORES

## EFICIENCIA

- Son los que permiten determinar cuantitativamente el grado de cumplimiento de las metas y que pueda ser medible a través del tiempo.

## PRODUCTIVIDAD

- Se utilizan para determinar el rendimiento de los insumos empleados en la consecución de la tarea, en una unidad de tiempo.
- La productividad puede medirse en función de los recursos humanos, materiales y financieros.

## CALIDAD

- Los indicadores de calidad persiguen dimensionar valores de tipo cualitativo y cuantitativo, manifiestan el grado de satisfacción de las expectativas o requerimientos de nuestros usuarios internos y externos.



# Ejemplos de KPI de servicio al cliente



Satisfacción General

Comprende la satisfacción de los usuarios en todos los aspectos



Número de quejas recibidas

Comprende las áreas que son problema y cómo resolverlo



Tiempo para solucionar quejas

Mejorar los tiempos de atención al usuario



Tasa de resolución en un primer contacto

Porcentaje de consultas que fueron atendidas en un primer contacto



# Ejemplos de KPI de capital humano y seguridad



## Ausentismo

Número de días de trabajo perdidos debido a ausencia / Número de días de trabajo disponibles en la organización = TASA DE AUSENTISMO



## Rotación anual

Índice de rotación anual % (Cantidad de colaboradores que se fueron / Cantidad inicial de personal contratado = Cantidad final de personal / 2 X 100



## Cumplimiento de capacitación

CPC = Cantidad de capacitaciones terminadas / Cantidad total de capacitaciones programas X 100



## Cantidad de días perdidos por accidente

Suma de días por incapacidad debido a un riesgo laboral



## La persona es competente cuando obtiene el siguiente producto:

### Las metas de desempeño individuales de su puesto elaboras.

1. Están redactadas con un verbo en infinitivo (ar, er, ir), orientado a resultados, ya sea de implantación, operación, mejora, mantenimiento/actividades de coordinación.
2. Establecen una unidad de medida, conforme al tipo de indicador, en términos de cantidad, calidad, tiempo, costo, cualquier combinación de éstos.
3. Define los parámetros de las metas, asignando un valor diferencial a los distintos niveles de logro de las mismas.
4. Presentan la asignación a cada meta de desempeño individual de una ponderación específica, en función del número de metas que se evaluarán y su importancia/impacto.
5. Describen el indicador de desempeño respectivo, incorporando una unidad de medida.
6. Presentan una calificación mínima de al menos satisfactorio o bueno o equivalente.

## La persona es competente cuando obtiene el siguiente producto: Las metas de desempeño individuales de su puesto elaboradas:



1. Están redactadas con un verbo en infinitivo (ar, er, ir), orientado a resultados, ya sea de implantación, operación, mejora, mantenimiento/actividades de coordinación, (OBJETIVO=FUNCIONES PRINCIPALES DEL PUESTO)
2. Establecen una unidad de medida, conforme al tipo de indicador, en términos de cantidad, calidad, tiempo, costo, cualquier combinación de éstos, (ACTIVIDAD)
3. Define los parámetros de las metas, asignando un valor diferencial a los distintos niveles de logro de las mismas, (METAS DE DESEMPEÑO INDIVIDUALES POR CONSTRUIR)
4. Presentan la asignación a cada meta de desempeño individual de una ponderación específica, en función del número de metas que se evaluarán y su importancia/impacto, (PRIORIDAD POR CONSTRUIR)
5. Describen el indicador de desempeño respectivo, incorporando una unidad de medida, (ACTIVIDAD)
6. Presentan una calificación mínima de al menos satisfactorio o bueno o equivalente. (METAS DE DESEMPEÑO INDIVIDUALES POR CONSTRUIR).

1.-Están redactadas con un verbo activo, orientado a resultados, ya sea de implantación, operación, mejora, mantenimiento/actividades de coordinación

2.-Establecen una unidad de medida, conforme al tipo de indicador, en términos de cantidad, calidad, tiempo, costo, cualquier combinación de éstos

3.-Define los parámetros de las metas, asignando un valor diferencial a los distintos niveles de logro de las mismas

4.-Presentan la asignación a cada meta de desempeño individual de una ponderación específica, en función del número de metas que se evaluarán y su importancia/impacto

5.-Describen el indicador de desempeño respectivo, incorporando una unidad de medida



