

Universidad Iberoamericana

Estudios con Reconocimiento de Validez Oficial por Decreto Presidencial
del 3 de abril de 1981



MODELO DE GESTIÓN POR COMPETENCIAS ORIENTADO A RESULTADOS PARA LOS RESPONSABLES DE PROMOVER LA MEJORA DE LA GESTIÓN EN LAS ORGANIZACIONES PÚBLICAS

ESTUDIO DE CASO

Que para obtener el grado de

MAESTRA EN ADMINISTRACIÓN

Presenta:

ELENA CORONA MARTÍNEZ

Director: Mtro. Roberto Sánchez de la Vara

Lectores: Mtra. Rocío Gutiérrez Fernández

Mtro. Carlos Sedano Martínez

México, D.F.

2010

INDICE

INTRODUCCIÓN.....	4
JUSTIFICACIÓN.....	7
OBJETIVOS.....	14
METODOLOGÍA.....	15
CAPITULO I:	
Diseño de Puestos y Definición de Perfiles.....	19
1.1 Conceptos básicos de la descripción y perfil del puesto	19
1.2 Diseño de Puestos.....	20
1.3 Etapas para la descripción del puesto.....	24
1.4 Proceso para perfilar el puesto.....	27
1.5 Competencias Laborales.....	29
CAPITULO II:	
Diseño de puesto y perfil tipo propuesto para los Responsables de promover la mejora de la gestión en las organizaciones públicas.	35
2.1 Diseño de Puesto	35
2.2 Perfil del Puesto.....	38
CAPITULO III:	
Propuesta de Competencias para el Responsable de Promover la Mejora de la Gestión en las Organizaciones Públicas	42
3.1 Conocimientos Técnicos	42
3.2 Habilidades Gerenciales	45
CAPITULO IV:	
Evaluación del Desempeño	56
4.1 Evaluación	56
4.2 El desempeño.....	61
4.3 Evaluación de Competencias Laborales.....	61

4.4	Proceso de Implementación de un Sistema de Gestión por Competencias	64
4.5	La evaluación del desempeño.....	65
4.6	Beneficios de la Evaluación del Desempeño.....	69
4.7	Los niveles de evaluación del desempeño.....	72

CAPITULO V:

	Esquema de evaluación para los Responsables de promover la mejora de la gestión en las organizaciones públicas.....	79
--	---	----

5.1	Diagnóstico Inicial.....	80
	a) Valoración de Conocimientos Técnicos.....	81
	b) Valoración de Habilidades Gerenciales	82
	c) Cuestionario de Percepción del Desempeño	82
	d) Revisión documental del cumplimiento de metas y logro de resultados que impactaron en la mejora de la institución.....	83

	CONCLUSIONES.....	85
--	-------------------	----

	BIBLIOGRAFÍA	92
--	--------------------	----

	ANEXOS	95
--	--------------	----

ANEXO 1:

	Propuesta de reactivos para el examen técnico	96
--	---	----

ANEXO 2:

	Cuestionario de Percepción para la institución	104
--	--	-----

ANEXO 3:

	Cuestionario de Percepción para el Titular de la Unidad Administrativa de Control	105
--	---	-----

ANEXO 4:

	Cuestionario de Percepción para el Delegado y Comisario Público	106
--	---	-----

ANEXO 5:

	Cuestionario de Percepción para las áreas normativas de la Organización Pública.....	107
--	--	-----

ANEXO 6:

	Tabla de Ponderaciones de los elementos valorados en el diagnóstico inicial.....	108
--	--	-----

INTRODUCCIÓN

El caso de estudio se desarrolla en una institución de la Administración Pública Federal (APF), que en lo subsecuente denominaré la *Organización Pública*.

La *Organización Pública* cuenta con *Unidades Administrativas de Control* en las dependencias y entidades para el logro de su misión, objetivos y metas. Cada *Unidad Administrativa de Control* a su vez tiene un área de Auditoría para Mejora de la Gestión, encargada de promover la mejora de la gestión en la institución que colabora.

Para la *Organización Pública*, las áreas de Auditoría para Mejora de la Gestión son socios estratégicos que facilitarán en las instituciones la implementación de sus políticas públicas. Por lo cual, es de suma importancia contar con el personal adecuado para liderar dichas áreas, que cuente con las competencias necesarias para lograr resultados en materia de mejora de la gestión en las instituciones, que impacten en la satisfacción de los ciudadanos.

Por su trascendencia, los Titulares de Auditoría para Mejora de la Gestión son el objeto de estudio del presente caso y me referiré a ellos como los Responsables de promover la mejora de la gestión en las organizaciones públicas.

Por lo anterior, el caso de estudio se orienta en el desarrollo de un modelo de gestión por competencias orientado a resultados para los Responsables de promover la mejora de la gestión en las organizaciones públicas.

En el primer capítulo se establecen los elementos conceptuales relacionados con el diseño de puestos, la definición de perfiles y las competencias laborales.

Con base en el marco teórico del primer capítulo y de la experiencia de trabajo con los Responsables de promover la mejora de la gestión en las organizaciones públicas, en el segundo capítulo se presenta el diseño del puesto y se define el perfil tipo propuesto.

En el tercer capítulo se realiza una propuesta de competencias laborales que deberán tener los Responsables de promover la mejora de la gestión en las organizaciones públicas, para cubrir satisfactoriamente el puesto.

En el cuarto capítulo se presentan los conceptos de evaluación y evaluación de desempeño.

Asimismo, en el quinto capítulo se propone un esquema para evaluar a los Responsables de promover la mejora de la gestión en las organizaciones desde un enfoque mixto, en el cual se valora el grado de desarrollo de sus competencias laborales y el desempeño de sus funciones en materia de mejora de la gestión.

Para llevar a cabo dicha evaluación se diseñaron herramientas que permitan valorar los conocimientos técnicos, habilidades gerenciales y actitudes que se requieren para desempeñar adecuadamente el trabajo; de la misma forma, se establecieron criterios para valorar los resultados obtenidos en mejora de la gestión en un periodo de tiempo determinado.

Para valorar los conocimientos técnicos se elaboró un examen técnico de opción múltiple. Para evaluar las habilidades gerenciales se propone utilizar la técnica de Assessment Center que consiste en la aplicación de un caso práctico para conocer cómo reacciona el evaluado en dicha situación. A fin de valorar las actitudes, se diseñaron cuestionarios de percepción que se aplicarán a diferentes actores que tienen interacción directa de trabajo con los evaluados.

JUSTIFICACIÓN

Desde su creación, la *Organización Pública* adquirió las facultades de un ente normativo y auditor encargado de combatir la corrupción en la Administración Pública Federal (APF), sin embargo, con el tiempo evolucionó hacia un modelo en el que las actividades preventivas de la corrupción, la modernización de las instituciones y la mejora de la gestión cobran cada vez mayor relevancia, como un medio necesario y eficiente para incentivar la economía del país.

Al inicio de su administración, el Presidente de México Felipe Calderón Hinojosa manifestó que una de las prioridades de su gobierno es combatir la corrupción y la impunidad, impulsar la mejora de la gestión y calidad de los servicios públicos, así como promover una cultura de transparencia y de rendición de cuentas.

El gobierno mexicano ha definido como uno de sus principales objetivos la creación de una economía competitiva y generadora de empleos, para lo cual, es necesario resolver los problemas de ineficiencia en la gestión gubernamental.

Es importante mencionar que la APF opera sin enfoque a resultados, con procesos y regulación obsoletos e innecesariamente complicados, lo cual incide en la baja competitividad del país.

Frente a este reto, la *Organización Pública* ha definido como misión consolidar un gobierno honesto, eficiente y transparente; teniendo la responsabilidad de modernizar

sustancialmente la APF, así como contribuir para que la ciudadanía confíe cada vez más en sus instituciones.

La participación de la *Organización Pública* en las dependencias y entidades de la APF se enmarca en un ánimo facilitador, promotor, desregulador e innovador que permita a las instituciones, sin menoscabo del debido cumplimiento del marco jurídico, cumplir sus objetivos estratégicos en una forma eficiente, eficaz, creativa y transparente.

Actualmente, la *Organización Pública* está implementando acciones centradas en mejorar significativamente la gestión de las dependencias y entidades, en establecer un programa integral de modernización administrativa que asegure la efectividad de las instituciones, simplifique procesos, trámites y servicios gubernamentales haciéndolos más eficientes y eficaces.

Del conjunto de acciones a desarrollar por la *Organización Pública* durante el actual periodo de gobierno, destaca la implementación del Sistema Integral de Mejora de la Gestión (SIMG).

El SIMG es de carácter obligatorio para las dependencias y entidades de la APF y tiene como objetivos: maximizar la calidad de los bienes y servicios que presta la APF, incrementar la efectividad de las instituciones y minimizar los costos de operación y administración de las dependencias y entidades.

Para lograr su misión la *Organización Pública* cuenta con *Unidades Administrativas de Control* en cada una de las dependencias y entidades de la APF, quienes realizan las funciones correspondientes a la contraloría interna.

En los primeros años de creación de la *Organización Pública*, las *Unidades Administrativas de Control* se limitaron en buena medida a realizar auditorías, a verificar el cumplimiento de las normas y a sancionar las irregularidades. Por lo tanto, la mayor parte de las dependencias y entidades de la APF percibían a las *Unidades Administrativas de Control* como entes fiscalizadores y de sanción, no necesariamente como unidades de apoyo, consultoría o valor agregado.

En ese momento, la estructura de las *Unidades Administrativas de Control* estaba integrada por el Titular de la Unidad y tres Responsables de área: el de Auditoría, Quejas y Responsabilidades.

En los últimos años, la *Organización Pública* se propuso transformar a las *Unidades Administrativas de Control* en instancias orientadas a promover la mejora, la prevención y la modernización, sin descuidar la vigilancia y la corrección de conductas irregulares.

Para llevar a cabo el nuevo enfoque, las *Unidades Administrativas de Control* se reestructuraron a principios del 2003 el área de Auditoría se dividió en dos: en Auditoría Interna y en Auditoría para Mejora de la Gestión, la primera se enfocaría exclusivamente en funciones propias de la auditoría y la segunda en promover la mejora de la gestión en las instituciones de la Administración Pública Federal (*área objeto de estudio del presente caso*).

Las nuevas áreas de Auditoría para Mejora de la Gestión mantuvieron instrumentos y herramientas propias de auditoría y control. Aunado a ello, el perfil de las personas asignadas a estas áreas era semejante al de aquellas que les dieron origen, aun cuando las

nuevas funciones a desempeñar se inscriben en enfoques, métodos y herramientas muy distintas a los de control y fiscalización.

En la práctica los responsables de promover la mejora de la gestión continuaban actuando como auditores, la institución no confiaba en ellos como consultores. Realizar proyectos de mejora en conjunto era muy difícil, la institución no tenía la confianza para mostrarle sus problemáticas, pensaban que con la información que obtuviera en cualquier momento serían objeto de una auditoría.

Esta situación se ha intentado corregir de manera gradual los últimos años mediante diversas estrategias, a fin de que estas áreas puedan asesorar a la institución para contribuir al logro de los objetivos y metas, proponer mejores prácticas e impulsar y promover la mejora de la gestión.

El nuevo enfoque significaría cambiar el paradigma con el que se venía trabajando en las *Unidades Administrativas de Control*, modificando la manera de pensar y de actuar de más de 8,000 personas y en particular 1,200 que trabajan en las áreas de mejora de la gestión.

Es importante mencionar que hasta ese momento el área de auditoría para mejora de la gestión se creó sin la definición de perfiles, descripción de puestos, manuales de procedimientos y funciones claras. Las actividades del área se adaptaban de acuerdo a las necesidades de las *Unidades Administrativas de Control* y a los requerimientos de la *Organización Pública* rectora.

Adicional a esta situación, algunas áreas de la *Organización Pública* vieron en las áreas de auditoría para mejora de la gestión a personal adecuado para revisar en las instituciones, las acciones de su competencia. Por su parte el Titular de la *Unidad Administrativa de Control* vio al personal de esta área como su staff, debido a que sus funciones no terminaban de concretarse.

Por otra parte, la *Organización Pública* se enfocó en capacitar a los integrantes de las áreas de mejora de la gestión, en temas que consideraban importante que conocieran, sin tener un plan específico de capacitación. Los temas eran tan diversos que podían ir desde un curso de licitaciones públicas hasta uno de habilidades de consultoría.

No había un plan de capacitación dirigido a mejorar las competencias o adquirir nuevos conocimientos para los responsables de promover la mejora de la gestión en las organizaciones públicas. La capacitación se otorgaba con el propósito de cumplir con las horas de capacitación obligatorias. Muchas veces los participantes de los cursos solían tomar dos o tres veces el mismo curso con el fin de cumplir con su cuota de horas de capacitación.

Esta situación en las áreas de mejora de la gestión ha sido una constante durante más de cinco años. La ausencia de perfiles, descripción de puestos, funciones y un documento normativo que regule su quehacer, ha provocado que las áreas de mejora de la gestión realicen acciones que poco tiene que ver con su razón de ser, promover la mejora de la gestión en las dependencias y entidades en la APF.

Fue hasta el 2008 cuando la *Organización Pública* estableció que su Unidad de Mejora de la Gestión (UMG) sería la responsable de normar y coordinar las funciones de las áreas de auditoría para mejora de la gestión, de establecer las directrices de operación que orienten su quehacer con tareas enfocadas en la mejora y modernización administrativa, y de evaluar su desempeño.

Es importante mencionar que la Unidad de Mejora de la Gestión es la responsable de implementar el Sistema Integral de Mejora de la Gestión en las dependencias y entidades de la APF. Por lo tanto, necesita contar con socios estratégicos en las instituciones que promuevan el SIMG.

Para asegurar su implementación la *Organización Pública* determinó que los *Unidades Administrativas de Control* a través de sus áreas de auditoría para mejora de la gestión sean las responsables de promover, acompañar y asesorar a las dependencias y entidades de la APF en la integración, desarrollo y seguimiento de su Sistema Integral de Mejora de la Gestión.

Las áreas de auditoría para mejora de la gestión desempeñan un importante papel en la implementación del SIMG.

Ante este reto, considero que es de suma importancia contar con el personal adecuado en las áreas de mejora de la gestión, con los conocimientos, las habilidades y las actitudes necesarias para desempeñar sus funciones, obtener resultados de impacto en la mejora de la gestión pública.

Por lo anterior propongo un modelo de gestión por competencias orientado a resultados para los responsables de promover la mejora de la gestión en las dependencias y entidades de la APF.

El modelo esta orientado a los Responsables de las áreas de Auditoría para Mejora de la Gestión por ser los encargados de promover la mejora de la gestión en las instituciones.

OBJETIVOS

Objetivo general:

Establecer un modelo de gestión por competencias orientado a resultados para los responsables de promover la mejora de la gestión en las organizaciones públicas.

Objetivos específicos:

1. Diseñar el puesto y definir el perfil del Responsable de promover la mejora de la gestión en las organizaciones públicas.
2. Diseñar las competencias para los Responsables de promover la mejora de la gestión en las organizaciones públicas.
3. Diseñar un esquema de evaluación con base en competencias para los Responsables de promover la mejora de la gestión en las organizaciones públicas.

METODOLOGÍA

El presente trabajo se llevó a cabo mediante una revisión bibliográfica a través de la cual se obtuvo el marco conceptual para poder desarrollar el modelo de gestión por competencias orientado a resultados para los Responsables de promover la mejora de la gestión en las organizaciones públicas.

Para el desarrollo del trabajo adopte una perspectiva analítica basa en dos enfoques: gestión por competencias y evaluación del desempeño.

En este sentido, la competencia es una parte profunda de la personalidad y puede predecir el comportamiento en diversas situaciones y desafíos laborales.

