

**EVALUACIÓN EXTERNA  
DEL  
PROGRAMA OPERATIVO  
2022**

**INFORME DE LA  
EVALUACIÓN**



**PROGRAMA OPERATIVO DE  
INSPECCIÓN FITOZOOSANITARIA**



**MARZO DE 2023**



## **Siglas utilizadas en el documento**

<b>DGIF</b>	Dirección General de Inspección Fitozoosanitaria
<b>DNC</b>	Detección de necesidades de capacitación
<b>IICA</b>	Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura
<b>OISA</b>	Oficina de Inspección y Sanidad Agropecuaria
<b>PO</b>	Programa Operativo de Inspección Fitozoosanitaria 2022
<b>PVIF</b>	Punto de Verificación e Inspección Federal
<b>SADER</b>	Secretaría de Agricultura y Desarrollo Rural
<b>SENASICA</b>	Servicio Nacional de Sanidad, Inocuidad y Calidad Agroalimentaria
<b>TdR</b>	Términos de Referencia de la evaluación
<b>TEA</b>	Técnico Especialista Autorizado
<b>VDMCE</b>	Ventanilla Digital Mexicana de Comercio Exterior

## Resumen Ejecutivo

SENASICA y el IICA suscribieron el **PROGRAMA OPERATIVO DE INSPECCIÓN FITOZOOSANITARIA 2022** (PO), con vigencia entre el 1° de enero y 31 de diciembre del 2022, así como tres Convenios modificatorios. El Convenio del PO prevé la realización de una evaluación externa para verificar el cumplimiento de este, estableciendo los siguientes Objetivos de la evaluación.

“a. Evaluar el grado de cumplimiento de las metas y compromisos establecidos en el PO INSPECCIÓN 2022 y sus Convenios modificatorios.

b. Realizar un estudio de Detección de Necesidades de Capacitación al personal de la Dirección General de Inspección Fitozoosanitaria, emitiendo recomendaciones para el fortalecimiento de capacidades técnicas, operativas y de habilidades blandas.”

El abordaje de la evaluación siguió un proceso con elementos cuantitativos y cualitativos, para dimensionar cabalmente los resultados de los avances logrados, el desempeño del PO y sus oportunidades de mejora.

### Resultados de la evaluación

#### Grado de cumplimiento de las metas y compromisos establecidos en el PO y sus convenios modificatorios

1. Fortalecer con personal, el servicio de inspección Fitozoosanitaria y las acciones en materia de sanidad vegetal, sanidad animal e inocuidad; en los puntos autorizados por SENASICA.

Se cumplió cabalmente la cantidad y oportunidad acordada, contribuyendo al cumplimiento del objetivo. En términos generales la plantilla de personal asignado al programa se modificó conforme a los convenios durante el año.

El porcentaje de participación en las actividades de verificación en importación comercial y turística se incrementó a lo largo del año, hasta llegar a cifras de alrededor del 78%. Se inició el año en 72.5%. Así durante todo el año se rebasó la meta del 67%, manteniéndose como promedio un alcance de 75.72%: un 13% por arriba de la establecida.

Con relación a las verificaciones de movilización nacional, se mantuvo sobre la banda del 60%, con un repunte en el cuarto trimestre en que alcanzó el 67%. Durante el año 2022, se tuvo un alcance promedio del 61.64%, un 6.27% arriba de la meta establecida.

En las verificaciones por tipo de inspección también observamos que se mantuvo sobre una banda constante durante el año, con un repunte hacia el cuarto trimestre en todos los tipos de inspección.

2. Coadyuvar material, técnica y administrativamente en el desarrollo, implementación y consolidación de proyectos que impulsen la protección Fitozoosanitaria del campo mexicano.

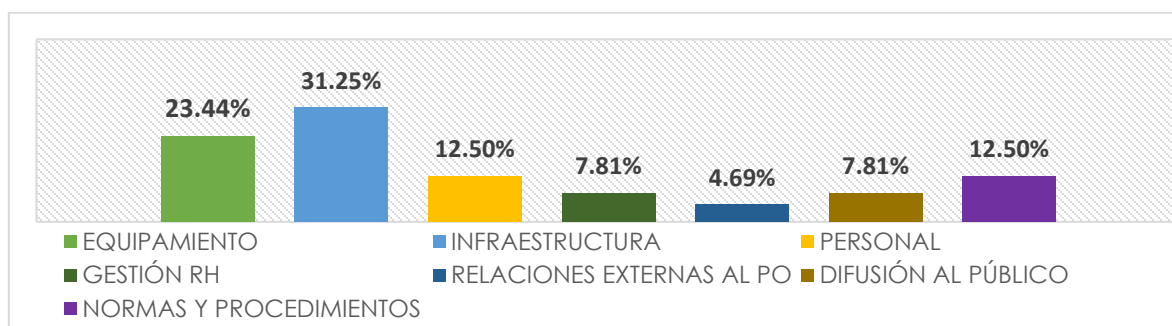
Este objetivo está directamente relacionado con el objetivo anterior dado que a través de la plantilla especializada de personal se provee el conocimiento y talento requerido. A través de los TEA y el personal de apoyo (promedio del 10% del total) en oficinas, en tareas administrativas, logísticas y de soporte el PO cubrió este objetivo.

- Atender aspectos específicos de relevancia en la operación del sistema de inspección como: capacitación, infraestructura, equipamientos, materiales y suministros.

El PO atendió satisfactoriamente este objetivo, pero existen áreas de oportunidad para su mejora. Mediante la consulta realizada y entrevistas de apreciación se identificó como primera prioridad a atender la capacitación del personal y el equipamiento.

### DetECCIÓN DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN

Se identificaron los problemas más importantes que afectan la operación diaria de los trabajos de inspección, delimitando aquellos que pueden derivarse directa o indirectamente con capacitación, complemento de la evaluación. El personal cumple con sus objetivos fundamentales establecidos aún bajo circunstancias adversas. Se lleva a cabo la totalidad de las inspecciones requeridas. De la totalidad de los problemas identificados el 52.03% no tienen que ver con la capacitación, corresponden a problemas de equipamiento, infraestructura, cantidad de personal, la gestión de este, y relaciones externas al PO.



### Evolución y áreas de oportunidad de la capacitación

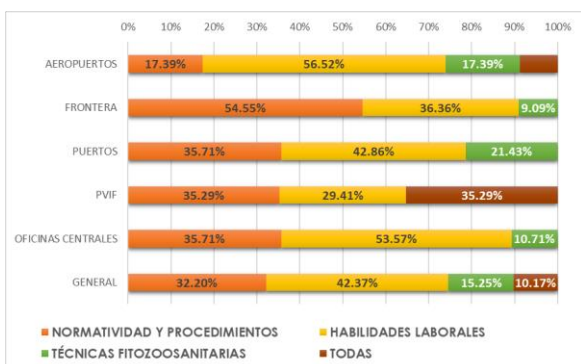
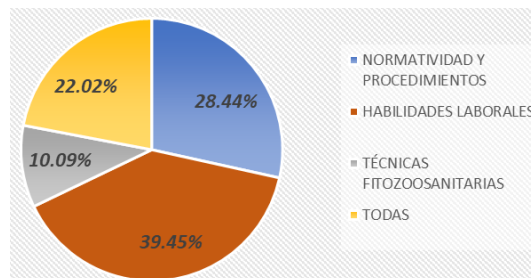
El correcto diagnóstico de necesidades para el desarrollo del personal TEA del PO requiere conocer la evolución mostrada, que posibilita identificar el momento actual y sus requerimientos para un mejor escenario. Para ello se utilizó metodológicamente un Árbol de competencias que representa a la organización en su totalidad sin reducirla únicamente a sus productos. En estos árboles, las raíces (las competencias técnicas y el saber-hacer) y el tronco (capacidad de operación) son tan importantes como las ramas o frutos (líneas de productos, atención a clientes). Nos permite identificar las bases, éxitos, desarrollo y carencias que ha tenido la organización respecto a la capacitación siendo sustento para definir objetivos que detonen en mejoras para el PO.

Como resultado tenemos que ha habido mejora respecto a la operación, sin embargo, hacia adelante se percibe que potencialmente puede deteriorarse la situación.

La capacitación tutelada, por parte del Personal Oficial y/o el Enlace Regional, se evalúa en términos de competente o no competente y sigue el proceso de verificación. Consideramos que el esquema es correcto, lo importante es su aplicación y confirmación periódica, además del compromiso de mejora por capacitador – evaluador – evaluado.

Con base a las funciones y actividades asignadas, así como a la dinámica organizacional del PO, elaboramos un perfil de competencias laborales, integrado por doce habilidades transversales o blandas.

El campo prioritario por atender es el de las habilidades blandas, mientras que el entrenamiento en técnica Fitozoosanitaria no representa un área urgente por resolver.



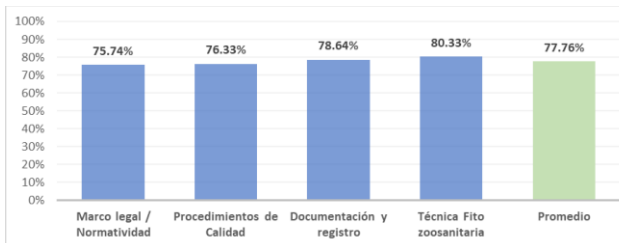
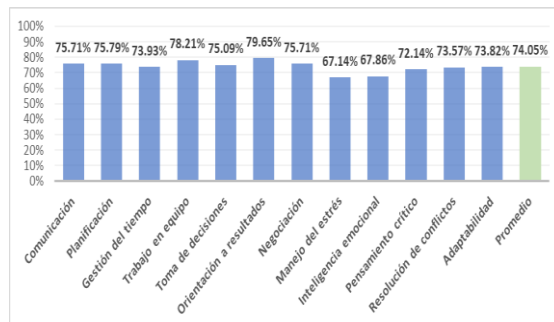
En fronteras la necesidad primaria es atender el dominio de la normatividad y manejo de los procedimientos.

Los PVIF requieren una atención integral.

En puertos es donde sí tiene presencia la necesidad de capacitación en técnica Fitozoosanitaria, por la diversidad que enfrentan en las inspecciones.

En aeropuertos y oficinas centrales se confirma la situación general: desarrollar habilidades blandas.

El dominio promedio de las habilidades blandas es de 74.05%, llama la atención que las dos que están por abajo del 70% corresponden al campo de manejo y control de emociones.



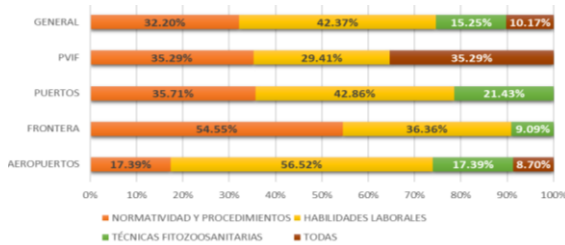
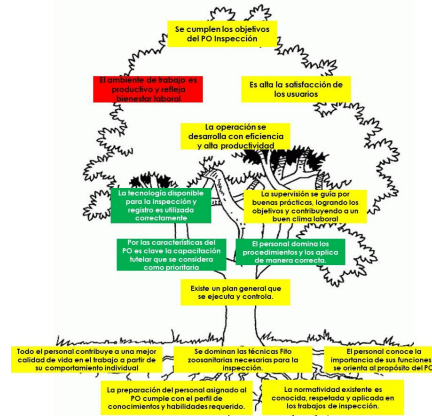
En las habilidades técnicas tenemos un dominio promedio del 77.76%, siendo la de menor alcance el manejo del marco legal y la normatividad aplicable.

**Diagnóstico por tipo de sitio de inspección.** Una puntual apreciación se hizo a partir de particularizarla por tipo del sitio. Siguiendo el mismo esquema general presentamos la situación de cada tipo de sitio: árbol de evolución de la capacitación, estimación del tipo de capacitación requerida, apreciación del estatus de capacitación del personal, dominio de habilidades blandas y dominio de habilidades técnicas.

**Resultados generales DNC**

**Importancia de la capacitación.** Con base al diagnóstico potencialmente vía capacitación se podría dar solución al 40% de la problemática actual y de manera indirecta otro 8%, no hay duda de que se tienen que implementar acciones al respecto.

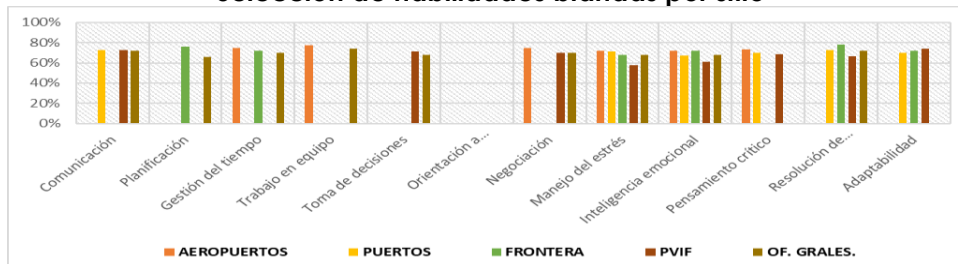
**Evolución prevista.** La evolución detectada no es satisfactoria, para mejorar hay que cambiar, en el mejor de los casos sin hacer acciones directas se mantendría la situación actual, pero la evolución tiende a decrecer, visualizando focos rojos. La situación se proyecta en la imagen del árbol de capacitación que enfocó el diagnóstico, en verde los que potencialmente estarán bien, en amarillo los que presentarán irregularidades y en rojo los que presentarán problemas serios.



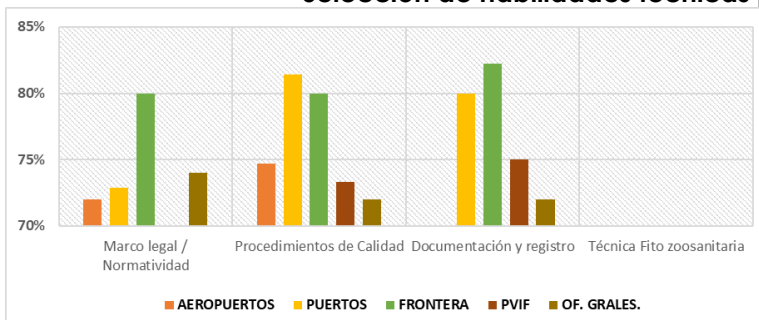
**Orientación por tipo de sitio.** Existen problemas y oportunidades de carácter general pero también como lo revela el diagnóstico, prioridades y focos de atención diferenciados según el tipo de sitio

**Optimización de recursos.** Obviamente se tienen que optimizar los recursos con los que se pueda disponer, para lo cual en principio supone priorizar las acciones y segundo poner en práctica, alternativas de capacitación innovadoras

**Selección de habilidades blandas por sitio**



**Selección de habilidades técnicas por sitio**



La selección propuesta se basa en las prioridades identificadas, como se observa la técnica Fitozoosanitaria no representa, por ahora, una urgencia.

## Recomendaciones

### Generales del Programa

- A. Aun cuando es una necesidad ampliamente demandada por la institución, no sobra insistir en la necesidad ingente de ampliaciones presupuestarias para el programa. Sin este requisito no es factible cambiar las tendencias.
- B. El problema de falta de personal suficiente aqueja de manera muy notoria a algunos puntos fronterizos, portuarios y aeroportuarios. Es urgente solventar este punto con incrementos de personal.
- C. Es urgente el rediseño integral de la infraestructura de algunos puntos de inspección carreteros.

### Propias del desempeño del PO IICA - SENASICA

- 1. Realizar análisis y generar estrategias con base en la tipología de los diferentes puntos de inspección para generar resultados estratégicos más precisos.
- 2. Replantear sistemas de visitas a sitios de inspección para conocer problemáticas y diseñar estrategias con prioridades según necesidades específicas.
- 3. En materia de capacitación es indispensable desplegar programas institucionales para capacitaciones técnico-normativas y de habilidades blandas.
- 4. Además de los sistemas de capacitación institucional, se deberían crear mecanismos institucionales para capacitación en sitio, a través de mecanismos como los tutoriales impartidos por los propios trabajadores más hábiles en las actividades.
- 5. Promover sistemas para mejorar la comunicación interinstitucional
- 6. Es importante rediseñar los filtros del personal nuevo que se contrata para que sea más adecuado al trabajo de SENASICA.
- 7. Modificar los sistemas de compras para adecuarlos a las necesidades de los diferentes puntos de inspección. El caso más emblemático son los uniformes, que resultan inadecuados para varias de las regiones visitadas.
- 8. Incrementar el número de los binomios caninos. A través de esta práctica se gana mucha eficiencia operativa.
- 9. Es indispensable replantear el sistema de mantenimiento de equipos para apoyar el trabajo, así como de vehículos, en varios de los puntos visitados: equipos de refrigeración, de fumigación, vehículos, para traslado del personal de unos puntos a otros.
- 10. Los informes técnicos anuales de las distintas áreas de SENASICA les son requeridos cada año para finales del mes de marzo lo que impide contemplarlos en la evaluación del PO e incluso en el proceso de finiquito y/o renovación, es pertinente que los informes anuales del proceso de inspección y materia del PO se entreguen durante el mes de febrero de cada año.

**Opinión externa de cumplimiento. Como resultado de la evaluación del PO INSPECCIÓN del ejercicio 2022, se observa que SE CUMPLIÓ el objetivo general del mismo, mediante el cumplimiento de los tres objetivos específicos.**



# Índice

<b>Resumen Ejecutivo .....</b>	<b>3</b>
<b>Índice .....</b>	<b>8</b>
<b>Introducción.....</b>	<b>13</b>
<b>Objetivo de la evaluación.....</b>	<b>15</b>
Objetivos de la evaluación.....	15
Ámbitos de la evaluación.....	15
<b>Metodología .....</b>	<b>17</b>
Evaluación del cumplimiento de metas 2022.....	17
Detección de necesidades de capacitación.....	18
<b>Resultados de la Evaluación del PO 2022. ....</b>	<b>23</b>
Objetivos específicos del PO Inspección 2022.....	24
Metas e indicadores del PO Inspección 2022 .....	24
Convenios modificatorios.....	24
Grado y cumplimiento de metas y resultados del ejercicio 2022 .....	25
Evaluación de los objetivos .....	25
Fortalecer con personal, el servicio de inspección Fito zoosanitaria y las acciones en materia de sanidad vegetal, sanidad animal e inocuidad; en los puntos autorizados por SENASICA.....	25
Cumplimiento y comportamiento de los indicadores .....	27
Productividad del personal en inspección .....	29
Coadyuvar material, técnica y administrativamente en el desarrollo, implementación y consolidación de proyectos que impulsen la protección Fito zoosanitaria del campo mexicano. ....	30
Atender aspectos específicos de relevancia en la operación del sistema de inspección como: capacitación, infraestructura, equipamientos, materiales y suministros. ....	31
Resultados de la evaluación de los objetivos específicos.....	32
Detección de Necesidades de Capacitación.....	33
Análisis de la operación.....	34



Problemática identificada .....	34
Caracterización de los puntos de inspección, sus áreas de trabajo.....	37
Visión por tipo de sitios de inspección .....	40
AEROPUERTOS .....	41
FRONTERAS .....	43
PUERTOS .....	45
PVIF.....	47
OFICINAS CENTRALES.....	50
Evolución y perspectivas de la capacitación .....	53
Evolución del árbol de capacitación del PO .....	54
Fines de la capacitación para el PO .....	57
Las áreas de oportunidad y requerimientos .....	58
Tercero Especialista Autorizado TEA .....	59
Perfil laboral de habilidades transversales o blandas .....	62
Diagnóstico por tipo de sitio de inspección .....	67
Situación de la capacitación en Aeropuertos .....	68
Situación de la capacitación en Puertos.....	70
Situación de la capacitación en Fronteras.....	72
Situación de la capacitación en PVIF .....	74
Situación de la capacitación en Oficinas centrales.....	76
Resultados generales DNC .....	78
Consideraciones .....	78
Mapa de atención de la capacitación.....	80
Selección de habilidades por atender.....	83
Lineamientos generales para el desarrollo de la capacitación .....	85
<b>Recomendaciones.....</b>	<b>88</b>
Generales del Programa.....	88
Propias del desempeño del PO IICA - SENASICA.....	89
<b>Conclusiones .....</b>	<b>90</b>

**Bibliografía ..... 93**

**Anexo. Reporte de entrevistas realizadas (documento adicional)**

**Figuras**

Ámbito de la evaluación .....	16
Pasos de la evaluación del cumplimiento de objetivos.....	17
Enfoque del DNC .....	19
Pasos de la elaboración del DNC .....	20
Convenios modificatorios PO 2022 .....	25
Elementos del árbol de competencias del PO.....	54
El árbol de capacitación del PO Inspección.....	54
Situación del árbol de competencias de la capacitación. ....	55
El árbol estimado para el desarrollo del PO.....	58
Evaluación de capacitación técnica a TEAs .....	61
Árbol de capacitación Aeropuertos.....	68
Árbol de capacitación Puertos.....	70
Árbol de capacitación Fronteras .....	72
Árbol de capacitación PVIF .....	74
Árbol de capacitación de Oficinas Centrales.....	76
Proyección de la evolución del árbol de capacitación del PO .....	79

**Tablas**

Puntos de inspección revisados.....	20
Plantilla de personal PO 2022.....	25
Distribución del personal IICA en el PO Inspección 2022 .....	26
Problemática principal Aeropuertos .....	42
Problemática principal Frontera .....	44
Problemática principal Puertos.....	46
Problemática principal PVIF .....	48
Problemática principal Oficinas Centrales.....	51
Funciones del TEA .....	59
Perfil del TEA.....	60
Estimación cualitativa del dominio de habilidades blandas conforme al perfil.....	66
Comparativo de apreciación general por tipo de sitios.....	80

**Gráficas**

**Este documento como apoyo visual presenta mediante gráficos los resultados obtenidos por lo que constituyen una guía rápida para consultar directamente los puntos revisados.**

Distribución puntos de inspección por tipo .....	21
--	----

Porcentaje de participación en las actividades de verificación en importación comercial y turística PO Inspección 2022.....	27
Porcentaje de participación en las actividades de verificación en movilización nacional.....	28
Cumplimiento por tipo de inspección .....	28
Productividad del personal mostrada en OISA .....	29
Productividad del personal mostrada en PVIF.....	29
Estimación del desempeño de la operación .....	30
Estimación cualitativa del cumplimiento de objetivos .....	30
Porcentaje de atención requerida para mejora del PO. Percepción de colaboradores ...	31
Prioridad de atención .....	31
Relación de problemas relacionados con capacitación. % del total de los problemas reportados .....	34
Distribución porcentual por tipo de problemas.....	35
Problemas identificados y su relación con capacitación.....	39
Distribución de la problemática diversa a capacitación .....	40
Estimación de prioridad Aeropuertos .....	41
Relación de los problemas con capacitación Aeropuertos .....	41
Tipo de problemas de la operación Aeropuertos.....	43
Estimación de prioridad Frontera.....	43
Relación de los problemas con capacitación Frontera .....	44
Tipo de problemas de la operación Frontera .....	45
Estimación de prioridad Puertos .....	45
Relación de los problemas con capacitación Puertos .....	46
Tipo de problemas de la operación Puertos.....	47
Estimación de prioridad PVIF.....	47
Relación de los problemas con capacitación PVIF.....	48
Tipo de problemas de la operación PVIF .....	49
Estimación de prioridad Oficinas centrales.....	50
Relación de los problemas con capacitación Oficinas centrales.....	50
La capacitación, es la problemática determinante. ....	50
Tipo de problemas de la operación Oficinas centrales .....	51
Evolución de las competencias del PO.....	56
Calificación del nivel de capacitación.....	63
Tipo de capacitación requerida .....	63
Problemática de capacitación y requerimiento por tipo de sitio de inspección .....	64
Dominio de las Habilidades Blandas .....	65
Dominio de las Habilidades Técnicas.....	65
Dominio promedio por tipo de habilidades.....	66
Tipo de capacitación estimada Aeropuertos .....	68
Apreciación de la capacitación del personal .....	68
Dominio de Habilidades Blandas. Aeropuertos .....	69
Dominio de habilidades técnicas. Aeropuertos .....	69
Apreciación sobre la capacitación del personal Puertos .....	70

Tipo de capacitación estimada Puertos .....	70
Dominio de Habilidades Blandas Puertos .....	71
Dominio de habilidades técnicas. Puertos .....	71
Apreciación sobre la capacitación del personal Fronteras .....	72
Tipo de capacitación estimada Frontera .....	72
Dominio de Habilidades Blandas Fronteras.....	73
Dominio de habilidades técnicas. Fronteras.....	73
Apreciación sobre la capacitación del personal PVIF .....	74
Tipo de capacitación estimada PVIF.....	74
Dominio de Habilidades Blandas PVIF .....	75
Dominio de habilidades técnicas. PVIF .....	75
Apreciación sobre la capacitación del personal Oficinas Centrales .....	76
Tipo de capacitación estimada Oficinas centrales.....	77
Dominio de Habilidades Blandas Oficinas centrales .....	77
Dominio de habilidades técnicas. Oficinas centrales .....	77
Comparativo de alcance de dominio habilidades blandas .....	82
Comparativo de alcance de dominio habilidades técnicas.....	82
Selección de habilidades blandas por sitio .....	83
Selección de habilidades técnicas por sitio.....	84

## Introducción

El Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA) y la Secretaría de Agricultura y Desarrollo Rural (SADER) firmaron un Acuerdo General de Cooperación Técnica y de Gestión de Proyectos, con fecha 30 de octubre de 2020 y vigencia del 01 de enero de 2021 al 30 de septiembre de 2024. Como parte del Acuerdo SENASICA y el IICA suscribieron el **PROGRAMA OPERATIVO DE INSPECCIÓN FITOZOOSANITARIA 2022** (PO), con vigencia entre el 1° de enero y 31 de diciembre del 2022, así como sus Convenios modificatorios.

El Convenio del PO prevé la realización de una evaluación externa para verificar el cumplimiento de este. Para la evaluación correspondiente al año 2022, la empresa Intelgenzza resultó seleccionada después de la revisión de las diferentes propuestas que fueron presentadas. En tal sentido, a continuación, se presenta el informe de los resultados de la evaluación realizada.

Inicialmente, presentamos los objetivos del programa y el ámbito en el cual se desarrolla. A continuación, describimos la metodología que empleamos para llevar a cabo la evaluación y posteriormente, nos concentramos en el análisis de los resultados alcanzados por el programa durante el 2022 y los resultados de los objetivos específicos analizados.

Es importante mencionar que, en este ejercicio, Intelgenzza no se ha restringido al análisis estricto de los resultados numéricos y cualitativos de los alcances, con relación a las metas programadas. La evaluadora ha procurado aportar elementos, a los encargados de la gestión del PO, que pudieran ser de utilidad para la mejoría de la operación de los ejercicios futuros. Lo anterior debido a que en los TdeR se solicitó realizar visitas presenciales a una muestra seleccionada por Senasica de sitios de inspección. A través de estas visitas, cuyo objetivo principal era la detección de las necesidades de capacitación, tal y como se solicitó en los TdeR, se pudieron detectar problemas detectados en dichas visitas que no necesariamente se solucionarían con procesos de capacitación. Ordenamos estas problemáticas detectadas con el objetivo de aportar un punto de vista externo a la institución, después de conversar con los responsables y otros colaboradores en cada uno de los sitios de inspección visitados. Es por esta razón que, en el apartado de la evaluación de resultados, posteriormente se lleva a cabo un análisis de la operación, con la correspondiente problemática identificada y la visión por tipo de sitios de inspección.

Nos pareció necesario seccionar los sitios de inspección según el entorno geográfico y de localizaciones de la muestra de puntos analizados: aeropuertos,

fronteras, puertos, PIVF y las oficinas centrales. Las diferencias entre los tipos de puntos de inspección obligan a aportar algunos elementos que pudieran ser de utilidad en la elaboración de los futuros planes de trabajo de la institución. En el análisis de la problemática y en la identificación de habilidades por desarrollar presentamos la "fotografía" por tipo de sitio.

Finalmente, hacemos algunas recomendaciones que se desprenden del análisis realizado y conclusiones generales del trabajo. Presentamos una sección aparte con el reporte completo de las entrevistas sostenidas en los puntos de inspección. Incluimos en esta un análisis por los diferentes tipos de puntos y las mismas cédulas levantadas de cada entrevista, con el objetivo de que los interesados puedan profundizar en las fuentes primarias utilizadas,

Esperamos que al final el trabajo que realizamos para esta evaluación tenga una utilidad adicional que pudieran servir para mejorar la eficiencia del programa.

## Objetivo de la evaluación

En el Artículo IV, punto III del PO, se estableció el compromiso para llevar a cabo una evaluación final del mismo. Con base a los TdR<sup>1</sup>

### Objetivos de la evaluación.

- a. Evaluar el grado de cumplimiento de las metas y compromisos establecidos en el PO INSPECCIÓN 2022 y sus Convenios modificatorios.
- b. Realizar un estudio de Detección de Necesidades de Capacitación al personal de la Dirección General de Inspección Fitozoosanitaria, emitiendo recomendaciones para el fortalecimiento de capacidades técnicas, operativas y de habilidades blandas."

