

V Congreso Latinoamericano de Ciencia Política. Asociación Latinoamericana de Ciencia Política, Buenos Aires, 2010.

EVALUACION DEL DESEMPEÑO DE LOS SERVIDORES PUBLICOS Y SU IMPORTANCIA EN LA GESTIÓN PÚBLICA EN MÉXIC.

ARANIBAR MONICA.

Cita:

ARANIBAR MONICA (2010). *EVALUACION DEL DESEMPEÑO DE LOS SERVIDORES PUBLICOS Y SU IMPORTANCIA EN LA GESTIÓN PÚBLICA EN MÉXIC. V Congreso Latinoamericano de Ciencia Política. Asociación Latinoamericana de Ciencia Política, Buenos Aires.*

Dirección estable: <https://www.aacademica.org/000-036/207>

Acta Académica es un proyecto académico sin fines de lucro enmarcado en la iniciativa de acceso abierto. Acta Académica fue creado para facilitar a investigadores de todo el mundo el compartir su producción académica. Para crear un perfil gratuitamente o acceder a otros trabajos visite: <https://www.aacademica.org>.

EVALUACION DEL DESEMPEÑO DE LOS SERVIDORES PUBLICOS Y SU IMPORTANCIA EN LA GESTIÓN PÚBLICA EN MÉXICO.

Mónica Fernanda Aranibar

Introducción

La llamada Nueva Gestión Pública (NGP) se ha venido implementando en diferentes latitudes, específicamente en América Latina y por supuesto en México, impulsada por organismos económicos internacionales como el Banco Mundial, el Fondo Monetario Internacional y especialmente por la OCDE, quien presentó este modelo por primera vez en Madrid en 1970 en vista al crecimiento de una economía de mercado. Para 1987 este mismo organismo por medio del comité de Cooperación Técnica presentó un documento más acabado del modelo. La propuesta principal fue su orientación al cliente. Para 1995 trazaba algunos lineamientos en la reforma de la gerencia pública: flexibilidad, buen desempeño, control y responsabilidad; competencia y elección, promoción de servicios adecuados; mejorar la gerencia de los recursos humanos.

Desde entonces se ha dado un nuevo impulso a la modernización de las administraciones públicas, cuya tendencia se ha orientado hacia: una apertura gubernamental, la descentralización, la privatización de los servicios públicos, la profesionalización del servicio civil de carrera en los países en donde no existe, la participación ciudadana. Se ha enfatizado una gerencia de la administración orientada a los buenos resultados, a la eficacia, la eficiencia y la mejora de la calidad en la prestación de los servicios; la organización del gobierno en departamentos y grupos de agencias, la adopción de toma de decisiones estratégicas y la competencia entre las organizaciones del ámbito público.

A pesar de estas modernizaciones la administración pública requiere de una mejora continua, buscando con ello brindar mejores servicios públicos a los ciudadanos. Lo cual, sólo es posible, si los funcionarios públicos sirven de forma eficiente, eficaz, transparente y responsable y brindan un trato digno a los ciudadanos. Teniendo como objetivo primordial la satisfacción de las necesidades de la sociedad. Para ello, se requiere mejorar el desempeño de los servidores públicos mediante la evaluación, medición, control de indicadores, para encaminar al logro de objetivos y resultados.

El propósito de esta ponencia se centra en identificar y analizar algunos elementos conceptuales y técnicos para la evaluación del rendimiento de los servidores públicos y su importancia en la gestión pública en México, específicamente en Baja California. Entidad que ha ido cambiando su forma de prestar los servicios públicos de acuerdo a las demandas de la sociedad desde un enfoque de la nueva gestión pública, la cual establece un cambio en la forma de planear y realizar actividades de una forma efectiva.

1. De las formas tradicionales de administración a las tendencias de la nueva gestión pública.

Las formas tradicionales de administración establecen para las actividades públicas, procedimientos regulatorios así como una serie de controles preventivos. Sin embargo, esto no asegura el resultado esperado. Esta problemática se ha convertido en el punto de partida para establecer los procesos modernizadores de la gestión pública y de las políticas de gerencia pública con un enfoque en la orientación, motivación y control del núcleo del sector público como un todo. Los instrumentos de las políticas de gerencia pública son las reglas institucionales y las rutinas organizacionales en las áreas de planificación del gasto y de la gerencia financiera, el servicio civil y las relaciones laborales, procuraduría, organización y métodos, auditoría y evaluación, Barzelay (2001) Esta nueva gerencia pública¹ es un conglomerado de prácticas ya establecidas pero que al ser sintetizadas por sus actores le dieron la contribución necesaria para desarrollarla con amplia aceptación.

Una forma sumaria son las Cinco "R" de la Nueva Gerencia Pública. (Lawrence y Thompson, 1999):

Reestructuración que tiene que ver con la Identificar las competencias centrales de la organización, Eliminar de la organización todo aquello que no agrega valor a sus servicios especialmente las reglas que inhiben el desempeño, Contratar externamente todo aquello que no sea una competencia central de la organización, con Herramientas tales como TQM, análisis de la cadena de valor, estimación de costos sobre la base de las actividades (activity-based costing ABC); *Reingeniería* que tiene como

¹Impulsada en En Estados Unidos gracias a David Osborne y Ted Gaebler su obra: *Reinventing Government: How the entrepreneurial spirit is transforming the public sector from Schoolhouse to Statehouse, city Hall to the Pentagon* Osborne y Gaebler, (1992). La publicación de *The Gore Report on reinventing Government: From Red Tape to results. Creating a Government that works better and cost less*, Report of the National Performance Review, Gore (1992). Estos trabajos incrementaron más el interés en la Nueva gerencia pública.

filosofía empezar de nuevo en lugar de tratar de acomodar los procesos existentes, en este caso, se trata, entre otras cosas por ejemplo de construir desde la base hacia el vértice en lugar de hacerlo desde arriba hacia abajo, Basar el diseño organizacional en procesos más que en funciones y posiciones en el organigrama, Focalizar el esfuerzo en el mejoramiento de la calidad del servicio y en la reducción del tiempo de ciclo productivo y del costo; *Reinvención*, en la cual se trata por ejemplo Desarrollar un proceso de planificación, Establecer una estrategia de servicio y mercado, Desplazar la organización hacia nuevas modalidades de suministro de servicio y nuevos mercados; *Realineación* en donde habría que considerar, por ejemplo, la alineación de las estructuras administrativas y de responsabilidad de la organización con sus estrategias de mercado y de suministro de servicios, el Alinear la estructura de control/recompensas de la organización con sus estructuras administrativas y de responsabilidades; *Reconceptualización*, aquí tendremos que considerar por ejemplo, el Acelerar el ciclo de observación, orientación, decisión y acción tanto para mejorar el desempeño como para aprender con mayor rapidez así como Empoderar a los trabajadores de la línea del frente para evaluar el desempeño del servicio y dar feedback acerca del suministro del servicio y de la estrategia.