La competencia laboral es la capacidad para responder exitosamente una demanda compleja o llevar a cabo una actividad o tarea, según criterios de desempeño definidos por la empresa o sector productivo. Las competencias abarcan los conocimientos, actitudes y habilidades de un individuo.

El principal elemento como punto de partida para una gestión por competencias es el análisis y descripción de puestos, ya que a partir de esta descripción es posible implementar todos los demás procesos de recursos humanos.

Para poder identificar a la persona idónea que ocupará el puesto es necesario definir con claridad desde un inicio: el tipo de funciones y actividades que se deberán ejecutar, así como las habilidades necesarias para desarrollarlas en forma adecuada.

Las competencias son el elemento fundamental para establecer las bases para evaluar el desempeño, para determinar quién es susceptible de pertenecer a la organización, de ser ascendido a un puesto más alto o bien de ser separado de la organización. La evaluación no es un fin en sí mismo, sino un instrumento para mejorar los resultados de la organización.

La evaluación de competencias laborales se realiza mediante un proceso que recoge evidencias sobre el desempeño laboral de un individuo. Esto, con el fin de determinar si es competente para realizar una función laboral determinada.

Con base en este marco conceptual y en la experiencia de trabajo con los Responsables de promover la mejora de la gestión en las organizaciones públicas, se elaboró el modelo, el cual se compone de tres fases.

La primera fase del modelo consiste en la descripción del puesto, la definición del perfil y las competencias laborales que deberán tener para cubrir satisfactoriamente el cargo.

En la segunda fase del modelo se establecieron los elementos necesarios para realizar un diagnóstico inicial de los Responsables de promover la mejora de la gestión en las organizaciones públicas desde un enfoque mixto, es decir, se evaluará el grado de desarrollo de sus competencias laborales y su desempeño con relación a la mejora de la gestión.

El diagnóstico inicial evaluará el grado de desarrollo de las competencias laborales a través de la valoración de los conocimientos técnicos, las habilidades gerenciales y las actitudes; de la misma forma, se establecerán los criterios para valorar los resultados obtenidos por los Responsables en un periodo de tiempo determinado.

El diagnóstico inicial permitirá conocer la brecha que hay entre la descripción del puesto, el perfil y las competencias laborales propuestas para los Responsables de promover la mejora de la gestión en las organizaciones públicas y el grado de desarrollo de sus competencias con el que actualmente cuentan y los resultados que a la fecha han obtenido con relación a la mejora de la gestión en las instituciones.

Con base en los resultados del diagnóstico inicial se elaborará una propuesta de plan de capacitación adecuado a las necesidades reales de los Responsables, enfocado en reducir la brecha y orientado a resultados.

Con la información de la evaluación se podrá identificar a los Responsables con las competencias necesarias para liderar los proyectos que promueve la *Organización Pública* en las dependencias y entidades de la APF.

Asimismo, el resultado del diagnóstico inicial permitirá a la *Organización Pública* contar con elementos necesarios para establecer un plan de incentivos positivos y negativos, para la toma de decisiones en materia de: rotación, promoción, destitución. Pero sobre todo, establecer objetivos y metas claras que en una segunda etapa permita evaluar su desempeño.

La tercera fase del modelo consiste en realizar una evaluación de seguimiento del desempeño de los Responsables, en la cual se valorará el cumplimiento de objetivos y metas y el grado de desarrollo de las capacidades establecidas en su perfil de puesto.

Para fines del presente trabajo, el alcance del modelo se acota hasta la segunda fase que concluye con diagnóstico inicial.



CAPITULO I:

Diseño de Puestos y Definición de Perfiles

1.1 Conceptos básicos de la descripción y perfil del puesto

a) Puesto

Es el conjunto de funciones con una posición definida en la estructura organizacional. La posición define las relaciones entre el puesto y los demás puestos de la organización. La posición del puesto en el organigrama define:

- Su nivel jerárquico
- La subordinación
- Los subordinados
- El departamento o la división donde esté ubicado

b) Misión

Se refiere a la razón de ser de la organización. Específica el rol funcional que la organización va a desempeñar en su entorno e indica con claridad, el alcance y dirección de sus actividades. ¹

c) Objetivo

Expresión específica de un propósito en un periodo determinado; el objetivo debe responder a las preguntas "qué", "cómo" y "para qué".²

¹ FUENTE: <http://www.elprisma.com>

² FUENTE: <http://www.sitiosespana.com>

d) Función

Es el objetivo institucional a través del cual el sector público produce o presta determinado bien o servicio y en el que se plasman las atribuciones del gobierno. Las funciones se definen a partir de las disposiciones jurídico-administrativas.³

1.2 Diseño de Puestos

El principal elemento como punto de partida para una gestión por competencias es el análisis y descripción de puestos, ya que a partir de esta descripción es posible implementar todos los demás procesos de recursos humanos.

Para poder identificar a la persona idónea que ocupará el puesto es necesario primero, definir con claridad desde un inicio: el tipo de funciones y actividades que se deberán ejecutar, así como las habilidades necesarias para desarrollarlas de forma adecuada.

Elementos para definir el puesto:

a) Análisis del puesto.

El análisis del puesto significa exactamente lo que su nombre indica: analizar los trabajos que se deberán llevar a cabo de acuerdo con las actividades necesarias para que los objetivos y las metas de la institución puedan ser alcanzadas.

³ FUENTE. <http://www.sitiosespana.com>

Resulta pertinente escribir el análisis del puesto, para así establecer los parámetros de desempeño; éste incluye la recopilación de todos los hechos que guardan alguna relación con el trabajo a desempeñar y así satisfacer las características del perfil laboral.

El análisis de puestos pretende estudiar y determinar los requisitos, responsabilidades y condiciones que el puesto exige para desempeñarlo adecuadamente.

b) Descripción del puesto.

Es el documento en el que se consignan la misión, objetivos y funciones; de forma tal, que aporte los suficientes elementos de información que permitan identificar el ámbito de responsabilidad de un determinado puesto de trabajo.

A partir del análisis del puesto se puede obtener una descripción del mismo que corresponde los requerimientos de educación, habilidades o experiencia, responsabilidades del trabajo y la descripción de cualquier condición laboral poco usual. La descripción del puesto proporciona un parámetro para medir qué tanto coincide un candidato con el trabajo a desempeñar.

La descripción de puestos se preocupa por el contenido del puesto, es decir, qué hace el ocupante, cómo lo hace, cuándo lo hace y por qué lo hace; plasmando en un escrito las tareas o atribuciones que conforman el puesto, imprimiéndole así su carácter de distinción al respecto de los demás puestos de la organización.

Apartados de la descripción del puesto

- Datos de identificación del puesto

- Misión
- Objetivo
- Funciones
- Entorno operativo

c) Perfil de puesto.

Es el conjunto de conocimientos, experiencia laboral, capacidades y condiciones de trabajo que demanda el puesto, para su óptimo desempeño.

El perfil del puesto permite identificar las cualidades personales específicas para desarrollar una tarea.

Comprende el tipo de empleado necesario en términos de habilidades físicas, experiencia, educación y otras habilidades que una persona deberá poseer para ser capaz de desarrollar las tareas señaladas en el puesto.

Apartados del perfil de puesto

- Escolaridad y área de conocimiento
- Experiencia laboral
- Condiciones de trabajo

La correcta atención a la definición del puesto es un primer paso positivo para lograr una selección adecuada y ubicación de las personas en los puestos.

Por lo tanto, una adecuada definición del puesto permite:

- Precisar las funciones y relaciones de cada unidad de trabajo para deslindar responsabilidades, evitar duplicidad y detectar omisiones.
- La ejecución correcta de las labores asignadas al personal, y propiciar la uniformidad en el trabajo.
- Servir como medio de integración y orientación al personal de nuevo ingreso facilitando su incorporación a las distintas funciones operacionales.
- Evitar repetir instrucciones.

Sin duda, la descripción de puesto es el punto de tecnificación de la medición del trabajo para los individuos. Además, los beneficios que se obtienen con el uso de esta técnica son:

- Evita repetir información, explicación e instrucciones similares
- Permite a los empleados saber que es lo que se espera de ellos, cuándo y cómo
- Muestra a cada uno de los empleados como encaja su puesto en el total de la organización
- Facilita el entrenamiento del nuevo personal y reducen el periodo de capacitación
- Permite asegurarse que se respeten las Políticas de la organización
- Reduce errores operativos
- Evita que los cambios del sistema sean decisiones precipitadas
- Facilita el mantenimiento de un buen nivel organizacional
- Complementa el manual de organización

1.3 Etapas para la descripción del puesto

Etapa 1: Datos de identificación del puesto

Son los datos específicos que identifican al puesto dentro de la estructura de la Institución.

Están conformados por:

- Código del puesto.- Es aquél que identifica al puesto dentro de la estructura organizacional registrada.
- Nombre del puesto.- Es la denominación registrada de cada puesto dentro de la estructura orgánica de la institución, y se encuentra contenida en el Maestro de Puestos de cada unidad administrativa.
- Consecutivo concentrador es el número consecutivo del puesto que jerárquicamente es responsable de un área, éste se localiza después del código presupuestal, se conforma por siete dígitos y está antecedido por ceros.

Etapa 2: Descripción del puesto

En este apartado se deberá describir la misión, objetivos y funciones del puesto. Siempre deberán responder a las siguientes preguntas:

¿Qué hace? Es la acción propiamente dicha, se describe con un verbo activo en tercera persona y, contendrá elementos relacionados acerca de, *en qué función se hace*.

¿Cómo lo hace? Son los medios para cumplir con la acción descrita, se pueden utilizar palabras de apoyo tales como: mediante, a través de, con base en, o bien, empleando un verbo en gerundio.

¿Para qué lo hace? Es el propósito de la misión, objetivo o función descritos, y se pueden utilizar palabras de apoyo tales como: con la finalidad de, con el propósito de, con el objeto de, a fin de.

Misión: Es la razón de ser del puesto. Es decir, ¿para qué existe?, definiéndola en función de su contribución con los objetivos institucionales y/o de la unidad administrativa de adscripción, y en concordancia con la misión del puesto inmediato superior. Se describe de la siguiente manera:

- Dar respuesta a la pregunta **¿qué hace?** Es decir, se debe establecer la función sustantiva del puesto, misma que deberá iniciar con un verbo activo en tercera persona.
- Dar respuesta a la pregunta **¿cómo lo hace?** Identificar los medios para llevar a cabo la función sustantiva del puesto, pudiéndose utilizar alguno de los siguientes conectores: mediante, a través de, con base en, o bien, empleando un verbo en gerundio (ando, iendo).
- Dar respuesta a la pregunta **¿para qué lo hace?** Se debe establecer el propósito de la misión del puesto, incluyendo los usuarios, los clientes, o la población objetivo a los cuales va dirigida dicha actividad. La respuesta deberá comenzar con las expresiones: “con la finalidad de”, “con el propósito de”, “con el objeto de”, “a fin de”.

Objetivos específicos del puesto: Deberá describir los Objetivos (propósitos) del puesto, de acuerdo con su contribución para el cumplimiento de los objetivos institucionales o de la unidad administrativa de adscripción del puesto, deberán estar alineados y guardar congruencia con la misión descrita. Se describen de la siguiente manera:

- Dar respuesta a la pregunta **¿qué hace?** Identificar los Objetivos (propósitos generales), alineados a la Misión del Puesto (máximo 5 Objetivos), deberán comenzar con un verbo activo en tercera persona.
- Dar respuesta a la pregunta **¿cómo lo hace?** Definir los medios a través de los cuales se logra el propósito, pudiéndose utilizar alguno de los siguientes conectores: mediante, a través de, con base en, o bien, empleando un verbo en gerundio (ando, iendo).
- Dar respuesta a la pregunta **¿para qué lo hace?** Es decir, se debe definir el fin o propósito de los objetivos, incluyendo los usuarios, los clientes, o la población objetivo a los cuales se orienta el cumplimiento de los objetivos. Se podrán utilizar palabras de apoyo tales como: “con la finalidad de”, “con el propósito de”, “con el objeto de”, “a fin de”, etc.

Funciones: Conjunto de actividades relacionadas entre sí, que conllevan a lograr un mismo fin. Describirá cuando menos una, y hasta tres funciones para cada uno de los objetivos, deberán estar alineadas y ser congruentes con el objetivo que se está describiendo. Se define de la siguiente manera:

- Dar respuesta a la pregunta **¿qué hace?** Identificar las funciones principales, alineadas con el objetivo que se está describiendo (máximo 3 funciones por objetivo); deberán comenzar con un verbo activo en tercera persona.
- Dar respuesta a la pregunta **¿cómo lo hace?** Identificar los medios de que se vale el ocupante del puesto para llevar a cabo la función, pudiendo utilizar alguno de los siguientes conectores: mediante, a través de, con base en, o bien, empleando un verbo en gerundio (ando, iendo).

- Dar respuesta a la pregunta **¿para qué lo hace?** Definir el fin la función, incluyendo los usuarios, los clientes, o la población objetivo a los cuales va dirigida la misma. La respuesta deberá comenzar con las expresiones: “con la finalidad de”, “con el propósito de”, “con el objeto de”, “a fin de”.

Etapa 3: Entorno Operativo

Se deberán identificar el tipo de relaciones que mantiene el ocupante del puesto, que pueden ser:

Internas: Son las relaciones más significativas que debe tener el ocupante del puesto con otros puestos o áreas de la Institución.

Externas: Son las relaciones más significativas que debe mantener el ocupante del puesto con instancias externas, como pueden ser: otras dependencias, organismos, instituciones públicas y privadas, etc.

Ambas: Es la combinación de las dos anteriores.

1.4 Proceso para perfilar el puesto

A través del perfil, se establecen los requerimientos necesarios para el óptimo desempeño del puesto, no deberán vincularse a las características del ocupante.

- **Escolaridad y/o áreas de conocimiento y número de años de experiencia.**

Deberán observarse los criterios para el perfilamiento del puesto, los cuales están relacionados con el nivel jerárquico del mismo: ejemplo

Puesto por Nivel Jerárquico	Grupo/Grado	Nivel de Escolaridad por Grupo y Grado (Mínimo y máximo requeridos)	Años de Experiencia
Director General	KA / KB / KC	Postgrado-Titulado, pudiendo ser Diplomado y/o especialidad (después de la carrera profesional terminada). Maestría o doctorado.	9 a 12 7 a 8
Director General Adjunto	LA / LB / LC	Postgrado-Titulado, pudiendo ser Diplomado y/o especialidad (después de la carrera profesional terminada). Maestría o doctorado.	9 a 12 7 a 8
Director de Área	MA / MB / MC	Licenciatura o Carrera Profesional-Titulado. Postgrado-Titulado, pudiendo ser Diplomado y/o especialidad (después de la carrera profesional terminada).	7 a 8 4 a 6
Subdirector de Área	NA / NB / NC	Licenciatura o Carrera Profesional-Pasante (Carrera Terminada). Licenciatura o Carrera Profesional-Titulado.	4 a 6 3 a 4
Jefe de Departamento	OA / OB / OC	Licenciatura o Carrera Profesional-Pasante. Licenciatura o Carrera Profesional-Titulado.	3 a 4 2 a 3
Enlace de Alta Responsabilidad	PA / PB / PC	Licenciatura o Carrera Profesional-Pasante o Carrera Terminada. Licenciatura o Carrera Profesional-Titulado.	2 a 3 1 a 2
Enlace	PQ1/PQ2/PQ3	Preparatoria o equivalente. Carrera Técnica, después de la Preparatoria (o formación equivalente), o Carrera Profesional Incompleta. Licenciatura o Carrera Profesional-Pasante o Carrera Terminada.	2 a 3 1 a 2

- **Condiciones de trabajo**

Son las características o condiciones especiales de trabajo a las cuales se encuentra sujeto del puesto.