OBJETIVO	FÓRMULA	META			ESTRATEGIA	RIESGO PRIORIDAD	DESCRIPCION DEL KPI	MEDIO DE VERIFICACIÓN	FRECUENCIA DE REVISIÓN	RESPONSABLE
		DEFICIENTE	IDEAL	ÓPTIMO						
Asegurar que el conocimiento impartido en cumplimiento del Plan de Capacitación 2022 ha sido alcanzado satisfactoriamente por los servidores públicos.	(Evaluación diagnóstica / Evaluación final)*100	<90	91-99	100	Realizar reuniones mensuales, con el departamento de capacitación para validar los resultados totales.	3	Porcentaje de aprovechamiento. Aplicando evaluaciones diagnósticas y finales, midiendo el porcentaje de efectividad entre ellas.	Encuestas, evaluaciones diagnósticas y finales y reporte de resultados mensual.	Mensual	Rodolfo Guerrero y Coordinador de capacitación.

6.-Presentan una calificación mínima de al menos satisfactorio o bueno o equivalente.



# Metas de desempeño individuales



OBJETIVO	FÓRMULA	META			ESTRATEGIA	PRIORIDAD	DESCRIPCION DEL KPI	MEDIO DE VERIFICACIÓN	FRECUENCIA DE REVISIÓN	RESPONSABLE
		NO SATISFACTORIO	SATISFACTORIO	SOBRESALIENTE						
Incrementar el número de ciudadanos suscritos en redes sociales (Facebook) en un 5% mensual en 2023	(Número de suscriptores nuevos en el mes/ seguidores acumulados hasta mes anterior)*100	0-4.9%	Aumento en 5%	Mayor de 5%	Hacer análisis de segmentación y comprar en facebook 5 mil pesos mensuales de publicidad sugerida de página principal	2	Porcentaje de incremento de suscriptores nuevos a Facebook	Reporte de suscriptores nuevos de Facebook	Mensual	Felipe Armendáriz
Aumentar la tasa de recaudación fiscal mensual por concepto de deudores de ISR en un 2% sobre el presupuesto anual esperado.	$(511,000,000 * 0.02) / 12$	<851,000	\$851,000.00	> 851,000	Enviar carta invitación a base de deudores a razón de mil cartas mensuales con la información de su situación fiscal ya preparada para recibirlos y hacer acuerdos de pagos	1	Muestra la recaudación fiscal adicional a la presupuestada recuperada de cartera vencida	Reporte de recaudación fiscal a través de pagos o acuerdos generados a través de las cartas invitación enviadas exclusivamente	Mensual	CP Claudia Román

ELABORÓ



AUTORIZÓ

# Metas de desempeño individuales



OBJETIVO	FÓRMULA	META			ESTRATEGIA	PRIORIDAD	DESCRIPCIÓN DEL KPI	MEDIO DE VERIFICACIÓN	FRECUENCIA DE REVISIÓN	RESPONSABLE
		NO SATISFACTORIO	SATISFACTORIO	SOBRESALIENTE						
Certificar en EC401 a 2400 SP en dos años, a razón de 300 SP por trimestre, a partir de Julio del 2022	Suma de Serv. Públicos certificados	<300		.= ó + de 300	Alineación efectiva, amplia convocatoria y calendarización efectiva de evaluaciones con 4 evaluadores de planta	1	Cantidad de Servidores Públicos certificados en proyectos a dos años del EC0401	Reporte de evaluadores mensual con número de certificados, vs número de SP alineados	Trimestral	Lic. Lina Robles
Registrar 240 trámites diariamente, distribuyendo 60 para cada uno de mis colaboradores para su gestión.	Suma de trámite registrado	<240		.= 240	Recibir papelería correcta y completa informando oportunamente al usuario, organizar la agenda diaria priorizando la actividad de registro en el sistema	1	Cantidad diaria de trámites ingresados al sistema por el registrador para su diaria distribución, es la medida de su productividad diaria	Reporte diario de sistema de Registro Catastral	Diario	C.P. Noé Garza

ELABORÓ



AUTORIZÓ

# Ejercicio metas de desempeño individual



Nota: no agregar fecha al formato

OBJETIVO	FÓRMULA	META			ESTRATEGIA	PRIORIDAD	DESCRIPCION DEL KPI	MEDIO DE VERIFICACIÓN	FRECUENCIA DE REVISIÓN	RESPONSABLE
		NO SATISFACTORIO	SATISFACTORIO	SOBRESALIENTE						
1	2	3 / 6.	3 / 6.	3 / 6.	4	4	5			
1	2	3 / 6.	3 / 6.	3 / 6.	4	4	5			