### Ámbitos de la evaluación.

Describen los alcances y espacio de trabajo esperado de la evaluación realizada:

"Sobre la base del análisis de resultados o desempeño del PO y de manera integral, deberán apoyarse en entrevistas estructuradas a actores clave del propio PO, así como partir de los reportes y documentos que las áreas generan haciendo su revisión, análisis y descripción de estos. La evaluación debe incorporar un juicio respecto a su ejecución considerando de ser necesario un conjunto de recomendaciones para corregir problemas detectados y/o aprovechar oportunidades de mejora y eficacia del Programa.

A fin de tener un mejor panorama de las necesidades de capacitación del personal que labora al amparo del PO, se realizarán visitas a los siguientes sitios de inspección estratégicos:

Oficinas de Inspección de Sanidad Agropecuaria ubicadas en el Aeropuerto Internacional de la Ciudad de México, Cancún, Manzanillo, Veracruz, Nuevo Laredo y Tijuana.

Puntos de Verificación e Inspección Federal de La Concha Sinaloa, Catazajá Chiapas, Santa Adelaida Campeche y Huixtla Chiapas.

Oficinas centrales de la DGIF."

---

<sup>1</sup>Términos de Referencia para la Evaluación Externa del Programa Operativo de Inspección Fitozoosanitaria 2022



### Ámbito de la evaluación



### Objetivos del proceso de evaluación

- A. Satisfacer los requerimientos de evaluación del PO y de los TdR establecidos.
- B. Generar la opinión externa sobre el cumplimiento del PO, tanto cuantitativamente como cualitativamente.
- C. Elaborar la DNC a partir de su interrelación con los problemas operativos del PO.

## Metodología

El abordaje de la evaluación siguió un proceso con elementos cuantitativos y cualitativos, para dimensionar cabalmente los resultados de los avances logrados, el desempeño del PO y sus oportunidades de mejora. De manera general los medios que se utilizaron fueron:

- Identificación, selección y análisis de información documental y estadística
- Entrevistas estructuradas
- Sesiones de trabajo
- Encuestas de percepción y estimación
- Trabajo de gabinete
- Métodos expertos

Conforme al alcance de la evaluación, se ejecutaron dos líneas de trabajo para su proceso, a continuación, presentamos su abordaje general.

### Evaluación del cumplimiento de metas 2022

Como señalamos anteriormente los objetivos del proceso de evaluación son cualitativos y cuantitativos para verificar el grado de cumplimiento que alcanzó la institución en este programa. Para ello seguimos un procedimiento analítico con cuatro pasos, tal y como se muestra en la siguiente figura:

#### Pasos de la evaluación del cumplimiento de objetivos



A través de estos pasos pudimos aproximarnos a la evaluación, el cumplimiento de los objetivos del PO, conocer la eficiencia que se alcanzó y la dinámica de operación que se desarrolló en este entorno. Estas acciones permitieron una aproximación más detallada al proceso. Los cuatro conjuntos los podemos resumir de la manera siguiente:

Acopio de información.

Se analizaron los informes técnicos que elabora SENASICA para reportar las acciones y toda la información estadística derivada el programa.

Organización de información y análisis.

Una vez que se contó con la recopilación de la información, se elaboró un modelo de análisis que permitió la concentración de la información en función del propósito de la evaluación. Se llevó a cabo un trabajo amplio de gabinete para tabular la información y obtener resultados que nos permitieron identificar las principales tendencias. Posteriormente, validamos la información obtenida.

Resultados.

Con la información depurada, correlacionamos los resultados que obtuvimos con los objetivos específicos del programa, tanto de manera cuantitativa como cualitativa.

Opinión acerca del cumplimiento de las metas

Con base en la revisión y el análisis de la información obtuvimos la opinión externa para la evaluación del cumplimiento de las metas del PO 2022.

## **Detección de necesidades de capacitación**

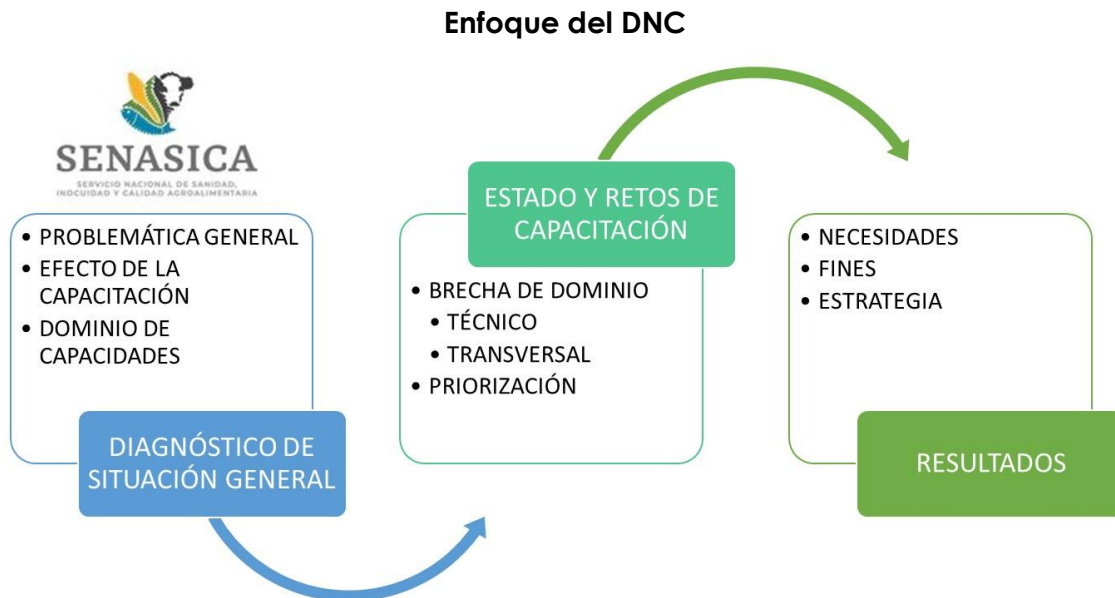
La evaluación contempló la elaboración de una detección de necesidades de capacitación del personal suministrado a través del PO.

La misión y actividad de SENASICA "proteger la agricultura nacional a través de la aplicación de medidas de sanidad, inocuidad y calidad agroalimentaria, para contribuir a la seguridad alimentaria, al bienestar de productores y consumidores, así como al desarrollo de las cadenas productivas" y en particular de la DGIF, requiere mantener altos estándares de desempeño y por lo tanto actualización constante del personal, tanto en materia normativa, como operación técnica y el desarrollo y puesta en práctica de habilidades blandas.

Para realizar la detección de necesidades de capacitación prevista, el primer paso fue clarificar su impacto general, positivo y/o negativo, en la operación, se estimó

si la problemática potencial o presente es o no un problema de capacitación, para poder generar mejoras mediante estrategias de capacitación y desarrollo mucho más orientadas y de mayor impacto.

Considerando la problemática general y la situación que refleja la DNC es pertinente estimar los fines que se perseguirían en su resolución para poder impulsar acciones al respecto.



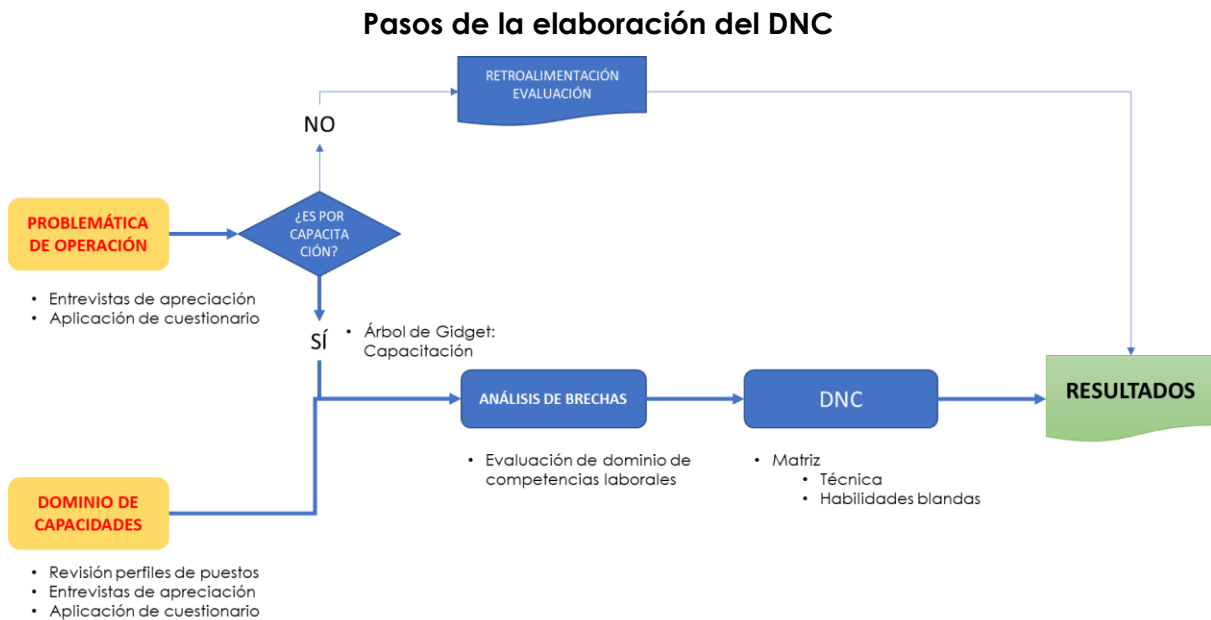
Se trata de obtener como producto de la DNC, sus necesidades, los fines que tendría su resolución y recomendaciones para la estrategia de desarrollo.

Los pasos que seguimos fueron:

1. Diagnóstico de problemática de la operación, percepción actual.
2. Estimación de la causalidad o mejora vía capacitación del personal.
3. Análisis general de perfiles de puestos y estimación del dominio de capacidades.
4. Cruzamiento de los resultados obtenidos de los puntos anteriores.
5. Análisis de brechas entre lo deseado (personal capacitado y actualizado) y la situación detectada.
6. Obtención de necesidades de desarrollo.

7. Generación de recomendaciones estratégicas: los fines del desarrollo con base a la solución de las necesidades detectadas y consideraciones para su ejecución.

El esquema siguiente refleja los pasos generales:



## Trabajo de campo

Se realizó una consulta tipo Delphi para obtener la apreciación de los colaboradores del PO, se efectuó mediante entrevistas y aplicación de encuesta, para conocer sus opiniones y percepciones, configurando una muestra representativa por niveles organizacionales y áreas de adscripción.

A fin de tener un mejor panorama de las necesidades de capacitación del personal que labora al amparo del PO, se realizaron visitas para ejecución de entrevistas y observación general de las operaciones a los siguientes sitios de inspección, determinados en los TdR:

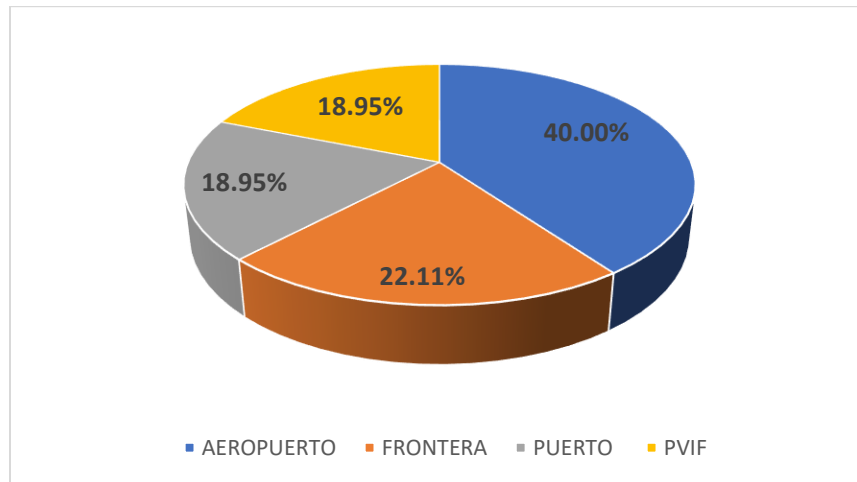
### Puntos de inspección revisados

ADSCRIPCIÓN	TIPO
OISA AICM ADUANA DE CARGA	AEROPUERTO
OISA AICM SALA E T1	AEROPUERTO
OISA AICM T2	AEROPUERTO
OISA CANCUN	AEROPUERTO
OISA MANZANILLO	PUERTO

OISA NUEVO LAREDO	FRONTERA
OISA TIJUANA	FRONTERA
OISA VERACRUZ	PUERTO
PVIF CATAZAJA	PVIF
PVIF HUIXTLA	PVIF
PVIF LA CONCHA	PVIF
PVIF SANTA ADELAIDA	PVIF
OFICINAS CENTRALES	

### Representatividad de la muestra

Distribución puntos de inspección por tipo



	AEROPUERTO	FRONTERA	PUERTO	PVIF	TOTAL
Número	38	21	18	18	95
Analizados	4	2	2	4	12
Porcentaje	<b>10.53%</b>	<b>9.52%</b>	<b>11.11%</b>	<b>22.22%</b>	<b>12.63%</b>

Fuente. Elaboración propia con base a datos proporcionados por IICA: PLANTILLA DE PERSONAL

Sitios visitados: 12

Personas entrevistadas: 41

Encuestas aplicadas: 65

El porcentaje bajo las técnicas cualitativas utilizadas es representativo.

Para llevar a cabo el trabajo de obtención de la información necesaria para evaluar el PO de Inspección de SENASICA, el equipo de Inteligenzza diseñó un cuestionario para aplicarlo en los puntos de inspección. El cuestionario se envió a

los puntos de inspección con anterioridad a la visita del equipo de Inteligenza, con el apoyo de las oficinas centrales de SENASICA. Con ello el equipo de entrevistas de campo pudo iniciar las entrevistas conociendo las tendencias marcadas por el personal de los puntos de inspección y de esta manera aclarar dudas, adicional a las entrevistas se realizaron recorridos de observación física a estos.

### **Tabulación de resultados**

Bajo el concepto de consulta Delphi, método cualitativo de consulta a expertos, las opiniones recabadas respecto a la problemática, prioridades, situación y expectativas sobre el PO y la capacitación se **consideraron como confiables aquellas que tienen un 70%** o más de aceptación por el grupo consultado.



## Resultados de la Evaluación del PO 2022.



*Grado de cumplimiento de las metas y compromisos establecidos en el PO INSPECCIÓN 2022 y sus Convenios modificatorios.*

Parte total de la evaluación es verificar si efectivamente se cumplió con el propósito para el que se instrumentó el PO, este propósito se expresa mediante el objetivo general y su desglose en objetivos específicos.

Las actividades que realizan por el programa en los puntos de inspección están enfocadas a la realización y ejecución de tareas.

### Objetivos específicos del PO Inspección 2022

1. Fortalecer con personal, el servicio de inspección Fito zoosanitaria y las acciones en materia de sanidad vegetal, sanidad animal e inocuidad; en los puntos autorizados por SENASICA.
2. Coadyuvar material, técnica y administrativamente en el desarrollo, implementación y consolidación de proyectos que impulsen la protección Fito zoosanitaria del campo mexicano.
3. Atender aspectos específicos de relevancia en la operación del sistema de inspección como: capacitación, infraestructura, equipamientos, materiales y suministros.

Como se observa los objetivos específicos son cualitativos.

### Metas e indicadores del PO Inspección 2022

En el convenio del PO 2022 se determinaron en su anexo técnico dos indicadores con sus metas a lograr:

<b>Participación del personal PO</b>	<b>INDICADOR</b>	<b>META</b>
<i>Importación comercial y turística</i>	Porcentaje de participación en las actividades de verificación en importación comercial y turística	67%
<i>Verificaciones en movilización nacional</i>	Porcentaje de participación en las actividades de verificación en movilización nacional.	58%

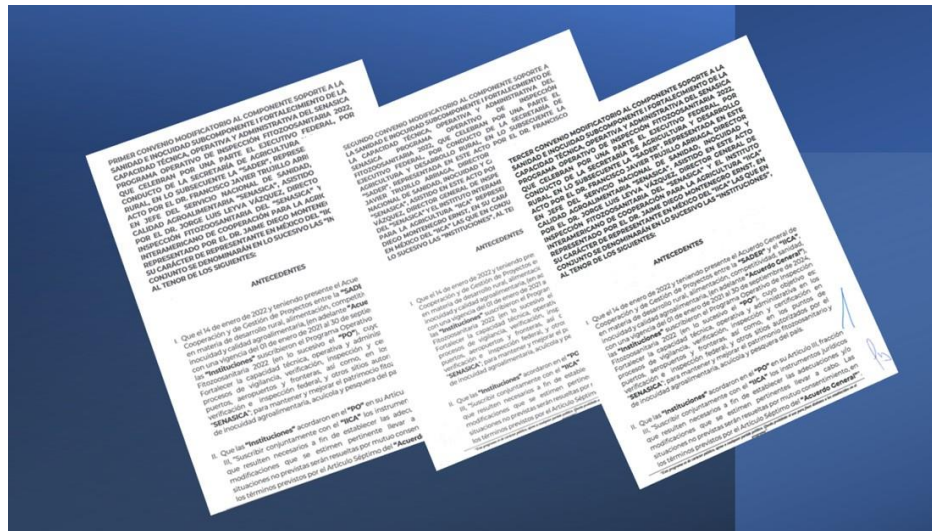
La meta es de aplicación mensual, siendo la misma para los doce meses del PO 2022.

### Convenios modificatorios

Se convinieron tres convenios modificatorios, en junio el primero, en septiembre el segundo y el tercero en noviembre. Los dos primeros no

afectaron ni plantilla ni metas sino el suministro de los recursos financieros, mientras que el tercero disminuyó la plantilla para los meses de julio a diciembre a la vez de hacer ajustes al anexo financiero.

### Convenios modificatorios PO 2022



## Grado y cumplimiento de metas y resultados del ejercicio 2022

Los objetivos específicos del PO están expresados de manera cualitativa. Esto es así, debido a que el proceso de trabajo se lleva a cabo bajo una previsión de demanda indeterminada a priori. Esta es una característica del PO.

### Evaluación de los objetivos

Cumplir con cada uno de los objetivos específicos requiere el desarrollo de múltiples tareas de variadas características, así como la evaluación de su alcance se tiene que hacerse considerando elementos cualitativos y descriptivos. Así mismo, se utilizan los elementos cuantitativos disponibles, para que con ello se logre la estimación de cada uno de los indicadores que utilizamos para evaluar el alcance de los objetivos.

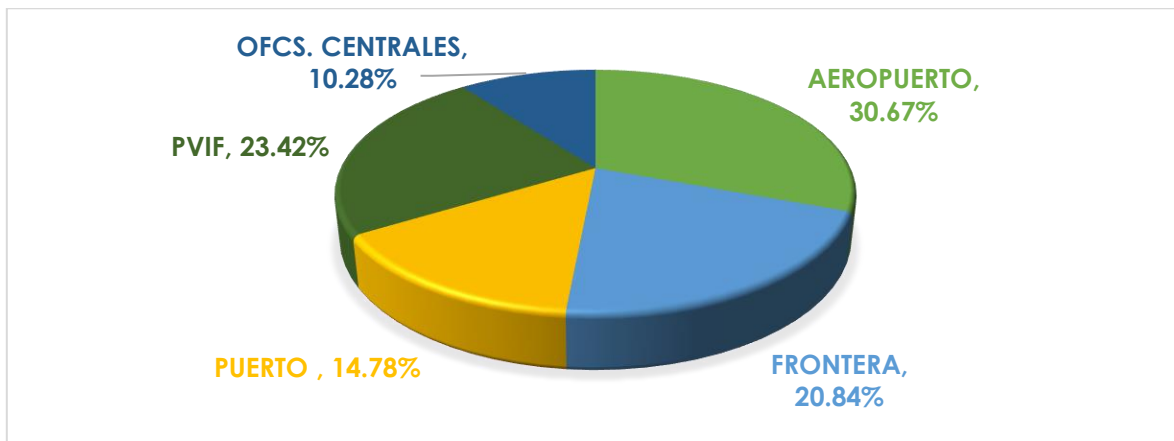
**Fortalecer con personal, el servicio de inspección Fito zoosanitaria y las acciones en materia de sanidad vegetal, sanidad animal e inocuidad; en los puntos autorizados por SENASICA.**

### Plantilla de personal PO 2022

NIVEL JERÁRQUICO	1 al 15 de enero	16 al 30 de enero	Febrero	Marzo - junio	Julio - diciembre
ENCARGADO 2	-	-	-	-	2
ENCARGADO 3	-	-	2	2	-
ENCARGADO 4	7	7	10	10	10
RESPONSABLE 1	10	10	13	13	13
RESPONSABLE 2	27	27	31	31	38
RESPONSABLE 3	-	-	3	3	5
RESPONSABLE 4	5	5	8	8	7
RESPONSABLE 5	743	762	882	962	902
TÉCNICO 1	38	38	48	58	54
TÉCNICO 3	55	55	68	81	76
<b>TOTAL</b>	<b>885</b>	<b>904</b>	<b>1,065</b>	<b>1,168</b>	<b>1,107</b>

Se cumplió cabalmente la cantidad y oportunidad acordada, contribuyendo al cumplimiento del objetivo. En términos generales la plantilla de personal asignado al programa varió conforme a los convenios modificatorios durante el año.

**Distribución del personal IICA en el PO Inspección 2022**



El personal IICA se distribuyó en 95 ubicaciones geográficas de sitios de inspección

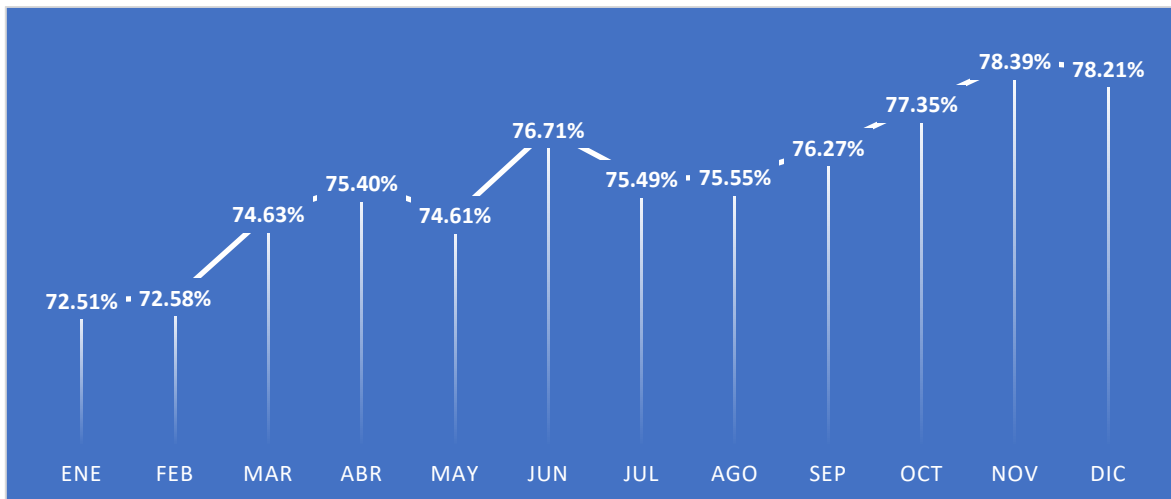
Tipo	Número
<b>AEROPUERTO</b>	38
<b>PUERTO</b>	18
<b>FRONTERA</b>	21
<b>PVIF</b>	18
<b>TOTAL</b>	95

### Cumplimiento y comportamiento de los indicadores

Para verificar el cumplimiento de las metas de los indicadores nos basamos tanto en los informes internos del PO como en la información oficial publicada sobre estos.<sup>2</sup>

El porcentaje de participación en las actividades de verificación se incrementó a lo largo del año, hasta llegar a cifras de alrededor del 78%. Se inició el año en 72.5%

#### Porcentaje de participación en las actividades de verificación en importación comercial y turística PO Inspección 2022



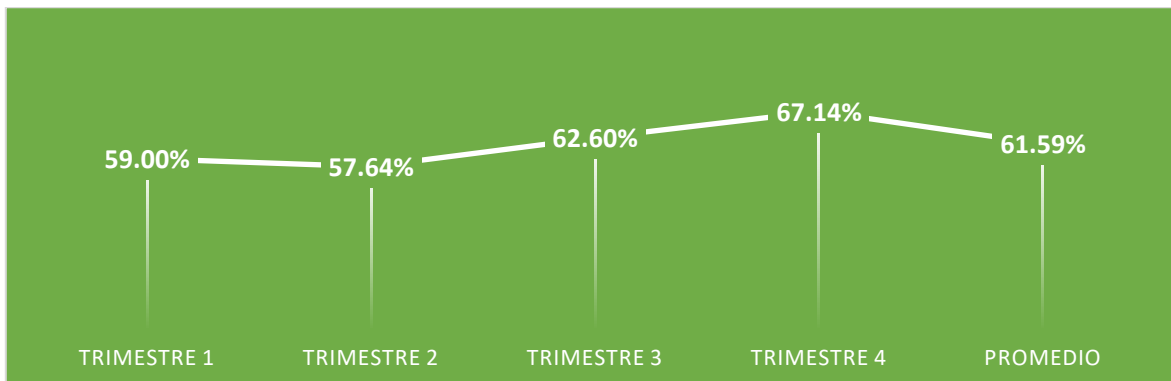
Elaboración propia con base a datos de SENASICA

**Así durante todo el año se rebasó la meta del 67%, manteniéndose como promedio un alcance de 75.72%: un 13% por arriba de esta.**

Con relación a las verificaciones de movilización nacional, se mantuvo sobre la banda del 60%, con un repunte en el cuarto trimestre en que alcanzó el 67%.

<sup>2</sup> <https://www.gob.mx/senasica/documentos/indicadores-del-programa-operativo-de-inspeccion-2022?state=published>

### Porcentaje de participación en las actividades de verificación en movilización nacional.

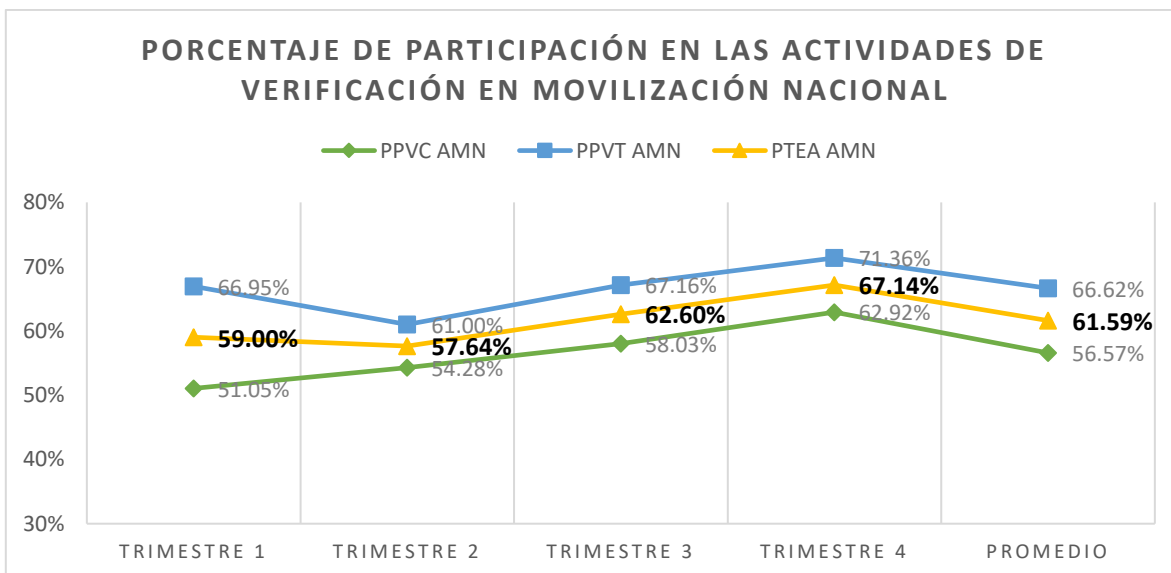


Elaboración propia con base a datos de SENASICA

**Durante el año 2022, se tuvo un alcance promedio del 61.64%, un 6.27% arriba de la meta establecida.**

En las verificaciones por tipo de inspección también observamos que se mantuvo sobre una banda constante durante el año, con un repunte hacia el cuarto trimestre en todos los tipos de inspección.

### Cumplimiento por tipo de inspección



Elaboración propia con base a datos ponderados de SENASICA

PPVC AMN: Verificaciones a vehículos comerciales

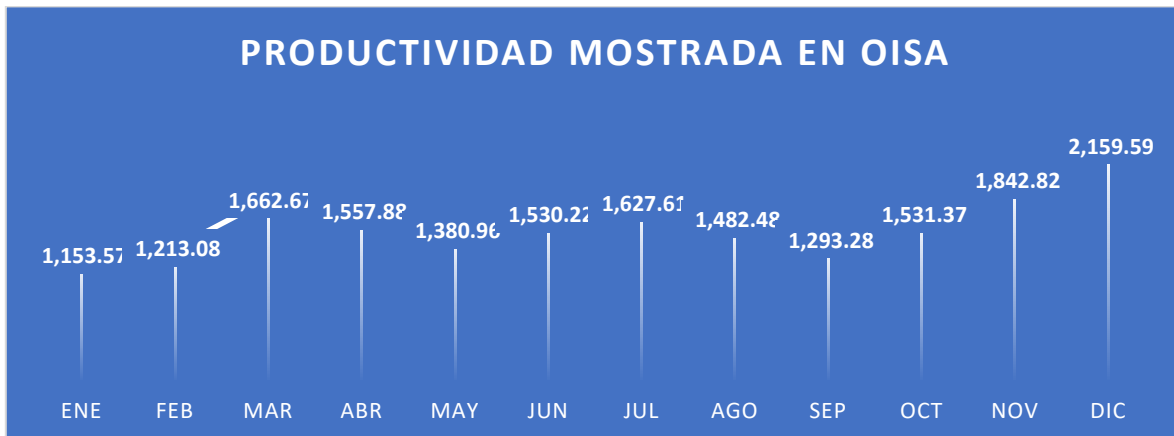
PPVT AMN: Verificaciones a vehículos Turísticos

PTEA AMN: Verificaciones en movilización nacional

### Productividad del personal en inspección

La productividad de los TEA, medida como número de inspecciones realizadas entre el total del personal, mostró un comportamiento ascendente constante, más pronunciado en el caso de los PVIF.