- ✓ Disponibilidad para viajar, frecuencia, cambio de residencia
- ✓ Horario de trabajo
- ✓ Períodos especiales de trabajo
- ✓ Condiciones especiales de trabajo
- ✓ Especificaciones ergonómicas

1.5 Competencias Laborales

Competencia es una característica subyacente en un individuo que está causalmente relacionada a un estándar de efectividad y/o a una performance en un trabajo o situación.⁴

En este sentido, la competencia es una parte profunda de la personalidad y puede predecir el comportamiento en diversas situaciones y desafíos laborales. Las competencias son características fundamentales del hombre que indican formas de comportamiento o de pensar que garantizan diferentes situaciones y duran por un largo periodo de tiempo.

La competencia laboral es la capacidad para responder exitosamente una demanda compleja o llevar a cabo una actividad o tarea, según criterios de desempeño definidos por la empresa o sector productivo. Las competencias abarcan los conocimientos, actitudes y habilidades de un individuo.

Por lo tanto, una persona es competente cuando:

- Sabe movilizar recursos personales (conocimientos, habilidades, actitudes) y del entorno (tecnología, organización, otros) para responder a situaciones complejas.
- Realiza actividades según criterios de éxito explícitos y logrando los resultados esperados.

Tomando como base la clasificación que hace Spencer y Spencer, las competencias se pueden dividir en cinco tipos:

⁴ Spencer, Lyle M. y Spencer, Signe. M., Competence at work, models for superior performance, John Wiley & Sons, Inc, USA, 1993.

1. **Motivación:** son los intereses que una persona considera o desea conscientemente. Las motivaciones dirigen el comportamiento hacia ciertas acciones u objetivos y lo alejan de otros.
2. **Características:** son características físicas y respuestas conscientes a situaciones o información. Por ejemplo, el autocontrol son respuestas consientes a situaciones más complejas.
3. **Concepto propio o concepto de uno mismo:** son las actitudes, valores o imagen propia de una persona. Por ejemplo, confianza en sí mismo, seguridad, comportamiento ante los fracasos, flexibilidad.
4. **Conocimiento:** es la información que una persona posee sobre áreas específicas.
5. **Habilidad:** es la capacidad para desempeñar cierta tarea física o mental.

Se puede decir que las competencias de conocimiento y habilidad tienden a ser características visibles de la persona, mientras las competencias de concepto de sí mismo, características y motivación están escondidas en la personalidad.

Se considera que las competencias de conocimiento y habilidad son relativamente fáciles de desarrollar y se puede hacer a través de la capacitación. Por su parte, las competencias de concepto de sí mismo, características y motivación son más difíciles de evaluar y desarrollar por ser parte de la personalidad.

MODELO DE ICEBERG



Para un desempeño laboral competente, la persona recurre a una combinación de los siguientes tipos de competencias, aplicados a problemas y situaciones concretas de su trabajo:

Competencias básicas: Son aquellas que se desarrollan principalmente en la educación inicial y que comprenden aquellos conocimientos y habilidades que permiten progresar en el ciclo educativo e integrarse a la sociedad. Tradicionalmente se incluyen entre las competencias básicas las habilidades en las áreas de lenguaje y comunicación, aplicación numérica, solución de problemas, interacción con otros y manejo creciente de tecnologías de información.

Competencias conductuales: Son aquellas habilidades y conductas que explican desempeños superiores o destacados en el mundo del trabajo y que generalmente se verbalizan en términos de atributos o rasgos personales, como es el caso de la orientación al logro, la proactividad, la rigurosidad, la flexibilidad, la innovación, etc.

Competencias funcionales: Denominadas frecuentemente competencias técnicas, son aquellas requeridas para desempeñar las actividades que componen una función laboral, según los estándares y la calidad establecida por la empresa y/o por el sector productivo correspondiente.

Las competencias básicas, conductuales y funcionales se desarrollan tanto a través de actividades de aprendizaje formales (educación o formación convencionales) como por medio de diversas modalidades de aprendizaje no formal (on-the-job-training, e-learning, otros) o informal (aprendizaje espontáneo que ocurre en distintos entornos: laborales, sociales, familiares, etc.).

El enfoque de competencias permite:

- Vincular los requerimientos del sector público y privado con la oferta de formación del sistema educacional.
- Aporta los insumos para la elaboración de currículum de formación basado en competencias, identificadas a partir del análisis del desempeño laboral en los sectores.
- Desarrolla una estrategia metodológica orientada a estructurar una oferta formativa en programas flexibles, modulares, con alternativas de entradas y salidas en distintos momentos.
- Fomenta una formación integral, que estimula el aprendizaje a lo largo de la vida y el desarrollo de los conocimientos, habilidades y actitudes necesarios para un mejor desempeño laboral.
- Identifica los estándares de competencias requeridos por los sectores productivos, que se traducen en acciones de formación diseñadas por los Organismos Técnicos de

Capacitación (OTEC), en correspondencia con las demandas actuales y futuras del mercado laboral.

- Orienta e informa las decisiones de compra que hacen las empresas y trabajadores para la selección de acciones de capacitación en los OTEC, cuyos programas y equipos estén acreditados según el enfoque de competencias.
- Transfiere modelos y metodologías orientadas al desarrollo de los conocimientos, habilidades y actitudes que permitan a las personas mejorar sus condiciones de empleabilidad en las fases de obtención, mantención y progreso en el trabajo.
- Proporciona un lenguaje común sobre competencias que facilita el encuentro oferta-demanda en el mercado laboral.

En México existe el Consejo de Normalización y Certificación de Competencia Laboral (CONOCER) dentro del cual existen en materia de competencias laborales normas técnicas de competencia laboral (NTCL) y éstas se definen como:

- Lo que una persona competente debe saber hacer en una función laboral.
- Las evidencias que debe presentar para demostrar su competencia.
- Las condiciones en que la persona debe mostrar su competencia.

Modelo de Certificación de Competencias



Fuente: <http://www.conocer.org.mx/reglas.html>

Las NTCL son la base para evaluar a una persona y determinar si es competente o no en el desempeño de una función productiva. También son el referente para elaborar programas y materiales de capacitación, como una estrategia para facilitar el desarrollo de la competencia laboral.

Algunos de los beneficios que se han observado con el uso de las Normas Técnicas de Competencia Laboral como referentes en la capacitación y evaluación de la competencia laboral de las personas, son⁵:

- Se facilitan los procesos de reclutamiento, selección, capacitación y desarrollo de personal.
- Los trabajadores competentes contribuyen a elevar la productividad de las empresas y la calidad de los productos.
- Las personas y empresas adquieren, generan y acumulan capital intelectual.
- Los trabajadores tienen la posibilidad de transferir su competencia hacia otros campos de la actividad laboral.
- Las Normas Técnicas de Competencia Laboral apoyan el cumplimiento de los requisitos para la certificación ISO 9001:2000.
- Una vez que un trabajador está certificado, se cuenta con información confiable sobre la función laboral a desempeñar, bajo un estándar de competencia laboral.

Criterios para la Asignación de Capacidades Gerenciales por Nivel Jerárquico

Puesto	Nivel de Dominio	Ingreso y Permanencia	Permanencia	Desarrollo Profesional
Director General Director General Adjunto Director de Área	6 5 4	Liderazgo Visión Estratégica	Orientación a Resultados	Negociación Trabajo en Equipo
Subdirector de Área Jefe de Departamento	3 2	Orientación a Resultados Trabajo en Equipo	Negociación	Liderazgo Visión Estratégica
Enlace	1	Orientación a Resultados Trabajo en Equipo	No aplica	Negociación Visión Estratégica Liderazgo

⁵ www.conocer.org.mx/?Qué es conocer?/html

CAPITULO II:

Diseño de puesto y perfil tipo propuesto para los Responsables de promover la mejora de la gestión en las organizaciones públicas.

2.1 Diseño de Puesto

a) *Identificación del Puesto:*

Código del puesto: NA

Nombre: Titular de Auditoría para Mejora de la Gestión

Consecutivo concentrador: NA

b) *Misión del Puesto:*

Promover e impulsar el desarrollo administrativo, la modernización y la mejora de la gestión pública en las dependencias y entidades de la Administración Pública Federal mediante la asesoría en la planeación, desarrollo y evaluación de las acciones, estrategias, proyectos y programas que determine la *Organización Pública*, a fin de contribuir con la institución en el logro de resultados.

c) *Objetivos del Puesto:*

1. Asegurar que la institución formule e implemente programas de desarrollo administrativo, modernización y mejora de la gestión pública.
2. Identificar y definir con las instituciones de la APF proyectos para el desarrollo administrativo, modernización y mejora de la gestión pública.

3. Realizar la valoración de los programas y proyectos que la institución establezca en materia de desarrollo administrativo, modernización y mejora de la gestión pública.
4. Fortalecer la comunicación entre los diferentes actores involucrados en los programas de desarrollo administrativo, modernización y mejora de la gestión pública.
5. Participar con la institución en el proceso de implementación y ejecución del Sistema Integral de Mejora de la Gestión (SIMG)⁶.

d) Funciones del Puesto:

1. Brindar asesoría a la institución en modernización y mejora de la gestión mediante la recomendación y propuesta de modelos, herramientas, sistemas de medición y mejores prácticas aplicables en temas como: planeación estratégica, trámites y servicios de calidad, procesos eficientes, atención y participación ciudadana, mejora regulatoria interna, gobierno digital, racionalización de estructuras.
2. Coordinar en los equipos de trabajo la valoración continua de los proyectos de mejora, desde el inicio de los mismos, para contar con información que permita darle seguimiento, mantenerlo y mejorarlo (evaluación formativa).⁷

⁶ En el marco del SIMG, las dependencias y entidades de la APF deberán elaborar, para el año 2008 - 2009, un Proyecto Integral de Mejora de la Gestión (PIMG) que integre las acciones para los componentes:

- Estándar, integrado por áreas, sistemas, objetivos, etapas y acciones, comunes a las instituciones de la APF
- Específico, con temas particulares de cada institución, derivados de evaluaciones y diagnósticos que le son practicadas por diversas instancias evaluadoras y fiscalizadoras, así como proyectos en marcha que apoyen los fines del propio SIMG.

⁷ La evaluación formativa tiene dos componentes:

- Evaluación de la implantación, que se realiza para valorar el avance del proyecto con respecto a los planes de implementación.
- Evaluación de progreso, que se lleva a cabo para valorar el logro de las metas intermedias del proyecto y poder determinar los resultados y los impactos que se lograrán con las actividades desarrolladas con suficiente oportunidad, para poder hacer ajustes antes de que concluya el proyecto

3. Gestionar redes y contactos entre funcionarios al interior de la institución y con otras instituciones, con el propósito de facilitar el logro de los programas de modernización y mejora de la gestión pública.
4. Apoyar a la institución de forma permanente, proponiendo mejores prácticas de innovación, coordinando esfuerzos e impulsando el logro de los objetivos planteados con plena orientación a resultados.
5. Emitir opiniones en los equipos de trabajo de la institución para promover la calidad y relevancia de las acciones que serán comprometidas en el Proyecto Integral de Mejora de la Gestión (PIMG).
6. Promover que las acciones del Componente Específico que las instituciones comprometan en el PIMG se vinculen con los objetivos, líneas estratégicas y líneas de acción del SIMG, y que los indicadores estén orientados a medir el logro de los objetivos planteados en el Sistema.
7. Identificar elementos que limiten la implementación de acciones comprometidas en el PIMG y emitir propuestas para resolverlos.
8. Emitir opinión tanto de los resultados alcanzados como de la manera de mejorar la calidad de los mismos.
9. Verificar los avances y resultados de las acciones contenidas en el Proyecto Integral de Mejora de la Gestión de la institución, de acuerdo con los formatos, directrices y fechas que para tal efecto establezca la Organización Pública
10. Participar con la institución en la planeación del SIMG para el periodo siguiente

e) Entorno Operativo del Puesto:

Las relaciones que mantiene el ocupante del puesto son de tipo interna y externa.

Internas por que se relaciona con diferentes áreas de la *Unidad Administrativa de Control* y con las áreas de la *Organización Pública* de quien depende.

Externas porque se relaciona con las áreas de la institución en la que trabaja y otras dependencias y entidades de la Administración Pública Federal.

Las características de la información que maneja tienen repercusión al interior de la institución y al exterior porque impacta a los ciudadanos y a la opinión pública.

2.2 Perfil del Puesto

a) Escolaridad

Nivel de estudios: Licenciatura

Grado de avance: Titulado

Áreas de conocimiento: Ciencias Políticas y Administración Pública, Ciencias Sociales, Contaduría, Economía, Ingeniería, Sistemas de información.

b) Experiencia Laboral

Mínimo de años de 5 años experiencia

Áreas de experiencia: Administración Pública
Administración de proyectos
Mejora de procesos
Administración de recursos

Modelos de calidad

Políticas públicas

c) Condiciones de Trabajo

Disponibilidad para viajar:	SI
Frecuencias:	En ocasiones
Cambio de residencia:	NO
Horario de trabajo:	Mixto
Periodos especiales de trabajo:	SI
Especificaciones ergonómicas:	NO
Puesto está bajo condiciones de estrés:	SI

d) Competencias Laborales

Para fines de este trabajo, la clasificación de las competencias se realizará de la siguiente manera:

- A Alto
- B Bueno por encima del estándar
- C Mínimo necesario para el puesto
- D Insatisfactorio

Conocimientos Técnicos	Nivel de dominio
Sistema Integral de Mejora de la Gestión	A
Administración Pública Federal	B
Administración de proyectos	A

Habilidades Gerenciales	Nivel de dominio
Modalidades de contacto	B
Liderazgo	A
Liderazgo para el cambio	B
Visión estratégica	A
Trabajo en equipo	A
Orientación a resultados	A
Iniciativa	B
Negociación	A

e) Idiomas

Inglés: SI

Nivel de dominio Intermedio

Leer 80%

Hablar 80%

Escribir 80%

f) Consideraciones Generales

Los Responsables de promover la mejora de la gestión en las organizaciones públicas y que forman parte de las *Unidades Administrativas de Control* son nombrados por el Titular de la *Organización Pública*, son cargos de libre designación y por lo tanto no pertenecen al Servicio Profesional de Carrera.

Aunque físicamente se encuentran en las instalaciones de la institución que vigilan, están adscritos funcionalmente a la *Organización Pública*.

Las principales disposiciones normativas aplicables para los Responsables de promover la mejora de la gestión en las organizaciones son:

- Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos
- Ley Orgánica de la Administración Pública Federal
- Reglamento Interior de la Organización Pública
- Ley Federal de Responsabilidades Administrativas de los Servidores Públicos
- Ley de Procedimiento Administrativo
- Ley de Presupuesto, Contabilidad y Gasto Público Federal
- Ley Federal de Transparencia y Acceso a la Información Pública Gubernamental
- Reglamento de la Ley Federal de Transparencia y Acceso a la Información Pública Gubernamental
- Lineamientos para la Evaluación del Desempeño de los Órganos de Vigilancia y Control

CAPITULO III:

Propuesta de Competencias para el Responsable de Promover la Mejora de la Gestión en las Organizaciones Públicas

Las competencias propuestas para los Responsables de promover la mejora de la gestión en las organizaciones públicas y que forman parte de las *Unidades Administrativas de Control*, están relacionadas con los conocimientos técnicos y las habilidades gerenciales que deben adquirir o fortalecer.

Para fines de este trabajo, la clasificación de las competencias se realizará de la siguiente manera:

- A Alto
- B Bueno por encima del estándar
- C Mínimo necesario para el puesto
- D Insatisfactorio

3.1 Conocimientos Técnicos

- **Sistema Integral de Mejora de la Gestión**

Conocimiento y comprensión del Sistema Integral de Mejora de la Gestión (SIMG). Conocer los objetivos y líneas de acción que orientan la actuación de todas las oficinas del gobierno federal para su modernización y eficiencia. Habilidad para implementar el SIMG en las instituciones.

Nivel A.