Actividad 3



# Listado de verbos de acción sugeridos



aclarar	catalogar	desarrollar	experimental	interpretar	terminar
activar	clasificar	descubrir	exponer	investigar	ubicar
actuar	codificar	detectar	expresar	involucrar	unir
adaptar	colaborar	determinar	facilitar	justificar	
administrar	comenzar	diagnosticar	facultar	juzgar	
adquirir	comercializar	digitalizar	financiar	llevar	
ajustar	comparar	dirigir	formar	lograr	
alcanzar	componer	discutir	formular	manejar	
alentar	comprar	diseñar	funcionar	proveer	
alistar	comprometer	distribuir	fundar	mantener	
analizar	computarizar	dominar	ganar	medir	
aplicar	comunicar	editar	garantizar	mejorar	
aprender	concluir	educar	generar	modificar	
archivar	conseguir	ejecutar	gestionar	mostrar	
articular	construir	ejercer	guiar	movilizar	
asegurar	contactar	emplear	hacer	preguntar	
asignar	continuar	encabezar	idear	publicar	
asistir	cooperar	entregar	ilustrar	redactar	
auditar	corresponder	equilibrar	inaugurar	regir	
aumentar	crear	escalar	iniciar	registrar	
autorizar	criticar	establecer	influenciar	responder	
avanzar	definir	estimar	innovar	reunir	
ayudar	delegar	evaluar	inspeccionar	seguir	
calcular	demostrar	examinar	instalar	señalar	
cambiar	derivar	desafiar	interactuar	interponer	
controlar	capacitar	describir	expandir	intervenir	
coordinar	cerciorar	enfrentar	explicar	realizar	
capacitar	implementar	entrenar	identificar	transmitir	

**9.- Atiende problemas en el ámbito de sus funciones, programas y objetivos**

	Exponiendo alternativas de solución a situaciones específicas, con base en los marco jurídico en el ámbito de su competencia.	Siempre	Casi siempre	Casi nunca	Nunca
--	---	---------	--------------	------------	-------

**10.- Toma decisiones**

	Determinando las prioridades y asuntos urgentes para su propia atención.	Siempre	Casi siempre	Casi nunca	Nunca
	Identificando los puntos críticos y de riesgo y los beneficios del proceso.	Siempre	Casi siempre	Casi nunca	Nunca
	Proponiendo acciones y plazos para desarrollar las funciones y programas a su cargo	Siempre	Casi siempre	Casi nunca	Nunca





**5.- Impulsar el cambio hacia la mejora en la Administración Pública.**

- **d. Impulsa el cambio**
- **d. Innova en la administración**
- **p. Presenta la propuesta de mejora en su función**

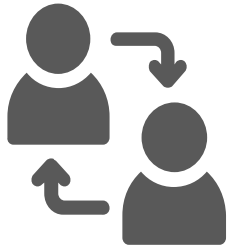


# Desing thinking – Pensamiento de diseño

La metodología Design Thinking o “**Pensamiento de Diseño**” se ha convertido en los últimos años en una herramienta de gran utilidad para las organizaciones, porque se enfoca principalmente en fomentar el recurso que genera mayor valor en los productos y servicios: **Innovación**.

Una de las características más importantes de esta herramienta es que está plenamente orientada al cliente. Por eso, los productos y servicios diseñados aportan valor.

# Desing thinking – Pensamiento de diseño



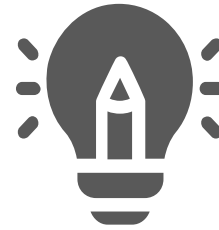
## EMPATÍA

Comprende las peticiones del cliente para las cuales resolverás sus necesidades.



## DEFINICIÓN

Analiza y sintetiza la información recopilada para definir las necesidades identificadas.



## IDEAR

Genera todas las ideas posibles que te lleven a la mejor solución. La lluvia de ideas es una opción.



## PROTOTIPAR

Empieza a crear la mejor solución para las necesidades identificadas.



## PROBAR

Prueba tu solución, redefínela si es necesario.

# Desing thinking – Pensamiento de diseño

**1.- Empatizar:** En la fase de Empatizar, definimos el tipo de cliente al que vamos a dirigirnos, establecemos nuestros objetivos de investigación y, a partir de ellos, decidimos qué técnicas de recopilación de información utilizaremos.

El objetivo de esta fase es identificar todas las necesidades relevantes del cliente.

Técnicas propias de la fase de Empatizar son la entrevista, la observación, los grupos naturales o equipos de alto desempeño.