Estas ideas sugieren la conveniencia de realizar cambios significativos en la burocracia tradicional y en la cultura burocrática, tal como lo señalan las críticas más avanzadas de la burocracia Barzelay, (1992). Ellas describen algunos de los fundamentos del nuevo paradigma de la gerencia pública. No se trata solo de términos de un diccionario; más bien las cinco “R” constituyen principios para la acción, Lawrence y Thompson, (1999).

Es conveniente recordar que el fundamento de las propuestas de la nueva gestión pública ha sido la eficiencia, eficacia y la economía, que entendemos tienen un énfasis más desarrollado en el sector privado, que no por ello elimina darle una aplicación con su propia especificidad en el sector público. Es difícil ver por ejemplo que el concepto de productividad tenga una aplicación directa en el sector público como en el privado por la diversidad de factores y actores que afecten en el resultado, otro caso similar sería la prestación de servicios, de aquí la dificultad que se tiene para reproducir la misma racionalidad del ámbito privado. Será, preciso, entonces encontrar en los criterios puestos a discusión la forma de adaptabilidad propia para el sector público. Hemos mencionado por ejemplo, la productividad, otro aspecto a considerar de importancia, será la de los procesos presupuestarios con objetivos medibles y evaluables que serán un reto para su aplicación en este ámbito, Toha y Solari (1996) mencionan los instrumentos para operacionalizar estos criterios, que consideran entre otros:

- La redefinición explícita de la razón de ser de cada organismo. Para lograr operar de acuerdo a ella, se desarrollan planificaciones estratégicas, se fijan objetivos y metas, se acotan actividades y programas, se definen clientes y usuarios, prioridades y plazos.
- El establecimiento de incentivos y sanciones de tipo económico, profesional e institucional para obtener comportamiento e interés compatible con los objetivos definidos
- La evaluación de los resultados de la gestión mediante indicadores, auditorías periódicas y estudios de distinto tipo, que incluyen consultas al público usuario.
- La vinculación entre la evaluación de la gestión y la asignación presupuestarias, la formación de políticas y la designación, confirmación o revocación de los directivos.

También se establece la importancia de incentivar un mayor compromiso con la gestión, así como buscar un nuevo equilibrio entre la flexibilidad y los reglamentos, que establezcan una nueva relación con la ciudadanía, que revitalice el sentido de la función pública.

Por lo anterior, se destaca la importancia que tiene en plano operativo la evaluación de los resultados sobre todo en el sector público. Es indispensable recordar que no hay resultados si no hay un buen desempeño por lo que es pertinente destacar su importancia.

En México es a partir del año 2000 donde se implementa de manera oficial la Nueva Gestión Pública con las características que conocemos del buen gobierno.

El proceso de reforma de la política de gestión pública federal la podemos ubicar en el período 1982-2000 que comprende tres administraciones: Miguel de la Madrid (1982-1988, Carlos Salinas de Gortari(1988-1994) y Ernesto Zedillo (1994-2000). En la administración de Miguel de la Madrid hubo en general, un impulso a modificar los métodos y procedimientos administrativos, a través de programas de simplificación administrativa; el combate a la corrupción; la reforma de la planeación del gasto público y gestión financiera; la formulación de la política del servicio civil y las relaciones laborales. Aquí, hubo un intento fallido de crear un servicio civil de carrera. El gobierno de Carlos de Gortari (1988-1994) , aunque fueron muy intensas sus reformas en diferentes materias, no fueron muy significativas en lo que respecta a las políticas de gestión pública debido a que la agenda del gobierno se saturó y, por otra parte que una descentralización y delegación resultaban contrarias a la intención del propio Salinas de concentrar el poder. En la administración de Ernesto Zedillo (1994-2000) en su intento de reorganizar el gobierno federal va a crear la Secretaría de la Contraloría y Desarrollo Administrativo SECODAM que sustituye a la Secretaría de la Contraloría General de la Federación (SECOGEF) que a través del la Unidad de Desarrollo Administrativo lanzó el Programa de

Modernización de la Administración Pública, sentaron las bases sobre: la introducción de prácticas ejecutivas en la Administración pública Federal y la reorganización del régimen de las relaciones laborales; también fue un impulso para la definición de nuevas reglas para la planeación presupuestal y administración con esto se pretendía superar: una centralización excesiva; la insuficiente atención a demandas ciudadanas, la carencia de programas de evaluación y desempeño y un régimen deficitario de relaciones laborales (SECODAM 1996). El impacto de estas reformas de políticas de gestión pública en México tuvo un éxito relativo una de las explicaciones es la falta de interés gubernamental en las mismas reformas sin embargo estos temas fueron promovidos (Cejudo 2002: 91). En el gobierno de Vicente Fox (2000-2006) se aprobaron dos leyes que vinieron a reforzar el llamado buen gobierno: la ley del servicio civil de carrera (2003) y la ley de transparencia y rendición de cuentas (2002)

Por lo que respecta a Baja California. Tomaremos de referencia el plan Estatal de desarrollo que delinea algunos aspectos de la nueva gestión pública en los últimos años. Con el reto de transformar a Baja California en un *gran Estado*, se diseñó el plan Estatal de desarrollo 2002-2007. Este plan ha sido el eje rector del quehacer gubernamental en este periodo y ha establecido los lineamientos, la visión y los fines de la acción de gobierno con la participación de los ciudadanos. Contiene los siguientes temas: 1. el desarrollo humano integral (participación y equilibrio social). 2. seguridad y tranquilidad social (justicia y seguridad) 3. Desarrollo urbano sustentable (Plantación e infraestructura para el desarrollo urbano). 4. desarrollo económico con sentido social (desarrollo económico). 5. gobierno al servicio de la sociedad (modernidad e innovación administrativa; democracia y fortalecimiento del Estado y sus municipios).