Conocimiento de todos los elementos que integran el Sistema Integral de Mejora de la Gestión, documentos normativos, manuales y guías. Conocimiento en técnicas, metodologías, herramientas en materia de mejora de la gestión a fin de poder implementar el SIMG en las dependencias y entidades de la Administración Pública Federal. Habilidad para proponer proyectos de mejora de la gestión que integren al SIMG, con una visión estratégica y orientada a resultados y ser aceptados por la institución.

Nivel B.

Conoce y entiende los elementos que integran el Sistema Integral de Mejora de la Gestión, documentos normativos, manuales y guías. Conoce la institución lo suficiente para proponer proyectos de mejora de la gestión.

Nivel C.

Conoce a detalle los módulos, componentes, estrategias y líneas de acción del Sistema Integral de Mejora de la Gestión en la Administración Pública Federal.

Nivel D

Conoce Sistema Integral de Mejora de la Gestión en la Administración Pública e identifica los elementos que lo integran.

- **Administración de proyectos:**

Conocimiento en técnicas, metodologías, herramientas y normatividad en materia de administración de proyectos. Tiene la habilidad para liderar un proyecto con interlocutores muy diversos, que cambian en cortos espacios de tiempo.

Nivel A.

Conocimiento en técnicas, metodologías, herramientas y normatividad en materia de administración de proyectos, que permita su efectiva planeación, ejecución, seguimiento, control y evaluación del mismo para el cumplimiento de metas y el logro de objetivos. Tiene la habilidad para liderar un proyecto con interlocutores muy diversos.

Nivel B.

Distinguir los principales conceptos, técnicas y principios empleados en la Administración de Proyectos. Tener la habilidad para ejemplificar el uso de algunas herramientas básicas utilizadas en la Administración de Proyectos. Tiene la habilidad para darle seguimiento a un proyecto y proponer ajustes al mismo.

Nivel C.

Conoce y aplica las fases de un proyecto: inicio, planeación ejecución, control y cierre. Tiene la habilidad para darle seguimiento a un proyecto.

Nivel D

Conoce e identifica las fases de un proyecto.

- **Conocimientos de la Administración Pública:**

Conocimiento de la Administración Pública Federal, organización, estructura y marco jurídico. Comprensión del sector central y del paraestatal, entiende las diferencias jurídicas. Habilidad para aplicar los conceptos básicos de la Administración Pública Federal en los programas y proyectos de la institución en la que labora.

Nivel A.

Conocimiento de la organización del sector central y paraestatal, así como su marco jurídico. Habilidad para aplicar los conceptos básicos de la Administración Pública Federal en los programas y proyectos de la institución.

Nivel B.

Conocimiento de la organización del sector central y paraestatal, objetivos, alcance y marco jurídico.

Nivel C.

Conocimiento de la estructura orgánica, funcional y normativa de la Administración Pública Federal.

Nivel D

Nociones básicas de la Administración Pública Federal.

3.2 Habilidades Gerenciales⁸

• **Modalidades de contacto:**

Tipo de vínculo, nivel de vocabulario, lenguaje verbal y no verbal, persuasión, comunicación oral, impacto.

⁸ Alles, Martha. Gestión por competencias: el diccionario. Editorial Granica. 2ª. Edición. Buenos Aires, 2007.

Es la capacidad de demostrar una sólida habilidad de comunicación, esta capacidad asegura una comunicación clara. Alienta a otros a compartir información, habla por todos y valora la contribución de los demás.

Es un concepto más amplio, comunicarse incluye saber escuchar y hacer posible que los demás tengan más fácil acceso a la información que se posea.

Nivel A.

Capacidad para formular preguntas perspicaces que van al centro del problema, comprendiendo y comunicando problemas complejos. Habilidad para comunicarse con claridad y precisión y para demostrar interés por las personas, los acontecimientos y las ideas con atención y sensibilidad frente a las inquietudes de los demás

Nivel B.

Capacidad para demostrar seguridad y expresar opiniones con claridad y precisión. Habilidad para alentar el intercambio de información e ideas, siendo abierto y sensible a los consejos y puntos de vista de los demás.

Nivel C.

Capacidad para escuchar e interesarse por los puntos de vista de los demás y hacer preguntas constructivas.

Nivel D

Sus mensajes no siempre son transmitidos o comprendidos claramente. No demuestra interés por conocer el punto de vista o los intereses de otras personas.

- **Liderazgo:**

Es la habilidad necesaria para orientar la acción de los grupos humanos en una dirección determinada, inspirando valores de acción y anticipando escenarios de desarrollo de la acción de ese grupo. Es la habilidad para fijar objetivos, el seguimiento de dichos objetivos y la capacidad de dar feedback, integrando las opiniones de los otros.

Establecer claramente directivas, fijar objetivos, prioridades y comunicarlas. Tener energía y transmitirla a otros. Motivar e inspirar confianza. Tener valor para defender o encarar creencias, ideas y asociaciones. Manejar el cambio para asegurar competitividad y efectividad a largo plazo. Plantear abiertamente los conflictos para optimizar la calidad de las decisiones y la efectividad de la organización. Proveer coaching y feedback para el desarrollo de los colaboradores.

Nivel A.

Capacidad para orientar la acción de su grupo en una dirección determinada inspirando valores de acción y anticipando escenarios. Habilidad para fijar objetivos a su equipo, realizar su seguimiento y brindar feedback o retroalimentación sobre su avance integrando las opiniones de los diferentes integrantes. Habilidad para desarrollar su energía y transmitirla a todos en pos de un objetivo común fijado por el mismo.

Nivel B.

Capacidad para que el grupo lo perciba como líder, fijar objetivos y realizar un adecuado seguimiento brindando feedback o retroalimentación a los distintos integrantes de su equipo. Capacidad para escuchar a los demás y ser escuchado.

Nivel C.

Habilidad para fijar objetivos que el grupo acepta, realizando un adecuado seguimiento de lo encomendado.

Nivel D

El grupo no lo percibe como líder. Tiene dificultad para fijar objetivos aunque pueda ponerlos en marcha y hacer su seguimiento.

- **Liderazgo para el cambio:**

Es la habilidad de comunicar una visión de la estrategia de la institución, que hace que esa visión parezca no sólo posible, sino también deseable para la alta dirección de la institución, creando en ellos una motivación y un compromiso genuinos; actúa como sponsor de la innovación y de los nuevos emprendimientos, consigue que la institución otorgue recursos para la instrumentación de cambios frecuentes.

Nivel A.

Capacidad para comunicar su visión acerca de la estrategia de la organización y hacer que parezca posible y deseable para la alta dirección, despertando de esta manera compromiso genuino con su gestión y sus planes. Habilidad para apoyar y proponer nuevas tendencias y nuevos emprendimientos.

Nivel B.

Habilidad para que su visión genere aceptación por parte de los directivos de la institución, consiguiendo que éstos se comprometan y apoyen los cambios y las nuevas propuestas.

Nivel C.

Habilidad para proponer una visión que genere adhesión y apoyo, aun sin despertar demasiado entusiasmo.

Nivel D

Rara vez sus propuestas reciben apoyo por parte de los directivos de la institución.

- **Visión estratégica:**

Es la habilidad para comprender rápidamente los cambios del entorno, las oportunidades del mercado, las amenazas competitivas, las fortalezas y debilidades de su propia institución a la hora de identificar la mejor respuesta estratégica. Capacidad para detectar nuevas oportunidades de mejora, realizar alianzas estratégicas con líderes de otras instituciones.

Nivel A.

Capacidad para comprender rápidamente los cambios del entorno, las oportunidades del mercado, las amenazas competitivas y las fortalezas y debilidades de su propia institución cuando se debe identificar la mejor respuesta estratégica.

Habilidad para detectar nuevos proyectos de mejora en las instituciones, realizar alianzas estratégicas con otras instituciones para la mejora de los bienes y servicios que ofrece el gobierno federal a los ciudadanos.

Nivel B.

Capacidad de comprender los cambios del entorno y las oportunidades del mercado, detectando nuevas oportunidades de hacer mejoras en su institución.

Nivel C.

Habilidad para adecuarse a los cambios del entorno detectando nuevas oportunidades de mejora para su institución.

Nivel D

Escasa percepción de los cambios del entorno que modifican las reglas del juego de las instituciones.

- **Trabajo en equipo:**

Implica la capacidad de colaborar y cooperar con los demás, de formar parte de un grupo y de trabajar juntos: lo opuesto hacerlo individual y competitivamente. Para que esta competencia sea efectiva, la actitud debe de ser genuina. Es conveniente que el ocupante del puesto sea miembro de un grupo que funcione en equipo. Equipo en su definición más amplia, es un grupo de personas que trabaja en procesos, tareas u objetivos compartidos.

Si la persona es un número uno de área o institución, la competencia “trabajo en equipo” no significa que sus subordinados serán pares, sino que operarán como equipo en su área o grupo.

Nivel A.

Capacidad para fortalecer el espíritu de equipo en toda la institución; expresa satisfacción personal por los éxitos de sus pares y de otras áreas; se preocupa por apoyar el desempeño de otras áreas de la institución; aunque la institución no le de suficiente apoyo.

Capacidad de sacrificar intereses personales o de su grupo cuando sea necesario, en beneficio de objetivos institucionales de largo plazo. Ser considerado un referente en el manejo de equipo de trabajo.

Nivel B.

Capacidad para animar y motivar a los demás; desarrollar el espíritu de equipo; actuar para lograr crear un ambiente de trabajo amistoso, con buen clima y espíritu de cooperación. Habilidad para resolver los conflictos que se produzcan dentro del equipo de trabajo.

Nivel C.

Capacidad para solicitar opinión al resto del grupo, y valorar sinceramente las ideas y experiencia de los demás, manteniendo una actitud abierta para aprender de los otros, incluidos sus pares y subordinados. Habilidad para promover la colaboración de los distintos equipos, al interior de cada uno y entre ellos. Capacidad de valorar las contribuciones de los demás aunque tengan diferentes puntos de vista.

Nivel D

Habilidad para cooperar, participar de buen grado en el grupo, apoyar sus decisiones; realizar la parte de trabajo que le corresponde. Capacidad, como miembro de un equipo,

para mantener informados a los demás respecto de los temas que los afectan. Habilidad para compartir información.

- **Orientación a resultados:**

Es la capacidad para actuar con velocidad y sentido de urgencia cuando se deben tomar decisiones importantes necesarias para mejorar la institución, responder a las necesidades del ciudadano.

Es la capacidad de administrar los procesos establecidos para que no interfieran con la consecución de los resultados esperados.

Nivel A.

Capacidad para crear un ambiente organizacional que estimule la mejora continua del servicio y la orientación a la eficiencia. Habilidad para promover el desarrollo y/o modificación de los procesos para que contribuyan a mejorar la eficiencia de la institución. Capacidad para ser considerado un referente en esta competencia.

Nivel B.

Capacidad para lograr y superar estándares de desempeño y plazos establecidos, fijándose para sí y/o para otros los parámetros a alcanzar. Habilidad para trabajar con objetivos claramente establecidos, realistas y desafiantes, y utilizar indicadores de gestión destinados a medir y comparar los resultados obtenidos.

Nivel C.

Capacidad para hacer cambios específicos en los métodos de trabajo para conseguir mejoras, al no estar satisfecho con los niveles actuales de desempeño. Habilidad para promover el mejoramiento de la calidad y la satisfacción del cliente.

Nivel D

Capacidad para intentar que todos realicen el trabajo correctamente, aunque expresa frustración ante la ineficiencia o la pérdida de tiempo sin encarar las mejoras necesarias. Capacidad para marcar los tiempos de realización de los trabajos.

- **Iniciativa:**

Es la predisposición de actuar proactivamente y a pensar no sólo en lo que hay que hacer en el futuro. Implica marcar el rumbo mediante acciones concretas, no solo de palabras. Los niveles de actuación van desde concretar decisiones tomadas en el pasado hasta la búsqueda de nuevas oportunidades o soluciones de los problemas.

Nivel A.

Capacidad para anticiparse a las situaciones con una visión a largo plazo; actuar para crear oportunidades o evitar problemas que no son evidentes para los demás, por medio de la elaboración de planes de contingencia. Habilidad para promover ideas innovadoras. Capacidad para ser considerado un referente en esta competencia y ser imitado por otros.

Nivel B.

Capacidad para adelantarse y prepararse frente a los acontecimientos que puedan ocurrir en el corto plazo. Habilidad para crear oportunidades o minimizar los problemas potenciales, y para evaluar las principales consecuencias de una decisión a largo plazo. Habilidad para responder de manera ágil a los cambios. Capacidad para aplicar distintas formas de trabajo con una visión de mediano plazo.

Nivel C.

Habilidad para tomar decisiones en momentos de crisis, tratando de anticiparse a las situaciones que puedan surgir; actuar rápida y decididamente en una crisis, cuando lo normal sería esperar, analizar y ver si se resuelve sola. Habilidad para desarrollar diversos enfoques destinados a enfrentar un problema.

Nivel D

Capacidad para abordar oportunidades o problemas del momento, reconocer las oportunidades que se presentan y actuar para materializarlas, o bien enfrentarse inmediatamente con los problemas.

- **Negociación:**

Habilidad para crear un ambiente propicio para la colaboración y lograr compromisos duraderos que fortalezcan la relación. Capacidad para dirigir o controlar una discusión utilizando técnicas ganar – ganar planificando alternativas para negociar los mejores acuerdos. Se centra en el problema y no en la persona.

Nivel A.

Capacidad para ser reconocido por su habilidad para llegar a acuerdos satisfactorios para todos y ser convocado por otros para colaborar en estas situaciones. Habilidad para utilizar herramientas y metodologías destinadas a diseñar y preparar la estrategia de cada negociación.

Nivel B.

Capacidad para llegar acuerdos satisfactorios en el mayor número de negociaciones a su cargo, en concordancia con los objetivos de la organización.

Nivel C.

Capacidad para realizar acuerdos satisfactorios para la organización, pero no siempre considerando el interés de los demás.

Nivel D

Capacidad para atender los objetivos de la organización y lograr acuerdos satisfactorios centrando la negociación en las personas que lo realizan.



CAPITULO IV:

Evaluación del Desempeño

4.1 Evaluación

En este apartado se analizan las diferentes definiciones sobre evaluación, así tenemos que para algunos autores se entiende que la evaluación es el control del éxito o fracaso de medidas o proyectos, en el sentido de medir o identificar sus resultados⁹. Otra definición sostiene que el control de éxito en la evaluación van comprendidas todas las medidas que se tornen para estudiar los efectos o implicaciones de un programa o un proyecto de desarrollo, por eso recalca que la capacitación y la identificación de las necesidades de capacitación sin duda constituyen una condición previa de toda evaluación¹⁰.

El planteamiento central de toda evaluación es llegar mediante determinados criterios o modelos de decisión a pronunciarse acerca de la manera óptima del empleo de recursos en el caso de posibilidades alternativas de su aplicación. La evaluación no sería, en lo fundamental otra cosa que la ex-ante valoración del control del éxito se reservaría para denominar la valoración y el análisis de las fuentes de error de programas o proyectos ya realizados.

En este sentido, los fines y objetivos de la evaluación son¹¹:

⁹ Herrera, Sergio (2000) Evaluación del desempeño, Universidad de centro América.

¹⁰ Ernult, Joel (2004) "Pilotear el desempeño" en Desempeño organizacional: Retos y enfoques contemporáneos.

¹¹ Herrera, Sergio (2000) Evaluación del desempeño, Universidad de centro América.

Fines de la evaluación

- Formulación de los, fines perseguidos.
- Formulación de alternativas de proyecto o al menos, de una propuesta de proyecto para alcanzar los fines.
- Examen de diversas alternativas, o bien de la propuesta de proyecto en lo referente a los criterios de eficiencia aplicados.
- Control del éxito y análisis de las fuentes de error comprobación y; en su caso, de nueva formulación de los fines.