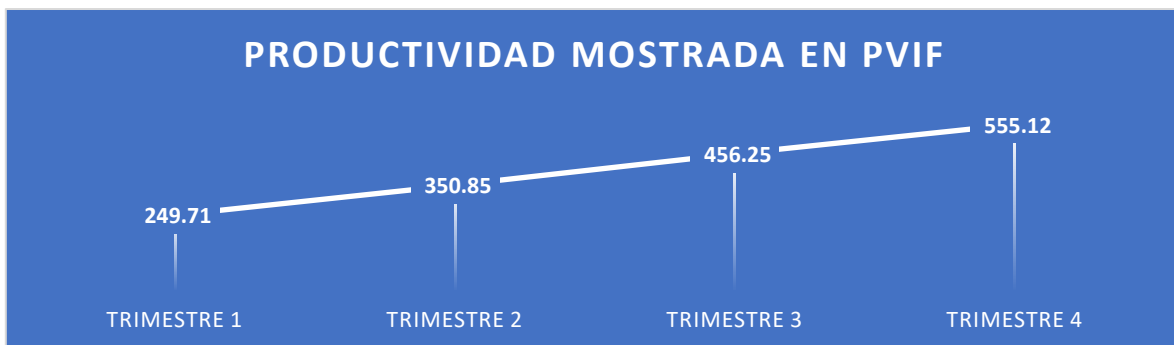
#### Productividad del personal mostrada en OISA



Elaboración propia

El incremento en los PVIF es muy pronunciado. Más que duplicó la productividad. Pasa de 250 inspecciones por persona en el inicio del año, a 555 hacia el final del año.

#### Productividad del personal mostrada en PVIF



Elaboración propia

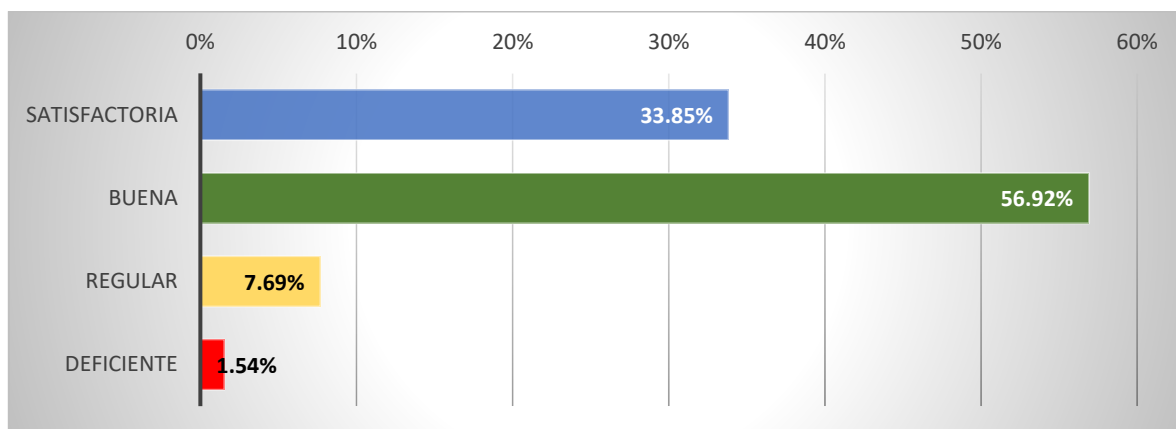


*Coadyuvar material, técnica y administrativamente en el desarrollo, implementación y consolidación de proyectos que impulsen la protección fito zoosanitaria del campo mexicano.*

Este objetivo está directamente relacionado con el objetivo anterior dado que a través de la plantilla especializada de personal se provee el conocimiento y talento requerido.

A través de los TEA y el personal de apoyo (promedio del 10% del total) en oficinas, en tareas administrativas, logísticas y de soporte el PO cubrió este objetivo.

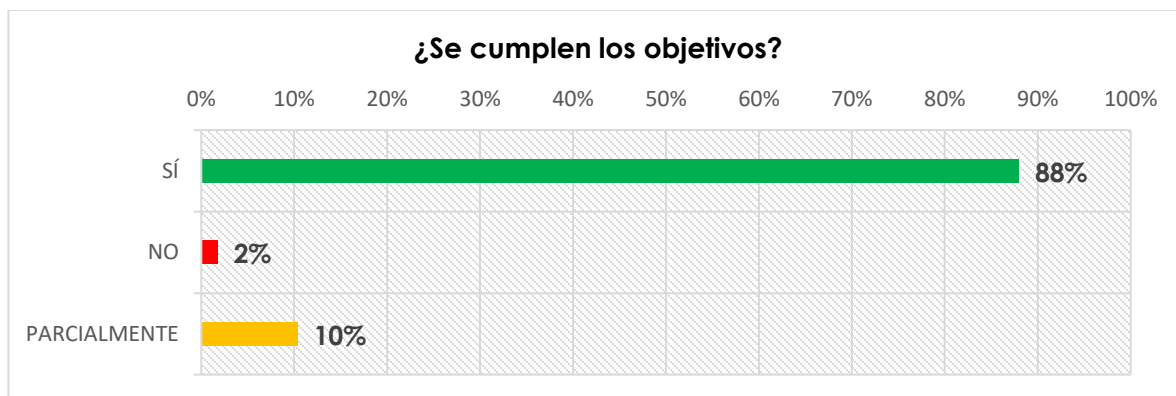
### Estimación del desempeño de la operación



Elaboración propia con base resultados de encuesta

En relación a la evaluación cualitativa, la casi totalidad de las opiniones coinciden en que se logró cumplir con los objetivos del PO de inspección

### Estimación cualitativa del cumplimiento de objetivos

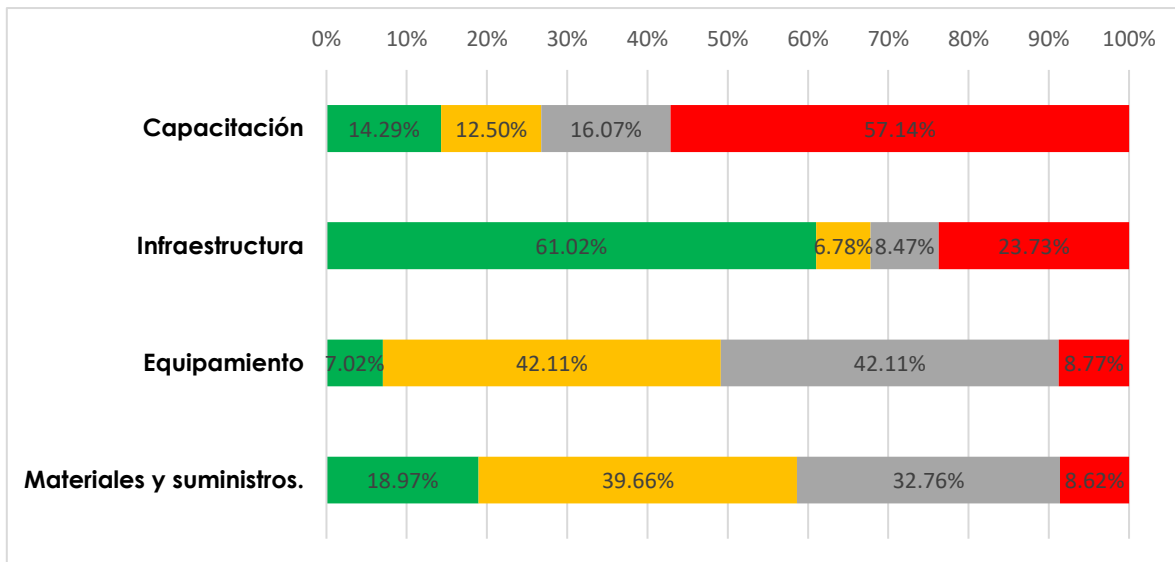


Elaboración propia con base resultados de encuesta

*Atender aspectos específicos de relevancia en la operación del sistema de inspección como: capacitación, infraestructura, equipamientos, materiales y suministros.*

El PO atendió satisfactoriamente este objetivo, pero existen áreas de oportunidad para su mejora.

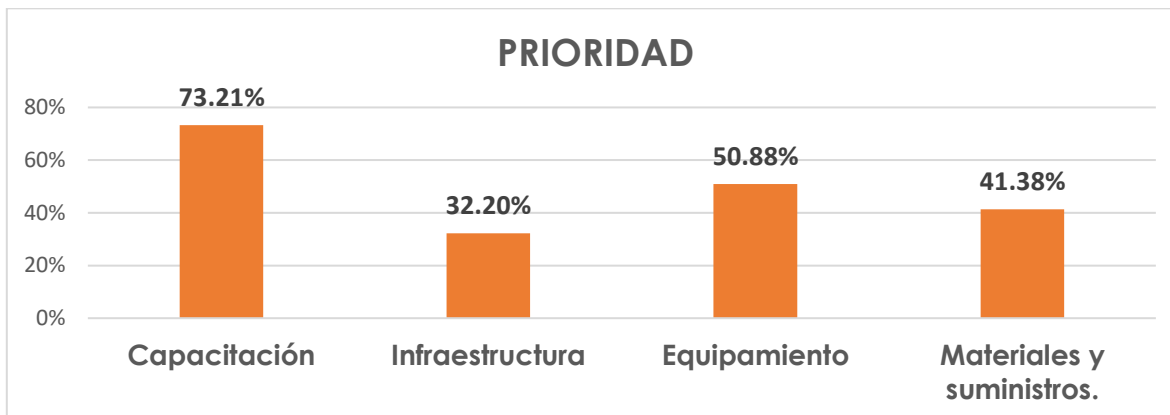
**Porcentaje de atención requerida para mejora del PO. Percepción de colaboradores**



	Importancia muy alta
	Importancia alta
	Importancia media
	Importancia baja

Para considerar la prioridad de atención de los elementos consideramos la percepción Muy alta y alta. Conviene agrupar equipamiento con materiales y suministros.

**Prioridad de atención**



Elaboración propia con base resultados de encuesta

## Resultados de la evaluación de los objetivos específicos

Como lo hemos constatado en este apartado, se cumplió con los tres objetivos que marcan el programa. En primer término, con relación al objetivo vinculado con el fortalecimiento del programa a través del apoyo con personal, la plantilla de personal asignado al sistema de inspección se integró con base en los convenios modificatorios firmados durante el año. El porcentaje de participación en las actividades de verificación se mantuvo constante, por arriba de las metas, con un incremento importante hacia el cuarto trimestre; y la productividad tuvo incrementos constantes durante el año, sobre todo en los PVIF.

El segundo objetivo relacionado con el apoyo para consolidación de proyectos para la protección Fitozoosanitaria, el programa cumplió con el apoyo del personal especializado para las tareas administrativas, logísticas y de soporte. Adicionalmente, en la evaluación cualitativa, la casi totalidad de las opiniones consideran que el programa cumplió con sus objetivos.

Finalmente, en cuanto a la atención de aspectos específicos de relevancia en la operación del PO, se verifica que según las opiniones mayoritarias se cumplió el objetivo; no obstante, hay áreas de oportunidad para seguir trabajando en este objetivo.

# Detección de Necesidades de Capacitación

## Análisis de la operación

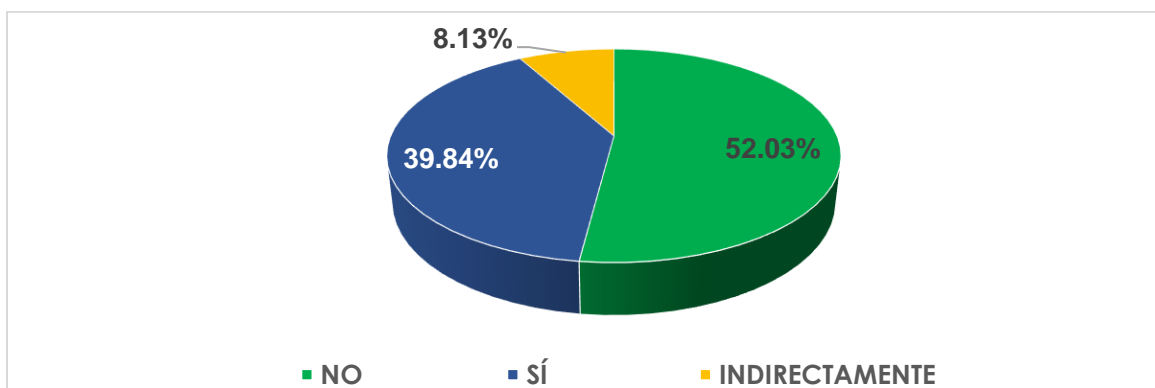
La primera dificultad que se enfrenta al identificar los requerimientos de capacitación como vía para la mejora del desempeño y resultados es delimitar si se tiene o no un problema de capacitación, el análisis consistió en comprender la operación, su problemática existente e identificar su relación o no con el grado de capacitación del personal.

### Problemática identificada

Se identificaron los problemas más importantes que afectan la operación diaria de los trabajos de inspección, delimitando aquellos que pueden derivarse directa o indirectamente con capacitación, materia de estudio de la evaluación.

El personal cumple con sus objetivos fundamentales establecidos aún bajo circunstancias adversas. Se lleva a cabo la totalidad de las inspecciones requeridas y muy relevante, el personal que tiene más tiempo trabajando en la organización tiene un muy buen nivel de capacitación técnico-normativa.

**Relación de problemas relacionados con capacitación. % del total de los problemas reportados**



Los demás problemas identificados los distribuimos en siete apartados:

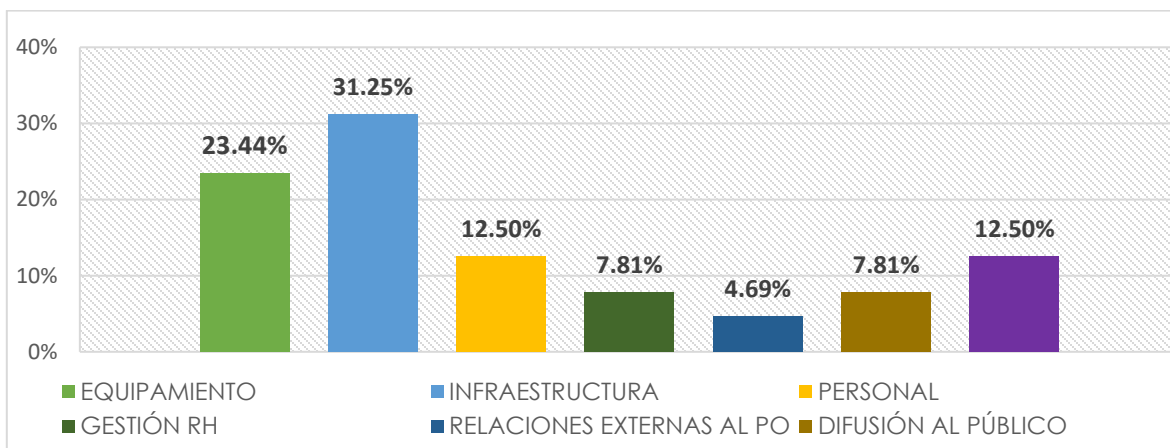
Apartado	Incluye
EQUIPAMIENTO	Mobiliario, uniformes, equipos
SUMINISTROS Y MATERIALES	Reactivos
INFRAESTRUCTURA	Espacios físicos, servicios e infraestructura de comunicaciones.
PERSONAL	Cantidad de colaboradores (Plantilla)
GESTIÓN RH	Atención a problemas del personal tanto administrativos como de supervisión.
RELACIONES EXTERNAS AL PO	Coordinación y vinculación con entidades externas.

## DIFUSIÓN AL PÚBLICO

Actividades enfocadas a que el usuario conozca las disposiciones sanitarias y procedimientos.

Presentamos los principales problemas que se percibieron a nivel nacional.

### Distribución porcentual por tipo de problemas



Desglosamos a continuación cada uno de las problemáticas identificadas para conocer con más precisión a que se refiere cada concepto.

#### Equipamiento, suministros y materiales

- Fallas en el equipo
- Seguridad para el personal
- Falta de material de trabajo en oficinas
- Falta de equipos de computo
- Dotación más frecuente de uniforme, material y equipo
- Falta de computadoras e internet
- Recursos insuficientes para satisfacer las necesidades del personal
- Pocos equipos de cómputo para la captura de la información
- Falta de guantes, cubrebocas, azul de metileno, etc.
- Falta de equipo de cómputo para la realización de todas nuestras actividades.
- Falta de materiales y suministros en puntos de inspección
- Dotación de uniformes, calzado y equipo de protección.

- Escaso parque vehicular.
- No se cuenta con equipos de protección para supervisar fumigaciones
- Falta de equipo de protección

### **Infraestructura**

- Al momento de ir a una inspección, el almacén fiscalizado no tiene el espacio para realizarla y la presentan en zonas de riesgo.
- Los almacenes no tienen lugar para inspeccionar animales vivos principalmente gatos y aves (estas se pueden escapar con facilidad)
- Ocasionalmente existen problemas de conectividad en la red de voz y datos de internet, en la VUCEM, sitios de los módulos de consulta de requisitos, así como los de la elaboración de documentos oficiales.
- Zonas de riesgo para realizar inspecciones físicas
- Falta de espacios en almacenes
- Falla de internet
- Falta de infraestructura
- Señalética
- Periodos muy largos en mantenimiento preventivo y correctivo de infraestructura
- Corrales de manejo en mal estado.
- Congestionamiento de jaulas en ciertas horas.
- Instalaciones deficientes
- Creación de un espacio específico para personal IICA
- El PVIF no cuenta con área de carriles ni andenes de inspección
- Mala recepción del internet
- Problemas de iluminación para llevar a cabo la inspección
- Tenemos el problema, de que constantemente se va la energía eléctrica en tiempo de lluvias.
- Carencia de señalización, luminosidad y equipos
- Espacio insuficiente en la infraestructura de puntos de inspección
- Fallas en las tecnologías de la información

### **Personal**

- Falta de personal para agilizar y cubrir cada punto de manera óptima.
- Reconocimiento de superiores al personal operativo
- No se tiene seguridad suficiente en el PVIF
- Falta de incentivos

### **Gestión de Recursos Humanos**

- Mostrar mayor actitud de servicio ante los usuarios
- Reconocimiento de superiores al personal operativo
- Seguridad a la integridad física del personal
- Falta de identidad institucional
- Desconocimiento de obligaciones laborales

### **Relaciones externas del PO**

- La VDMCE no permite confirmar las citas a inspección física, para atenderse oportunamente
- Participación de personal de comités estatales
- Falta de coordinación con otras autoridades

### **Difusión al público**

- Falta de cultura sanitaria
- La poca difusión del PO entre la ciudadanía y/o usuarios.
- Controversia con los usuarios
- Procedimientos turísticos
- Falta de material donde se explique claramente a las personas los productos que no pueden traer (folletos, listas, banner, etc.)

### **Caracterización de los puntos de inspección, sus áreas de trabajo**

Las características diferenciales del trabajo de inspección obligan a generar un consolidado de los hallazgos de campo, según la tipología básica que es factible establecer: aeropuertos (incluye aduanas aeroportuarias), puertos marítimos, PVIF en carreteras y en las fronteras.

Cada uno de estos puntos tienen características diferenciales y por esa razón problemáticas y el peso de las soluciones planteadas también diferentes. Lo



anterior, se muestra para la problemática general que pudo ser identificada, con relación a infraestructura y suministros; así como a las necesidades de capacitación en cada tipo de puntos para mejorar el servicio que se presta.

### **Aeropuertos**

El trabajo fundamental que se desarrolla en los aeropuertos es la revisión de las pertenencias de los pasajeros, principalmente por binomios caninos, de productos que portan desde los lugares de origen de sus viajes. La identificación de los perros después se profundiza a detalle por los empleados de SENASICA abriendo las maletas. Adicionalmente, se inspeccionan especies animales y vegetales que se registraron al inicio de los vuelos y que requiere la revisión Fitozoosanitaria en la terminal final de los vuelos, esta revisión puede implicar resguardar las especies que no cumplieron con los requisitos, en tanto asiste el médico veterinario responsable.

Las aduanas de los aeropuertos desarrollan labores muy especializadas de inspección que se relacionan con las importaciones vía aérea de productos de alto valor comercial, que demandan trabajo de inspección muy puntuales. Por ejemplo, equinos, peces; o especies vegetales que se requieren analizar antes de su internación al país.

### **PVIF en carreteras**

Estos puntos carreteros difieren entre sí por las condiciones de la infraestructura y por la problemática que los aqueja. Se trabaja en estos a cielo abierto y sin tener ninguna información del trabajo que tendrán durante los días. Adicionalmente, los puntos carreteros tienen servicios muy diversos como la revisión de particulares, de autobuses de pasajeros, de vehículos de carga. La carga de trabajo es muy significativa. Generalmente con jornadas de 12 horas por turno.

### **OISA en puertos**

El trabajo de inspección en los puertos está fundamentalmente dirigido al análisis de las cargas voluminosas que ingresan al país por esta vía. Para ello, las empresas que realizan los trabajos de internación de las mismas se encargan, generalmente, de preparar las instalaciones para las revisiones que lleva a cabo SENASICA. Las instalaciones administrativas de SENASICA en los puertos están administradas exclusivamente por la institución.

### **Puntos fronterizos**

Los puntos fronterizos están caracterizados por tener trabajo de inspección tanto de grandes cargas de los productos que México importa vía terrestre a través de las fronteras, como trabajo de revisión de los viajeros que cruzan regularmente en

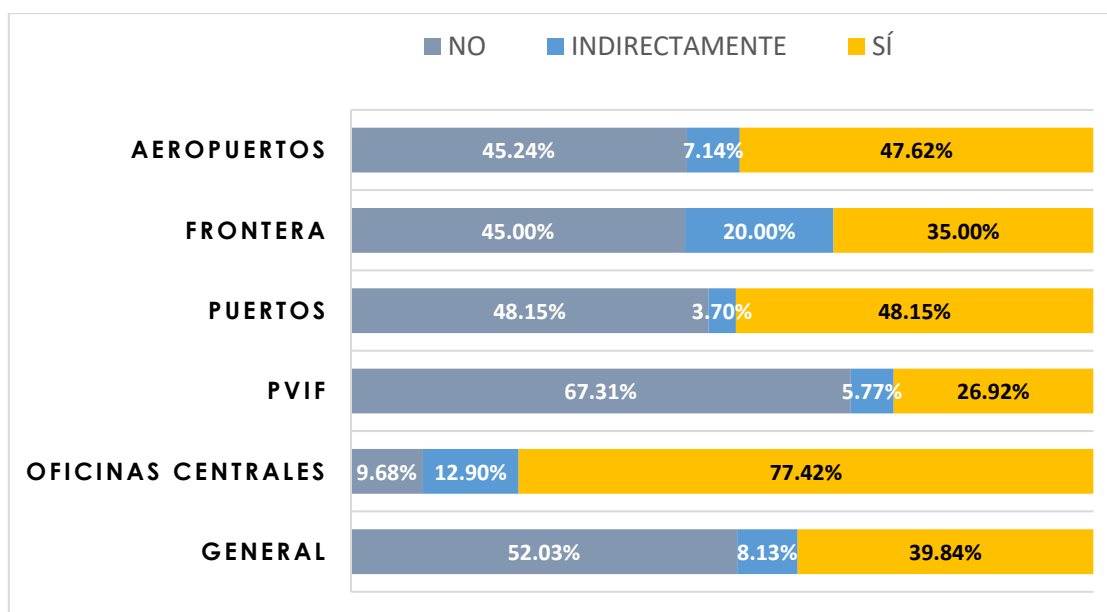
vehículos o a pie, por los puentes de conexión o las garitas de entrada al territorio nacional. Las revisiones de las grandes cargas se llevan a cabo en lo general en instalaciones que los particulares han acondicionado para gestionar la integración de las mercancías al país, estas instalaciones se formaliza su utilización a través del reconocimiento de las mismas por el SENASICA de conformidad con el ACUERDO por el que se establecen los Lineamientos Generales para la autorización, operación y, en su caso, reconocimiento de los establecimientos para inspección y verificación de mercancías reguladas por la Secretaría de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación, a través del Servicio Nacional de Sanidad, Inocuidad y Calidad Agroalimentaria, en operaciones de Comercio Exterior.

### Oficinas centrales de SENASICA

Es importante mencionar que posterior a las visitas de los puntos de inspección en el territorio nacional, tuvimos la oportunidad de conversar con funcionarios del programa en las oficinas centrales de la ciudad de México. Esta información resulto crucial para conocer la ponderación, que desde las oficinas centrales se hace de la problemática que aqueja al programa de inspección.

Conviene precisar el análisis diferenciando por tipo de punto de inspección, a continuación.

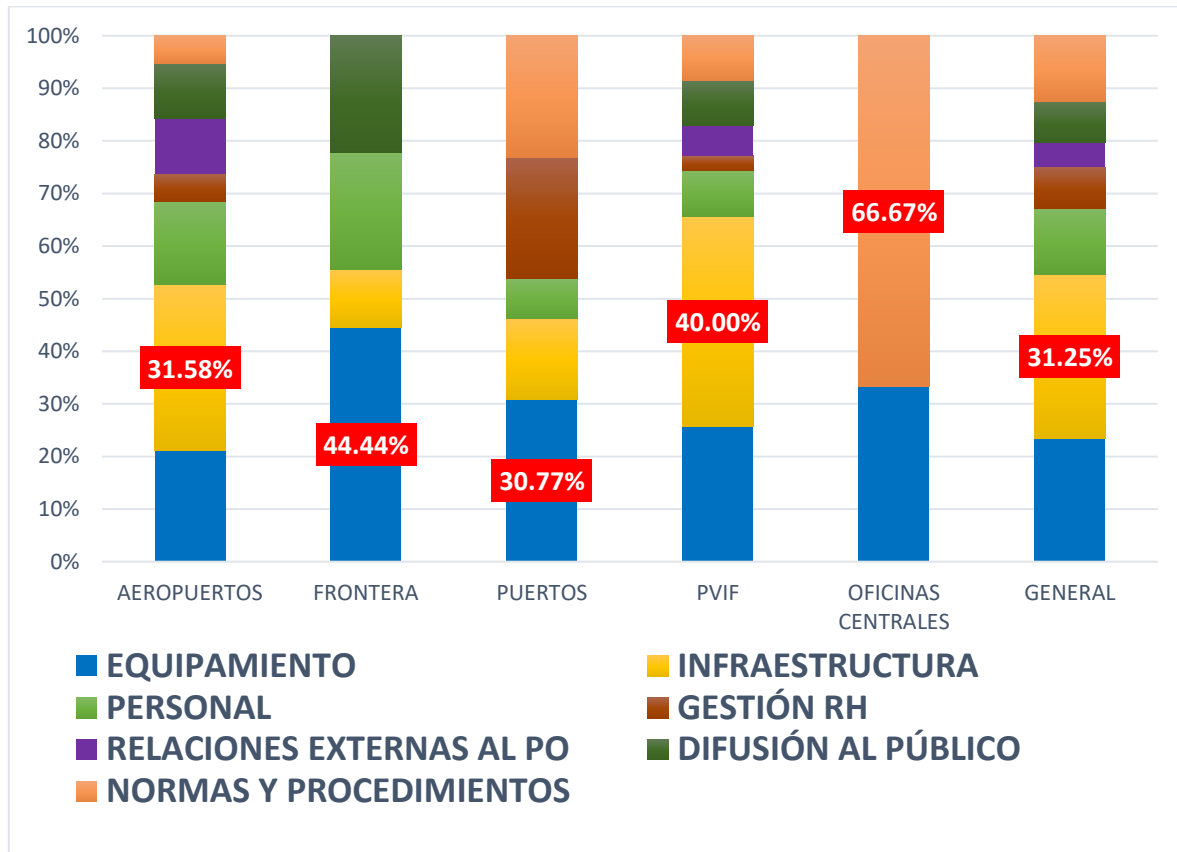
#### Problemas identificados y su relación con capacitación



Como se observa, sin necesariamente ser una materia resuelta, la capacitación aún no tiene un papel determinante en la problemática de la operación al estar

presente en el 48% de la problemática; oficinas centrales es la excepción, le otorga un peso específico mucho mayor a la capacitación como posibilidad de solución de problemas.