Es en este último rubro donde se enmarca el tema de la Administración pública. En el *diagnostico*, se establece que para lograr un gobierno responsable, eficaz, eficiente, de calidad e innovador se requiere del *desarrollo del personal* mediante la capacitación y la profesionalización de los servidores públicos. La Ley de servicio civil de carrera puede convertirse en un instrumento de profesión asación para superar las deficiencias e los servidores públicos del Estado. En general en el Estado se carece de capacitación, formación y desarrollo del personal, asimismo no se cuenta con métodos de evaluación de los conocimientos y habilidades para el desempeño de puestos específicos. No hay un seguimiento puntual del desempeño una vez que se ha accedido a ocupar un puesto público. En el mismo desarrollo de personal no se realizan promociones de ascensos, -aunque se contempla por reglamento-no hay descripciones de puestos y valuación de puestos específicos. Aunado a todo esto lo servidores públicos no cuentan con una visión estratégica. La carrera de un servidor público depende de la suerte que corra la de su jefe administrativo. (Flores, 2007) Se pretende

con la ley del Servicio civil de carrera mayor productividad y mejor desempeño

Otra referencia que nos sirve como indicador de Nueva Gestión pública para el caso de Baja California es el *plan Estatal de desarrollo 2008- 2013* que corresponde a la administración del gobernador José Guadalupe Osuna Millan. El plan esta estructurado en seis ejes: 1. Seguridad pública y justicia integral, 2. formación para la vida, 3. Desarrollo Regional sustentable, 4. Economía competitivo, 5. Bienestar y Desarrollo Humano 6. Gobierno al servicio de la gente.

Es este último eje en el que se inscribe el tema de la gestión pública específicamente orientado al servicio El objetivo del eje 6, *gobierno al servicio de la gente* es: Consolidar un gobierno democrático, innovador, moderno y con calidad humana, capaz de dirigir a la sociedad en la búsqueda del bien común y de su propio desarrollo, así como de colaborar con los diversos agentes de gobierno y actores sociales; todo ello mediante la promoción de instituciones eficientes, sólidas, transparentes y receptivas al ciudadano, que operen dentro de un marco de legalidad.

2. La importancia de la evaluación del desempeño en la administración pública.

Como es evidente, la administración pública ha ido evolucionado en las últimas décadas desde el modelo burocrático tradicional a uno gerencial enfocado a los resultados. Esto debido a que cada vez más los ciudadanos exigen instituciones públicas de calidad, más eficientes y eficaces, estas demandas han conducido a que los gobiernos se transformen y se modernicen para el beneficio colectivo.

Asimismo, como elemento central en el tema de la evaluación del desempeño, la preocupación por la calidad nació en el ámbito de la empresa privada y es allí, donde se han concentrado la mayoría de los esfuerzos y resultados teóricos y técnicos alcanzados a la fecha. No obstante los indicadores de éxito pueden ser diferentes para una organización privada o para una organización pública pero ambas deberían estar interesadas en ser exitosas.

Debido a los esfuerzos de modernización, en el sector público, se ha adoptado la preocupación por la calidad en el desempeño y se han realizado esfuerzos en la línea de adaptar los avances existentes en el tema a este otro ámbito de la gerencia organizacional.

Sin duda, un elemento básico y central para avanzar hacia mayores niveles de evaluación del desempeño en las organizaciones es el conocimiento real sobre el personal, no podemos funcionar con orientación hacia los empleados sin conocerlos o conociéndolos mal. Frente a la necesidad de conocimiento, la evaluación del desempeño se constituye en una herramienta útil para considerar efectivamente al personal en la toma de decisiones de la organización: para mejorar los procesos administrativos; para mejorar la política que enmarca o define el proceso; incluso para decidir si el procedimiento en cuestión es realmente útil para el éxito de la gestión de la organización o si deben incluirse en nuestra oferta nuevas ideas para la evaluación del desempeño.

Pero que es la evaluación del desempeño, para Chiavenato (1998) la evaluación del desempeño es una sistemática apreciación del desempeño del potencial de desarrollo del individuo en el cargo. El autor señala que toda evaluación es un proceso para estimular o juzgar el valor, la excelencia, las cualidades de una persona. La evaluación del desempeño es un concepto dinámico, ya que los empleados son siempre evaluados con cierta continuidad, sea formal o informalmente, en las organizaciones.

La evaluación del desempeño no es en sí misma un fin, sino un instrumento, un medio, una herramienta para mejorar los resultados de los recursos humanos de la empresa. Según el mismo Chiavenato (1998) los objetivos fundamentales de dicha herramienta podrían presentarse de tres maneras:

Permitir condiciones de medición de potencial humano en el sentido de determinar su plena aplicación;
Permitir el tratamiento de los recursos humanos como un recurso básico de la empresa y cuya productividad puede desarrollarse indefinidamente, dependiendo de la forma de administración;
Dar oportunidades de crecimiento y condiciones de efectiva participación a todos los miembros de la organización, teniendo en cuenta los objetivos empresariales y los individuales.

Los métodos de evaluación del desempeño pueden clasificarse de acuerdo con lo que miden, características, conductas o resultados. Según Bohlander, Snell y Sherman, (2001) los enfoques con base en características son los más populares.

La *evaluación del desempeño* asegura que la gerencia de la organización de los procedimientos administrativos identifique y valore apropiadamente diferencias importantes entre sus

empleados, aportando a la identificación de medidas que aseguren un mejoramiento efectivo de la organización, sin exclusiones.