Objetivos de la evaluación

- Permitir condiciones de medida del potencial humano en el sentido de determinar su plena aplicación.
- Permitir el tratamiento del talento humano como un recurso básico de la organización y cuya productividad puede ser desarrollada indefinidamente, dependiendo de la forma de administración.
- Proporcionar oportunidades de crecimiento y condiciones de efectiva participación a todos los miembros de la organización, teniendo presentes por una parte los objetivos de la organización y por la otra los objetivos individuales

La evaluación no es un fin en sí mismo, sino un instrumento, para mejorar los resultados de la organización.

La evaluación en materia de personal es una tarea de investigación social aplicada, no obstante, debe ser sistémica, planificada y dirigida, ya que los datos que se obtengan deben ser válidos y confiables.

La evaluación debe estar encaminada a obtener datos e información relevante en que apoyar un juicio acerca del mérito y valor de los diferentes componentes de su programa o de un conjunto de actividades específicas, sobre el programa de acción de un individuo determinado.

Los resultados obtenidos de la evaluación servirán de base o guía para una toma de decisiones para solucionar problemas de desempeño o promover el conocimiento y la comprensión de los factores asociados al éxito o fracaso de sus resultados.

En el caso de la evaluación del cumplimiento de metas, el evaluador debe tomar en cuenta consideraciones como: si las metas iniciales eran razonablemente alcanzables, si factores más allá del control del individuo facilitaron o bloquearon indebidamente su cumplimiento y los motivos por los cuales se obtuvieron tales o cuales resultados.

La evaluación también permitirá determinar si el individuo persistió en la consecución de metas obsoletas aun frente a situaciones distintas que demandaban su modificación.

Para que la evaluación tenga legitimidad organizacional y social, debe estar inserto en un contexto transparente, objetivo y jurídicamente igualitario, en el que la igualdad funcione como un marco para que los acontecimientos proporcionen las condiciones para que las personas sean evaluadas exclusivamente por sus realizaciones; es decir que ningún otro criterio como por ejemplo, el poder económico, el estatus y las relaciones familiares y personales puede influenciar esta evaluación.

En este sentido existen distintos tipos de evaluación¹²:

- Según el objetivo o fines perseguidos por los evaluadores, suelen clasificarse en dos grandes grupos:
 - Evaluación de resultados: pretende concentrarse en los resultados de cierta evaluación individual o institucional, se intenta saber si se logro o no los objetivos predeterminados de cierto programa.
 - Evaluación Formativa o de procesos: pretende conocer por qué no se logro un resultado bueno o malo. Esta referida a la forma como se obtuvo ese producto y normalmente se utiliza para aprender del propio proceso.

- Según el momento en que se evalúa, las evaluaciones se clasifican en:
 - Anterior (exante) inicial o de predicción.
 - Durante la gestión, de proceso, continúa, concurrente o de monitoreo
 - Después (expost) de finalizada la acción a evaluar

- Según la procedencia de los evaluadores.
 - Interna realizada por personas que pertenecen a la institución pero que no son directamente responsables de la planeación v/o ejecución de lo que se evalúa
 - Externa: a cargo del personal que no pertenecen a la institución que es responsable de la planeación y/o ejecución.
 - Mixta: combina en un equipo, evaluadores externos e interno; su efectividad depende del grado de confianza logrado por los evaluadores.
 - Auto evaluación a cargo de quienes están implicados en la ejecución del programa, proyecto o acciones que se evalúan.

¹² Barbosa, Livia. Reforma y democracia, meritocracia brasileña (1997) CLAD VI.

- Según como se piense la objetividad de la evaluación:
 - Partidistas
 - No partidistas

- Según el retorno del resultado.
 - Informes periódicos
 - Interacción personal: Trabajar en relación directa y constante con los decisores.

- Según el tipo de la relación entablada entre evaluadores y decisores, las evaluaciones suelen clasificarse en:
 - Medición del rendimiento
 - Colaboración con los funcionarios.

Así para tener un modelo de evaluación del desempeño la planificación de una evaluación debe contar con los siguientes elementos:

- a) Detectar, determinar y/o acordar cuales son los objetivos cuyo logro se pretende valorar.
- b) Producir el modelo conceptual que habrá de conducir el trabajo.
- c) Operacionalizar los conceptos de ese modelo
- d) Encontrar los indicadores correspondientes a cada dimensión.
- e) Determina el o los métodos de construcción de índices
- f) Construir la información recurriendo a diversas fuentes.
- g) Procesar y analizar la información construida.

- h) Comparar los resultados obtenidos con los propuestos como metas o como formas adecuadas de acción.
- i) Contar con una retroalimentación

4.2 El desempeño

El desempeño es un concepto determinado por el desarrollo de una persona en un puesto de trabajo, del mismo modo significa lo eficaz que un empleado, trabajador o persona ejecuta las responsabilidades de su puesto de trabajo, en el desempeño se puede identificar las contribuciones positivas del empleado a la organización. Por lo general el desempeño es multidimensional.

“El desempeño de la organización descansa en su capacidad para producir valor útil para sus clientes consumiendo el mínimo de recursos”¹³

Ya que en esta definición se prioriza el resultado útil que genera a la sociedad la organización en este caso gubernamental.

4.3 Evaluación de Competencias Laborales.

La acción de evaluar a las personas es una práctica común entre quienes trabajan con otras personas, generalmente la evaluación se realiza de manera informal sobretodo cuando se ejerce el rol de supervisar a los demás.

¹³ Ernult, Joel (2004) “Pilotear el desempeño” en Desempeño organizacional: Retos y enfoques contemporáneos. Pag. 58.

Para realizar la acción de evaluar las competencias laborales de un trabajador de una forma objetiva es necesario definir y seguir propósitos ordenadores, procurando obtener información consistente, válida y confiable.

Esto nos lleva a definir reglas, pautas y principios, que sirven para lograr consenso sobre un resultado con buenas características de igualdad entre personas muy diversas, que poseen diferentes niveles de experiencia y criterio.

Los medios, métodos y modalidad de evaluación -examen teórico, simulación, observación, etc.-, obedecen, entonces, a estos principios y reglas, y no solo en términos de diseño, sino también en su ejecución y definición.

Por lo anterior, la evaluación de competencias laborales se realiza mediante un proceso que recoge evidencias sobre el desempeño laboral de un individuo. Esto, con el fin de determinar si es competente para realizar una función laboral determinada.

Las evidencias son todos aquellos eventos que un sujeto puede hacer visibles y declarables con el objeto de demostrar empíricamente el desempeño actual e histórico de su competencia en un determinado ámbito del quehacer.

Las Competencias técnicas se refieren a las aplicaciones prácticas precisas para ejecutar una o más tareas.

El modelo de competencias es una herramienta que describe las características clave que una persona debe tener para desempeñar un trabajo específico.

Componentes de las Competencias

- ✓ **Saber:** poseer los conocimientos necesarios que exige un trabajo determinado para obtener los resultados esperados.
- ✓ **Saber hacer:** tener un conjunto de habilidades o destrezas para aplicarlos a los problemas que se presenten, actuando de manera eficaz y eficiente.
- ✓ **Saber estar:** ser capaz de adaptarse a la cultura y las normas de la organización y del área donde la persona desarrolla su actividad profesional, este aspecto se encuentra relacionado con las actitudes y valores.
- ✓ **Querer hacer:** la persona debe de estar motivada para llevar a cabo dichos comportamientos.
- ✓ **Poder estar:** se refiere a los medios y recursos que exige la actividad, este aspecto no forma parte de las competencias pero sin él la persona no puede desempeñar su actividad adecuadamente

Dentro de una organización existirán competencias presentes en todos los trabajos, éstas se llamarán Competencias Clave o Estratégicas y se derivan de la misión, valores y objetivos.

Ahora bien, en cada trabajo, en función de sus objetivos, funciones y responsabilidades existen Competencias Específicas, estas se pueden definir de dos formas:

- ✓ Horizontal: competencias afines a un mismo nivel (gerencia, directivos, etcétera).
- ✓ Vertical: competencias comunes en una misma área (recursos humanos).

Niveles de competencia

Se definen para contar con un parámetro de medición de las competencias que se desean evaluar, se pueden utilizar en Selección, Capacitación y Evaluación del Desempeño.

Una escala puede ser la siguiente:

NE = No se puede evaluar.

NA = No adecuado. Evidencia de que la competencia no está presente.

D = Evidencia de que la competencia está presente a un nivel inferior al mínimo requerido.

A = Evidencia de que la competencia está presente a un nivel mínimo o aceptable.

E = Evidencia de que la competencia está presente al nivel requerido o superior.

4.4 Proceso de Implementación de un Sistema de Gestión por Competencias

Previamente a la implementación del sistema se debe de haber definido la Visión, Misión, Objetivos y Valores de la institución; es necesario considerar la participación de la Dirección General e informar a las áreas involucradas en los procesos en donde se implementará el Sistema.

Los pasos a seguir son:

- Definición de competencias
- Definición de grados o niveles de competencias
- Prueba y validación de competencias
- Diseño de perfiles por competencias
- Análisis de competencias del personal
- Diseño de los procesos de RH por competencias
- Implementación del Sistema

4.5 La evaluación del desempeño

Las prácticas de evaluación del desempeño no son nuevas: desde que el hombre dio trabajo a otro, su trabajo pasó a ser evaluado. Durante mucho tiempo los administradores se preocuparon exclusivamente de la eficiencia de la máquina, como medio de aumentar la productividad de la empresa, sin embargo, este tema clásico de la administración no logró resolver el problema del aumento de la eficiencia de la organización.

A partir de la humanización de la teoría de la administración y con el surgimiento de la escuela de las relaciones humanas la principal preocupación de los administradores pasó a ser el hombre. Los mismos aspectos anteriormente colocados frente a la máquina pasaron a colocarse ahora frente al hombre y surgieron algunas preguntas como las siguientes:

- ¿Cómo conocer y medir la potencialidad del hombre?
- ¿Cómo aplicar totalmente ese potencial?
- ¿Qué lleva al hombre a ser más eficiente y productivo?
- ¿Cuál es la fuerza básica que impulsa sus energías a la acción?
- ¿Cuál es el ambiente más adecuado para su mejor desempeño?

Con las primeras respuestas a estas interrogantes y estudios sobre motivación humana surgió la Teoría behaviorista de la administración, preocupada no solo del comportamiento individual del hombre dentro de la empresa, sino principalmente, del propio comportamiento organizacional.

Más de una vez se ha dicho que la evaluación del desempeño es el talón del Aquiles de la función de integración de personal, pero en realidad se trata quizá de una de las claves más importantes para la correcta conducción de ésta.

La evaluación del desempeño es la base para determinar quién es susceptible de pertenecer a la organización, de ser ascendido a un puesto más alto o bien de ser separado de la organización.

También es un elemento importante para el desarrollo administrativo, debido a que si se ignora las capacidades y deficiencias de un empleado, será difícil conocer si las actividades de desarrollo siguen en la dirección correcta.

La evaluación del desempeño también debe reconocer el legítimo deseo de los empleados de progresar en el ejercicio de su profesión, este es uno de los medios para la integración de las demandas de la organización con las necesidades individuales.

Toda evaluación es un proceso para estimar o juzgar el valor, la excelencia, las cualidades, capacidades o el status de algún objetivo organizacional de equipo o personal.

La evaluación de las personas que desempeñan “papeles” dentro de una organización puede hacerse mediante enfoques diferentes que reciben denominaciones, tales como: "evaluación del desempeño", "evaluación del mérito", "evaluación de los empleados", "informe de progreso", "evaluación de la eficiencia personal" entre otros. Sin embargo, merece destacarse que la Evaluación del Desempeño es un concepto dinámico, ya que los

empleados son siempre evaluados, sea formal o informalmente con cierta continuidad por las organizaciones.

La evaluación del desempeño constituye una técnica de dirección imprescindible en el proceso de administración. Mediante la evaluación del desempeño se pueden identificar problemas de supervisión del factor humano, de integración del trabajador a la organización o al cargo que ocupa, de falta de aprovechamiento de potenciales, de motivación.

A continuación se enlistaran una serie de definiciones en el tema de evaluación del desempeño:

- Es una técnica o procedimiento que tiende a apreciar, de la forma más sistemática y objetiva posible, el rendimiento de los empleados de una organización. Esta evaluación se realiza sobre la base del trabajo desarrollado, los objetivos fijados, las responsabilidades asumidas y las características personales, todo ello, con vistas a la planificación y proyección de acciones futuras de cara a un mayor desarrollo del individuo, del grupo y de la organización¹⁴
- Es un procedimiento de análisis que juzga la pertinencia, la eficiencia, los progresos, los resultados y el impacto de un sistema, una política, un programa o una serie de servicios específicos. Comprende, además, una serie de conclusiones y propuestas de acción para el futuro inmediato o mediano dirigidas a maximizar las consecuencias positivas y minimizar las negativas de dichos servicios, programas, políticas y

¹⁴ Lynch Thomas D. and Lawrence L. Martin (1992) Handbook of comparative public budgeting and financial management / edited by New York : Marcel Dekker.

sistemas. Está guiada por un marco conceptual y metodológico que determina la selección y generación de la información más relevante¹⁵.

- Es el control del éxito o fracaso de medidas o proyectos, en el sentido de medir o identificar sus resultados”¹⁶
- La medición del desempeño, en términos generales, es un esfuerzo sistemático aplicado a una organización para evaluar su gestión orientada al cumplimiento de su misión, a partir de la optimización de sus procesos”¹⁷
- Es un mecanismo de comunicación prospectiva que enfatiza el cumplimiento de las metas programadas y la congruencia con la axiología institucional y el trabajo colaborativo, con el propósito de posibilitar la auto-observación y el desarrollo individual y colectivo¹⁸

En el proceso de análisis de los conceptos sobre la evaluación del desempeño encontramos aspectos tales como:

- El tipo de mecanismos de evaluación por medio de los cuales se determina la situación de quienes se desempeñan dentro del SGC, los tiempos y formas en que debe realizarse por parte de los miembros que deben presentarlas. Es decir, el ¿Cuándo?, ¿Cómo? y ¿Quién? deberá llevar a cabo la evaluación, así como la forma en que debe regularse dicho proceso.
- La obligatoriedad e importancia de la evaluación, así como los medios a través de los cuales se garantiza la imparcialidad, objetividad y transparencia de dicho proceso, sea

¹⁵ Programa de Acción en Materia de Evaluación del Desempeño 2001-2006, SSA. Pag.7

¹⁶ Hayes S. M. (1997) Successful Team Management. Londres: International Thomson Business Press. Pag. 34

¹⁷ Arraigada, Ricardo (2002) Diseño de un sistema de medición de desempeño para evaluar la gestión municipal: una propuesta metodológica ILPES. Pag. 25

¹⁸ 5to. Foro Global sobre Reinención del Gobierno; México, D.F., 4 de noviembre 2003.

vía organismos autónomos que la llevan a cabo o por la claridad de los procedimientos y publicidad de los criterios de evaluación.

- La forma en que la evaluación influye en los sistemas de promoción y ascenso así como de separación, sea porque se constituya en factor determinante para la promoción o el retiro del personal que se desempeña de forma insatisfactoria.
- La relación de la evaluación con las remuneraciones del personal, vía incentivos económicos y de reconocimientos no económicos a la productividad y al buen desempeño.
- Los beneficios de la evaluación del desempeño siempre y cuando éste bien planeado, coordinado y desarrollado, normalmente trae beneficios a corto, mediano y largo plazo en donde los principales beneficiados son el evaluado, el jefe, la organización y la sociedad

4.6 Beneficios de la Evaluación del Desempeño

De acuerdo con lo establecido por el autor Ziccardi¹⁹ los beneficios de la evaluación del desempeño se pueden dividir de la siguiente manera:

Beneficios para el individuo:

- Conoce los aspectos de comportamientos y desempeño que la institución más valora en sus funcionarios.
- Conoce cuáles son las expectativas del jefe superior inmediato respecto a. su desempeño y asimismo según él, sus fortalezas y debilidades.