**Distribución de la problemática diversa a capacitación**



**Visión por tipo de sitios de inspección**

Desde las primeras visitas a los puntos de inspección el equipo de campo de Inteligenza, advirtió que era fundamental diferenciar las problemáticas según el tipo de sitios de inspección que se estaba analizando. Lo anterior, resulta muy relevante tanto para conocer las necesidades de capacitación para cada tipo como la problemática general identificada que no puede ser resuelta con esfuerzos adicionales de capacitación. Desde luego, pudimos advertir que existen puntos en común en todos los tipos analizados, que tienen mucho que ver con la esencia misma del trabajo de inspección. Por ejemplo, el estrés que esta actividad genera en el personal operativo encargado de las inspecciones. Puede tener origen en la incomodidad de los pasajeros aeroportuarios, o los viajeros en puntos

carreteros o fronterizos; también se puede originar en la presión de las empresas por liberar cuanto antes sus cargas de los recintos portuarios o fronterizos.

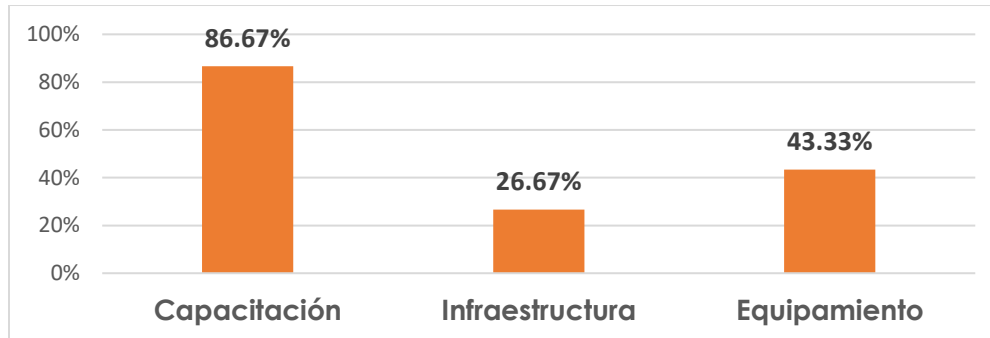
En resumen, aun cuando hay elementos comunes para todos los tipos de inspección, es indispensable llevar a cabo análisis diferenciales para tener más certidumbre en el diagnóstico.

Los datos para el análisis que se presenta a continuación provienen de los datos contabilizados de los cuestionarios que se levantaron a las personas entrevistadas, así como de cuestionarios levantados a otros trabajadores en los puntos de inspección visitados, para incrementar la representatividad.

### AEROPUERTOS

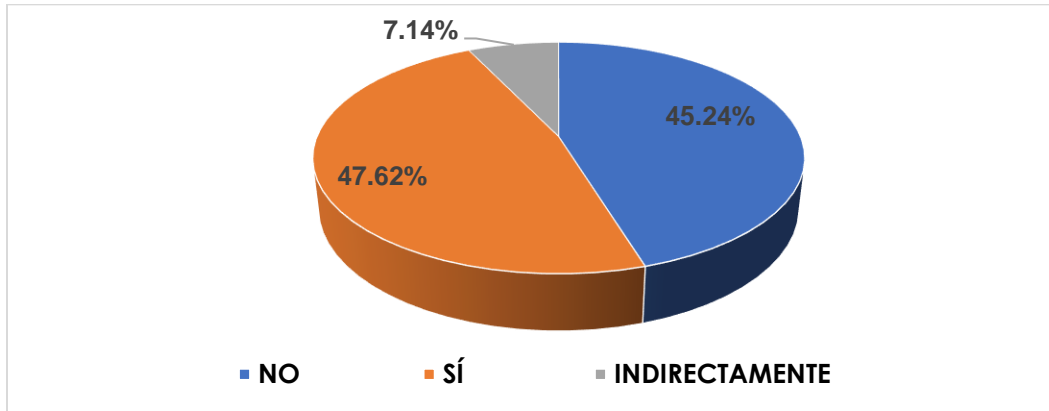
En el caso de los aeropuertos analizados, advertimos que el 86% de los entrevistados consideró que los problemas de capacitación son relevantes para mejorar la operación. En menor medida (el 43%) considera que se solucionarían las problemáticas con mejores condiciones de equipamiento; y otro 27% opina que es imprescindible atender las condiciones de la infraestructura.

**Estimación de prioridad Aeropuertos**



### Relación de los problemas con capacitación Aeropuertos

Advertimos que casi un 55% percibe que los problemas tienen origen directa o indirectamente con la deficiente capacitación.



### Problemática principal Aeropuertos

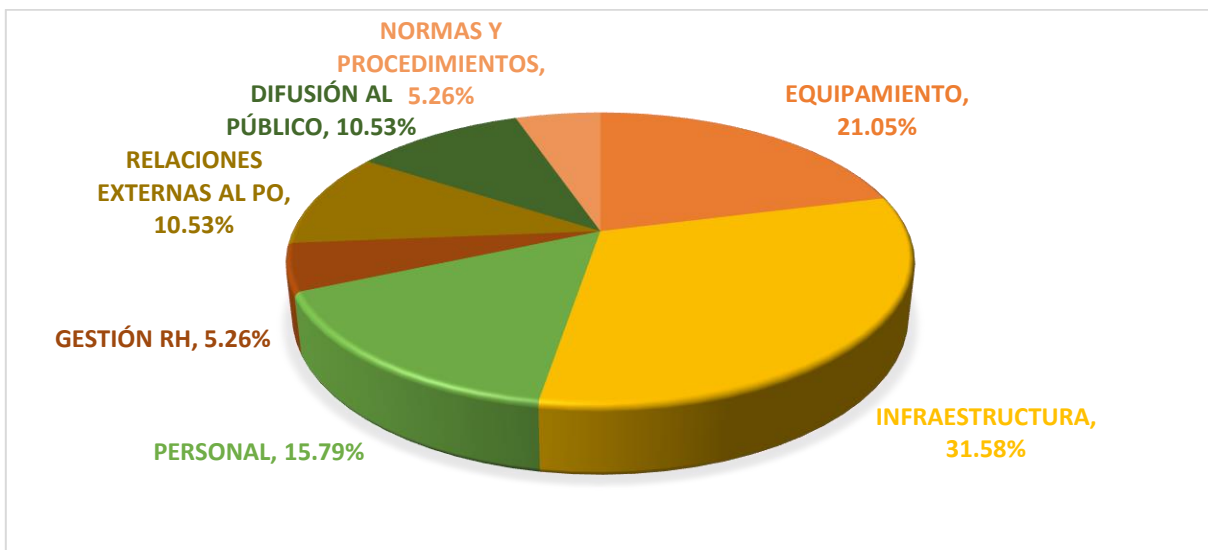
A continuación, presentamos un listado de los problemas diferentes a las necesidades de capacitación, que se mencionaron con mayor frecuencia en las terminales aeroportuarias

CLASIFICACIÓN	OBSERVACIONES
PERSONAL	Falta de personal suficiente para agilizar y cubrir cada punto de manera óptima.
INFRAESTRUCTURA	Falta de espacios en almacenes y oficinas de SENASICA Ocasionalmente existen problemas de conectividad en la red de voz y datos de internet. Zonas de riesgo para realizar inspecciones físicas Falta de espacios en almacenes Comunicaciones, internet
EQUIPAMIENTO	Incremento de unidades caninas para el desarrollo adecuado del trabajo. Falta de equipo de cómputo para la realización de las actividades. Fallas en el equipo de cómputo Falta de materiales y suministros (guantes, cubrebocas, azul de metileno, etc.)

GESTIÓN RH	Falta de incentivos
DIFUSIÓN AL PÚBLICO	Difusión de los procedimientos a turistas Falta señalética para la difusión a turistas
RELACIONES EXTERNAS	Falta de coordinación con otras autoridades
OTROS	Falta de leyes que protejan la integridad de los inspectores

### Tipo de problemas de la operación Aeropuertos

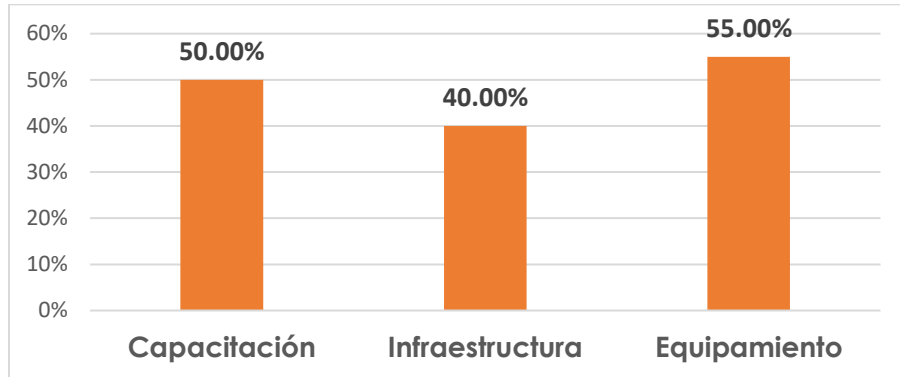
Observamos que hay la percepción de que la problemática de la estrechez de la infraestructura es lo más relevante y que las deficiencias de equipamiento y suministros, aunado a las reducciones de personal, son los problemas más acuciosos en las terminales aéreas.



## FRONTERAS

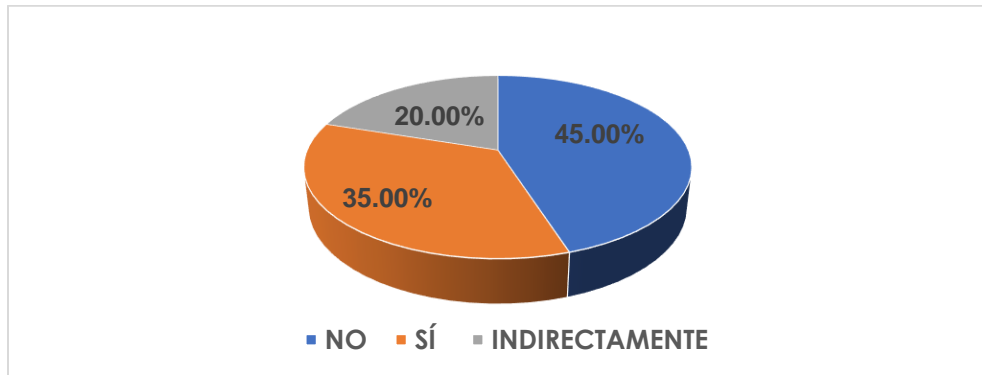
### Estimación de prioridad Frontera

Como se puede observar en el gráfico la opinión en las fronteras es que la principal problemática es la escasez de personal y equipamiento en las instalaciones de revisión en los puntos fronterizos. Evidentemente, las necesidades de capacitación y la infraestructura en la que se desarrolla el trabajo son también determinante.



### Relación de los problemas con capacitación Frontera

Por lo observado anteriormente, no se considera tan determinante la problemática que se puede resolver con más y mejor capacitación.



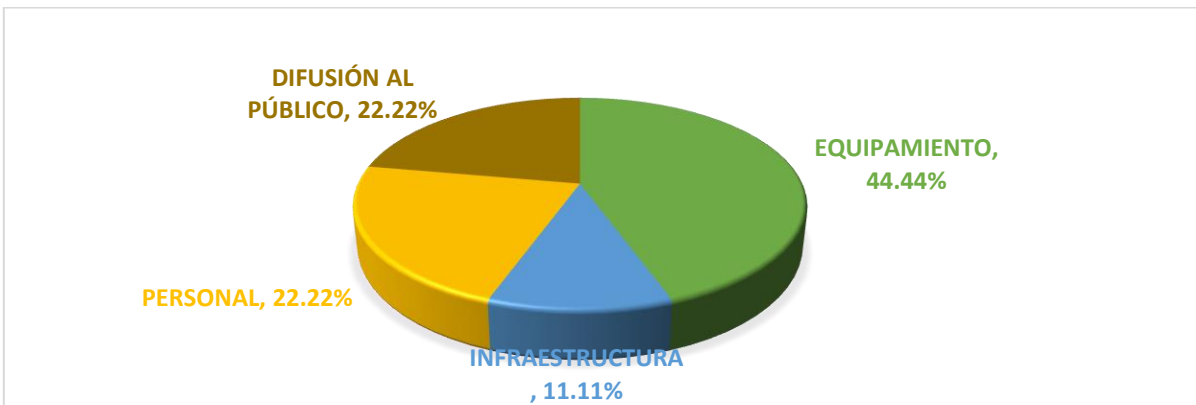
### Problemática principal Frontera

CLASIFICACIÓN	OBSERVACIONES
PERSONAL	Falta de personal para cubrir con las necesidades de la OISA
INFRAESTRUCTURA	Infraestructura y tecnología de los PVIZI y PVIIMSV
EQUIPAMIENTO	No se cuenta con equipos de protección para supervisar fumigaciones Falta de equipo de protección Falta de uniformes (chamarras, chalecos, calzado, pantalones) envíos con espacios muy prolongados.

	<p>No hay computadoras suficientes en los puntos de inspección</p> <p>Actualización de sistemas y equipos de cómputo.</p> <p>Faltan equipos de refrigeración.</p>
DIFUSIÓN AL PÚBLICO	Falta señalética para la difusión de los procedimientos a turistas y viajeros fronterizos.

### Tipo de problemas de la operación Frontera

Destacan las debilidades en cuanto a equipamiento y la falta de personal para hacer frente a toda la demanda de inspecciones en esos puntos.



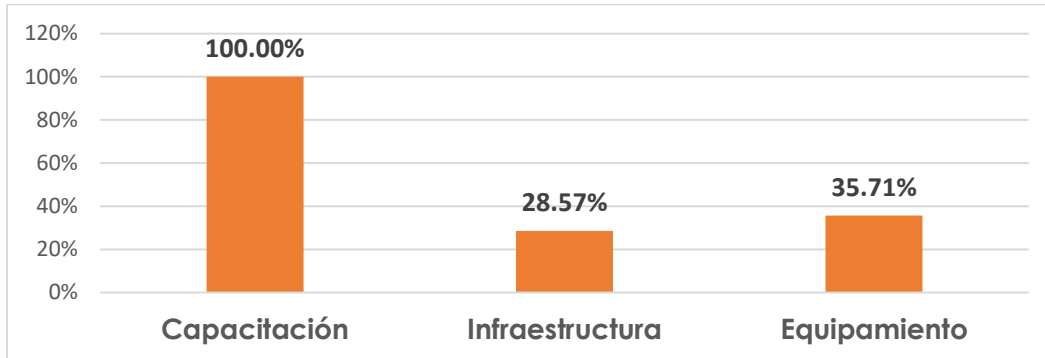
No se manifestaron problemas relacionados con Relaciones externas, Normas y Gestión RH.

### PUERTOS

Advertimos que, en los puertos, claramente se estima que la mejoría de los procesos de capacitación es lo determinante para mejorar la operación.

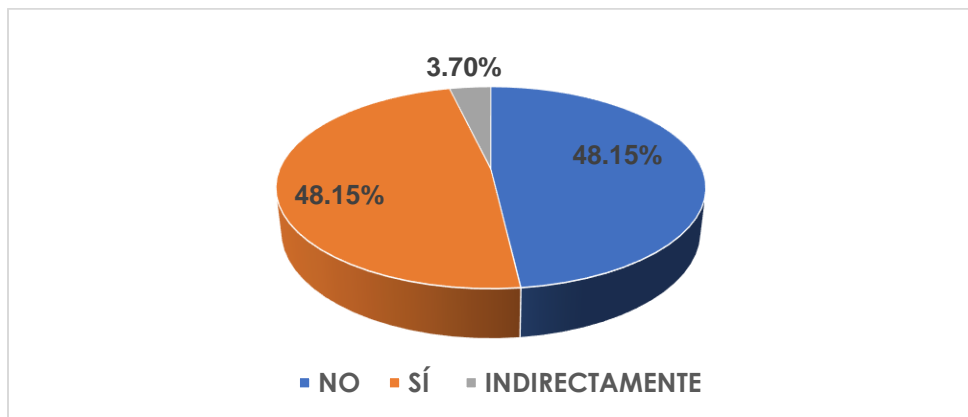
### Estimación de prioridad Puertos





### Relación de los problemas con capacitación Puertos

De nueva cuenta observamos que mayoritariamente es relevante la capacitación en el conjunto de problemáticas que aquejan a los puertos.



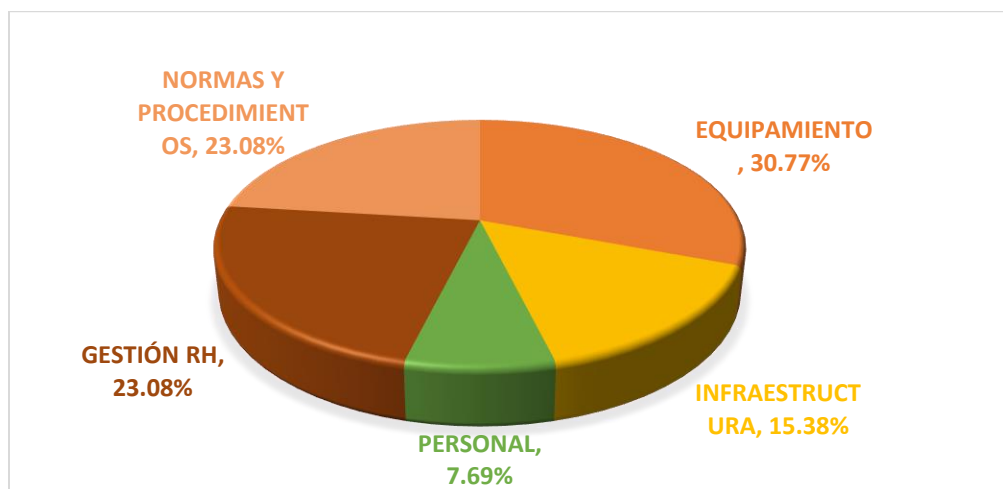
### Problemática principal Puertos

CLASIFICACIÓN	OBSERVACIONES
PERSONAL	Falta de personal Excesiva rotación de personal
INFRAESTRUCTURA	Espacio insuficiente en la infraestructura de oficinas de puntos de inspección Fallas en las tecnologías de la información
EQUIPAMIENTO	Falta de materiales para realizar las actividades Dotación de uniformes, calzado y equipo de protección.

	Escaso parque vehicular y falta de mantenimiento de estos.
GESTIÓN RH	Falta de identidad institucional Desconocimiento de obligaciones laborales
OTROS	Actualizar normas oficiales y planes de trabajo. Actualizar los anexos referentes a la toma de muestras, para mercancías de forma más específica.

### Tipo de problemas de la operación Puertos

El equipamiento, así como la actualización de procedimientos y la normatividad, se consideran relevantes para optimizar el trabajo de inspección en los puertos.

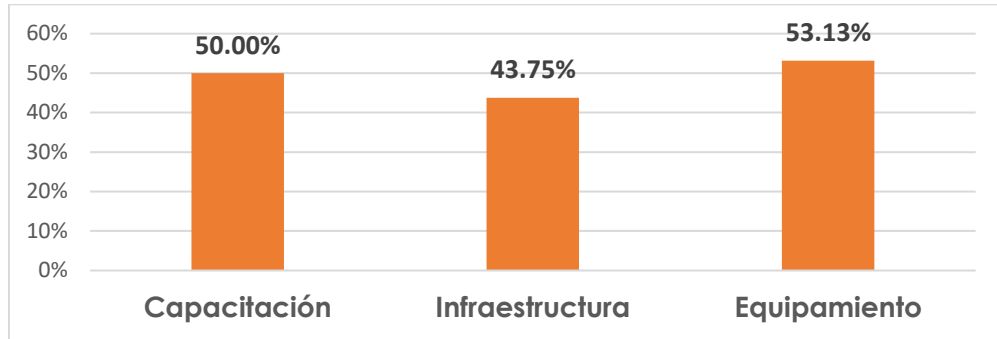


No se manifestaron problemas relacionados con Relaciones externas y Difusión al público.

### PVIF

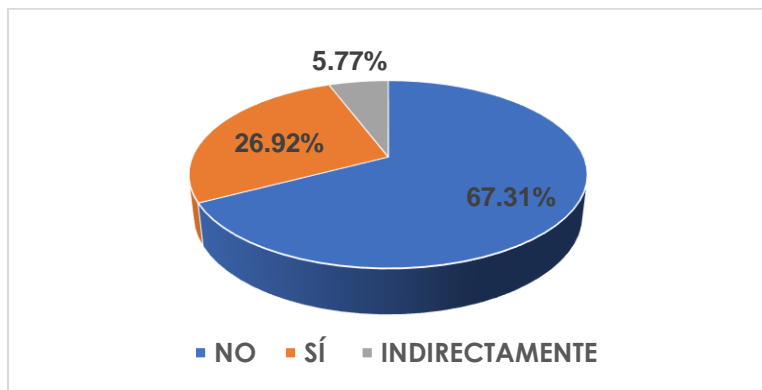
En los puntos de inspección carreteros, se tienen problemas relevantes vinculados con el equipamiento de dichos puntos y la escasez de infraestructura que padecen.

### Estimación de prioridad PVIF



### Relación de los problemas con capacitación PVIF

Por lo anterior, advertimos que la opinión mayoritaria se refiere a que la problemática de la operación no se resuelve con más capacitación, si no se atienden antes los problemas de equipamiento e infraestructura.



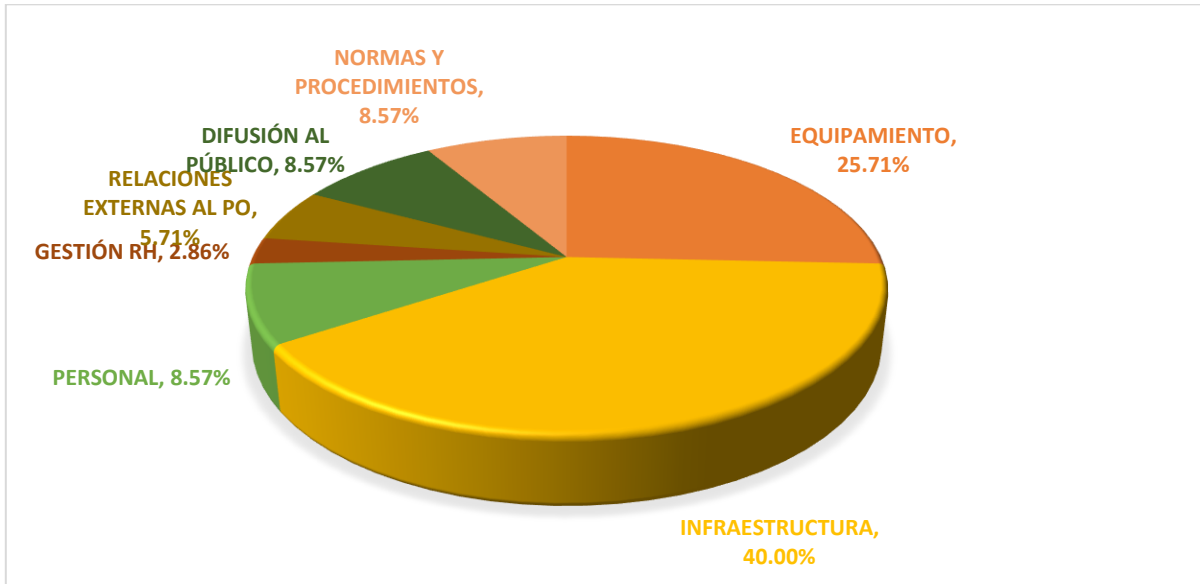
### Problemática principal PVIF

CLASIFICACIÓN	OBSERVACIONES
PERSONAL	Falta de personal
INFRAESTRUCTURA	Necesidad de adecuación integral de la infraestructura en la mayoría. Iluminación y fallas de energía eléctrica Corrales en mal estado Jaulas insuficientes No hay andenes de inspección Áreas de revisión sin techo.

	Fallas de internet
EQUIPAMIENTO	<p>Falta de más binomios caninos</p> <p>Falta de material de trabajo en oficinas</p> <p>Dotación más frecuente de uniforme, material y equipo</p> <p>Uniformes inadecuados para zonas calientes</p> <p>Falta de equipos de computo</p> <p>No hay mobiliario y equipo</p>
GESTIÓN RH	<p>Falta de seguridad a la hora de la inspección</p> <p>Reconocimiento de superiores al personal operativo</p>
DIFUSIÓN AL PÚBLICO	<p>Poca difusión del PO entre la ciudadanía y/o usuarios.</p> <p>Controversias con los usuarios</p> <p>Falta de señalética</p>
RELACIONES EXTERNAS	<p>Carencia en las relaciones interinstitucionales</p> <p>Participación de personal de comités estatales</p>
OTROS	Saturación de inspecciones en determinadas horas

### Tipo de problemas de la operación PVIF

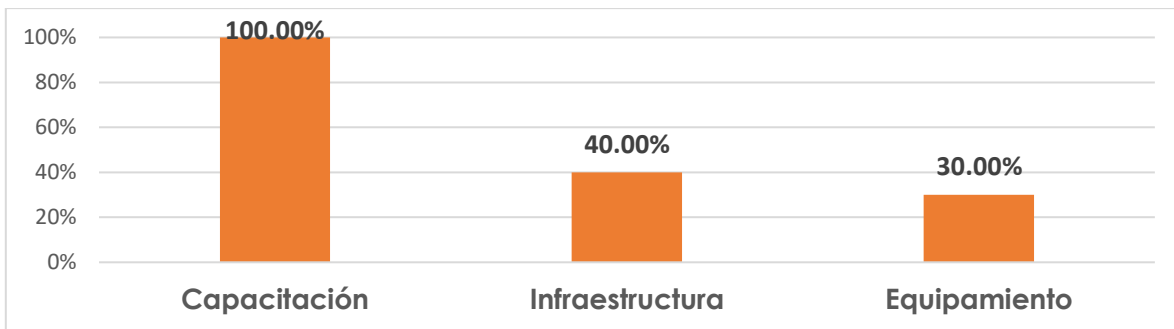
Contundentemente, se opina que las deficiencias en el equipamiento y la infraestructura son las limitaciones básicas para resolver de mejor manera los problemas operativos.



### OFICINAS CENTRALES

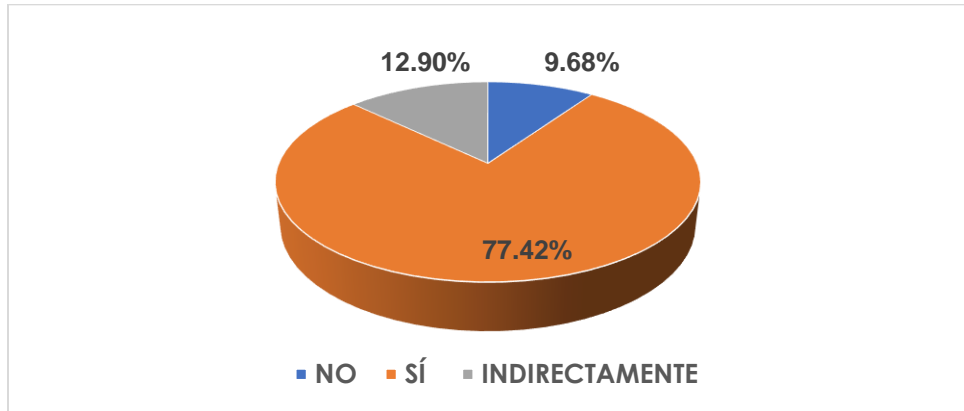
En las oficinas centrales los funcionarios tienen la convicción de que mejorar la capacitación traería consigo una evolución muy favorable el programa.

#### Estimación de prioridad Oficinas centrales



#### Relación de los problemas con capacitación Oficinas centrales

La capacitación, es la problemática determinante.

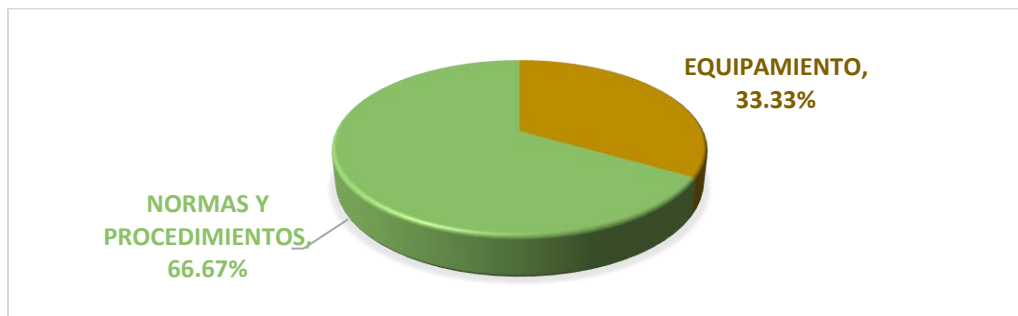


### Problemática principal Oficinas Centrales

CLASIFICACIÓN	OBSERVACIONES
EQUIPAMIENTO	Falta de equipos de cómputo suficientes y en buen estado, para realizar el registro de las verificación y emisión del dictamen correspondiente.
GESTIÓN RH	El personal regional a cargo de la capacitación y/o supervisión del personal TEA, está imposibilitado a rotar entre PVIF para hacer un seguimiento efectivo in situ.
NORMAS Y PROCEDIMIENTOS	Ocasionalmente, el registro de las verificaciones es posterior a la liberación de los cargamentos, por lo que la información de los registros de inspección no siempre es en tiempo real.