Según Werther/Keith, los beneficios que se obtienen al hacer la evaluación del son:

- Clarificar los objetivos y metas del departamento al que pertenece el empleado.
- Que el colaborador conozca hacia dónde va la empresa y el departamento.
- Identificar los nuevos proyectos y oportunidades que se ofrecen a los empleados.
- Definir claramente y en forma colaborativa los objetivos, metas e indicadores del puesto.
- Identificar los recursos que están disponibles o que se requerirán para el logro de los objetivos.
- Contar con un parámetro documentado por escrito, sobre los resultados de cada colaborador, para poder tomar decisiones sobre el plan de carrera, promociones y remuneraciones.
- Contribuir a mejor comunicación y entendimiento entre directivos y empleados, generando un buen ambiente de trabajo.
- Crear la oportunidad de interacción entre directivos y empleados, intercambiando puntos de vista de la organización.

Lo que nos lleva a considerar que estos beneficios vinculan y fortalecen la relación directiva y empleado, además de que proporciona al empleado la clarificación de los objetivos y metas de la organización. Un cambio necesario o una situación adecuada para la implantación del sistema de Evaluación del desempeño conlleva al menos a una dirección convencida y decidida a aplicarlo, y ver el momento adecuado, una cultura empresarial favorable, un buen clima laboral, un estilo participativo de la alta dirección, los objetivos de las evaluaciones definidos con claridad por la dirección y aceptado por los trabajadores y por ultimo una estructura organizativa adecuada, todos estos son punto importante a considerar para llevar a cabo la evaluación del desempeño para generar una propuesta de trabajo a fin de mejorar la organización.

La evaluación del desempeño se ha convertido en un imperativo, por lo que resulta indispensable la generación de *indicadores*, para poder evaluar a al personal y a la vez medir los impactos de la acción pública. Si no existe un seguimiento del desempeño de las instituciones publicas no es posible conocer el avance y el logro de los objetivos trazados.

Por lo que hace a la administración pública, no es sino hasta la segunda mitad del siglo XX cuando el enfoque jurídico-tradicional de la administración pública comienza a perder su capacidad para explicar el fenómeno que se va haciendo cada vez más complejo.

La administración pública, en este contexto, se vuelve cada vez más compleja, las dependencias pierden de vista el objetivo por la cual fueron creadas, se utilizan más bien como objeto de uso, para beneficio propio y no como estructuras a beneficio colectivo; debido a esto, el gobierno se vuelve cada día más inoperante, se realizan gastos enormes en contratación de personal el cual en la mayoría de las ocasiones no es apto para la puesto, los servicios que se prestan son cada vez más ineficientes, de ahí que surja el reclamo por parte de la sociedad civil de la necesidad de mejores y mayores resultados, haciendo un uso racional de los recursos, debido a estas circunstancias surge la necesidad de incorporar nuevas técnicas y métodos a la administración pública.

Es por eso que se vuelve de vital importancia incorporara a la acción gubernamental la evaluación del desempeño, pues permite conocer el logro de los objetivos de la institución. Si consideramos que la evaluación de la gestión es la “medición sistemática y continua en el tiempo de los resultados obtenidos por las instituciones públicas y la comparación de dichos resultados con aquellos deseados o planeados, con miras a mejorar los estándares de desempeño de la institución” (OCDE/PUMA 1998). Podemos advertir su importancia. Lo mismo que si la consideramos como un proceso que realiza un supervisor a un subordinado (por lo general una vez por año) y que es diseñado para ayudar a los empleados a entender sus funciones, objetivos, expectativas y éxito en el desempeño. (Thomson, 2008)

La evaluación surge como una necesidad de conocer el *quehacer gubernamental*, por una parte ayuda a conocer los resultados de las instituciones, si los servicios y programas que se están llevando a cabo tienen los impactos esperados, de acuerdo con lo planeado, y a su vez sirve como parámetro para que los directivos puedan tomar decisiones sobre el personal a su cargo, ya que ayuda a conocer el desempeño de cada uno de ellos y sirve para poder tomar medidas correctivas.

Durante mucho tiempo, la forma de reclutar al personal para una área de gobierno ha sido a través del amiguismo o compadrazgo y no del merito, esto a traído como consecuencia, que no se seleccione al personal idóneo para el puesto, lo cual genera que dicho personal no desarrolle sus funciones eficientemente, generando una percepción negativa por parte de la ciudadanía, así mismo, deja en

evidencias que no es necesario contar con las habilidades y las destrezas necesarias para poder ocupar un puesto en el gobierno, ya que lo único que se necesita es contar con relaciones estrechas y bien posicionadas para poder acceder a un puesto público.

Para evitar la practica del “amiguismo” en la selección del personal en la administración publica en los últimos años surge la necesidad de la implementación del servicio civil de carrera, -en los países en los cuales no se ha existe-, que ayude a acceder a los puestos públicos a través del merito y no por las amistades, esto lo podemos constatar en la Administración Publica Federal en el caso mexicano², ya que las mayorías de las plazas son ofertadas a través de un concurso público, donde los interesados que cumplan con los requisitos tienen la oportunidad de competir por ellos, esto se realiza a través de un planeación de los recursos humanos, pues se realiza una estimación de los puestos requeridos y de los perfiles profesionales que se ocuparan, de tal forma que este método ayuda a seleccionar el personal idóneo para el puesto, el cual da mayor certidumbre a un desempeño más profesional, así mismo, el someterse a este tipo de método, permite mantener un seguimiento de los empleados seleccionados, ya que se realizan evaluaciones constantes al personal.

Ordinariamente, los sistemas de personal del servicio civil muchas veces se consideran como sistemas de merito, y con frecuencia aun los empleados de gobierno se confunden; los que se basan en el merito son los que tienen una variedad de decisiones de personal sustentadas en conocimientos, habilidades, aptitudes y rendimiento, en lugar de la antigüedad y la política. Los planes de pago por merito son lo que intentan relacionar la compensación con el rendimiento. La evaluación del rendimiento y los sistemas de servicio civil están vinculados de tal manera, que pueden ayudar a distinguir y documentar el rendimiento del empleado; hacen avanzar las metas de los sistemas de personal basados en el merito.