¹⁹ Ziccardi, Alicia (1995)

- Conoce cuales son las medidas que el superior inmediato va a tomar en cuenta para mejorar su desempeño (programas de entrenamiento, seminarios, etc.)
- Tiene la oportunidad para hacer auto evaluación y autocrítica para su auto desarrollo y autocontrol.
- Estimula el trabajo en equipo y procura desarrollar las acciones pertinentes para motivar a la persona y conseguir su identificación con los objetivos de la educación.
- Mantiene una relación de justicia y equidad entre sus compañeros de trabajo.
- Estimula a los empleados para que brinden a la organización sus mejores esfuerzos y vela porque esta lealtad y entrega sean debidamente recompensadas.
- Atiende con prontitud los problemas y conflictos, y si es necesario toma las medidas disciplinarias que se justifican.
- Estimula la capacitación entre los evaluados y la preparación para las promociones.

Beneficios para el superior jerárquico.

- Evalúa el mejor desempeño y el comportamiento de los subordinados, teniendo como base variables y factores de evaluación y, contando con un sistema de medida capaz de neutralizar la subjetividad.
- Toma medidas con el fin de mejorar el comportamiento de los individuos.
- Alcanza una mejor comunicación con los individuos para hacerles comprender la mecánica de evaluación del desempeño como un sistema objetivo y la forma como se esta desarrollando éste.
- Planifica y organiza el trabajo, de tal forma que podrá organizar su unidad de manera que funcione como un engranaje.

Beneficios para la organización

- Se tiene la oportunidad de evaluar el potencial humano a corto, mediano y largo plazo y definir la contribución de cada individuo.
- Puede identificar a los individuos que requieran perfeccionamiento en determinadas áreas de actividad, seleccionar a los que tienen condiciones de promoción o transferencias.
- Puede dinamizar su política de Recursos Humanos, ofreciendo oportunidades a los individuos (no solamente de promociones, sino principalmente de crecimiento y desarrollo de personal), estimular la productividad y mejorar las relaciones humanas en el trabajo.
- Señala con claridad a los individuos sus obligaciones y lo que se espera de ellos.
- Programa las actividades de la unidad, dirige y controla el trabajo y establece las normas y procedimientos para su ejecución.

Beneficios para la sociedad

- Disminuye la corrupción
- Recibe bienes y servicios de calidad
- Se combate el clientelismo y compadrazgo
- Se fomenta una cultura de la evaluación
- Se fomenta la competencia y el mérito
- Se transparenta el uso de los recursos públicos

4.7 Los niveles de evaluación del desempeño

Existen diferentes niveles de evaluación por lo que a continuación se hace un análisis sobre la evaluación del desempeño en los niveles individual, de equipo de trabajo y organizacional

La evaluación del desempeño individual

El desempeño individual generalmente es evaluado a través de exámenes que buscan medir distintas variables como por ejemplo:

- a) Técnicos que permiten el manejo y dominio sobre el puesto y sus funciones (aptitudes), esto por medio de exámenes de cargo.
- b) Capacidades gerenciales, esto a través de exámenes de simulación del trabajo cotidiano
- c) De valores a través de exámenes que permiten conocer la tendencia que se tiene sobre tendencias a la corrupción.
- d) De personalidad (actitud) a través de exámenes que buscan que se tenga un equilibrio que permita llegar a la cooperación y disminuir los puntos de conflicto.

Recientemente se han venido utilizando las llamadas evaluaciones a través de las competencias laborales (CL) estas son las características individuales de cada persona, entre las cuales se incluyen valores, rasgos de personalidad y motivos, entre otras.

A diferencia de las habilidades, las competencias se miden a través de comportamientos claramente observables y son aquellas características que hacen la diferencia entre un desempeño sobresaliente y un desempeño promedio.

Las competencias son los factores del éxito en la conducta que distinguen un desempeño excelente en un ambiente de trabajo determinado. La competencia laboral proporciona criterios específicos para la conformación de la conducta personal mediante una estrategia de organización, con el fin de generar un aprendizaje individual, en equipo y en la organización.

Las organizaciones que utilizan la evaluación de las competencias laborales se benefician en gran medida de las prácticas de los procesos tales como los que corresponden al SPE (Ingreso, Formación, Evaluación, Desarrollo y Separación), y por la otra permite diseñar estándares bien definidos para hacer una gestión del desempeño que incluya a los equipos de trabajo, a la organización y que promueva el aprendizaje de éstos llevando a una mejorar el desempeño de la organización.

La evaluación del desempeño de los equipos de trabajo

Primero definiré que es un grupo de trabajo y su diferencia con un equipo de trabajo.

Un grupo es la unión de dos o más personas que no tienen un fin en común, por ejemplo, los mexicanos, o bien, las personas que laboran en una organización²⁰.

²⁰ PROMAP 1995–2000, SECODAM, Unidad De Desarrollo Administrativo: 2

El grupo es la suma de personas reunidas por la casualidad en un mismo lugar, por ejemplo, los pasajeros que viajan en un autobús, no tiene un objetivo en común a excepción del traslado, por lo tanto no tiene sentido de pertenencia al grupo.

De acuerdo con autores como Katzenbach y Douglas Smith²¹, un equipo se compone de un número reducido de personas con actividades complementarias, que tienen un compromiso con un propósito en común, una serie de metas de desempeño y un enfoque, de todo son mutuamente responsables.

Un equipo es un conjunto de personas (normalmente de 4 a 10), con habilidades complementarias, comprometidas con un objetivo y con un conjunto de metas en común.

Los miembros del equipo están comprometidos para trabajar unidos a fin de lograr sus objetivos, cada uno de ellos es responsable de los resultados, todos los integrantes se reconocen como miembros del equipo y rigen su conducta con base en una serie de normas de actuación y valores compartidos.²²

Diferencias entre un grupo y un equipo

Grupo:

- Carencia de misión y visión
- Intereses personales
- Comunicación limitada

²¹ Katzenbach, Jon R. y Douglas K. Smith (1995) The Discipline of Teams, Harvard Business Review, 71 (mar-apr, 1993, pag. 112, citado por French, W., y Bell, Cecil H.Jr., Desarrollo Organizacional. Aportaciones de las Ciencias de la Conducta para el mejoramiento de la Organización, Pearson/Prentice Hall/Addison Wesley Longman; México.

²² PROMAP 1995-2000, SECODAM, Unidad De Desarrollo Administrativo: 2

- Competencia
- Individualismo
- Desconfianza entre sus miembros
- Apatía
- Trabajos definidos de manera individual
- Situaciones ambiguas
- Decisiones unilaterales
- Crítica destructiva

Equipo:

- Misión y visión definidas
- Objetivos y metas en común
- Comunicación abierta y honesta
- Colaboración
- Cooperación
- Confianza entre sus miembros
- Empatía
- Resultados definidos por el equipo
- Clara definición de responsabilidades y funciones de cada miembro
- Participación en la toma de decisiones
- Retroalimentación

Los integrantes de los equipos de trabajo son responsables de un proceso de trabajo y por ende de un servicio. Sus miembros trabajan juntos para, planear, controlar y mejorar su propio desempeño. El trabajo en equipo multiplica las posibilidades de generar conocimientos nuevos y estimula el aprendizaje.

Un equipo puede “aprender a aprender” es decir, se puede convertir en un equipo autodirigido, con varios grados de autonomía asumiendo la responsabilidad de la dirección, además de realizar sus funciones específicas.

Un equipo autodirigido tiene la capacidad de estructurar normas, políticas y procedimientos que precisan la actuación de cada uno de sus miembros²³ (Stephen R. México, 1996: 15), además de que se puede aprovechar las capacidades y talentos individuales para el logro de los objetivos y metas, y la implantación de acciones de mejora.

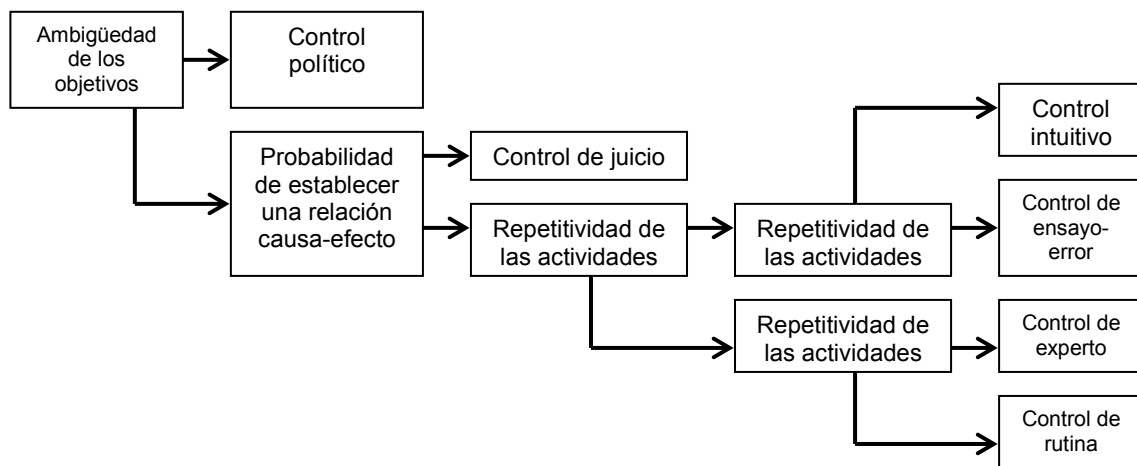
La evaluación del desempeño organizacional

Entre los modelos de evaluación del desempeño organizacional más representativos tenemos el planteado por Hofstede²⁴, el cuál permite identificar que es lo que se puede medir, que esta fuera del control, de rutina y del experto para dejarse a un control de tipo intuitivo y de ensayo error.

²³ Robbins, Stephen. Administración: Teoría y Práctica. México: Prentice-Hall Hispanoamérica, S. A. (1989)

²⁴ Hofstede G. (1980) **Management control of public and not-for-profit activities**. Luxemburgo, Austria institute for applied systems analysis.

Tipología de management control según G. Hofstede



Con base en el modelo de Lusthaus²⁵, la evaluación de los resultados de una organización se puede medir tomando en cuenta las siguientes variables:

1. Desempeño organizacional

- Efectividad
- Eficiencia
- Relevancia
- Lo económico
- Viabilidad financiera

2. Capacidad organizacional

- Liderazgo estratégico
- Estructura
- Recursos Humanos
- Gestión financiera
- Infraestructura

²⁵ Lusthaus Charles et al (2002) Evaluación organizacional: marco para mejorar el desempeño / Washington, D.C. Banco Interamericano de Desarrollo, Centro Internacional de Investigaciones para el Desarrollo.

- Gestión de programas
- Gestión de procesos
- Vínculos o relaciones entre organizaciones

3. Motivación organizacional

- Historia
- Misión
- Cultura
- Incentivos y recompensas

4. Entorno externo

- Administrativo
- Político
- Sociocultural
- Económico
- Interesados indirectos

CAPITULO V:

Esquema de evaluación para los Responsables de promover la mejora de la gestión en las organizaciones públicas.

La evaluación del desempeño que se realizará a los Responsables de promover la mejora de la gestión en las organizaciones públicas será desde un enfoque mixto, es decir, por un lado, se evaluará el grado de desarrollo de las competencias laborales y por el otro lado, el cumplimiento de objetivos y metas establecidos para el ejercicio 2009.

En la primera etapa de la evaluación se realizará un diagnóstico inicial con el fin de identificar las competencias laborales que poseen los actuales Responsables de promover la mejora y su grado de desarrollo; así como el cumplimiento de metas y logro de resultados que impactaron en la mejora de la institución en el ejercicio 2009.

Con los resultados del diagnóstico inicial se obtendrán elementos para poder identificar con claridad las necesidades de capacitación de los Titulares, establecer un sistema de incentivos positivos y negativos, así como la posibilidad de definir criterios para un plan de carrera para los evaluados.

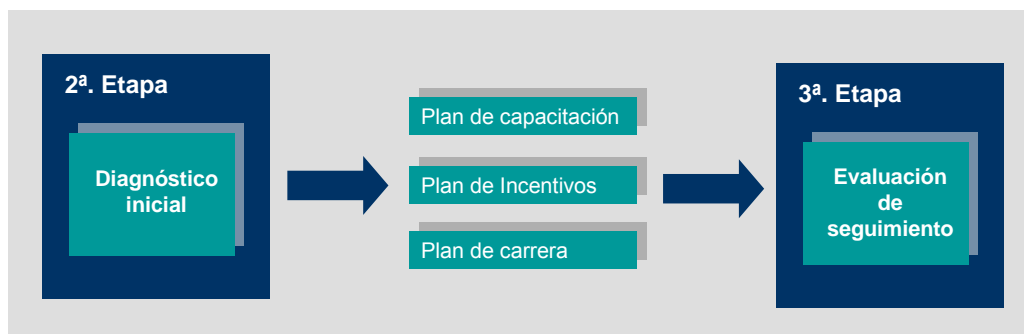
Adicional a los resultados del diagnóstico inicial, la *Unidad de Mejora de la Gestión* establecerá objetivos y metas claros para el ejercicio 2010 que serán valorados en el primer trimestre del 2011.

Una vez capacitados en los temas requeridos para desarrollar nuevas competencias o fortalecer las existentes; trabajado en la consecución de objetivos y metas; y sabiendo claramente cuáles son los criterios para hacer un plan de carrera, se podrá llevar a cabo la siguiente fase del modelo.

La tercera fase del modelo consiste en realizar una evaluación de seguimiento en la cual se valorará el cumplimiento de objetivos y metas y el grado de desarrollo de las capacidades establecidas en su perfil de puesto.

Para fines de este trabajo, el alcance se limitará hasta la segunda fase, la del diagnóstico inicial.

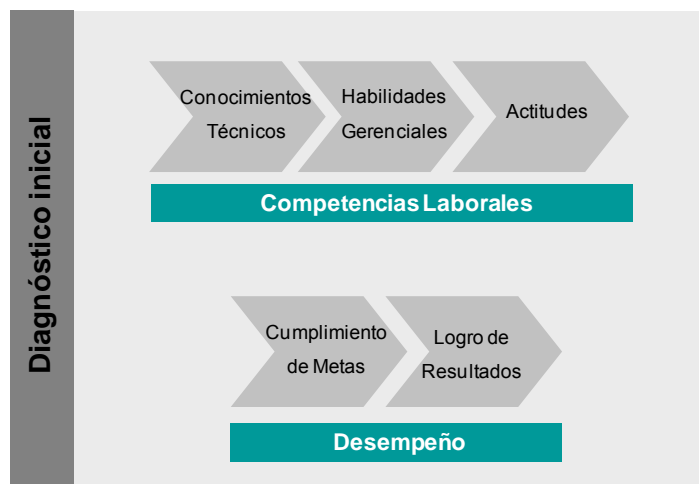
Fase de Evaluación



5.1 Diagnóstico Inicial

En la segunda fase se tendrá como propósito principal realizar un diagnóstico inicial para identificar cual es el grado de desarrollo de las competencias laborales de los Responsables de promover la mejora en las organizaciones públicas y una valoración del desempeño

mediante el análisis de los resultados obtenidos en el ejercicio 2009 con relación a la mejora de la gestión.



a) Valoración de Conocimientos Técnicos

Para valorar el grado de desarrollo de las competencias laborales del Responsables de promover la mejora en las organizaciones públicas se llevará a cabo un examen conocimientos técnicos de opción múltiple que evaluará los siguientes temas:

Examen de conocimientos técnicos

- a) Sistema Integral de Mejora de la Gestión (SIMG)
- b) Componentes del SIMG
- c) Administración de Proyectos
- d) Administración Pública Federal
- e) Políticas Públicas

(ver anexo 1)

b) Valoración de Habilidades Gerenciales

Las habilidades gerenciales se valoraran a través de la aplicación de la técnica de Assessment Center que consiste en la aplicación de un caso práctico para conocer cómo reacciona el evaluado en dicha situación.