### Tipo de problemas de la operación Oficinas centrales

Los funcionarios opinan que la actualización de normas y procedimientos es el camino para optimizar los procesos.



En oficinas centrales en relación con los problemas no relacionados con capacitación no se hace la mención de ellos, por la relevancia obvia que se pone en la capacitación.

**El peso y las problemáticas diferenciales según el tipo de sitios de inspección.**

Como lo hemos advertido en el análisis anterior se jerarquizan de manera diferente los problemas y soluciones para los problemas que aquejan los sitios de inspección. Mientras que en los aeropuertos el problema central es la capacitación y en los puertos el equipamiento, en los PVIF el mayor problema es la solución de los problemas de infraestructura y suministros de implementos para las revisiones. Esta intención de diferenciar los análisis de los puntos pensamos que puede servir de sustento a futuras estrategias de desarrollo de la institución. Quizá se pueden establecer planes generales de desarrollo, pero con diferentes prioridades según las problemáticas identificadas.

## EVOLUCIÓN, PERSPECTIVAS Y ÁREAS DE OPORTUNIDAD DE LA CAPACITACIÓN Y SU IMPACTO



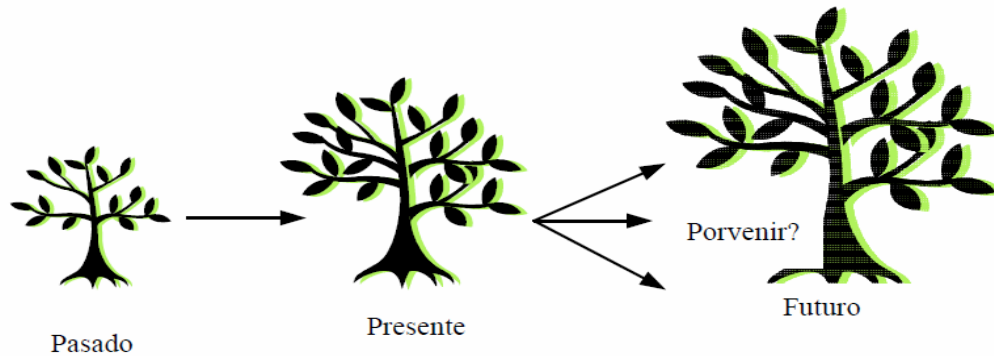
El correcto diagnóstico de necesidades para el desarrollo del personal TEA del PO requiere conocer la evolución mostrada, que posibilita identificar el momento actual y sus requerimientos para un mejor escenario. Para ello se utilizó metodológicamente el Árbol de competencias (Marc Gidget).

Los árboles de competencia pretenden representar a la organización en su totalidad sin reducirla únicamente a sus productos. En estos árboles, las raíces (las competencias técnicas y el saber-hacer) y el tronco (capacidad de operación) son tan importantes como las ramas o frutos (líneas de productos, atención a clientes, ambiente organizacional).

Nos permite identificar las bases, éxitos, desarrollo y carencias que ha tenido la organización y su posible evolución si no se realizan cambios, siendo sustento para definir objetivos que detonen en mejoras para el PO.



## Evolución del árbol de capacitación del PO



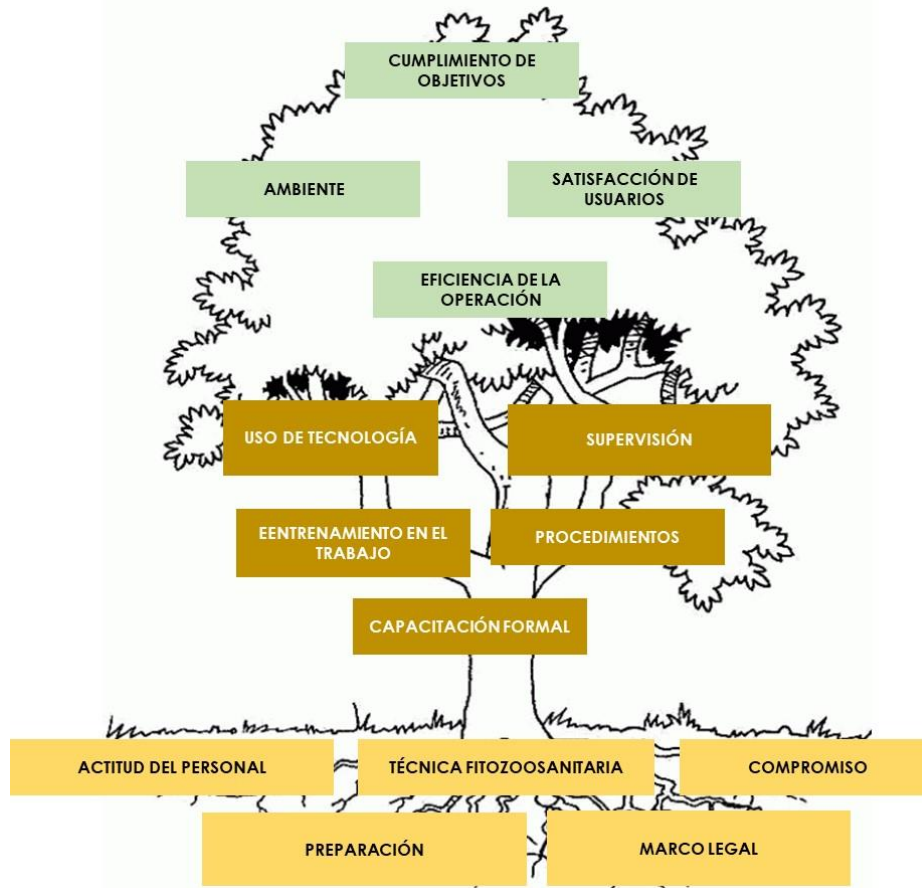
Para su aplicación en el PO elaboramos una adecuación que integra los siguientes elementos:

### Elementos del árbol de competencias del PO

<p><b>RAMAS Y FRUTOS</b></p> <p>¿QUÉ CONSEGUIMOS?</p>	<p>CUMPLIMIENTO OBJETIVOS AMBIENTE USUARIOS EFICIENCIA DE LA OPERACIÓN</p>
<p><b>TRONCO</b></p> <p>¿CÓMO LO HACEMOS?</p>	<p>CAPACITACIÓN FORMAL ENTRENAMIENTO EN EL TRABAJO PROCEDIMIENTOS TECNOLOGÍA SUPERVISIÓN</p>
<p><b>RAÍCES</b></p> <p>¿QUÉ SABEMOS HACER?</p>	<p>PREPARACIÓN MARCO LEGAL TÉCNICA FITOZOOSANITARIA ACTITUD COMPROMISO</p>

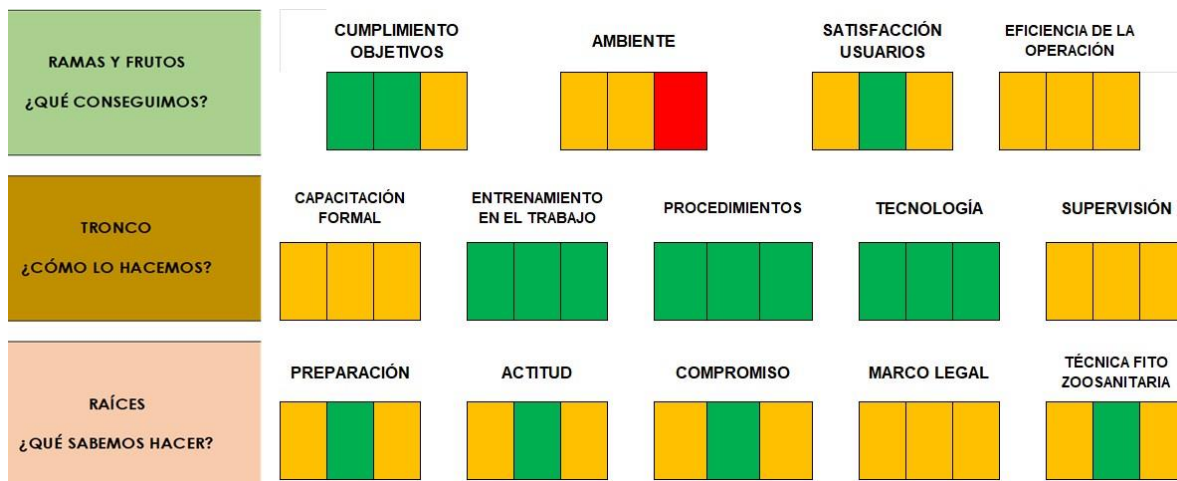
A partir de su análisis se obtuvieron los resultados siguientes:

### El árbol de capacitación del PO Inspección



Los resultados obtenidos se reflejan de manera visual en la siguiente figura, señalando pasado, presente y futuro probable:

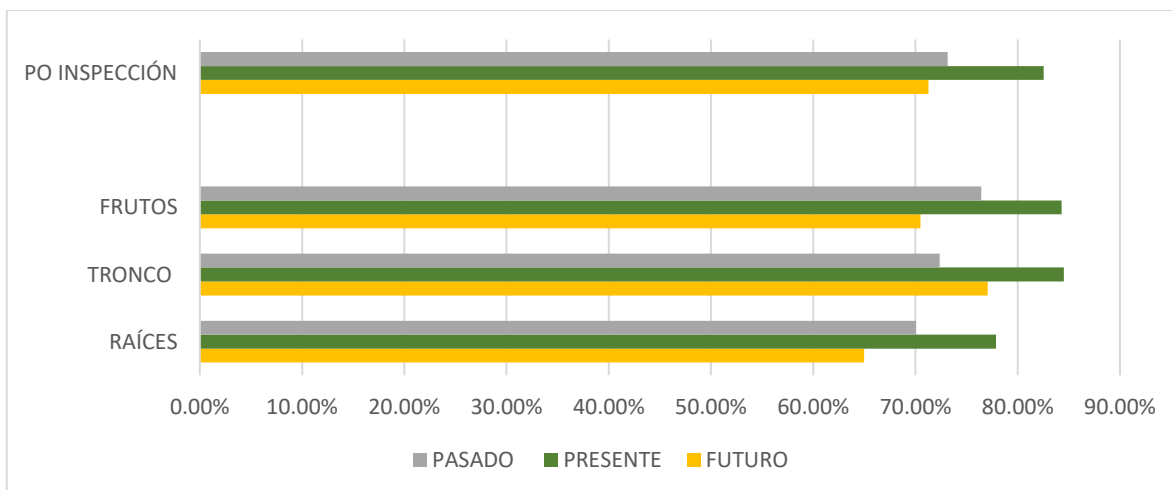
**Situación del árbol de competencias de la capacitación.**



### Observaciones resultantes

1. Se aprecia que ha habido mejora respecto a la operación, sin embargo, hacia adelante se percibe que potencialmente puede deteriorarse la situación.
2. Los elementos que **pueden deteriorarse**:
  - a. Cumplimiento de objetivos
  - b. Ambiente de trabajo
  - c. Satisfacción de usuarios
  - d. Preparación del personal
  - e. Actitud del personal
  - f. Compromiso del personal
  - g. Técnica Fito zoosanitaria
3. Los elementos que se mantienen, **pero deben mejorar**
  - a. Eficiencia de la operación, está en una situación regular.
  - b. Supervisión, está en una situación regular.
  - c. Marco legal, está en una situación regular.
4. Elementos que se mantienen y **están en buena situación**.
  - a. Entrenamiento en el trabajo, es buena su posición.
  - b. Aplicación de procedimientos, es buena su posición.
  - c. Disponibilidad de tecnología, es buena su posición.

**Evolución de las competencias del PO**



## Fines de la capacitación para el PO

La capacitación, su procesos e impacto, debe dar frutos y para ello contar con buenas raíces y un tronco robusto, estos son sus componentes y la finalidad, cómo es deseable su posición futura, de estos:

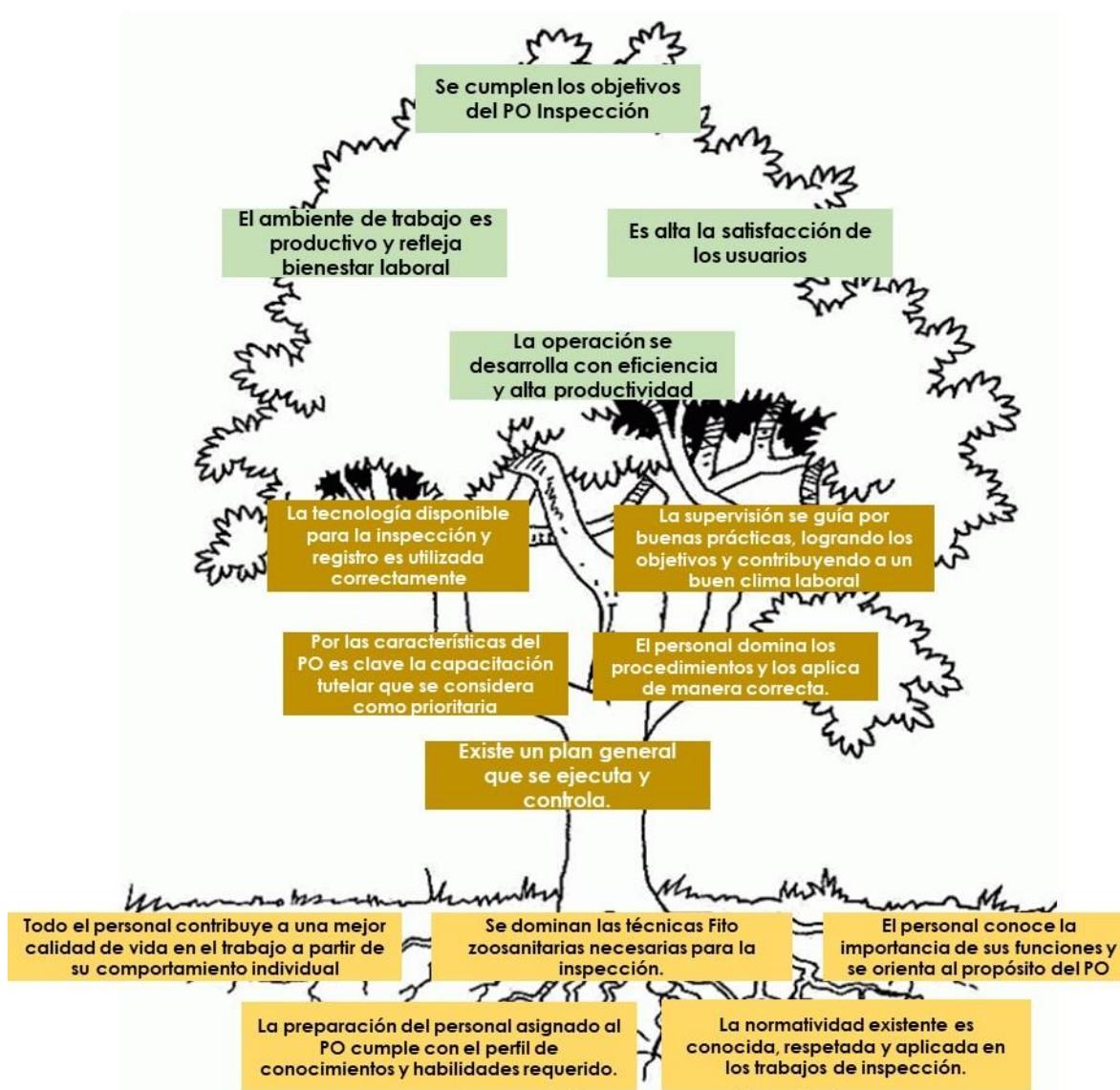
<b>RAMAS Y FRUTOS</b> <b>¿QUÉ DEBEMOS CONSEGUIR?</b>	CUMPLIMIENTO OBJETIVOS	<b>Se cumplen los objetivos del PO Inspección</b>
	AMBIENTE	<b>El ambiente de trabajo es productivo y refleja bienestar laboral</b>
	USUARIOS	<b>Es alta la satisfacción de los usuarios</b>
	EFICIENCIA DE LA OPERACIÓN	<b>La operación se desarrolla con eficiencia y alta productividad.</b>

<b>TRONCO</b> <b>¿CÓMO LO HAREMOS?</b>	CAPACITACIÓN FORMAL	<b>Existe un plan general que se ejecuta y controla.</b>
	ENTRENAMIENTO EN EL TRABAJO	<b>Por las características del PO es clave la capacitación tutelar que se considera como prioritaria.</b>
	PROCEDIMIENTOS	<b>El personal domina los procedimientos y los aplica de manera correcta.</b>
	TECNOLOGÍA	<b>La tecnología disponible para la inspección y registro es utilizada correctamente.</b>
	SUPERVISIÓN	<b>La supervisión se guía por buenas prácticas, logrando los objetivos y contribuyendo a un buen clima laboral.</b>

<b>RAÍCES</b> <b>¿QUÉ SABREMOS HACER?</b>	PREPARACIÓN	<b>La preparación del personal asignado al PO cumple con el perfil de conocimientos y habilidades requerido.</b>
	ACTITUD	<b>Todo el personal contribuye a una mejor calidad de vida en el trabajo a partir de su comportamiento individual.</b>
	COMPROMISO	<b>El personal conoce la importancia de sus funciones y se orienta al propósito del PO.</b>
	MARCO LEGAL	<b>La normatividad existente es conocida, respetada y aplicada en los trabajos de inspección.</b>
	TÉCNICA FITOZOOSANITARIA	<b>Se dominan y hay actualización constante en las técnicas Fitozoosanitarias necesarias para la inspección.</b>

De manera visual este debería ser:

### El árbol estimado para el desarrollo del PO



## Las áreas de oportunidad y requerimientos

Las áreas de oportunidad que observamos, con base en la información recabada de los colaboradores del programa, se refieren a posibilidades de sistematizar mecanismos de capacitación en el propio desarrollo del trabajo. Esto es desarrollar estrategias sistematizadas de capacitación con base en tutorías impartidas por los trabajadores más hábiles. Adicionalmente, es necesario ajustar los temas de

capacitación para acertar en las necesidades reales de los empleados en el día a día, para desempeñar con más eficiencia los trabajos de inspección.

### Tercero Especialista Autorizado TEA

El trabajo sustantivo del PO se basa en el desempeño del personal constituido como TEA y por lo tanto los requerimientos de capacitación necesariamente se concentran en poder desarrollar las habilidades técnicas y laborales necesarias para su desempeño, por ello primero conviene establecer las características y perfil de estos para identificar la brecha existente entre el dominio requerido y el existente.

Por las características del abordaje solicitado se extrapolan los resultados del trabajo de campo a su aplicación general al personal del PO.

“Profesional autorizado por la Secretaría para auxiliar en el proceso de verificación de mercancías agropecuarias, acuícolas y pesqueras de importación y la verificación en la aplicación de la normatividad en la movilización nacional, los Terceros especialistas deben ser profesionales de la agronomía, Medicina Veterinaria y Zootecnia, Biología o carreras afines”<sup>3</sup>

#### Funciones del TEA

Propósito	Funciones
<p>Llevar a cabo las verificaciones Fitozoosanitarias, acuícolas y pesqueras, asignadas por el responsable del centro de trabajo, de acuerdo a lo establecido en las Guías operativas de la DGIF</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Registrar y elaborar informes de las verificaciones que realiza.</li> <li>• Brindar apoyo operativo y administrativo conforme a las necesidades del sitio de inspección.</li> <li>• Dar estricto cumplimiento al rol de trabajo y horario establecido por el responsable del centro de trabajo.</li> <li>• Reportar cualquier irregularidad operativa o administrativa de manera inmediata.</li> <li>• Participar en situaciones de emergencia sanitaria, en caso de requerirse, previa recepción de notificación oficial.</li> </ul>

<sup>3</sup> Manual de Operación de Coadyuvantes 2022. Secretaría de Agricultura y Desarrollo Rural.



- Capacitarse en tiempo y forma, conforme a los programas establecidos.
- Emitir y firmar oportunamente (mediante e. firma) los dictámenes de verificación que realice en las plataformas tecnológicas habilitadas para ello.
- Acatar las líneas de mando en los sitios de inspección.
- Tener conocimiento y pleno dominio del Manual de Operación de Coadyuvantes.

### Perfil del TEA

<b>Formación académica</b>	Licenciatura (con cédula profesional expedida) en agronomía, Medicina veterinaria, Biología o afines a la rama agroalimentaria o químico biológica.
<b>Habilidades y competencias requeridas</b>	<p>Conocimiento de la normativa aplicable en las materias de movilización nacional o importación de mercancías agropecuarias, acuícolas y pesqueras reguladas por la SADER.</p> <p>Redacción de documentos, uso de hojas de cálculo Excel®, manejo de correo electrónico, elaboración de presentaciones en Power Point®, uso de Google Documents®.</p>
<b>Experiencia</b>	Mínima de un mes en verificación de mercancías agropecuarias, acuícolas y pesqueras.
<b>Otros</b>	<p>Inglés básico</p> <p>Manejo de Office y equipo de cómputo.</p>

Guías Operativas que debe aplicar:

- Guía general para Certificación de Mercancías Reguladas por la SADER, importadas con fines comerciales.
- Guía general para la detección e inspección de Mercancías Reguladas por la SADER, transportadas por personas y/o vehículos que pretenden ser introducidas al territorio nacional sin fines comerciales.

- Guía Operativa para el Control de la Movilización Nacional en Puntos de Verificación e Inspección Federal (PVIF), Puntos de Verificación e Inspección Interna (PVI) y otros sitios autorizados.
- Guía administrativa para la operación de las Oficinas de Inspección de Sanidad Agropecuaria (OISA) y los Puntos de Verificación e Inspección Federal (PVIF).

El Manual de Operación de Coadyuvantes 2022, prevé que los TEAs, después de la inducción al puesto en el sitio de trabajo, se debe llevar a cabo una capacitación bajo tutela, por parte del Personal Oficial y/o el Enlace Regional. Esta capacitación tutelada que se evalúa en términos de competente o no competente sigue el proceso de verificación.

**Evaluación de capacitación técnica a TEAs**

**LA CAPACITACIÓN TUTELADA SE EVALÚA Y SIGUE EL PROCESO DE LA VERIFICACIÓN**

*Se hace mediante competencias observables, apoyada en las guías y plataforma en línea*

**Consideramos que el esquema es correcto, lo importante es su aplicación y confirmación periódica, además del compromiso de mejora por capacitador – evaluador – evaluado.**

**Se tiene bien identificado el perfil técnico del TEA.**



### Perfil laboral de habilidades transversales o blandas

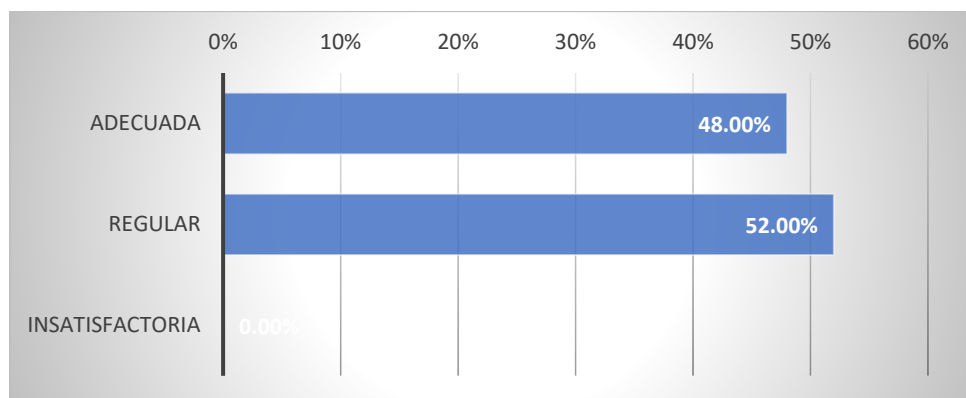
Con base a las funciones y actividades asignadas, así como a la dinámica organizacional del PO, elaboramos el siguiente perfil de competencias laborales:

HABILIDAD	DESCRIPCIÓN	DOMINIO DESEADO
<b>Adaptabilidad</b>	Mantener la efectividad cuando se experimentan cambios.	Adapta tácticas y objetivos para afrontar una situación o solucionar problemas. Sistemáticamente revisa las consecuencias positivas y/o negativas de la situación para realizar sus funciones.
<b>Comunicación</b>	Transmitir claramente información e ideas.	Es un interlocutor confiable y tiene habilidad para comprender diferentes situaciones y establecer la comunicación interactivamente
<b>Gestión del tiempo</b>	Capacidad de organización del tiempo que permita su optimización, la eliminación de obstáculos y la mejora de la calidad de vida en función de prioridades del trabajo	Planea y organiza su tiempo, distribuyendo adecuadamente las actividades en función de mejorar su efectividad laboral y personal
<b>Inteligencia emocional</b>	Capacidad de reconocer sentimientos propios y ajenos, de motivarnos y de manejar adecuadamente las relaciones.	Piensa antes de actuar con la finalidad de responder a distintas situaciones de manera equilibrada y buscando sus objetivos.
<b>Manejo de Conflictos</b>	Desempeñarse adecuadamente ante situaciones contrarias y difíciles.	Se enfoca a la obtención efectiva de resultados del conflicto con las personas involucradas a favor y en contra. Busca la solución más positiva en el curso de la acción.
<b>Manejo del estrés</b>	Permite identificar las fuentes de tensión y estrés en la vida diaria para encontrar vías para eliminarlas o contrarrestarlas de manera saludable	A pesar de enfrentar cotidianamente situaciones adversas identifica alternativas y las pone en práctica para procurar su bienestar laboral.
<b>Negociación</b>	Lograr acuerdos deseados a partir de establecer objetivos, medios y alternativas posibles.	Llega a acuerdos satisfactorios en el mayor número de las negociaciones a su cargo en concordancia con los objetivos de la inspección
<b>Orientación a resultados</b>	Concentrarse en la realización de los objetivos laborales.	Establece sus objetivos considerando el impacto en los resultados. Emprende acciones de mejora centrándose en la optimización de recursos y considerando todas las variables.

<b>Pensamiento crítico</b>	<i>Capacidad de analizar, comprender y resolver un problema realizando comparaciones y relaciones causales</i>	Realiza análisis complicados desagregando sus componentes e impactos
<b>Planeación y Organización</b>	<i>Establecer modos de acción para asegurarse que el trabajo se complete eficientemente.</i>	Establece objetivos y plazos para la realización de las tareas, define prioridades, controlando la calidad del trabajo y verificando la información para asegurarse de que se han ejecutado las acciones previstas.
<b>Toma de decisiones</b>	<i>Usar propuestas efectivas para escoger un modo de acción o desarrollar soluciones apropiadas.</i>	Toma decisiones sobre asuntos poco repetitivos, que implican el análisis de diversas alternativas y de la interpretación de políticas y procedimientos.
<b>Trabajo en equipo</b>	<i>Participación para mover al equipo a la consecución de las metas.</i>	Comprende cómo integrar el trabajo en equipo para optimizar el desempeño y el compromiso.

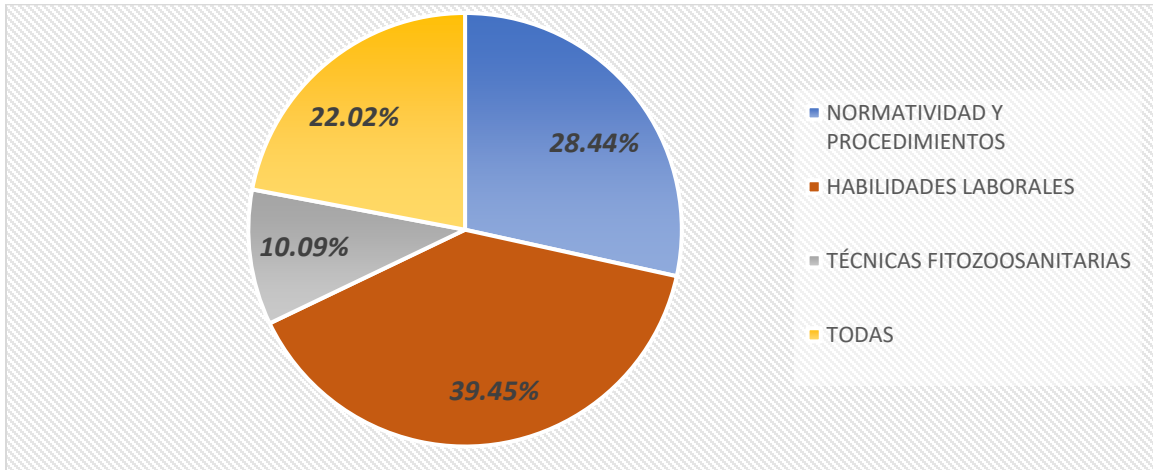
Si bien es satisfactorio el desempeño del personal la apreciación de su nivel de capacitación representa un área importante para la mejora del PO, de manera general tenemos una brecha importante a cubrir.