Así, el concepto de desempeño en el ámbito gubernamental normalmente comprende tanto la eficiencia como la eficacia de una actividad de carácter recurrente o de un proyecto específico. En este contexto la eficiencia se refiere al habilidad para desarrollar una actividad al mínimo costo posible, en tanto la eficacia mide si los objetivos predeterminados para l actividad se están cumpliendo. Además de estas dos dimensiones del desempeño público, recientemente se han incorporado los criterios de desempeño presupuestario, focalización y calidad en la prestación de los servicios públicos. (Bonney, 2005)

² En México la ley del Servicio civil de Carrera fue publicada en el diario oficial de la federación el 10 de abril de 2003

3. Los componentes del Sistema de evaluación del desempeño

Es de advertir, que en México como en otros países, la manera de concebir el control y la evaluación gubernamental ha ido cambiando. El control del gasto público se ha concentrado preponderantemente en el nivel del flujo de efectivo (primera generación). Los de segunda generación pretenden medir y controlar multilateralmente los costos de las políticas públicas; los de tercera generación, además de controlar lo anterior mediante la evaluación del desempeño, vigilan que se logren los resultados propuestos. En este sentido el esfuerzo reciente por parte del ejecutivo estatal en Baja California, ha avocado sus esfuerzos a implementar estos últimos, no obstante solo la capacitación en todos los niveles de la organización es fundamental para conseguir la correcta implantación de este modelo.

Hay que recordar que evaluar el desempeño y los resultados es medir, continua y periódicamente, el cumplimiento de la misión y los objetivos de una organización, de un programa o un proyecto. La evaluación del desempeño en el sector público federal tiene el propósito de realimentar el proceso de planeación, programación y presupuestación al considerar la calidad del servicio y la satisfacción del beneficiario, teniendo en cuenta que los productos y servicios ofrecidos deben producir beneficios reales en la población. (Chávez, 2000). Es necesario identificar si los programas subsanan necesidades de los ciudadanos, de no ser así, reorientar esos recursos a líneas estratégicas es una opción inminente para evitar el derroche de recurso financiero, humano y material.

Resulta necesario en la Administración Pública construir un conjunto de indicadores, así mismo, todo sistema de evaluación del desempeño debe tener también mecanismos que eviten la simulación, toda vez que los evaluados pueden sesgar la información que proporcionan para presentar resultados que les favorezcan sin que haya una mejora real en el desempeño.

Por su parte, uno de los *componentes* del sistema de Evaluación del Desempeño son los Indicadores. Estos son parámetros que miden el comportamiento de un fenómeno o proceso, en el contexto de la administración pública federal, son los que miden el logro de los objetivos de los programas gubernamentales o actividades institucionales, mediante las cuales las dependencias y entidades dan cumplimiento a su misión y objetivos, en este sentido, los indicadores verificaran que los recursos públicos se utilicen con honestidad, eficacia y eficiencia durante el ejercicio. No obstante existe una tipología de indicadores en función del tipo de gestión que se desea evaluar:

- Los Indicadores estratégicos. Miden el logro de los objetivos de los programas sectoriales y especiales y algunas actividades institucionales.
- Los Indicadores de los proyectos. Evalúan el cumplimiento de los objetivos de los proyectos y dan información acerca del avance de los mismos.
- Los Indicadores de gestión. Proporcionan información acerca de las actividades institucionales de las dependencias y entidades paraestatales; miden el cumplimiento de las funciones y los procesos internos de las unidades responsables.
- Indicadores de servicio. Son los estándares definidos para los servicios que proporciona una unidad responsable, cuyos usuarios pueden ser otra unidad responsable o la población, miden la calidad de los servicios.

Por otra parte, las características de los indicadores según el SED son: la eficiencia, la cobertura, el efecto, la calidad, la equidad, y la alineación de recursos. Los indicadores con estas características permiten efectuar una mayor adecuada evaluación del desempeño.

4. Evaluación del Desempeño de los servidores Públicos

Resulta claro que la evaluación del desempeño permite contar con una retroalimentación a los servidores públicos, orientándoles para dirigir sus esfuerzos y minimizar sus deficiencias, logrando en consecuencia una motivación y mayor satisfacción en su labor. Se requieren medidas precisas de desempeño para una adecuada selección de quienes deben conformar el equipo de trabajo, también permite decidir quienes son merecedores de promoción y compensar esfuerzos. Los resultados de la evaluación pueden aportar ideas útiles para refinar las prácticas existentes o establecer nuevos métodos.

Por ello, el gran reto es contar con métodos adecuados de desempeño. En todo caso, la preocupación central corresponde a la identificación de los factores que afectan la precisión de la medición del desempeño.

Es necesario hacer notar que la evaluación desempeño de los servidores públicos debe corresponder a un proceso sistemático y periódico, a través del cual se establece una medida de los aportes y logros de los miembros de la organización, tanto desde el alcance de resultados como del

comportamiento de acuerdo a una filosofía basada en la misión, visión y conformación de objetivos estratégicos.

En consecuencia, la evaluación del desempeño comprende el establecimiento de compromisos, la medición de logros, la apreciación de lo conseguido y las acciones de mejora y reconocimiento, asimismo es un instrumento bajo el cual se genera la comunicación, orientando a los servidores públicos hacia las prioridades estratégicas de la organización.