Las habilidades gerenciales que se evaluarán a través de la técnica del Assessment Center son las siguientes:

- a) Negociación
- b) Visión estratégica
- c) Liderazgo
- d) Trabajo en equipo
- e) Orientación a resultados

c) Cuestionario de Percepción del Desempeño

Respecto a la valoración de las actitudes se aplicara un cuestionario de percepción a diferentes actores que tienen interacción directa de trabajo con los evaluados y conocen el desempeño.

El cuestionario de percepción del desempeño de los evaluados será aplicado a:

- a) Directivos de la institución (clientes)
- b) Titular de la Unidad Administrativa de Control (jefe inmediato)
- c) Personal de las áreas normativas de *Organización Pública*
- d) Comisario y Delegado Público

(ver anexos 2, 3,4 y5)

Matriz de elementos a evaluar en cada uno de los cuestionarios propuestos

Elementos a evaluar	Institución	Titular de la Unidad Administrativa de Control	Delegado y Comisario Público	Áreas normativas de la Organización Pública
Asesora, orienta	X	X		X
Agrega valor	X			
Enfoque a resultados		X		
Liderazgo en la institución		X	X	X
Conocimientos de la institución	X	X	X	X
Promueve los proyectos de la SSFP en la institución				X
Control y seguimiento de los proyectos		X	X	X
Facilita el cumplimiento de los proyectos	X	X		X
Soluciona problemas	X	X	X	X
Actitud	X	X		X
Negociador	X	X		X

d) Revisión documental del cumplimiento de metas y logro de resultados que impactaron en la mejora de la institución.

Esta fase de valoración se realizará mediante un proceso que recoge evidencias sobre el desempeño laboral del Responsables de promover la mejora en las organizaciones públicas.

Las evidencias que se tomarán en cuenta para su valoración son:

- El diagnóstico integral de su institución en el marco del Sistema Integral de Mejora de la Gestión
- El Proyecto Integral de Mejora de la Gestión que formalizó la institución ante la *Organización Pública*.

El diagnóstico integral es responsabilidad directa del Responsables de promover la mejora en las organizaciones públicas. La calidad del documento permitirá valorar el nivel de conocimiento que tiene de la institución en la que labora, la identificación de las grandes problemáticas que la afectan y las alternativas de solución que propone para resolver las problemáticas.

El Proyecto Integral de Mejora de la Gestión es un documento responsabilidad de la institución, sin embargo, el Responsables de promover la mejora en las organizaciones públicas tiene la obligación de verificar la calidad de los compromisos establecidos en él y de asesorar a la institución en su integración, por lo tanto, si la institución entregó un proyecto de mala calidad el Responsables de promover la mejora en las organizaciones públicas es corresponsable y como tal debe ser evaluado.

(ver anexo 6)

CONCLUSIONES

En México, la Administración Pública Federal opera con procesos y regulación obsoleta, sin un enfoque a resultados, lo cual incide en la baja competitividad del país. Los problemas de ineficiencia en la gestión gubernamental han llegado a ser un inhibidor para el desarrollo del país y para lograr una economía competitiva. Por ello, es necesario establecer estrategias que en conjunto mejoren su desempeño, a fin de satisfacer y atender las demandas de los ciudadanos.

En este sentido, la mejora de la gestión implica crear nuevas capacidades institucionales y ampliar las existentes para mejorar la calidad de la acción pública y para rendir cuentas claras a los ciudadanos sobre la administración de los recursos públicos.

Frente a este reto, la *Organización Pública* tiene como misión consolidar un gobierno honesto, eficiente y transparente; así como la responsabilidad de modernizar sustancialmente la Administración Pública Federal.

Para tal fin, la *Organización Pública* está evolucionado hacia un modelo en el que las actividades preventivas de corrupción, modernización de las instituciones y mejora de la gestión cobran cada vez mayor relevancia, como un medio necesario y eficiente para incentivar la economía del país y contribuir a que la ciudadanía confíe cada vez más en sus instituciones.

La *Organización Pública* está implementando acciones centradas en mejorar significativamente la gestión de las dependencias y entidades, en establecer un programa integral de modernización administrativa que asegure la efectividad de las instituciones, simplifique procesos, trámites y servicios gubernamentales haciéndolos más eficientes y eficaces. Del conjunto de acciones destaca la implementación del Sistema Integral de Mejora de la Gestión (SIMG).

Para llevar a cabo su misión, la *Organización Pública* cuenta con socios estratégicos en las áreas de Auditoría para Mejora de la Gestión que facilitarán la implementación de sus políticas públicas en las instituciones de la APF.

Por lo anterior, es de suma importancia contar con el personal adecuado para liderar dichas áreas, personal que cuente con las competencias necesarias para lograr resultados en materia de mejora de la gestión en las instituciones, que impacten en la satisfacción de los ciudadanos.

Si bien, los Titulares de Auditoría para Mejora de Gestión responsables de promover la mejora en las organizaciones públicas son de libre designación, es decir, son nombrados por el *Titular de la Organización Pública* y pueden ser removidos de su cargo en cualquier momento. La propuesta del presente trabajo es establecer un modelo de gestión por competencias orientado a resultados que permita profesionalizar su que hacer.

Ser un modelo en sí mismo de gestión del desempeño gubernamental que oriente el quehacer de las áreas de Auditoría para Mejora de la Gestión a resultados en las instituciones de la APF.

Que garantice que la persona que ocupa el puesto cuente con las competencias adecuadas para desempeñarse satisfactoriamente en su cargo. De no contar con dichas competencias, el modelo contempla la capacitación como una herramienta estratégica para adquirir o fortalecer las actuales.

Tal y como se expresó en el desarrollo del trabajo, los Responsables de promover la mejora en las organizaciones públicas no cuentan con la definición de perfiles, descripción de puestos, manuales de procedimientos y funciones claras que les permitan realizar mejor su trabajo; la gran mayoría de ellos mantienen un perfil de auditor y fiscalizador enfocados en verificar el cumplimiento de las normas y a sancionar las irregularidades, aun cuando las nuevas funciones a desempeñar se inscriben en enfoques, métodos y herramientas muy distintas a los de control y fiscalización.

Sin embargo, la razón de ser de las áreas de Auditoría para Mejora de la Gestión es promover la mejora de la gestión, la prevención y la modernización en las instituciones, para lo cual se propone transformarlas en instancias que asesoran, proponen mejores prácticas e impulsan y promueven la mejora de la gestión en las instituciones a fin de contribuir en el logro de los objetivos y metas de las organizaciones en las que colaboran.

Por lo anterior, en el presente trabajo se propone el diseño de puesto y la definición del perfil de los Responsables de promover la mejora de la gestión en las organizaciones

públicas, como agentes de cambio capacitados en modernización del sector público; como consultores habilitados en metodologías de mejora que promueven la modernización, apoyan a las instituciones para fortalecer su madurez y capacidad de desarrollo. Pero al mismo tiempo orienten sus esfuerzos hacia el desarrollo de procesos de trabajo centrados en la identificación, valoración, propuesta y aplicación de mejoras de gestión que impacten en el logro de resultados en las instituciones.

Asimismo, el modelo define las competencias que deben tener los Responsables de promover la mejora, es decir, los conocimientos, las habilidades y las actitudes necesarias para desempeñar sus funciones. Las competencias entendidas como un elemento para determinar el nivel de aptitudes de una persona en relación con el perfil que exige el puesto que desempeña o el que pretende desempeñar y así determinar aquellas competencias que requiere desarrollar.

Las competencias que se plantean en el presente modelo, son las relacionadas con los conocimientos técnicos referentes a las nociones básicas de la administración pública, la mejora de la gestión y administración de proyectos.

Así como, las Habilidades Gerenciales: *modalidades de contracto*, es decir, una sólida habilidad de comunicación; *liderazgo para el cambio*, como habilidad para comunicar la visión de la institución y actuar como sponsor de la innovación y de nuevos proyectos; *visión estratégica* como habilidad para comprender rápidamente los cambios del entorno; *trabajo en equipo*, implica la capacidad de colaborar y cooperar con los demás; *orientación a resultados*, la capacidad para actuar con velocidad y sentido de urgencia cuando se deben tomar decisiones importantes necesarias para mejorar la institución; y *negociación* como la

habilidad para crear un ambiente propicio para la colaboración y lograr compromisos de mejora con la institución

Con base en el diseño de puesto, la definición del perfil y las competencias laborales, en la segunda fase del modelo, se propuso realizar un diagnóstico inicial de los Responsables de promover la mejora de la gestión en las organizaciones públicas a fin de conocer el gap que hay entre la descripción del puesto, el perfil y las competencias laborales propuestas y el grado de desarrollo de sus competencias laborales actuales.

Debido a que las competencias son el elemento fundamental para establecer las bases de la evaluación del desempeño, para determinar quién es susceptible de pertenecer a la organización, de ser ascendido a un puesto más alto o bien de ser separado de la organización. La evaluación entendida, no como un fin en sí mismo, sino como un instrumento, para mejorar los resultados de la organización.

Generalmente en las organizaciones se realizan evaluaciones de las competencias laborales de los colaboradores y evaluaciones del desempeño por separado. El presente trabajo propone una evaluación desde un enfoque mixto en el cual se valora tanto el grado de desarrollo de las competencias laborales de los Responsables de promover la mejora, como los resultados que a la fecha han obtenido con relación a la mejora de la gestión en las instituciones con el propósito de tener una visión completa de su desempeño.

Con base en los resultados del diagnóstico inicial se elaborará una propuesta de plan de capacitación adecuado a las necesidades reales de los Responsables de promover la mejora. Para implementar programas de capacitación por competencias es necesario conocer las

del personal a partir de evaluaciones por competencias, de ahí se identifican las competencias que se deben mejorar o desarrollar y con base en éstas, se preparan las estrategias de capacitación más adecuadas.

El plan de capacitación va dirigido a mejorar las competencias o adquirir nuevos conocimientos, a mejorar el desempeño presente y futuro del puesto, adquiriendo conocimientos y habilidades para realizar mejor las funciones y tareas. La capacitación dentro del enfoque de competencias, se centra en que el personal capacitado aprenda a llevar a cabo los comportamientos que exige su trabajo.

Un plan de capacitación como un elemento estratégico para el desarrollo de las instituciones.

Con los resultados del diagnóstico inicial, la *Organización Pública* podrá identificar a los Responsables de promover la mejora de la gestión claves, con las competencias necesarias para liderar los proyectos prioritarios que promueve en las dependencias y entidades de la APF.

Una vez implementado el plan de capacitación y fortalecidas las competencias de los Responsables de promover la mejora de la gestión, se podrá aplicar la tercera fase del modelo, la cual consiste en realizar una evaluación de seguimiento a su desempeño, en la que se valorará el cumplimiento de objetivos y metas y el grado de desarrollo de las competencias establecidas en su perfil de puesto.

Asimismo, resultado de la evaluación de seguimiento, la *Organización Pública* contará con elementos necesarios para establecer un plan de incentivos positivos y negativos, para la toma de decisiones en materia de: rotación, promoción, destitución.

Por lo tanto, la gestión por competencias es una de las herramientas más poderosas para optimizar el capital humano de una organización y puede ser una ventaja competitiva para las organizaciones de cualquier sector.

Situar a los colaboradores correctos en los puestos correctos en el momento correcto incrementa su productividad y compromiso.

La gestión por competencias permite encontrar a los mejores candidatos disponibles para cada puesto u oportunidad en proyectos; la rotación también se reduce, ahorrándose así en costos de selección y pérdida de conocimiento.

Evaluar desde un enfoque de competencias tiene un impacto significativo en el compromiso y desarrollo del colaborador, permite a la organización la planificación de carreras y sucesiones. Pero sobre todo orienta el trabajo a resultados.

BIBLIOGRAFÍA

Alles, Martha. **Gestión por competencias: el diccionario**. Editorial Granica. 2ª. Edición. Buenos Aires, 2007.

Alles, Martha. **Desempeño por competencias**. Editorial Granica. 2ª. Edición. Buenos Aires, 2008.

Arraigada, Ricardo. **Diseño de un sistema de medición de desempeño para evaluar la gestión municipal**: una propuesta metodológica ILPES. 2002

Barbosa, Livia. **Reforma y democracia, meritocracia brasileña** (1997) CLAD VI.

Boyatzis, Richard E. **The Competent Manager: A Model for Effective Performances**, New York, John Wiley and Sons. (1982)

Chauchard, J. L. (1993). **Como diseñar un plan de formación**. Madrid: Gestión 2000.

Ernult, Joel (2004) **“Pilotear el desempeño”** en Desempeño organizacional: Retos y enfoques contemporáneos.

Hayes S. M. (1997) **Successful Team Management**. Londres: International Thomson Business Press.

Herrera, Sergio (2000) **Evaluación del desempeño**, Universidad de centro América.

Hofsede G. (1980) **Management control of public and not-for-profit activities**.

Luxemburgo, Austria institute for applied systems analysis.

Katzenbach, Jon R. y Douglas K. Smith (1995) **The Discipline of Teams**, **Harvard Business Review**, 71 (mar-apr, 1993, pag. 112, citado por French, W., y Bell, Cecil H.Jr., Desarrollo Organizacional. Aportaciones de las Ciencias de la Conducta para el mejoramiento de la Organización, Pearson/Prentice Hall/Addison Wesley Longman; México.

Lynch Thomas D. and Lawrence L. Martin (1992) **Handbook of comparative public budgeting and financial management** / edited by New York : Marcel Dekker.

Longo, F. (2004) **Mérito y Flexibilidad**. La gestión de las personas en las organizaciones del sector público. Barcelona: Paidós Empresa.

Spencer, Lyle M. y Spencer, Signe. M., **Competence at work, models for superior performance**, John Wiley & Sons, Inc, USA, 1993.

Robbins, Stephen. Administración: **Teoría y Práctica**. México: Prentice-Hall Hispanoamérica, S. A. (1989)

Varona Arciniega, J. A. (2001). **Diagnóstico de la Gestión de los Recursos Humanos en una Institución Pública**. Serie *Estudios y Comentarios*. UIM, 4.

Villoria Mendieta, M. Pino Matute E. (2001). **Manual de Gestión de Recursos Humanos en las Administraciones Públicas**. Madrid, Tecnos, 2ª. Edición.

Ziccardi, Alicia. (1995) **La tarea de Gobernar: gobiernos locales y demandas ciudadanas**, UNAM – PORRUA, México.

Material: link www.sct.gob.mx, servicio profesional de carrera, perfiles de puestos.

[http://www.conocer.org.mx/?Qué es conocer?/html](http://www.conocer.org.mx/?Qué+es+conocer?/html)

<http://www.elprisma.com>

<http://www.sitiosespana.com>

5to. Foro Global sobre Reinención del Gobierno; México, D.F., 4 de noviembre 2003.

Programa de Acción en Materia de Evaluación del Desempeño 2001-2006, SSA.

PROMAP 1995–2000, SECODAM, Unidad De Desarrollo Administrativo

ANEXOS

ANEXO 1:

Propuesta de reactivos para el examen técnico

1.-¿Cuál es el enfoque que tiene del Sistema Integral de Mejora de la Gestión?

- a. Lograr de forma paulatina un sistema de gobierno en el que la competencia y el pluralismo sean esenciales.
- b. Realizar mejoras que orienten sistemáticamente la gestión de las instituciones públicas y del Gobierno Federal al logro de mejores resultados.
- c. Generar incentivos positivos para la cooperación entre la Organización Pública y las instituciones.
- d. Reducir la discrecionalidad de las autoridades administrativas y judiciales en la aplicación de normas.