### Calificación del nivel de capacitación



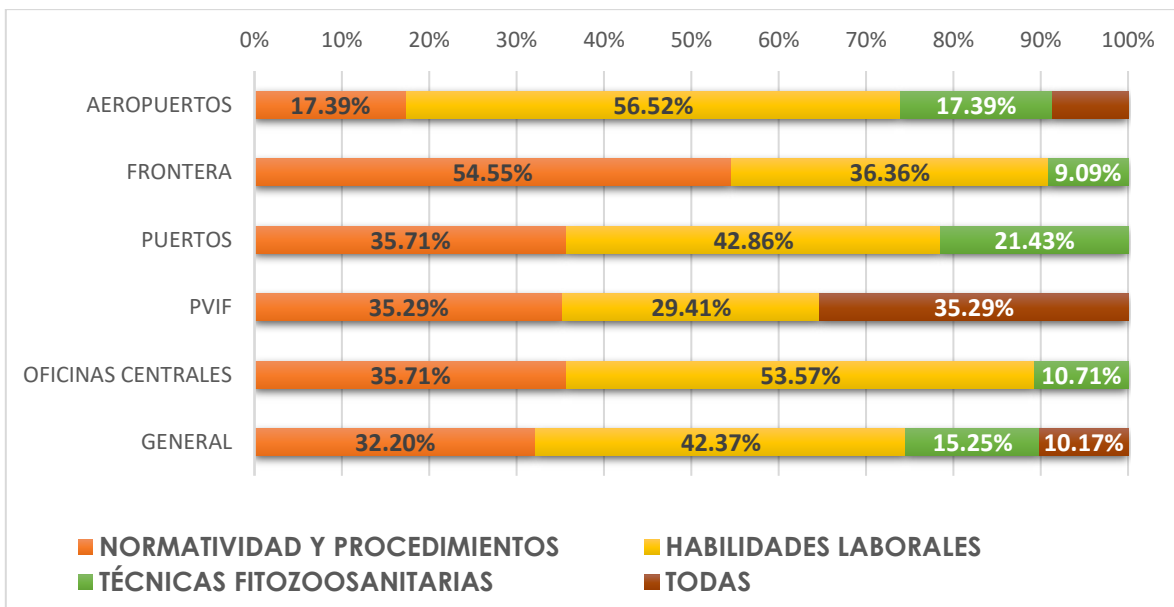
Mediante esta apreciación el campo prioritario a atender es el de las habilidades blandas, mientras que el entrenamiento en técnicas fito zoosanitarias no representa un área urgente por resolver.

### Tipo de capacitación requerida



Como hemos señalado para una mejor comprensión de la situación es necesario abordarla de manera diferenciada por las características de los distintos sitios de inspección, la problemática relacionada con la capacitación y el contenido de esta por sitio es la siguiente:

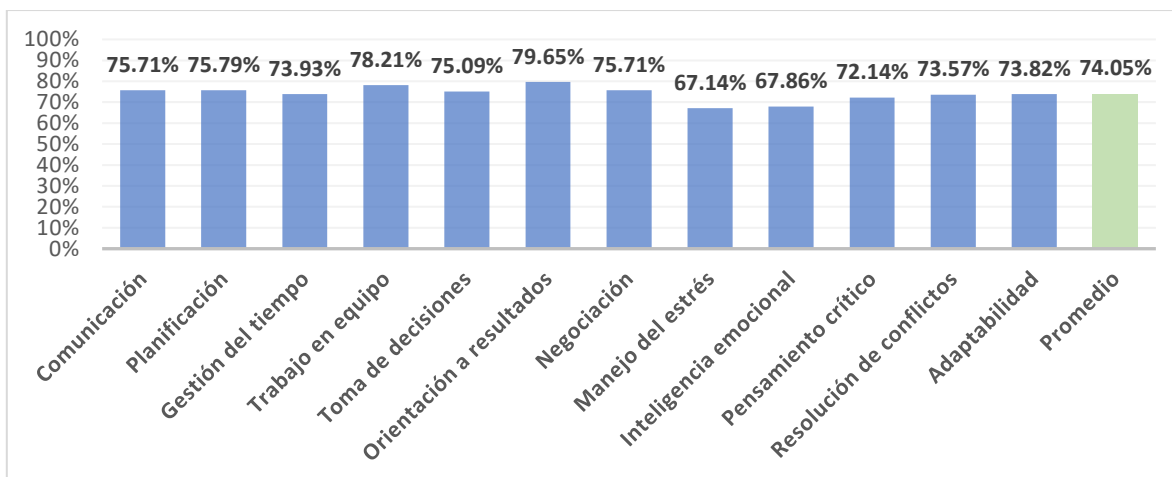
#### Problemática de capacitación y requerimiento por tipo de sitio de inspección



- En fronteras la necesidad primaria es atender el dominio de la normatividad y manejo de los procedimientos.
- Los PVIF requieren una atención integral, pasando a un segundo término las habilidades blandas.

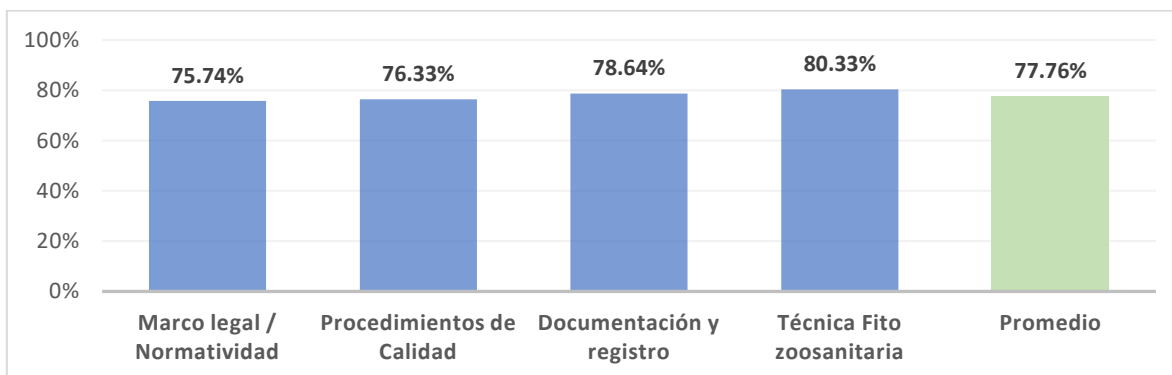
- En puertos es donde sí tiene presencia la necesidad de capacitación en técnicas Fitozoosanitarias, por la diversidad que enfrentan en las inspecciones.
- En aeropuertos y oficinas centrales se confirma la situación general: desarrollar habilidades blandas.

### Dominio de las Habilidades Blandas



El dominio promedio de las habilidades blandas es de 74.05%, llama la atención que las dos que están por abajo del 70% corresponden al campo de manejo y control de emociones. Durante las entrevistas precisamente se destacó que el trabajo se desarrolla en un ambiente muy presionado. Por el otro lado, la de mayor alcance es la orientación a resultados, competencia que ha sido la base para lograr las metas.

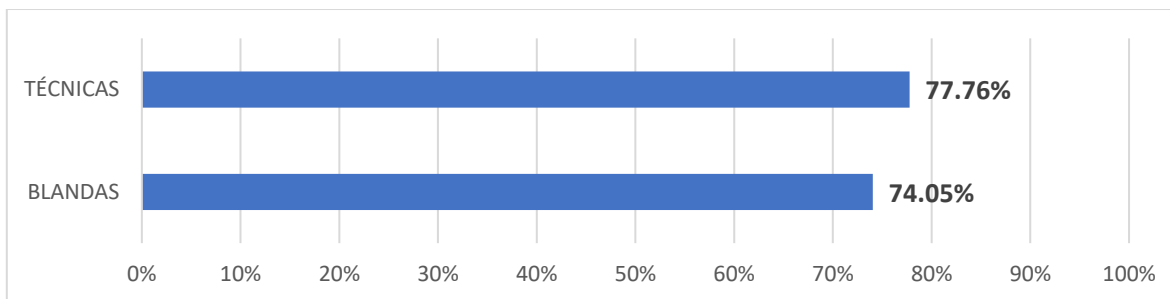
### Dominio de las Habilidades Técnicas



En las habilidades técnicas tenemos un dominio promedio del 77.76%, siendo la de menor alcance el manejo del marco legal y la normatividad aplicable.

### Dominio promedio por tipo de habilidades

Ambos tipos de habilidades se encuentran en una situación no mala, pero que requiere mejoría, sobresale, como dominio, el desarrollo de las habilidades blandas.



### Estimación cualitativa del dominio de habilidades blandas conforme al perfil

Comparando el perfil deseado para el personal con la situación identificada, describiendo cualitativamente el dominio nos encontramos lo que el personal está capacitado para hacer y se compara con el perfil:

HABILIDAD	DOMINIO ACTUAL GENERAL	DESEADO
<b>Adaptabilidad</b>	Evalúa y observa la situación objetivamente reconociendo la necesidad de modificar su comportamiento. Revisa situaciones pasadas para modificar sus acciones ante situaciones nuevas.	Adapta tácticas y objetivos para afrontar una situación o solucionar problemas. Sistemáticamente revisa las consecuencias positivas y/o negativas de la situación para realizar sus funciones.
<b>Comunicación</b>	Se comunica convenientemente con otras personas tanto en forma oral como escrita.	Es un interlocutor confiable y tiene habilidad para comprender diferentes situaciones y establecer la comunicación interactivamente
<b>Gestión del tiempo</b>	Distribuye su tiempo de la mejor manera sin planeación de este, es frecuente dejar pendientes.	Planea y organiza su tiempo, distribuyendo adecuadamente las actividades en función de mejorar su efectividad laboral y personal
<b>Inteligencia emocional</b>	Su comportamiento es reactivo, no controla totalmente sus emociones.	Piensa antes de actuar con la finalidad de responder a distintas situaciones de manera equilibrada y buscando sus objetivos.

<b>Manejo de Conflictos</b>	Recopila la información importante y necesaria para que se entienda el conflicto. Conduce objetivamente la solución del conflicto para todas las partes.	Se enfoca a la obtención efectiva de resultados del conflicto con las personas involucradas a favor y en contra. Busca la solución más positiva en el curso de la acción.
<b>Manejo del estrés</b>	El manejo de situaciones adversas le agota y no identifica alternativas de mejora.	A pesar de enfrentar cotidianamente situaciones adversas identifica alternativas y las pone en práctica para procurar su bienestar laboral.
<b>Negociación</b>	Atiende los objetivos de la inspección y logra acuerdos satisfactorios centrando la negociación en la aplicación normativa.	Llega a acuerdos satisfactorios en el mayor número de las negociaciones a su cargo en concordancia con los objetivos de la inspección
<b>Orientación a resultados</b>	Trabaja para alcanzar los estándares definidos en los tiempos previstos y con los recursos que se le asignan.	Establece sus objetivos considerando el impacto en los resultados. Emprende acciones de mejora centrándose en la optimización de recursos y considerando todas las variables.
<b>Pensamiento crítico</b>	Analiza las relaciones entre las distintas partes de un problema, identifica varias causas y consecuencias de las situaciones	Realiza análisis complicados desagregando sus componentes e impactos
<b>Planeación y Organización</b>	Organiza su trabajo y administra adecuadamente los tiempos y recursos disponibles	Establece objetivos y plazos para la realización de las tareas, define prioridades, controlando la calidad del trabajo y verificando la información para asegurarse de que se han ejecutado las acciones previstas.
<b>Toma de decisiones</b>	Toma decisiones sobre asuntos repetitivos que implican el análisis basado en precedentes, políticas y procedimientos.	Toma decisiones sobre asuntos poco repetitivos, que implican el análisis de diversas alternativas y de la interpretación de políticas y procedimientos.
<b>Trabajo en equipo</b>	Ayuda al equipo a centrarse en los objetivos y estimula las actividades en equipo	Comprende cómo integrar el trabajo en equipo para optimizar el desempeño y el compromiso.

### Diagnóstico por tipo de sitio de inspección

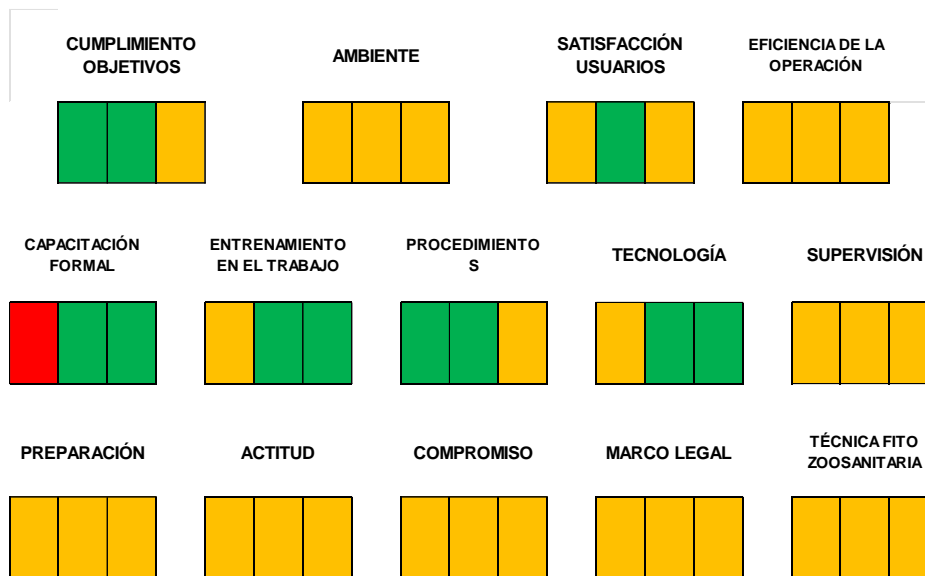
Como hemos expuesto a lo largo de este informe, una puntual apreciación debe hacerse a partir de particularizarla por tipo del sitio. Siguiendo el mismo esquema general presentamos la situación de cada tipo de sitio: árbol de evolución de la

capacitación, estimación del tipo de capacitación requerida, apreciación del estatus de capacitación del personal, dominio de habilidades blandas y dominio de habilidades técnicas.

**Situación de la capacitación en Aeropuertos**

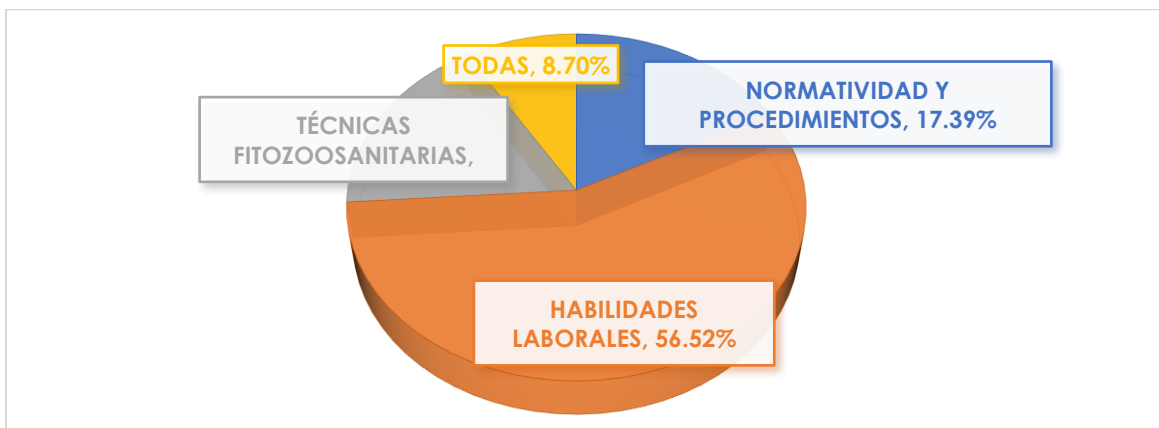
**Árbol de capacitación Aeropuertos**

La situación presente hacia el futuro se muestra sin mayores cambios salvo en la aplicación de los procedimientos y cumplimiento de los objetivos que pueden deteriorarse.



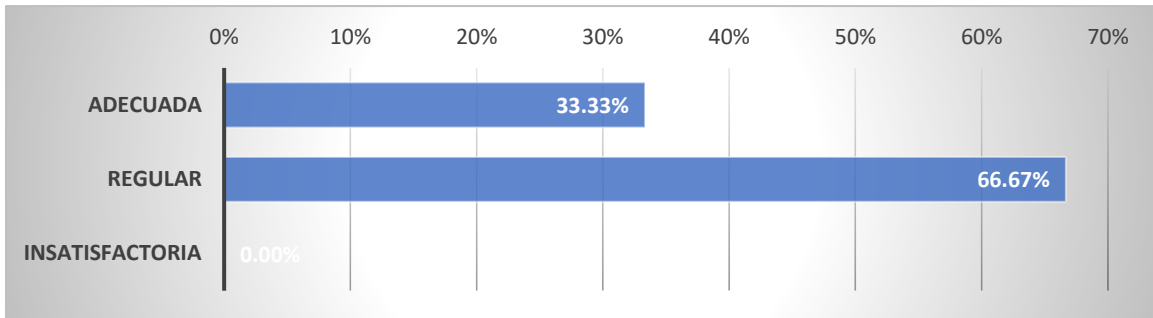
**Tipo de capacitación estimada Aeropuertos**

El rubro principal por aplicarse es el desarrollo de las habilidades laborales o blandas.



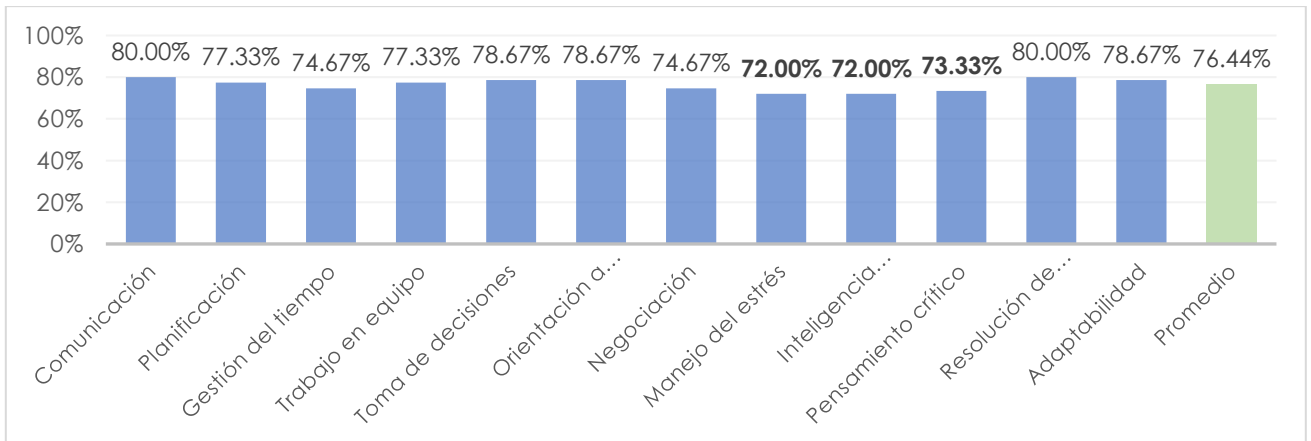
**Apreciación de la capacitación del personal**

Por arriba de la media general, 52%, se considera que la capacitación del personal es regular.



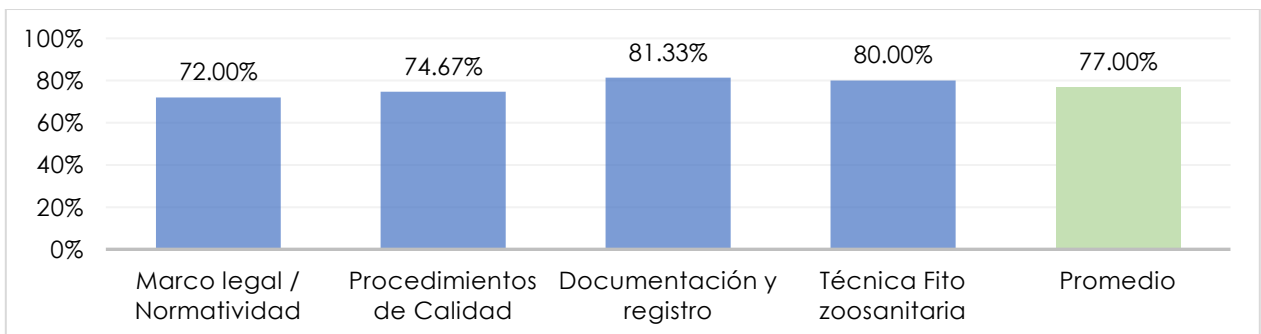
### dominio de Habilidades Blandas. Aeropuertos

Se requiere trabajar en el desarrollo de las competencias relacionadas con el ambiente de presión y manejo de problemas.



### dominio de habilidades técnicas. Aeropuertos

Si bien, en la actualidad se domina correctamente la documentación y registro, el dominio del marco legal debe fortalecerse.

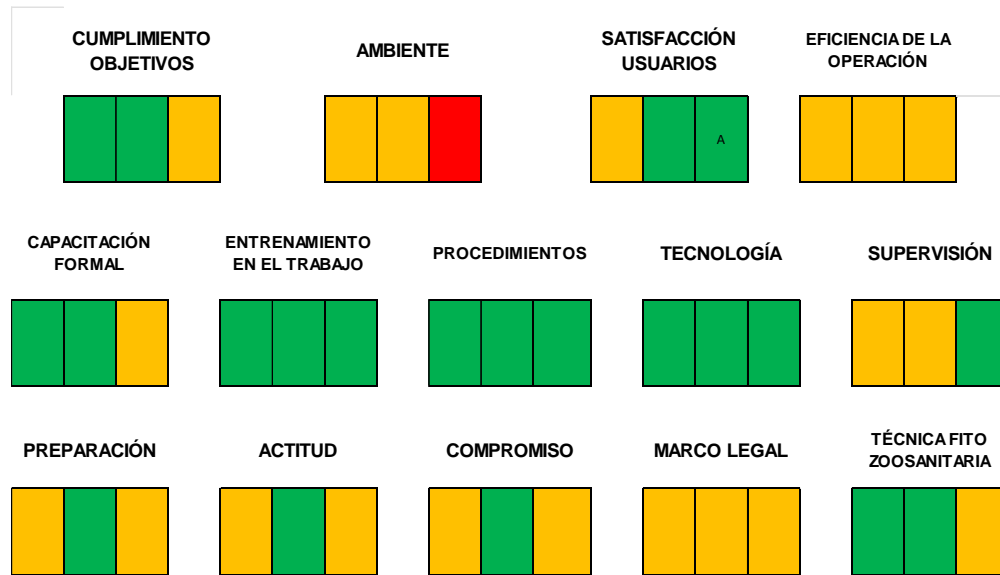




**Situación de la capacitación en Puertos**

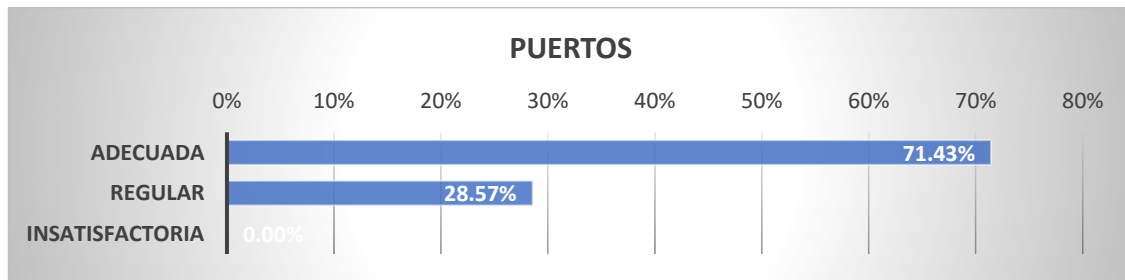
**Árbol de capacitación Puertos**

Muestra un mayor deterioro hacia adelante sobre todo en el ambiente laboral, pero además en el cumplimiento de los objetivos, procesos de capacitación y el manejo de la técnica Fitozoosanitaria. Llama la atención la expectativa de que está mejorando la supervisión.



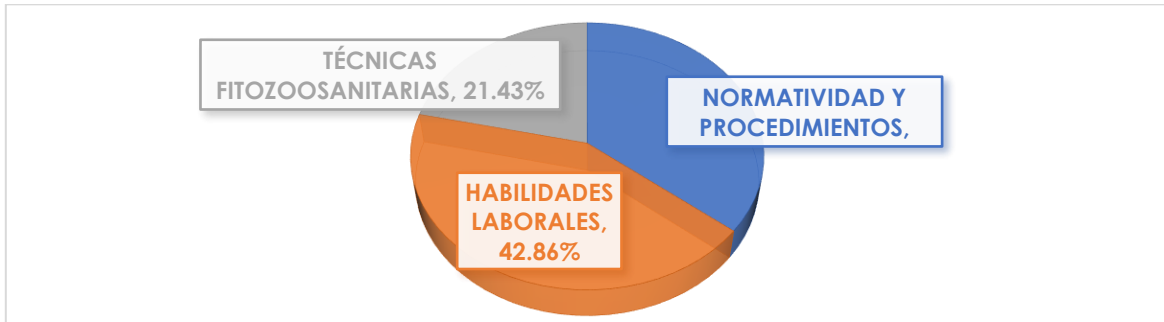
**Apreciación sobre la capacitación del personal Puertos**

En los puertos tenemos una alta percepción de que el personal tiene buena preparación.



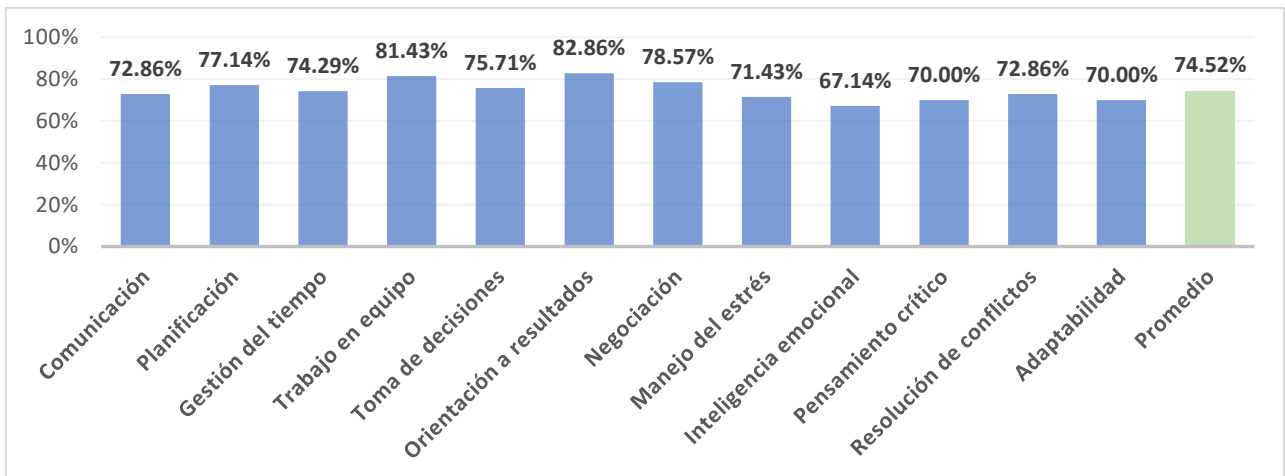
**Tipo de capacitación estimada Puertos**

El desarrollo de las habilidades laborales y el dominio de la normatividad y procedimientos son las prioridades por atender.



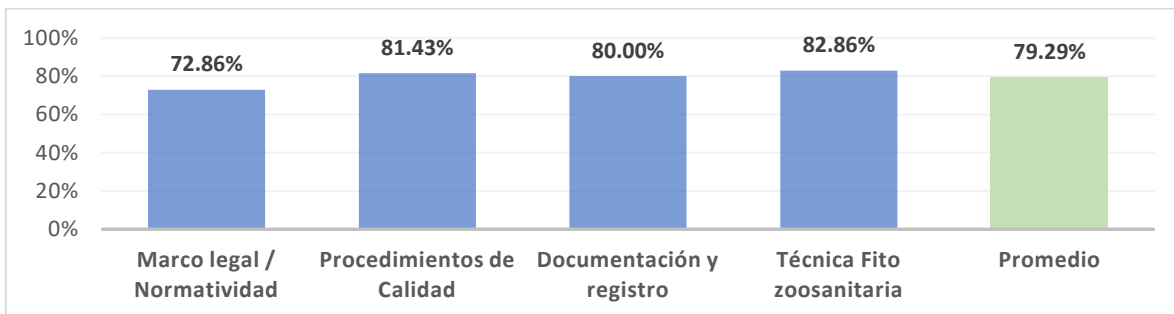
### Dominio de Habilidades Blandas Puertos

Al igual que en otros sitios hay que reforzar las capacidades de inteligencia emocional y pensamiento crítico, además de procesos que permitan mejor adaptación a situaciones cambiantes. En el aspecto positivo tenemos la orientación a resultados y el trabajo en equipo como elementos de mejor dominio.