Para lograr constituir un buen sistema es conveniente considerar los siguientes elementos como punto de partida:

- Una evaluación Simultánea, la cual exige una evaluación institucional, grupal e individual de manera conjunta. Toda la institución debe estar comprometida hacia objetivos claros para dar sentido a la participación del equipo de trabajo y cada uno de los integrantes.
- Una evaluación Objetiva, la cual, debe hacerse sobre bases rectificables y datos no manipulables. Deberá ser obtenida a los mismos rangos o niveles independientes de quien los aplique o realice.
- Una evaluación Sustantiva, lo que significa que hay que evaluar los aspectos sustantivos y no los accesorios, se refiere al cumplimiento de metas, productividad, calidad en el trabajo, entre otros aspectos o también debe considerarse la satisfacción de los usuarios de los servicios.
- Una evaluación Social. Es fundamental que la evaluación sea social, que los servidores públicos recuerden su calidad de servidores y que sus clientes son los ciudadanos por lo tanto su responsabilidad es atenderlos. En procesos internos hay que considerar quienes son los usuarios de nuestros servicios y/o productos.
- Generación de Compromisos. La evaluación del desempeño debe estar orientada a alentar el espíritu de responsabilidad y de servicio. No deben evaluar el compromiso con las reglas o procedimientos, sino el esfuerzo para satisfacer a los usuarios.

Por otra parte, un proceso de evaluación del desempeño implica una buena planeación y organización. En este proceso podemos identificar las siguientes fases:

- Planeación. En esta fase se determinan los comportamientos del sistema de evaluación, los instrumentos a utilizar, los datos para evaluar el desempeño, la determinación de agentes

evaluados, la filosofía de la evaluación, la retro alimentación y la creación de estímulos para los funcionarios gubernamentales.

- Sensibilización. Esta fase es muy importante. Deben estar vinculados a un proceso de cambio donde se tiene en claro la razón de ser de la institución y se hayan definido en consecuencia la misión, visión y objetivos estratégicos no solo de la organización, sino de las distintas unidades que la componen.
- Piloto. La fase piloto es muy recomendable, pues permitirá ver si se han previsto todos los aspectos y si es necesario hacer cambios al sistema instrumentado.
- De operación, seguimiento y apoyo. La fase de Operación seguimiento y apoyo corresponde a la puesta en marcha del sistema en toda la institución y presupone el conocimiento de todos los miembros de la organización del significado de este sistema, siendo necesario hacer un amplio seguimiento y fortalecer mediante acuerdos tomados por la alta dirección el inicio de su operación para garantizar el éxito de su implantación.
- De evaluación. Esta fase consiste en hacer una revisión/evaluación de los resultados obtenidos con base a los objetivos definidos. En esta etapa es de gran utilidad la referencia del programa piloto el cual estará presente durante todo el uso del sistema. (Pérez, 2002)

5. Evaluación del desempeño de los servidores públicos en Baja California

Respecto del Desempeño profesional de los servidores públicos en Baja California hay una serie de acciones institucionales por parte del gobierno estatal que han quedado reflejados, por ejemplo en el primer informe de gobierno (2008)

Analizando los resultados presentados en el primer informe de gobierno en lo referente al eje seis “gobierno al servicio de la gente” encontraron lo siguiente:

- Actualización del Catálogo General de Puestos.
- Reducción de 10% al sueldo de 208 funcionarios públicos, con un ahorro en el presente ejercicio fiscal de 14 millones de pesos.
- Se canceló el programa de apoyo económico a 101 servidores públicos en el Gobierno del Estado para el uso de vehículos particulares.
- Incremento salarial para personal de base de 5.5% directo al sueldo y 4.1% en prestaciones.
- implementación del “Programa de Seguridad e Higiene” y las Certificaciones de “Gobierno Seguro”,

- Evaluación y dictaminación de competencia laboral de 1 53 servidores públicos.
- Mil 50 eventos de capacitación, 585 dentro de la administración centralizada y 465 en la paraestatal, con un total de 10 mil 538 servidores públicos y un ejercicio presupuestal de 5 millones 963 mil pesos.

Estas acciones se han venido reforzando en vista a un mejor desempeño de los servidores público.

Tomando un caso particular en lo que respecta de la evaluación del desempeño nos centraremos en el caso de Baja California en las organizaciones públicas que auxilian al titular del Poder Ejecutivo, específicamente las dependencias.

La dependencia objeto de este análisis es la Oficialía Mayor de Gobierno, cuya función sustantiva es administrar los procesos relacionados con los recursos humanos, materiales y servicios del Poder Ejecutivo³.

Para realizar un análisis breve de la oficialía Mayor del Estado de Baja California como responsable de la administración de los Recursos humanos vamos a considerar algunos elementos introductorios.

Resulta indispensable que para lograr un alto desempeño del factor humano en una organización, es preciso realizar la planeación estratégica del personal. Este proceso inicia con la identificación de las fuerzas y debilidades de la organización así como la del factor humano. Arias Galicia (2001) señala que es importante dentro de la planeación estratégica el "conocer las oportunidades y amenazas del entorno económico, político y social, lo cual permite a la organización conocer los factores críticos y tomar las decisiones que la llevarán a elegir, capacitar, motivar, etc., mejor a su personal, hacer los cambios pertinentes e implantar los planes que faciliten la consecución de la misión y los objetivos institucionales" Esto permite tener una perspectiva clara del rumbo que debe tomar la organización.

³ Según el Art. 20 de la Constitución del Estado de Baja California, a la Oficialía Mayor de Gobierno le corresponde, además de lo que expresamente le confiere la Constitución Política del Estado, la atención y trámite de los siguientes asuntos: .- Formular y expedir las normas políticas administrativas para el manejo del personal, los recursos materiales, y bienes muebles e inmuebles del Gobierno del Estado; II.- Cumplir y hacer cumplir las Disposiciones Legales que rigen las relaciones entre el Gobierno del Estado y los servidores públicos; III.- Seleccionar, contratar, capacitar y establecer las normas de control y disciplina al personal de la Administración Pública Centralizada, proponiendo los sueldos y fijando las demás remuneraciones que deban percibir los servidores públicos;

De este modo, la planeación estratégica representa uno de los paradigmas más eficaces que hoy en día son aplicados a las organizaciones públicas como una visión hacia el éxito. Es a través de herramientas como el análisis FODA, elaboración de estrategias y análisis del entorno interno y externo como se obtiene un panorama acerca de los problemas que afronta la organización pública y la forma en que se puede solucionar que pueden ser a través de elaboración de políticas públicas, proyectos de inversión, iniciativas legales, hacendarias y administrativas.