2.- ¿De qué forma contribuye el SIMG al Plan Nacional de Desarrollo?

- a. El PMG articula sus objetivos y estrategias en torno a los cinco ejes del PND, particularmente el quinto, “Democracia efectiva y política exterior responsable”.
- b. El PMG articula sus objetivos y estrategias en torno a los cinco ejes del PND, particularmente el primero, “Estado de Derecho y Seguridad”.
- c. El PMG articula sus objetivos y estrategias en torno a los cinco ejes del PND, particularmente el tercero, “Igualdad de Oportunidades”.
- d. El PMG articula sus objetivos y estrategias en torno a los cinco ejes del PND, particularmente el segundo, “Economía Competitiva y Generadora de empleos”.

3.- ¿Cuáles son los cinco ejes en los que se basa el funcionamiento del SIMG?

- a. Innovación y experiencia, efectividad, orientación a resultados, flexibilidad, y sinergia.

- b. Calidad, innovación y experiencia, orientación a resultados, sinergia y flexibilidad.
- c. Compromiso, flexibilidad, innovación y experiencia, sinergia y participación ciudadana.
- d. Orientación a resultados, flexibilidad, innovación y experiencia, sinergia y participación ciudadana.

4.- Es uno de los objetivos del SIMG:

- a. Maximizar la calidad de los bienes y servicios que presta la Administración Pública Federal.
- b. Mejorar la entrega de servicios públicos mediante el uso y aprovechamiento de las tecnologías de información y comunicación.
- c. Mejorar y simplificar los procesos administrativos y sustantivos de la institución para incrementar su eficiencia y orientar la operación al logro de la misión y objetivos estratégicos.
- d. Los 3 anteriores.

5.- Es el módulo del SIMG en donde se definen, articulan y modifican las reglas del juego para mejorar el marco normativo, con respecto a la legalidad para facilitar la gestión de las instituciones, eliminar prácticas burocráticas y fomentar una nueva cultura de servicio, flexibilidad y rapidez:

- a. Módulo institucional.
- b. Módulo normativo.
- c. Módulo institucional en su componente estándar.
- d. Módulo institucional en su componente específico.

6.- Es el componente del SIMG que se basa en la mejora de las áreas gerenciales comunes a todas las instituciones:

- a. Módulo institucional.
- b. Módulo normativo.
- c. Componente estándar del Módulo institucional.
- d. Componente específico del Módulo institucional.

7.- Es el componente que articula y sistematiza las acciones y proyectos –nuevos o en marcha- de las instituciones de la APF para atender los resultados de las evaluaciones y diagnósticos.

- a. Módulo institucional.
- b. Módulo normativo.
- c. Componente estándar del Módulo institucional.
- d. Componente específico del Módulo institucional.

8.- Se refiere a los sistemas que conforman el componente estándar:

- a. Procesos eficientes, Trámites y servicios públicos de calidad, Atención y participación ciudadana, Mejora regulatoria Interna, Desregulación, Gobierno Digital y Racionalización de estructuras.
- b. Proyectos derivados de evaluaciones y diagnósticos, Trámites y servicios públicos de calidad, Atención y participación ciudadana, Mejora regulatoria Interna, Desregulación, Gobierno Digital y Racionalización de estructuras.
- c. Procesos eficientes, Trámites y servicios públicos de calidad, Atención y participación ciudadana, Mejora regulatoria Interna, Desregulación, Gobierno Honesto y Transparente y Racionalización de estructuras.

- d. Procesos eficientes, Trámites y servicios públicos de calidad, Simplificación Administrativa, Mejora regulatoria Interna, Desregulación, Gobierno Digital y Racionalización de estructuras.

9.- Nombre la disposición que establece las bases de organización de la Administración Pública Federal, centralizada y paraestatal:

- a. Ley Federal de Procedimientos Civiles.
- b. Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos.
- c. Ley Orgánica de la Administración Pública Federal.
- d. Ley Federal de los Trabajadores al Servicio del Estado, Reglamentaria del Apartado B, del artículo 123 Constitucional.

10.- Integran la Administración Pública Centralizada:

- a. La Presidencia de la República, los organismos descentralizados, los fideicomisos y las Secretarías de Estado.
- b. La Presidencia de la República, las Secretarías de Estado, los Departamentos Administrativos y la Consejería Jurídica del Ejecutivo Federal.
- c. Presidencia de la República, las organizaciones auxiliares nacionales de crédito, las Secretarías de Estado, los Departamentos Administrativos y la Consejería Jurídica del ejecutivo Federal.
- d. La Presidencia de la República, las Secretarías de Estado y los organismos descentralizados, los Departamentos Administrativos y la Consejería Jurídica del Ejecutivo Federal.

11.- Órganos jerárquicamente subordinados a las Secretarías de Estado y/o Departamentos Administrativos con facultades específicas para resolver sobre la materia y dentro del ámbito territorial que se determine en cada caso, de conformidad con las disposiciones legales aplicables.

- a. Órganos de Vigilancia y Control.
- b. Órganos Administrativos Desconcentrados.
- c. Organismos Descentralizados.
- d. Los 3 anteriores.

12.- Disposición en donde se encuentran reguladas las atribuciones de las Unidades Administrativas de las Secretarías de Estado y/o Departamentos Administrativos:

- a. Manual de Organización.
- b. Reglamento Interior.
- c. Manual de Procedimientos.
- d. Ley del Servicio Profesional de Carrera.

13.- Disposición en donde se encuentra la información relativa a la estructura orgánica de la dependencia y las funciones de sus unidades administrativas:

- a. Manual de Organización.
- b. Reglamento Interior.
- c. Manual de Procedimientos.
- d. Organigramas y demás documentos de apoyo administrativo interno.

14.- Nombre de la Secretaría de Estado que resuelve sobre dudas que surjan con relación a la competencia de alguna Secretaria de Estado o Departamento Administrativo:

- a. Secretaría de Hacienda y Crédito Público.
- b. Secretaría de la Función Pública.
- c. Secretaría de Gobernación.
- d. Secretaría del Trabajo y Previsión Social.

15.- Corresponde a la Organización Pública el despacho de:

- a. Promover las estrategias necesarias para establecer políticas de gobierno electrónico.
- b. Organizar y coordinar el desarrollo administrativo integral en las dependencias y entidades de la Administración Pública Federal.
- c. Formular, normar, coordinar y vigilar las políticas de apoyo a la participación de la mujer en los diversos ámbitos de desarrollo, así como propiciar la coordinación interinstitucional para la realización de programas específicos.
- d. a y b.

16.-¿Qué es una política pública?

- a. Es la administración eficiente y eficaz de los recursos humanos, materiales y financieros.
- b. Es una serie de lineamientos que norman el actuar de las unidades administrativas de la APF con relación a sus atribuciones.
- c. Es un conjunto de actividades de las instituciones de gobierno encaminadas a la resolución de un problema en la comunidad.
- d. Es un procedimiento establecido para que los usuarios de un trámite o servicio obtengan el bien o servicio para el que fue creado.

17.- Es el procedimiento para elaborar una política pública:

- a. Identificar y definir los problemas. Percibir la problemática actual o futura. Seleccionar soluciones. Establecer objetivos o metas. Seleccionar los medios. Implementarla.
- b. Planear. Hacer. Verificar. Actuar.
- c. Diagnóstico del proceso. Recolección y análisis de datos. Identificación de oportunidades de mejora. Desarrollar la mejora. Implementar la mejora. Medir el proceso de mejora.
- d. a y c.

18.- Metodología recomendada para la mejora de los procesos:

- a. Identificar y definir los problemas. Percibir la problemática actual o futura. Seleccionar soluciones. Establecer objetivos o metas. Seleccionar los medios. Implementarla.
- b. Planear. Hacer. Verificar. Actuar.
- c. Diagnóstico del proceso. Recolección y análisis de datos. Identificación de oportunidades de mejora. Desarrollar la mejora. Implementar la mejora. Medir el proceso de mejora.
- d. a y c.

19.- Es un proceso continuo de adaptación a las exigencias del entorno para transitar de un sistema burocrático a otro de gestión, capaz de definir objetivos y optar por la mejor forma de alcanzarlos y evaluar los resultados obtenidos. En relación con el Estado, es la mejora y racionalización de sus sistemas administrativos, la tecnificación de las funciones de legislar

y administrar justicia, el uso de tecnologías, la formación de recursos humanos y el desarrollo administrativo.

- a. Modernización.
- b. Mejora continua.
- c. Acción de Mejora.
- d. Control Total de Calidad.

ANEXO 2:

Cuestionario de Percepción para la institución

CUESTIONARIO DE PERCEPCIÓN PARA LA INSTITUCIÓN

El objetivo del cuestionario es conocer el grado de desarrollo de las competencias laborales del Responsable de promover la mejora de la gestión en las organizaciones públicas y quien forma parte de la Unidad Administrativa de Control.

Para responder el cuestionario, usted marcará con una X la respuesta que considera apropiada para cada uno de los enunciados, de acuerdo a la escala propuesta.

El Responsable de promover la mejora de la gestión en las organizaciones públicas :		Completamente en desacuerdo	Desacuerdo	Ni en acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Completamente de acuerdo
1	Conoce el quehacer de la institución					
2	Cuenta con los conocimientos técnicos necesarios para desempeñar las funciones					
3	Promueve la participación de la institución en proyectos de mejora					
4	Asesora y orienta a la institución en los proyectos de mejora					
5	Agrega valor en la institución con propuestas de mejora					
6	Contribuye al logro de resultados de la institución en los proyectos de mejora					
7	Facilita a la institución el desarrollo de los proyectos					
8	Tiene un liderazgo participativo en los grupos de trabajo en los que colabora con la institución					
9	Mantiene comunicación efectiva con la institución					
10	Se caracteriza por la solución de problemas					
11	Se caracteriza por ser negociador					
12	Se caracteriza por ser creativo e innovador en sus propuestas de mejora					
13	La actitud de TACyEyABG es de un consultor					
14	La actitud del TACyEyABG es de auditor					

COMENTARIOS:

ANEXO 3:

Cuestionario de Percepción para el Titular de la Unidad Administrativa de Control

CUESTIONARIO DE PERCEPCIÓN DEL TITULAR DE LA UNIDAD ADMINISTRATIVA DE CONTROL

El objetivo del cuestionario es conocer el grado de desarrollo de las competencias laborales del Responsable de promover la mejora de la gestión en las organizaciones públicas y quien forma parte de la Unidad Administrativa de Control.

Para responder el cuestionario, usted marcará con una X la respuesta que considera apropiada para cada uno de los enunciados, de acuerdo a la escala propuesta.

El Responsable de promover la mejora de la gestión en las organizaciones públicas:		Completamente en desacuerdo	Desacuerdo	Ni en acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Completamente de acuerdo
1	Conoce el quehacer de la institución					
2	Cuenta con los conocimientos técnicos necesarios para desempeñar las funciones					
3	Promueve la participación de la institución en proyectos de mejora					
4	Asesora y orienta a la institución en los proyectos de mejora					
5	Agrega valor en la institución con propuestas de mejora					
6	Contribuye al logro de resultados de la institución en los proyectos de mejora					
7	Facilita a la institución el desarrollo de los proyectos					
8	Tiene un enfoque a resultados					
9	Tiene un liderazgo participativo en los grupos de trabajo en los que colabora con la institución					
10	Mantiene comunicación efectiva con la institución					
11	Se caracteriza por la solución de problemas					
12	Se caracteriza por ser negociador					
13	Se caracteriza por ser creativo e innovador en sus propuestas de mejora					
14	La actitud de TACyEyABG es de un consultor					
15	Se caracteriza por dar seguimiento y control a los proyectos					

COMENTARIOS:

ANEXO 4:

Cuestionario de Percepción para el Delegado y Comisario Público

CUESTIONARIO DE PERCEPCIÓN DEL DELEGADO Y COMISARIO PÚBLICO

El objetivo del cuestionario es conocer el grado de desarrollo de las competencias laborales del Responsable de promover la mejora de la gestión en las organizaciones públicas y quien forma parte de la Unidad Administrativa de Control.

Para responder el cuestionario, usted marcará con una X la respuesta que considera apropiada para cada uno de los enunciados, de acuerdo a la escala propuesta.

El Responsable de promover la mejora de la gestión en las organizaciones públicas:		Completamente en desacuerdo	Desacuerdo	Ni en acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Completamente de acuerdo
1	Conoce el quehacer de la institución					
2	Cuenta con los conocimientos técnicos necesarios para desempeñar las funciones					
3	Promueve la participación de la institución en proyectos de mejora					
4	Facilita a la institución el desarrollo de los proyectos					
5	Tiene un enfoque a resultados					
6	Mantiene comunicación efectiva con la institución					
7	Se caracteriza por la solución de problemas					
8	Se caracteriza por ser negociador					
9	La actitud de TACyEyABG es de un consultor					
10	Se caracteriza por dar seguimiento y control a los proyectos					

COMENTARIOS:

ANEXO 5:

Cuestionario de Percepción para las áreas normativas de la Organización Pública

CUESTIONARIO DE PERCEPCIÓN PARA LAS ÁREAS NORMATIVAS DE LA ORGANIZACIÓN PÚBLICA

El objetivo del cuestionario es conocer el grado de desarrollo de las competencias laborales del Responsable de promover la mejora de la gestión en las organizaciones públicas y quien forma parte de la Unidad Administrativa de Control.

Para responder el cuestionario, usted marcará con una X la respuesta que considera apropiada para cada uno de los enunciados, de acuerdo a la escala propuesta.

El Responsable de promover la mejora de la gestión en las organizaciones públicas:		Completamente en desacuerdo	Desacuerdo	Ni en acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Completamente de acuerdo
1	Conoce el quehacer de la institución					
2	Cuenta con los conocimientos técnicos necesarios para desempeñar las funciones					
3	Promueve la participación de la institución en proyectos de mejora					
4	Asesora y orienta a la institución en los proyectos de mejora					
5	Agrega valor en la institución con propuestas de mejora					
6	Contribuye al logro de resultados de la institución en los proyectos de mejora					
7	Facilita a la institución el desarrollo de los proyectos					
8	Tiene un enfoque a resultados					
9	Tiene un liderazgo participativo en los grupos de trabajo en los que colabora con la institución					
10	Mantiene comunicación efectiva con la institución					
11	Se caracteriza por la solución de problemas					
12	Se caracteriza por ser negociador					
13	Se caracteriza por ser creativo e innovador en sus propuestas de mejora					
14	La actitud de TACyEyABG es de un consultor					
15	Se caracteriza por dar seguimiento y control a los proyectos					

COMENTARIOS:

ANEXO 6:

Tabla de Ponderaciones de los elementos valorados en el diagnóstico inicial

Diagnóstico inicial de los Responsable de promover la mejora de la gestión en las organizaciones públicas y quien forma parte de la Unidad Administrativa de Control.

Nombre: _____

Fecha: _____

Institución: _____

Elementos de diagnóstico		Herramienta	Calificación	Ponderación	Calificación Final
Conocimientos Técnicos	Sistema Integral de Mejora de la Gestión (SIMG)	Examen		25%	
	Componentes del SIMG				
	Administración de Proyectos				
	Administración Pública Federal				
	Políticas públicas				
Habilidades Gerenciales	Negociación	Examen		30%	
	Trabajo en equipo				
	Visión Estratégica				
	Liderazgo				
	Orientación a resultados				
Percepción	Directivos de la institución (clientes)	Cuestionario		20%	
	Titular de la Unidad Administrativa de Control (jefe inmediato)				
	Comisario y Delegado Público				
	Áreas normativas de la Organización Pública				
Resultados	Diagnósticos de la institución	Evaluación de los diagnósticos		25%	
	Proyecto Integral de Mejora de la Gestión (PIMG) de la institución	Evaluación del PIMG			