### Dominio de habilidades técnicas. Puertos

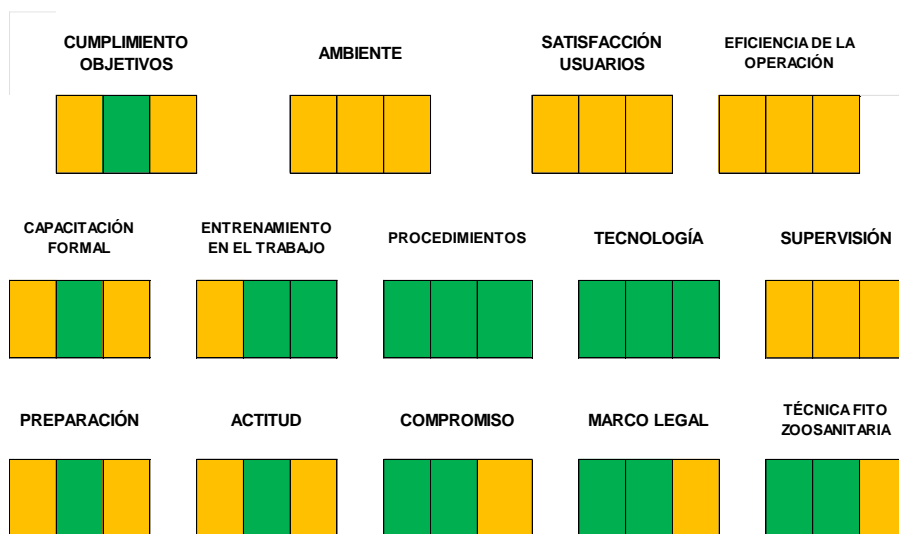
Sin duda en los puertos la prioridad técnica es el dominio del marco legal.



### Situación de la capacitación en Fronteras

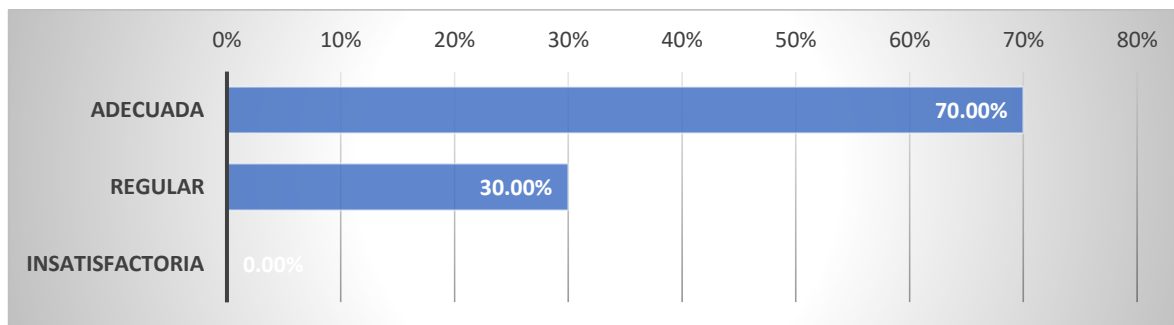
#### Árbol de capacitación Fronteras

En las fronteras se observa que se espera hacia adelante desarrollo negativo, resaltando el cumplimiento de los objetivos, los procesos de capacitación, el manejo técnico Fitozoosanitario y en general los elementos básicos para un buen desempeño del personal.



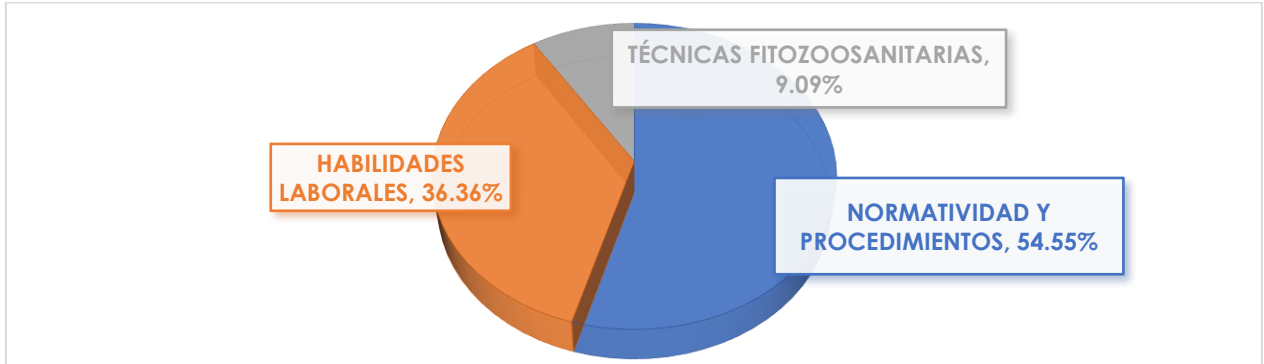
#### Apreciación sobre la capacitación del personal Fronteras

La estimación sobre la preparación actual del personal es satisfactoria.



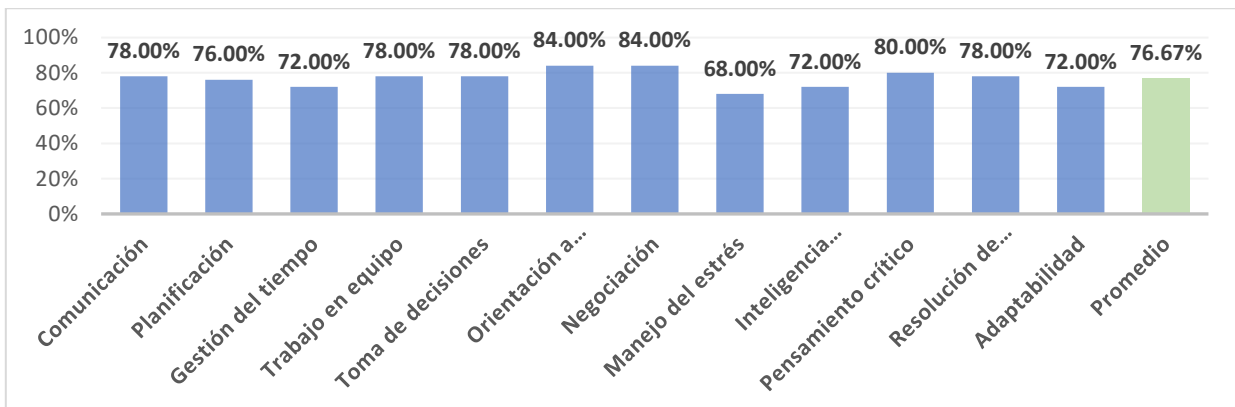
#### Tipo de capacitación estimada Frontera

En estos sitios la de mayor importancia es la del dominio y aplicación de la normatividad y procedimientos.



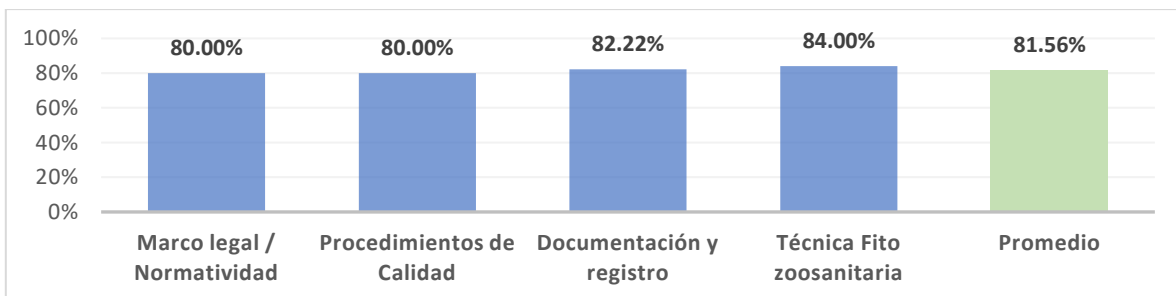
### dominio de Habilidades Blandas Fronteras

Las habilidades débiles son: manejo del estrés, inteligencia emocional, gestión del tiempo y adaptabilidad; se muestran como fuertes la orientación a resultados y las capacidades de negociación.



### dominio de habilidades técnicas. Fronteras

Atendiendo como área prioritaria los elementos por atender son el marco legal y el dominio y aplicación de los procedimientos.

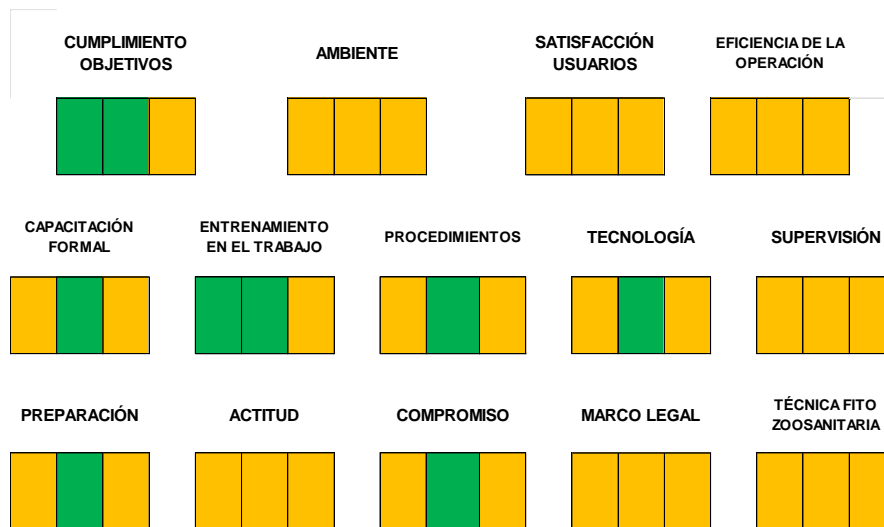


### Situación de la capacitación en PVIF

En estos puntos observamos que existe una gran necesidad de capacitación, pero no tendrá sustento esta si no se hacen mejoras en la infraestructura y equipamiento.

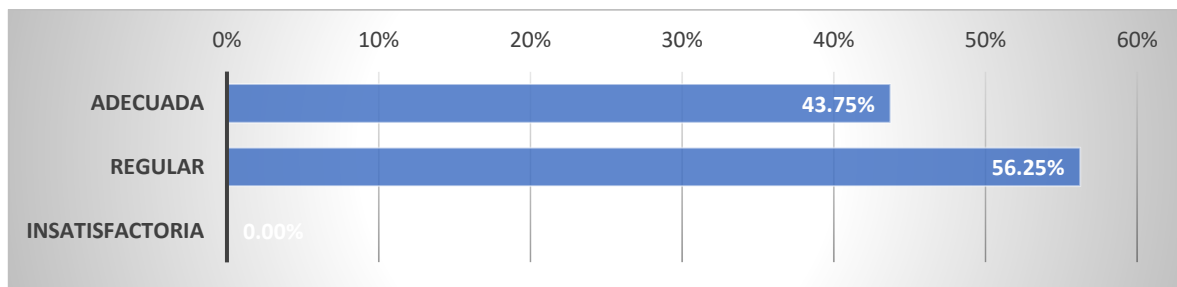
#### Árbol de capacitación PVIF

Se observa el riesgo de deterioro del cumplimiento de los objetivos, los procesos de capacitación formal, incluso el entrenamiento en el trabajo, la aplicación de procedimientos y disponibilidad tecnológica. Estas situaciones se darán en un contexto de detrimento del compromiso y preparación del personal.



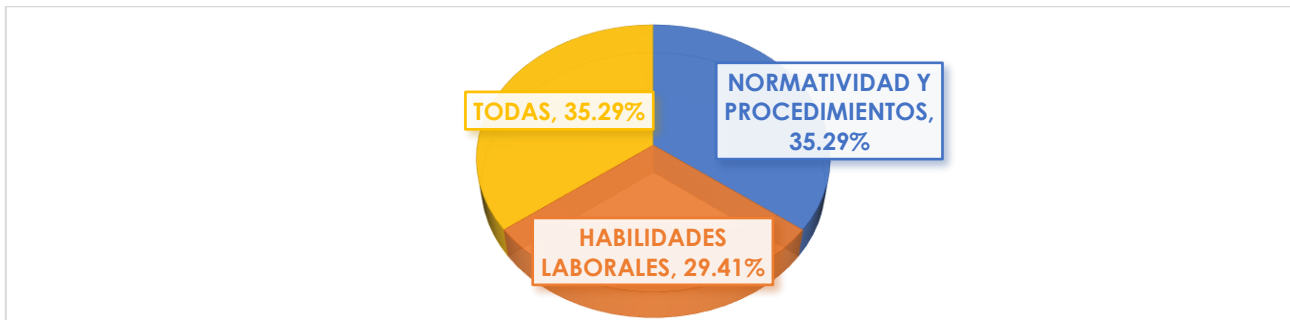
#### Apreciación sobre la capacitación del personal PVIF

Mayormente se observa que la preparación del personal requiere fortalecerse.



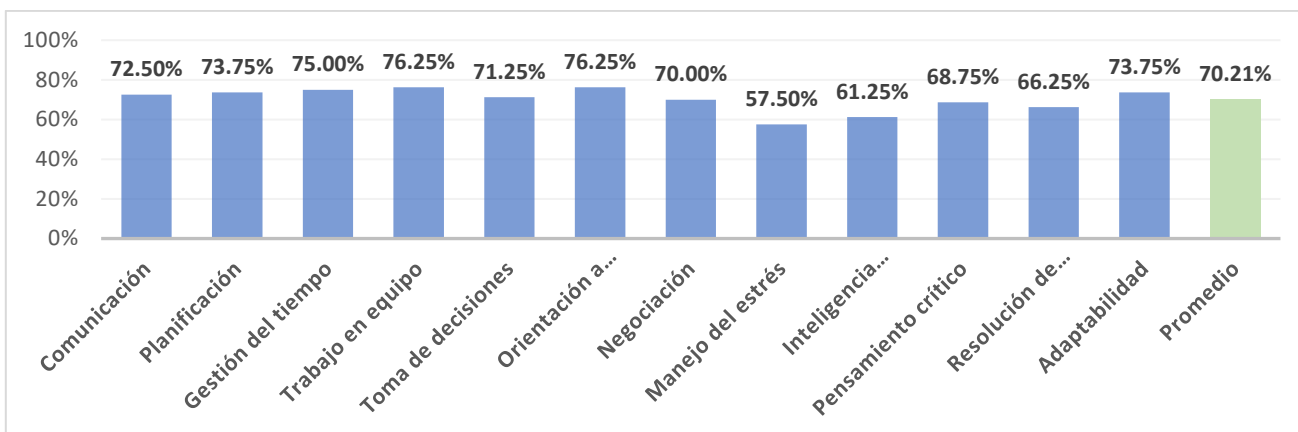
#### Tipo de capacitación estimada PVIF

En los PVIFs se requiere de manera especial un plan de capacitación que aborde las tres áreas descritas, fundamentalmente la normatividad y desarrollo de habilidades laborales.



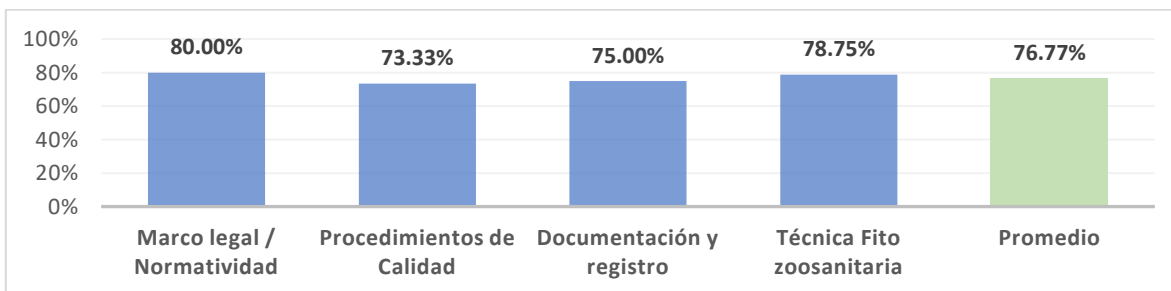
### Dominio de Habilidades Blandas PVIF

En estos sitios el manejo del estrés, derivado de la inseguridad de las zonas y continuos problemas con los usuarios, es fundamental, así como el manejo emocional y capacidades de solución de conflictos. Su orientación a resultados y el trabajo en equipo pueden afectarse por las anteriores.



### Dominio de habilidades técnicas. PVIF

La aplicación de los procedimientos y los elementos de documentación y registro son las áreas donde hay que aplicarse de manera prioritaria en estos puntos.

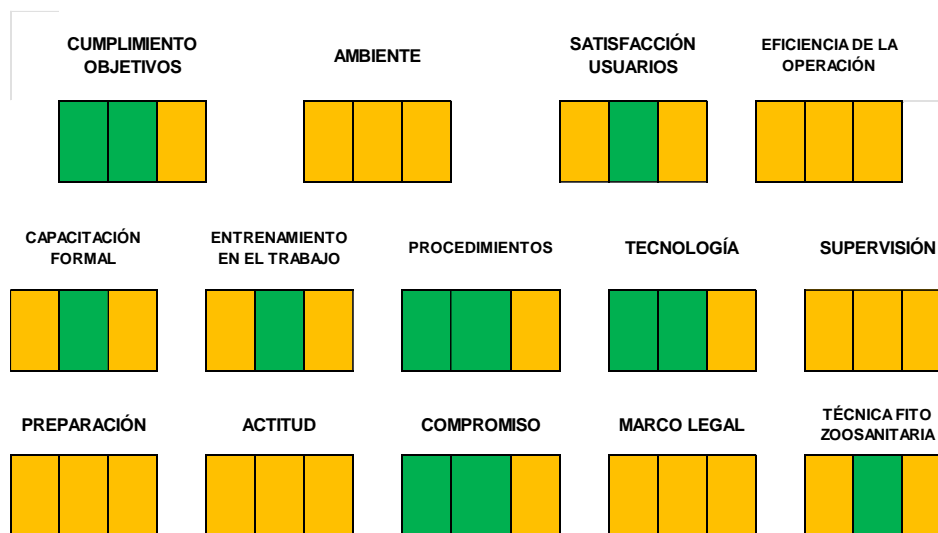


### Situación de la capacitación en Oficinas centrales

Obviamente la situación en oficinas centrales guarda diferencias con los sitios de inspección, sus funciones técnico-administrativas de coordinación, control y apoyo suponen características de trabajo, sujetas a mayor exigencia en componentes organizaciones. Cabe señalar que la situación identificada corresponde, con base a nuestra experiencia, a las particularidades de las instituciones públicas y privadas de trabajo administrativo, en oficinas, donde la complejidad de articular los objetivos entre áreas, la supervisión de personal, la responsabilidad normativa y los distintos equipos de trabajo con liderazgos distintos y presiones de tiempo demanda un mayor dominio de las habilidades blandas.

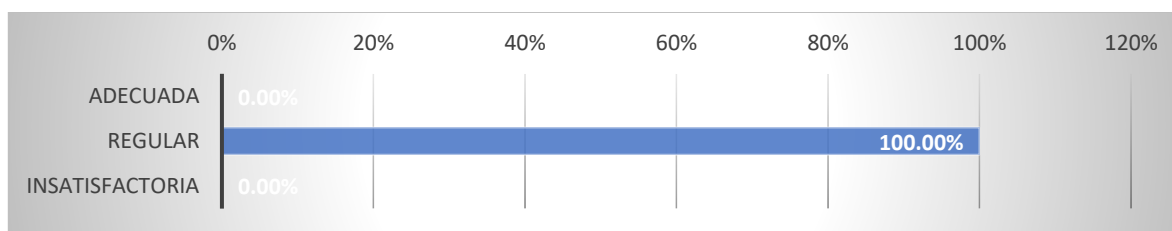
### Árbol de capacitación de Oficinas Centrales

Se puede observar al igual que en los sitios que no hay mayores expectativas de mejora, tiene a decrementar el cumplimiento de los objetivos, la aplicación de procedimientos, la disponibilidad tecnológica y en general el ambiente de trabajo.



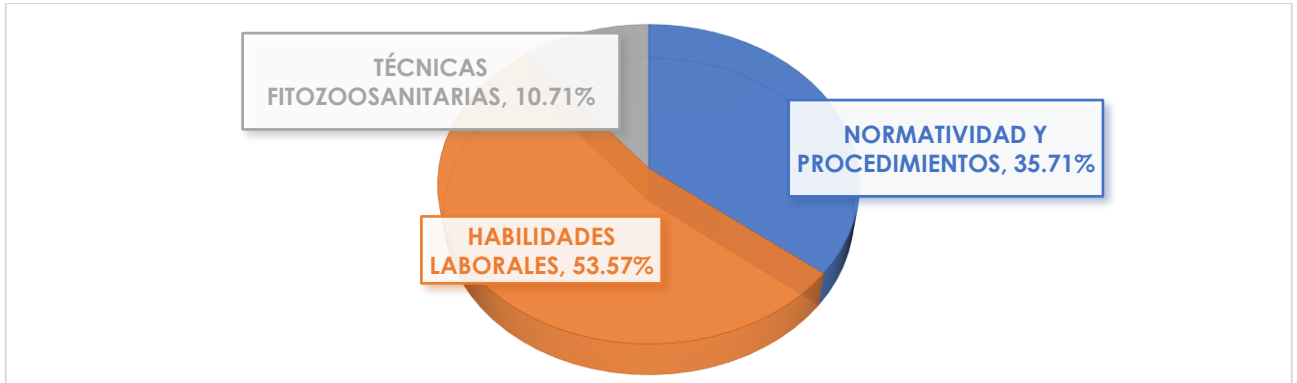
### Apreciación sobre la capacitación del personal Oficinas Centrales

Se manifiesta que en general la preparación del personal es regular.



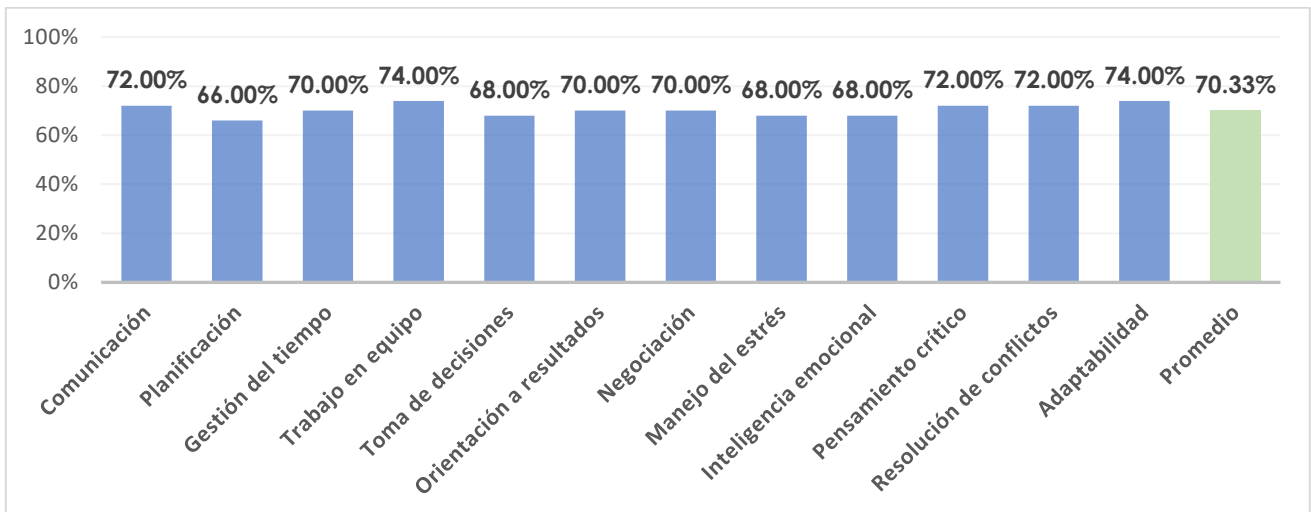
### Tipo de capacitación estimada Oficinas centrales

Como se señala anteriormente las prioridades son el desarrollo de las habilidades blandas y el dominio de la normatividad y aplicación de procedimientos.



### Domino de Habilidades Blandas Oficinas centrales

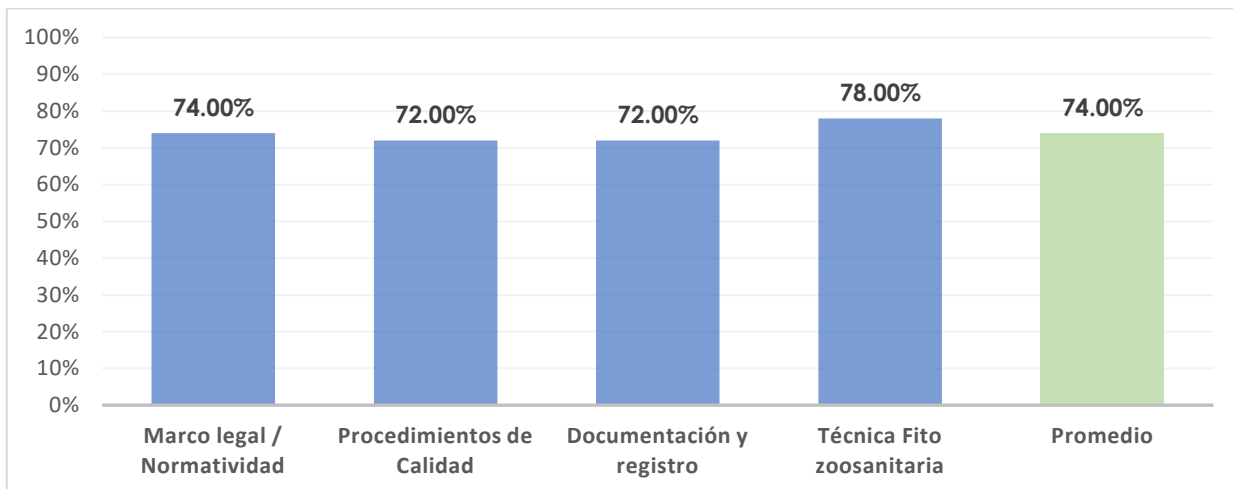
En concordancia con sus actividades la planificación y toma de decisiones destacan como habilidades para mayor atención, así como el manejo del estrés y la inteligencia emocional. Estos factores son determinantes para el ambiente organizacional en las oficinas.



### Domino de habilidades técnicas. Oficinas centrales

Hay que reducir la brecha del dominio en el manejo del marco legal y la aplicación de procedimientos.





## Resultados generales DNC

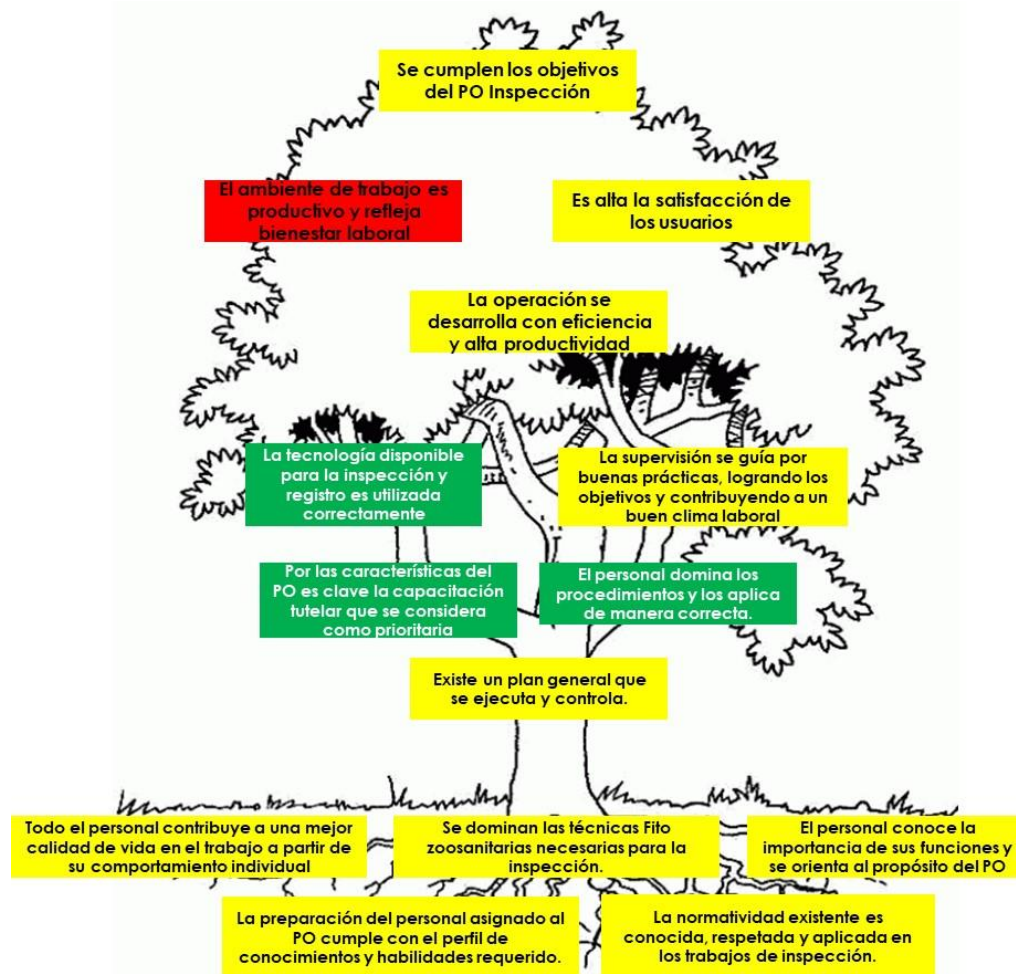
En este apartado presentamos los aspectos relevantes obtenidos del diagnóstico de necesidades de capacitación, tendientes a conformar una estrategia para avanzar en la preparación del personal y lograr mejoras del PO.

### Consideraciones

**Importancia de la capacitación.** Con base al diagnóstico potencialmente vía capacitación se podría dar solución al 40% de la problemática actual y de manera indirecta otro 8%, no hay duda de que se tienen que implementar acciones al respecto.