Por su parte, Bateman, Thomas S. y Snell Scotta (2005) afirman que la Planeación estratégica “Implica tomar decisiones acerca de las metas y estrategias a largo plazo de la organización. Los planes estratégicos tienen una fuerte orientación externa y abarcan a porciones importantes de la organización. Los ejecutivos superiores son los responsables del desarrollo y de la ejecución del plan estratégico, aunque por lo general no formulan o ejecutan todo el plan”

Dentro de la Planeación Estratégica que da sustento a la Administración de Recursos Humanos, se establece la Misión, Visión y Valores que permiten determinar el curso en concreto de las acciones que habrán de efectuarse en una Institución.

La Misión Estratégica consiste en el establecimiento de las prioridades, estrategias, planes variados y la asignación de actividades. (Peter Drucker)

La misión de la organización: establece su razón de ser, la justificación social de su existencia. (Bryson, 1995)

Así la misión o fin estratégico: es la perspectiva que los actores tienen acerca de que ellos, aislados o a través de una organización, buscan ser en la realidad, como imagen del ideal racional, en tanto que consciente, discutida y discutible, de su accionar individual u organizacional (Arellano: 2004).

Por su parte, *La visión estratégica*. Su papel es la idea guía que influye anímica y emocionalmente en los esfuerzos de una organización para el encuentro con su futuro deseado.

Mintzberg (1994) sitúa el papel de la visión en la estrategia general de planeación.

Centrándonos en *Misión* de la Oficialía Mayor del Gobierno del Estado destacamos que esta existe para administrar los recursos humanos y materiales del Poder Ejecutivo, mediante una nueva cultura del servicio público basada en: Personal comprometido con la eficacia, eficiencia y gran sentido humano en la prestación de servicios; El mejoramiento continuo de los procesos; y la Transparencia y respeto a la normatividad con el fin de coadyuvar con las dependencias y entidades en el cumplimiento de sus objetivos.

Por lo que respecta a la *Visión* de la Oficialía mayor esta tiene que ver con: Un gobierno eficiente en el aprovechamiento de sus recursos humanos, materiales y servicios, que cumple con la exigencia de la ciudadanía mediante el trabajo profesional de servidores públicos comprometidos y capaces, y procesos simplificados.

En cuanto a lo que se refiere a sus *objetivos*. El objetivo general consiste en : Administrar los Recursos Humanos, Materiales y Servicios destinados a la ejecución de los programas de las Dependencias del Poder Ejecutivo, en congruencia con los objetivos y prioridades del Plan Estatal de Desarrollo, estableciendo medidas de eficiencia que permitan proporcionar un servicio oportuno y de calidad, así como controlar y evaluar su ejercicio conforme a la normatividad aplicable.

Teniendo como objetivos específicos: Que los servicios y productos que ofrece la OMG sean de calidad, y se ofrezcan de manera estandarizada. Optimizar el aprovechamiento de los recursos materiales. Eficientizar la administración del Capital Humano. Promover la transparencia en el manejo de los recursos humanos, materiales y servicios.

Finalmente los valores que se establecen en la Oficialía son Honestidad, lealtad, honradez, responsabilidad, respecto y actitud

5.1. Composición de la plantilla del Poder Ejecutivo de Bala California

Respecto de la composición de la plantilla del Poder Ejecutivo de Bala California podemos identificar un total de 9, 096 empleados de los cuales 2, 537 son de base, 3, 520 de confianza y con una relación administrativa de 3, 039 empleados. En porcentajes se ve reflejado en el siguiente cuadro:

Recursos humanos por relación laboral en el Gobierno del Estado:

BASE	CONFIANZA	RELACION ADMINSITRACION	TOTAL
2, 537 (27.89%)	3, 520 (38.70%)	3, 039 (33.41)	9, 096 (100%)

De ese total de empleado son 45 los que corresponden al personal directivo del departamento de Recursos Humanos.

Personal de la dirección de recursos humanos (actual)	45
--	-----------

Si nosotros equiparamos el número de empleado por atender por cada personal administrativos el porcentaje es de 2002 empleados por atender

Por Cada empleado de la DRH le corresponde	9, 026 / 45 202 empleados para atender
---	--

6. Una propuesta para la evaluación del desempeño en Baja California⁴

Uno de los problemas que se presenta para la evaluación del desempeño en Baja California es el seguimiento de una metodología adecuada. Es por eso que la siguiente propuesta metodológica tiene como finalidad brindar a los responsables del proceso de evaluación del desempeño de cada dependencia, un conjunto de elementos mensurables que les permita llevar a cabo esta tarea, orientándola al logro de resultados y al desarrollo de las competencias institucionales y algunas requeridas para el ejercicio adecuado de las funciones de los servidores públicos, así como algunos otros factores que inciden de manera directa en el rendimiento global del desempeño de los servidores

* 4 Esta metodología esta desarrollada en el pagina oficial del Gobierno del Estado www.bajacalifornia.com/oficialia. otros elementos de este apartado están incluidos en el trabajo: una propuesta de evaluación metodológica para el desempeño de los servidores públicos en Baja California. Investigación de Estudio de Caso para titulación de la maestría en Administración publica realizada por Alejandro Rosales UABC. Mimeo

públicos. Asimismo que propicie la selección de candidatos para el otorgamiento de estímulos y reconocimientos por los resultados de su desempeño.

Para conformar una buena metodología hay que considerar los siguientes factores:

Los Factores de Evaluación.

Competencias institucionales

- Enfoque a la calidad: Búsqueda de la mejora continua. Hacer las cosas bien a la primera. Conciencia por realizar las tareas en base a altos estándares de actuación. Atención a detalles, verificación de los resultados. Seguir procedimientos establecidos.
- Enfoque en Resultados: Tendencia por establecer objetivos y monitorear los resultados parciales para su cumplimiento.
- Organización y Optimización de Recursos: Capacidad de distribuir y optimizar los recursos asignados, a efecto de garantizar la consecución de objetivos y metas trazadas en tiempo y forma de acuerdo a sus planes de acción.
- Apego a Normas: Actúa respetando en todo momento su marco normativo, evitando poner en riesgo la integridad y el patrimonio de la institución.
- Vocación de Servicio: Sensibilidad a prever necesidades de usuarios de servicios e iniciativa para proporcionarle soluciones oportunas con los productos y/o servicios requeridos.