**Investigar y observar para entender las necesidades y desafíos de tus colegas y clientes**

# Desing thinking – Pensamiento de diseño

2. **Definir.** En ella, organizamos la información recopilada para identificar las áreas de oportunidad desde la que podemos ofrecer soluciones relevantes para satisfacer las necesidades. (análisis y síntesis de la información).

**Sintetizar la información para definir el problema central que necesitas resolver.**

# Desing thinking – Pensamiento de diseño



3. **Idear:** Una vez establecido el análisis de la información pasamos a la parte de diseño de la solución.

En la fase de IDEAR se trata de proporcionar el mayor número de ideas que respondan a la necesidad planteada,

Es el momento de la lluvia de ideas, éstas se darán incentivando a dar ideas innovadoras que puedan ayudar a la resolución de un problema particular y que ayude a la creatividad de una estrategia

Generar una amplia gama de ideas creativas en sesiones de brain storms colaborativas.

# Desing thinking – Pensamiento de diseño

4. **Prototipar:** consiste en crear mejoras que nos permitan de forma tangible y ágil dar forma a una idea para poder mostrar a los usuarios. Así que un prototipo en pensamiento de diseño es una herramienta, no un fin en sí mismo.

Con esta herramienta puede desarrollar modelos o versiones iniciales de sus ideas y compartirlas con su equipo.

# Desing thinking – Pensamiento de diseño

|| **5. Validación – Evaluar** . Es el momento en el que mostramos nuestro prototipo de solución para el que estamos diseñando. La fase de validación exige preparación. Tendremos que establecer los objetivos, construir la guía y, por último, mostrar nuestra solución.

**Prueba los prototipos, recoge feedback y mejora las soluciones iterativamente.**



# La persona es competente cuando obtiene lo siguiente:



La propuesta de mejora en su función/proceso/área elaborada:

1. Está presentada como documento/correo/minuta /oficio/ presentación electrónica,
2. Está recibida por parte del jefe inmediato,
3. Determina el área de oportunidad en su función/proceso/área,
4. Define las fortalezas en su función/proceso/área,
5. Incluye la Propuesta de mejora en su función/proceso/área,
6. Especifica los puestos del personal involucrado,
7. Menciona las actividades / acciones que se requieren por cada uno de los involucrados en la implementación de la propuesta de mejora.

# PLANTILLA PROPUESTA DE MEJORA (1)

**Nombre de la propuesta**

Aquí escribirás el nombre de la propuesta de mejora



**Área de oportunidad**  
(3)

Detalla las principales razones por las cuales llevarás a cabo la propuesta.



**Fortalezas**

- Escribe aquí las 3 principales fortalezas de tu propuesta

(4)



**Pasos a ejecutar**

- Define los cinco pasos a ejecutar en los que concretarás tu propuesta.

(5)



**Puestos de personal involucrado**

- Especifica los puestos en los que impactará la propuesta.

(6)



Menciona las actividades/acciones para puestos involucrados  
(7)

Elaboró

(2)

Aprobó Jefe Inmediato

(2)



### 15.- Innova en la administración

	Aplicando y creando nuevas ideas en sus funciones	Siempre	Casi siempre	Casi nunca	Nunca
--	---	---------	--------------	------------	-------

### 16.- Impulsa el cambio con compañeros/colegas/jefes/subordinados/servidores

	Impulsando a todo el personal a generar nuevas ideas.	Siempre	Casi siempre	Casi nunca	Nunca
	Mencionando los avances y logros	Siempre	Casi siempre	Casi nunca	Nunca
	Retroalimentando en aspectos de mejora continua.	Siempre	Casi siempre	Casi nunca	Nunca
	Siendo incluyente al considerar las propuestas de cambio independientemente de quien las propone.	Siempre	Casi siempre	Casi nunca	Nunca

# Ejercicio Multiperceptual

# Conclusiones

||

¿Cómo aplicarías el tema en mejorar tus procesos administrativos?

# Evaluaciones Finales:

Evaluación final del curso  
Evaluación de satisfacción

# Junta informativa



Deberán traer:

1. Copia del INE.
2. Ropa de color para toma de fotografía.
3. Comprobante de haber acreditado el curso de Ética.
4. Los 2 productos revisados en este curso con la firma de autorización del jefe inmediato.
5. Descripción de puesto con organigrama incluyendo el nombre su jefe inmediato, colaboradores y pares.
6. Prepararse para contestar evaluación.

||

# GRACIAS POR PARTICIPAR