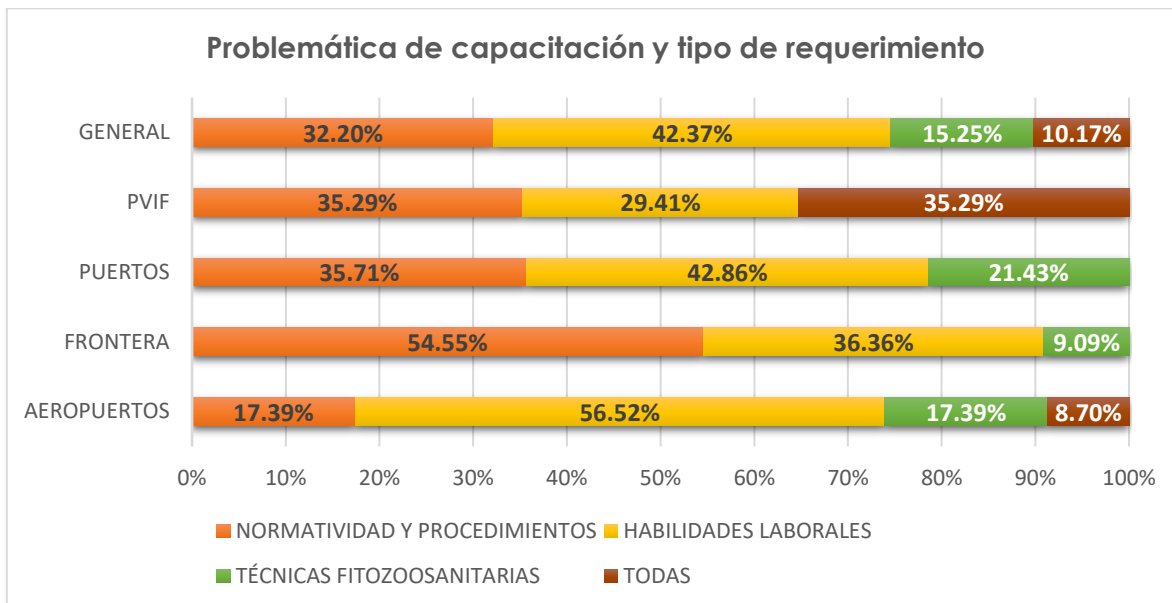
**Evolución prevista.** La evolución detectada no es satisfactoria, para mejorar hay que cambiar, en el mejor de los casos sin hacer acciones directas se mantendría la situación actual, pero como hemos expuesto la evolución tiende a decrecer, visualizando focos rojos. La situación se proyecta en la siguiente imagen del árbol de capacitación que enfocó el diagnóstico, en verde los que potencialmente estarán bien, en amarillo los que presentarán irregularidades y en rojo los que presentarán problemas serios:

**Proyección de la evolución del árbol de capacitación del PO**



Como vemos se proyecta una situación no totalmente satisfactoria, hay que generar acciones proactivas para producir cambios que conduzcan a la mejora del PO vía capacitación.

**Orientación por tipo de sitio.** Existen problemas y oportunidades de carácter general pero también como lo revela el diagnóstico, prioridades y focos de atención diferenciados según el tipo de sitio.



**Optimización de recursos.** Obviamente se tienen que optimizar los recursos con los que se pueda disponer, para lo cual en principio supone priorizar las acciones y segundo poner en práctica alternativas de capacitación innovadoras.

### Mapa de atención de la capacitación

Con base a los resultados del diagnóstico y las consideraciones anteriores, para establecer acciones y prioridades, deberán seguirse los siguientes puntos:

#### Enfoque por centro de trabajo

##### Comparativo de apreciación general por tipo de sitios

De manera cualitativa se tiene una “fotografía” de los requerimientos por tipo de centro de trabajo, los cuáles se comentaron anteriormente; a continuación, una síntesis comparativa.

TIPO	PREPARACIÓN DEL PERSONAL	HABILIDADES BLANDAS	HABILIDADES TÉCNICAS
AEROPUERTOS	Por arriba de la media general, 52%, se considera que la capacitación del personal es regular.	Se requiere trabajar en el desarrollo de las competencias relacionadas con el ambiente de presión y manejo de problemas.	Si bien, en la actualidad se domina correctamente la documentación y registro, el

			dominio del marco legal debe fortalecerse
PUERTOS	Alta percepción de que el personal tiene buena preparación: 71.43%	Hay que reforzar las capacidades de inteligencia emocional y pensamiento crítico, además de procesos que permitan mejor adaptación a situaciones cambiantes. En el aspecto positivo tenemos la orientación a resultados y el trabajo en equipo como elementos de mejor dominio.	En los puertos la prioridad técnica es el dominio del marco legal.
FRONTERAS	La estimación sobre la preparación actual del personal es satisfactoria, 70%	Las habilidades débiles son: manejo del estrés, inteligencia emocional, gestión del tiempo y adaptabilidad; se muestran como fuertes la orientación a resultados y las capacidades de negociación	Los elementos por atender son el marco legal y el dominio y aplicación de los procedimientos.
PVIF	Mayormente se observa que la preparación del personal requiere fortalecerse, solamente se considera adecuada el 43.75%	En estos sitios el manejo del estrés, derivado de la inseguridad de las zonas y continuos problemas con los usuarios, es fundamental, así como el manejo emocional y capacidades de solución de conflictos. Su orientación a resultados y el trabajo en equipo pueden afectarse por las anteriores	La aplicación de los procedimientos y los elementos de documentación y registro son las áreas donde hay que aplicarse de manera prioritaria.

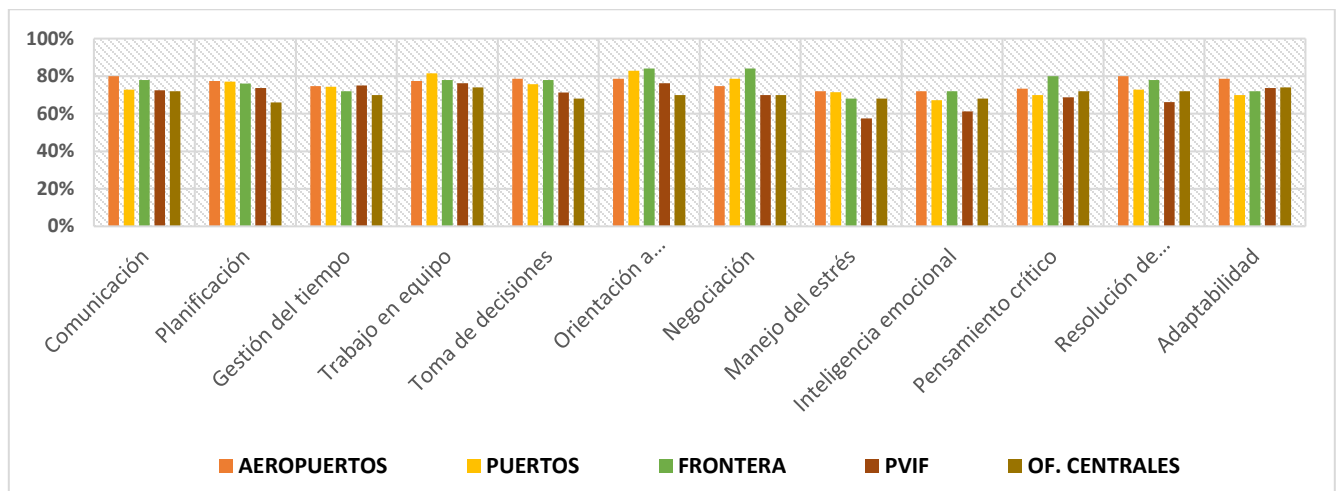
OFICINAS  
CENTRALES

Se manifiesta que en general la preparación del personal es regular.	La planificación y toma de decisiones destacan como habilidades para mayor atención, así como el manejo del estrés y la inteligencia emocional. Estos factores son determinantes para el ambiente organizacional en las oficinas.	Hay que reducir la brecha del dominio en el manejo del marco legal y la aplicación de procedimientos
--	---	--

**Alcance de dominio de las habilidades**

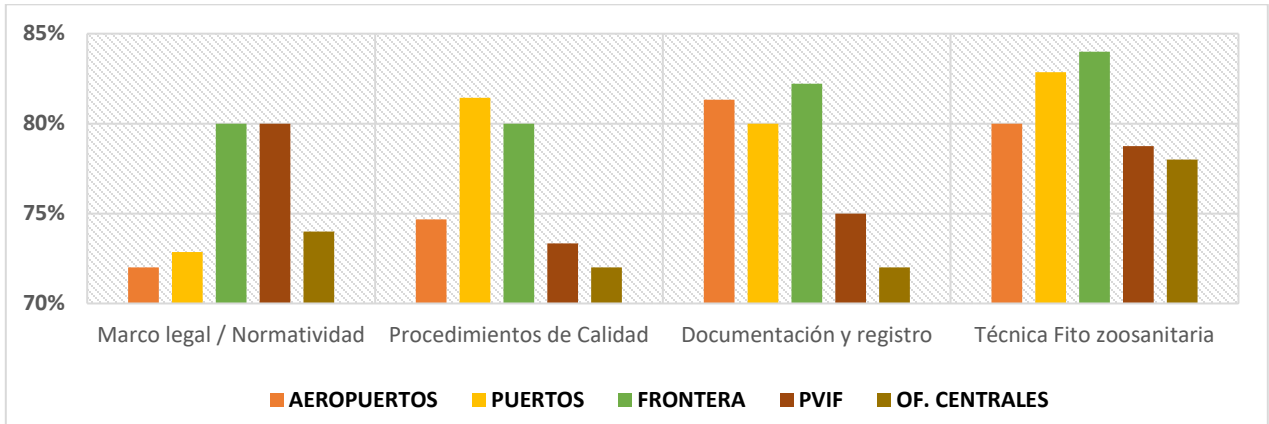
La visión general comparativa de las necesidades de las habilidades blandas o transversales. A menor grado de dominio mayor necesidad.

**Comparativo de alcance de dominio habilidades blandas**



**Comparativo de alcance de dominio habilidades técnicas**

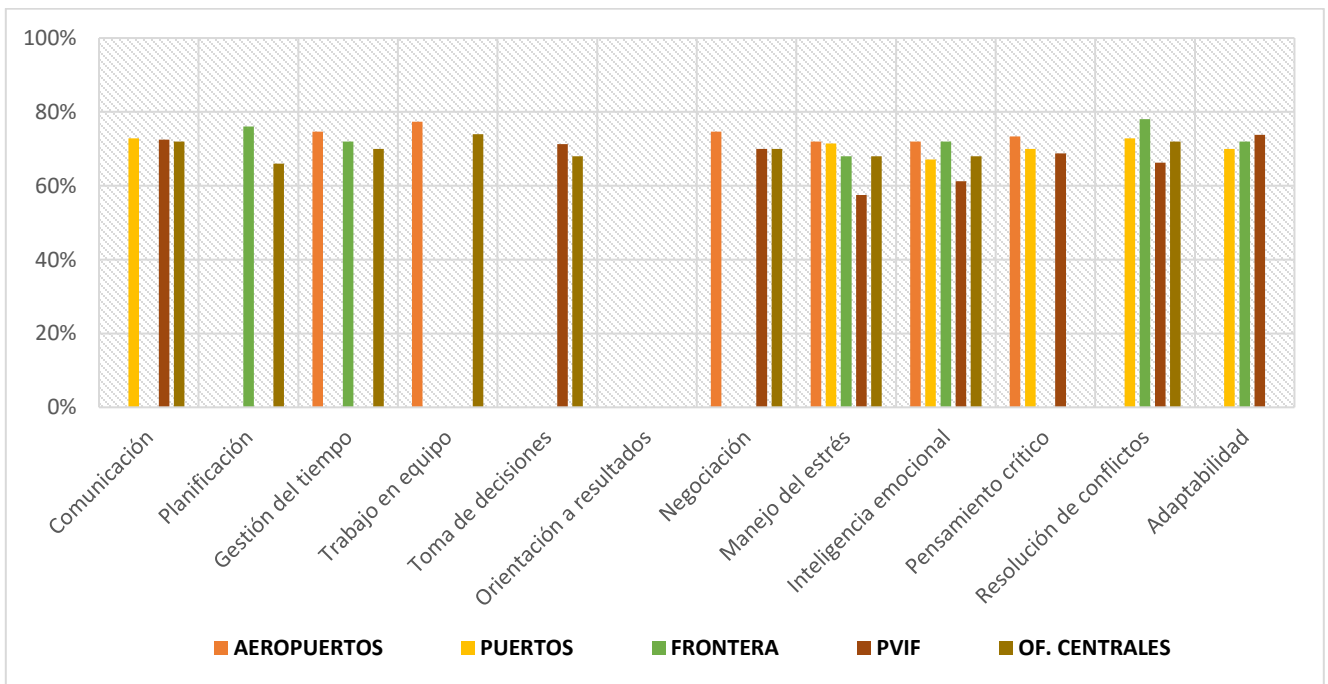
Se presenta igualmente para las habilidades técnicas.



### Selección de habilidades por atender

Con la finalidad de optimizar los recursos disponibles se deben seleccionar las habilidades que requieren mayor atención y que de manera más rápida puede mejorar la situación y resultados. La selección propuesta consiste en atender en todos los casos aquellas de menor grado de dominio por tipo de centro de trabajo, visualmente se expresa en la siguiente gráfica:

### Selección de habilidades blandas por sitio



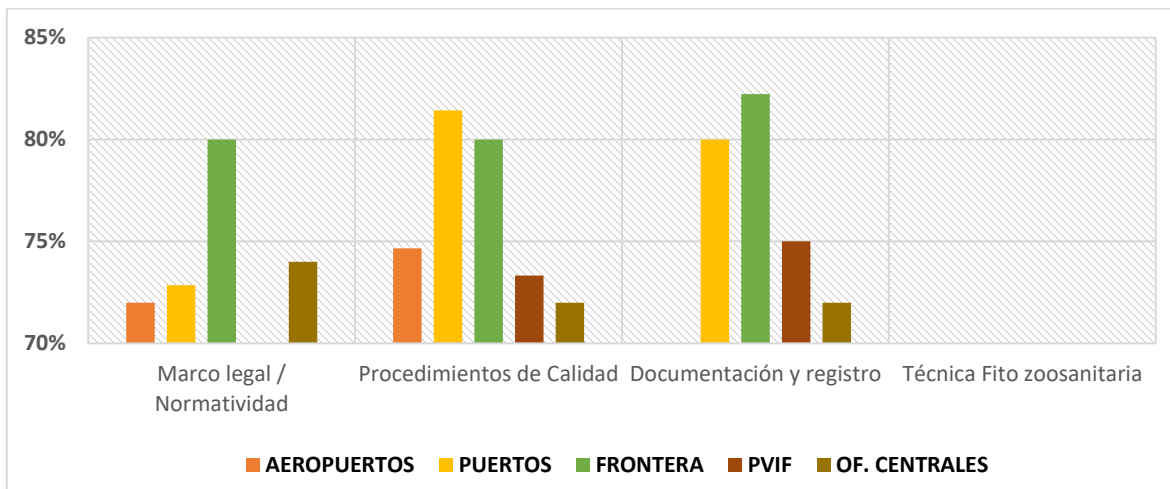
De tomar esta alternativa de selección se tendría que generar un plan de capacitación que atendiera la siguiente aplicación:

	AEROPUERTOS	PUERTOS	FRONTERA	PVIF	OF. CENTRALES.	PUNTOS QUE DESARROLLAR
Comunicación		SÍ		SÍ	SÍ	<b>3</b>
Planificación			SÍ		SÍ	<b>2</b>
Gestión del tiempo	SÍ		SÍ		SÍ	<b>3</b>
Trabajo en equipo	SÍ				SÍ	<b>2</b>
Toma de decisiones				SÍ	SÍ	<b>2</b>
Orientación a resultados						
Negociación	SÍ			SÍ	SÍ	<b>3</b>
Manejo del estrés	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	<b>5</b>
Inteligencia emocional	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	<b>5</b>
Pensamiento crítico	SÍ	SÍ		SÍ		<b>3</b>
Resolución de conflictos		SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	<b>4</b>
Adaptabilidad		SÍ	SÍ	SÍ		<b>3</b>
<b>TOTAL</b>	<b>6</b>	<b>6</b>	<b>6</b>	<b>8</b>	<b>9</b>	

- Así tenemos que en general se podría elaborar un programa para todo el personal sobre Inteligencia emocional y manejo del estrés.
- Resolución de conflictos se impartiría a todos los centros menos en aeropuertos.
- Por la situación diferenciada de oficinas centrales es mayor la necesidad de las habilidades transversales.

### Selección de habilidades técnicas por sitio

A continuación, se presenta la selección propuesta de las habilidades técnicas por centro de trabajo. El caso de las técnicas Fitozoosanitarias como vimos en el diagnóstico no es una necesidad apremiante, pero no hay que descartarla sino atenderla mediante requerimientos específicos.



El cuadro de atención quedaría de la siguiente manera:

	AEROPUERTOS	PUERTOS	FRONTERA	PVIF	OF. CENTRALES.	PUNTOS QUE DESARROLLAR
Marco legal / Normatividad	SÍ	SÍ	SÍ		SÍ	4
Procedimientos de Calidad	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	5
Documentación y registro		SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	4
Técnica Fitozoosanitaria						0
<b>TOTAL</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	

### Lineamientos generales para el desarrollo de la capacitación

#### Enfoque

En forma general se podría plantear una ruta para reiniciar un sistema institucional de capacitación que considerara los siguientes pasos:

- Identificar acciones para reducir o eliminar la brecha existente, conforme al perfil laboral de habilidades del personal, entre lo que se debe dominar y lo que se domina actualmente.
- Para la puesta en práctica de nuevas acciones se podría iniciar por hacer un inventario institucional de la capacitación que se otorga en la actualidad en la institución y una reflexión de aquello que en materia de capacitación fue exitoso en el pasado y que conviene recuperar.



- Al ser el presente un diagnóstico general que extrapola los resultados se puede considerar la posibilidad de que establezcan igualmente prioridades respecto al tipo de centro y específicamente aquellos puntos conocidos como “problemáticos”.
- Planificar el diseño curricular de capacitación para los diferentes puntos; y los sistemas para otorgar la capacitación en sitio para cada una de las labores que desarrolla la institución.
- Hay que desarrollar un modelo híbrido de capacitación: presencial y en línea y en este último caso: sincrónica o asincrónica, dependiendo de los temas a tratar. La sincrónica permite garantizar el tiempo de atención, mientras que la asincrónica debe supervisarse su aplicación.
- Hay que considerar la posibilidad de fortalecer, crear, un equipo compacto de capacitadores itinerantes “in situ”, tanto para habilidades técnicas como blandas.
- Profundizando el punto anterior y retomando lo señalado respecto al dominio y experiencia en temas técnicos se deben sistematizar los mecanismos para desplegar la capacitación en materias técnico-normativas y de habilidades blandas. Esto puede llevarse a cabo con la integración de una Unidad especializada. El objetivo sería un nuevo replanteamiento de la capacitación institucional en dos vertientes: formación en espacios académicos para temas generales técnicos y normativos y de habilidades blandas; y formalización de la capacitación en sitio, durante el desarrollo del trabajo cotidiano en los diferentes sitios de inspección. El desarrollo de esta Unidad además de consolidar la experiencia que ya tiene Senasica, reforzaría la imagen y posicionamiento en sus tareas de inspección, tanto nacional como internacionalmente.

### **Evaluación de la capacitación**

La evaluación de la capacitación desde siempre plantea una situación compleja, nadie duda de su importancia y necesidad, sin embargo se deja de hacer o se le quita prioridad al no tener evidencias de su acción transformadora para la mejora de las organizaciones y sus operaciones. Por ello en este caso se deben generar mecanismos de evaluación para los dos tipos de capacitación, en habilidades técnicas y blandas, que conduzcan posteriormente a la elaboración de un análisis de costo beneficio de la capacitación otorgada, para gestionar ampliaciones presupuestales al programa de capacitación.

### Evaluación de proceso

La capacitación realizada debe evaluarse para poder medir su calidad y el desarrollo de las capacidades por parte de los sujetos de capacitación. Más allá de constatar adquisición de conocimientos se debe identificar o validar la asimilación de nuevos comportamientos, esta evaluación se realiza a la conclusión del evento de capacitación.

### Evaluación de impacto

Conviene diseñar una herramienta ágil y práctica para poder estimar el impacto de las acciones de capacitación que se implementen, esta herramienta debería aplicarse en dos ocasiones: la primera previamente al proceso de capacitación y posterior al mismo, uno o dos meses después.

Inicialmente se puede elaborar como una encuesta considerando los siguientes elementos que deben ser impactados por la capacitación, se comprende que estos no dependen enteramente de la capacidad del personal, pero si los condicionan:

- Cumplimiento de objetivos
- Satisfacción de usuarios
- Ambiente de trabajo
- Tiempos de inspección
- Eficiencia de documentación y registro de la inspección.

El instrumento por desarrollar sería de apreciación cualitativa pero preferentemente ponderado cuantitativamente de tal forma que se pueda reflejar el avance obtenido por la capacitación realizada.

## Recomendaciones



A través de la evaluación realizada, cuyos resultados se han presentado en este informe, resulta claro que es necesario replantear aspectos cruciales del PO de Inspección para intentar cambiar la tendencia y mejorar operativamente el programa. Por lo tanto, hacemos las siguientes recomendaciones:

### Generales del Programa

- A. Aun cuando es una necesidad de sobra sentida y ampliamente demandada por la institución, no sobra insistir en la necesidad ingente de ampliaciones presupuestarias para el programa. Sin este requisito no es factible cambiar las tendencias.
- B. El problema de falta de personal suficiente aqueja de manera muy notoria a algunos puntos fronterizos, portuarios y aeroportuarios. Parecería urgente solventar este punto con incrementos de personal y por lo tanto con nueva capacitación para los recién ingresados.
- C. Es urgente el rediseño integral de la infraestructura de algunos puntos de inspección carreteros.

## Propias del desempeño del PO IICA - SENASICA

1. Realizar análisis y generar estrategias con base en la tipología de los diferentes puntos de inspección para generar resultados estratégicos más precisos.
2. Replantear sistemas de visitas a puntos de inspección para conocer problemáticas y diseñar estrategias con prioridades según necesidades específicas. Las visitas pueden apoyarse en los sistemas remotos de comunicación para disminuir costos.
3. En materia de capacitación es indispensable desplegar programas institucionales para capacitaciones técnico-normativas y de habilidades blandas. Estas últimas dirigidas a mejorar la capacidad de control del estrés; y para mejoramiento del ambiente laboral. Adicionalmente en puntos clave como los aeropuertos, puertos y fronteras, regresar a la capacitación en inglés para los trabajadores.
4. Además de los sistemas de capacitación institucional, se deberían crear mecanismos institucionales para capacitación en sitio, a través de mecanismos como los tutoriales impartidos por los propios trabajadores más hábiles en las actividades.
5. Promover sistemas para mejorar la comunicación interinstitucional
6. Es importante rediseñar los filtros del personal nuevo que se contrata para que sea más adecuado al trabajo de SENASICA.
7. Modificar los sistemas de compras para adecuarlos a las necesidades de los diferentes puntos de inspección. El caso más emblemático so los uniformes, que resultan inadecuados para varias de las regiones visitadas.
8. Incrementar el número de los binomios caninos. A través de esta práctica se gana mucha eficiencia operativa.
9. Es indispensable replantear el sistema de mantenimiento de equipos para apoyar el trabajo, así como de vehículos, en varios de los puntos visitados: equipos de refrigeración, de fumigación, vehículos, para traslado del personal de unos puntos a otros.
10. Los informes técnicos anuales de las distintas áreas de SENASICA les son requeridos cada año para finales del mes de marzo lo que impide contemplarlos en la evaluación del PO e incluso en el proceso de finiquito y/o renovación, es pertinente que los informes anuales del proceso de inspección y materia del PO se entreguen durante el mes de febrero de cada año.

## Conclusiones

Como resultado de la evaluación del PO del ejercicio 2022, se observa que **SE CUMPLIÓ** el objetivo general del mismo, mediante el cumplimiento de los tres objetivos específicos.

Para realizar el ejercicio de cumplimiento de las metas, se llevó a cabo el análisis de la información de los informes periódicos y anuales que elabora la institución. A lo largo de este informe hemos dado cuenta del trabajo de evaluación del cumplimiento de metas como de la detección de problemáticas generales y de necesidades de capacitación.

Tal y como quedó establecido en los términos de referencia para la evaluación, se analizaron las necesidades de capacitación que se desprenden de las entrevistas de campo durante las visitas a los sitios de inspección. En todos los casos procedimos a realizar un análisis diferenciado según el tipo de puntos de inspección para intentar tener una mayor precisión en las necesidades de cada tipo.

También registramos la problemática general que aqueja a los diferentes puntos de inspección con miras a que en los planes futuros de mejora operativa se pueda tener en cuenta esas diferencias y tener mejores posibilidades de impacto de las estrategias que se decidan tomar para la evolución institucional.

Es incuestionable que la problemática general que aqueja al PO Inspección y la problemática específica con relación a la capacitación están íntimamente relacionadas. Por ello dejamos constancia, a través de las entrevistas, de la problemática principal identificada.

La institución a lo largo del país cuenta entre su personal con muchos trabajadores que tienen gran disposición al trabajo y bien capacitados a lo largo del tiempo, que se han desempeñado en labores de inspección, tanto técnica y normativamente, como en temas de trato a los viajantes y los importadores de mercancías y manejo de grupos de trabajo. Todo ello en situaciones de gran estrés laboral. Hay otro grupo de trabajadores, generalmente de nuevo ingreso, que muestra grandes deficiencias en puntos neurálgicos de capacitación.

Adicional a lo anterior, a lo largo del país se ve una deficiencia notable en el volumen de personal para la atención de las inspecciones. Esto impacta en enormes cargas de trabajo para el personal encargado actualmente,

que dificultan cumplir en su totalidad los trabajos de inspección requeridos. Esta situación lleva a que los ambientes de trabajo en la mayoría de los puntos de inspección se desarrollen bajo enorme estrés para el personal y con fricciones latentes permanentes en los equipos.

Adicionalmente, la rotación de personal laborando en el PO de IICA en los puntos de inspección, ocasiona la necesidad imperiosa de capacitar a los empleados nuevos permanentemente. La forma más eficiente que se ha encontrado para la capacitación permanente es el trabajo en sitio. Impartido por los compañeros de mayor experiencia. No obstante, la falta de personal en casi todos los puntos ocasiona dificultades y tensiones por la carga de trabajo de los equipos. Deben inspeccionar y capacitar al mismo tiempo.

Lo anterior no implica que no se requiera la capacitación teórica permanente en temas técnico-normativos, para el desarrollo de habilidades blandas, que incluye fortalecer la inteligencia emocional y el manejo del estrés; así como otros requerimientos necesarios para este trabajo como es el manejo adecuado del inglés especialmente en aeropuertos, puertos y zonas fronterizas

Se requiere la adecuación integral de la infraestructura de muchos de los puntos de inspección, notablemente en los PIVF carreteros. Las deficientes condiciones de la infraestructura, repercuten en ineficiencias notables en el trabajo.

Así mismo, se identifica una problemática constante en cuanto a la regularidad de los suministros, especialmente en los tres meses iniciales del año; y adecuación de los suministros a las necesidades regionales (ejemplos uniformes). Se requiere reformular las compras para adecuarlas a la diversidad de necesidades distintas y llevar a cabo un adecuado control de requerimientos e inventarios por punto a través de un programa de visitas.

Hay una enorme necesidad de contar con más unidades caninas para la inspección.

La imagen de SENASICA es mala ante los viajantes por las fricciones de los funcionarios con las personas a las que se les requisan productos. Este problema es endémico a la labor que se tiene que desarrollar, pero se hace lacerante por la falta de personal y la capacitación deficiente en campo.

Por último, es notable la diferencia en la problemática para inspeccionar las cargas comerciales de gran escala en aduanas y puertos que cuentan en

general con buena infraestructura, apoyada por agencias aduanales y empresas usuarias de los servicios de inspección; y que se realizan con más orden, de aquella que se efectúa a los viajantes en puntos carreteros, fronterizos y en aeropuertos, que genera grandes cargas de trabajo y altas fricciones con los usuarios. Es indispensable tomar en cuenta estas diferencias al momento de hacer cualquier plan de trabajo de la institución.

## Bibliografía

### Fuentes consultadas

1. Informe de evaluación externa PO 2021.
2. Términos de referencia Evaluación externa PO INSPECCIÓN 2022
3. Programa Operativo RAN-PO INSPECCIÓN 2022
4. Convenios modificatorios RAN-PO INSPECCIÓN 2022
5. Reportes técnicos mensuales PO INSPECCIÓN 2022. Enero a diciembre.
6. Reporte de indicadores. Página web [www.gob.mx/SENASICA](http://www.gob.mx/SENASICA)
7. Manual de Operación de Coadyuvantes 2022.
8. Entrevistas de campo de puntos de inspección llevadas a cabo por Inteligenza en puntos de inspección seleccionados, entre enero y febrero de 2023.
9. La inteligencia prospectiva y sus métodos. Cervera Medel, Manuel. Cuadernos de pensamiento prospectivo número 10, México, DGAPA UNAM. 2015.
10. Gestión por competencias. Alles, Martha. Ed. Granica.