

Modelo de formación y desarrollo profesional de los servidores públicos en los Órganos Internos de Control, basado en normas de competencia

Órgano Interno de Control en el
Instituto Politécnico Nacional

Síntesis

El objetivo del presente proyecto es que éste se constituya en la base para la formación y desarrollo profesional de los servidores públicos que integran los Órganos Internos de Control, que permita atraer, retener y formar a los mejores profesionales en las áreas y ver reflejada su actuación en una valiosa aportación al desarrollo administrativo, la fiscalización del ejercicio de recursos públicos y atención de quejas, denuncias e inconformidades a fin de satisfacer las expectativas de las entidades, dependencias y la ciudadanía.

Por tanto, el presente proyecto contempla el establecimiento de un sistema integral permanente que permite:

- Diseñar las normas de competencia laboral, que muestren el desempeño óptimo que deben alcanzar los servidores públicos del área.

-
- Diseñar una evaluación de personal basada en criterios objetivos.
 - Establecer políticas de actuación para integrantes de los equipos, que permita el logro de sus objetivos.
 - Impulsar al personal a realizar sus funciones de acuerdo al estándar de calidad, oportunidad y efectividad requerido a través de factores que motivan a cada miembro del Área.
 - Elaborar un calendario de evaluación de personal, a efecto de que éste prepare su portafolio de evidencias y se efectúen las evaluaciones.
 - Dotar de los conocimientos y habilidades necesarias para el desarrollo eficiente de las de cada miembro del Órgano Interno de Control en el Instituto Politécnico Nacional, basándonos en las normas de competencia previamente establecidas.
 - Definir y aplicar un sistema de recompensas que refuercen las conductas motivadas y alienten la continuidad del buen desempeño individual y grupal.
 - Mejorar los servicios proporcionados a partir de los requerimientos de los usuarios, incorporando los diferentes conceptos solicitados, en el apartado de habilidades que debe desarrollar el personal conforme a las normas de competencia.
 - Contar con un método que permita medir el desempeño del personal, posterior a las diferentes acciones emprendidas para el desarrollo de sus competencias (capacitación, motivación, etcétera), a efecto de determinar las causas de las desviaciones en relación con los efectos esperados.

Dado que el presente modelo de formación se realizó basado en la estructura y principios de la Ley del Servicio Profesional de Carrera en la Administración Pública Federal, y siendo que ésta tiene su aplicación en los niveles de servidores públicos

de mandos medios y superiores de acuerdo a su artículo quinto, consideramos necesario contar con un sistema de evaluación a nivel operativo, ya que de estos depende en gran medida el logro de las metas y objetivos del área y son el primer contacto con los usuarios de nuestros servicios, por tanto a continuación se muestra el contenido de la presente práctica.

- 1.- Sistema de Evaluación de Desempeño.
- 2.- Elementos básicos del desempeño en equipos de trabajo
- 3.- Técnicas motivacionales y de fomento a la participación.
- 4.- Capacitación
- 5.- Sistema de Reconocimientos y recompensas
- 6.- Captación del nivel de satisfacción de los usuarios
- 7.- Medición y Evaluación de Resultados.
- 8.- Programa de Mejora Continua

El presente sistema es un proceso de recolección de evidencias sobre el desempeño laboral de una persona con el propósito de formarse un juicio sobre su competencia a partir de un referente estandarizado (normas de competencia) e identificar aquellas áreas de desempeño que requieren ser fortalecidas mediante capacitación para alcanzar el nivel de competencia requerido. Cabe señalar que este Sistema se basa esencialmente en la participación de los evaluados y evaluadores en la definición de criterios y estándares de desempeño, y sus beneficios son muy significativos ya que:

- Proporciona mayor objetividad y efectividad a los mecanismos de evaluación del personal.
- Orienta el reclutamiento y selección de personal, los sistemas de incentivos y la descripción de puestos.
- Permite un desarrollo del personal y el logro óptimo de los objetivos del área.
- Supone una mejora sustancial en la gestión de los recursos humanos, reduciendo costos de selección y capacitación

de personal y facilitando su vinculación con los sistemas de formación profesional.

Asimismo, es importante señalar que existen principios rectores de este sistema en los cuales se basa la evaluación:

- Es individualizada
- Orientada a resultados (se evalúa sobre evidencias)
- Se centra en el saber y se infiere en el hacer
- No utiliza escalas de calificaciones porcentuales, numéricas o alfanuméricas, ya que el resultado de la evaluación es "competente" y "no competente" en el conocimiento y aplicación de los temas básicos del área, por lo que evita la comparación de resultados de una persona con los de otra.
- Los resultados son comparados con los estándares previamente acordados.
- Se privilegia la reflexión
- Es participativa
- Se centra en la capacidad de aplicar el saber en el hacer
- El evaluador juega un papel activo, incluso como formador
- Los reevaluados participan en la fijación del propósito y los resultados a lograr con la evaluación.
- Los evaluados están informados de los aspectos que cubre la evaluación, por tanto, pueden trabajar en el desarrollo de los mismos en la realización de sus actividades.

Los elementos básicos del sistema de competencias son:

Norma de Competencia

Es el estándar de desempeño ideal de identificación de competencias que sirve como referente para las evaluaciones del personal; para lo cual, en primer término, se realizó una reunión de trabajo con participación del Titular del Área de

Auditoría de Control y Evaluación, los jefes de departamento y personal operativo de la misma, utilizando la técnica de mapas mentales, a efecto de determinar qué conocimientos y habilidades (criterios de desempeño) se consideran necesarios para el desarrollo eficiente de sus funciones, partiendo de la misión y visión del Órgano Interno de Control, de los objetivos específicos del área y de los distintos roles de consultor que se deben desarrollar en los servicios que se prestan a la Institución, determinando a través de la frecuencia en cada conocimiento o habilidad el perfil deseado.

Una vez que se definieron los criterios de desempeño para los facilitadores del Área de Control y Evaluación, se estableció un estándar de desempeño ideal, y se procedió a establecer con qué evidencia se registrará su cumplimiento.

Portafolio de Evidencias

Se estableció la integración de un conjunto de evidencias que asegure que la evaluación sea sobre aspectos comprobables lo que generará una evaluación objetiva, por tanto cada uno de los servidores públicos a ser evaluados debe presentar en ese momento su portafolio de evidencias, las cuales fueron establecidas con base en los conocimientos y habilidades que se requiere comprobar, en segundo término se enriqueció con las evidencias derivadas de la observación física del desempeño que realizó el evaluador, las preguntas orales que efectuó, las cuales se orientaron a promover la reflexión y, por último, con las preguntas escritas para inferir con claridad el conocimiento que sustenta el desempeño, en aquellos casos en que no se pudo inferir con claridad el conocimiento que sustenta el desempeño de alguna función particular.

Calendario de Evaluación

Dado que el objetivo, que es la evaluación, sea un proceso de retroalimentación ésta no se realiza de manera sorpresiva por lo que se elaboró y se dio a conocer al personal un calendario de evaluaciones para que éste preparará su portafolio de evidencias, entonces se procedió a realizar la evaluación y se determinó la competencia del evaluado.

En aquellos casos en que se calificó como "no competente" se incorporó a dichos servidores públicos en el proceso de capacitación, a efecto de que desarrolle su potencial y en poco tiempo se encuentren dentro de la escala de competente.