Competencias funcionales

- Trabajo en Equipo: Es la capacidad de participar activamente en conjunto, para el logro de metas comunes y objetivos institucionales, fomentando la sinergia entre sus integrantes y la corresponsabilidad para garantizar resultados establecidos.
- Comunicación Efectiva: Capacidad de escuchar y transmitir ideas e información en forma clara para que sean comprendidas. Búsqueda del entendimiento mutuo.

Otros aspectos a evaluar que inciden en el rendimiento global del servidor público

- Sentido de pertenencia a la función pública: grado de reconocimiento del ámbito público y discernimiento del alcance y responsabilidades del servidor público.
- Dominio técnico profesional: domina su campo de especialización, posee un conjunto de conocimientos y se mantiene permanentemente actualizado. Trata de obtener retroalimentación sobre su propio desempeño y actúa basándose en el mismo.
- Seguridad, orden y limpieza: Grado en que el servidor público evita poner en riesgo su seguridad y la de sus compañeros, así como la fuente de trabajo; de igual manera, el colaborador reduce y previene pérdidas de calidad y productividad mediante la organización, orden y limpieza de su área de trabajo.

Alcance

Respecto del alcance debemos de considerar para nuestros propósitos a todo el personal de las Dependencias del nivel 1-16.

Factores de evaluación tanto por parte del jefe inmediato como de los compañeros de trabajo:

FACTORES DE EVALUACION POR PARTE DEL JEFE INMEDIATO	FACTORES DE EVALUACION POR PARTE DEL JEFE INMEDIATO
Enfoque A Resultados	Vocación De Servicio
Vocación De Servicio	Apego A Normas
Apego A Normas	Enfoque A La Calidad
Enfoque A La Calidad	Seguridad, Orden Y Limpieza
Organización Y Optimización De Sentido De Pertenencia A La Función	Trabajo En Equipo
Dominio Técnico Profesional Seguridad, Orden Y	Comunicación Efectiva

Limpieza	
----------	--

Escala de evaluación

IDENTIFICACION	ADJETIVO CALIFICATIVO	DESCRIPCION
A	Muy Bueno	La ejecución supera los requerimientos del puesto
B	Bueno	La ejecución del aspecto a evaluar es ligeramente baja, podría mejorarse en un plazo breve
C	Regular	La ejecución del aspecto a evaluar es considerablemente baja, deberá mejorar en un plazo breve
D	Deficiente	La ejecución del aspecto a evaluar es considerablemente baja, deberá mejorar en un plazo breve

Sistema de Estímulos y Reconocimientos

La determinación de los estímulos y reconocimientos se realizará por parte de los órganos que se instauren para tal efecto dentro de las Dependencias del Poder Ejecutivo, debiendo existir cuando menos:

- Comité de evaluación por Dependencia. Mismo que se integrará de la siguiente manera:
 - Titular de Dependencia

- Directores de área que integran la Dependencia
- Titular del Área Administrativa de la Dependencia
- 1 Representante de los empleados

Subcomités de evaluación por Direcciones de área que integren la Dependencia.

- Titular de la Dirección de área que corresponda o Jefes de Departamento que integren la Dirección de Área que corresponda
- Titular del Área Administrativa de la Dependencia o en su caso el responsable de Recursos Humanos de su Dependencia.
- 1 Representante de los empleados

Para definir al *Empleado del Año* por Dependencia, el Comité y Subcomités deberán tomar en cuenta los reportes de resultados de evaluación, mismos que conformarán el 50% del puntaje, (se solicitará a 2 servidores públicos por dependencia que ratifiquen su evaluación a efecto de generar credibilidad). El otro 50%, se derivará de la segunda evaluación, la cual se compondrá de los siguientes aspectos:

- Las aportaciones de mejoras a procesos y métodos de Trabajo (15%) a Contribución para el cumplimiento de objetivos institucionales (15%)
- Disposición del servidor público para participar en proyectos o programas especiales de interés de la Dirección del Área a la que corresponda. (15%)
- Puntualidad, asistencia, licencias (se requiere antigüedad mínima de un año en el puesto previo a la evaluación) (5%)

Para *determinar a los Empleados del Año* se deberá identificar al mejor empleado por Departamento, mismo que se someterá a una segunda evaluación por parte del Subcomité.

El Subcomité, definirá quien es el mejor empleado por Dirección, quien será sometido ante el Comité para la dictaminación respectiva.

El Comité dictaminará en base a las Contribuciones significativas para el cumplimiento de objetivos institucionales, quien se hará acreedor al Título de Empleado del Año de su

Dependencia, asimismo identificará a quienes ocupen el segundo y tercer lugar de su Dependencia

Procedimiento de Identificación de Empleados del Año

1. La Subdirección de Profesionalización y Desarrollo de la Oficialía Mayor, solicitará a los administrativos que generen los reportes de evaluación de los dos periodos del año e Identificará a los Servidores Públicos que hubiesen obtenido la mayor puntuación de cada Departamento, debiendo cuando menos haber obtenido un puntaje mínimo de 87.5.

2. El Administrativo de la Dependencia, una vez que cuente con los reportes de resultados de los dos periodos convoca a reunión a Titular de la Dirección y a sus Jefes de Departamento; así como al representante de los empleados a efecto de instaurar el Subcomité y realizar la segunda evaluación a efecto de argumentar el buen desempeño y las grandes contribuciones de su colaboradores de cada departamento. Derivada de ésta se identifica al mejor empleado de su Dirección, elaborándose el dictamen respectivo y se anexan los documentos que lo amparen, se entrega una fotocopia del dictamen a cada integrante del Subcomité, conservando el Administrativo el Original.

3. Una vez que los Subcomités elaboraron los dictámenes correspondientes, el Administrativo de la Dependencia convoca al Comité, donde se realiza la dictaminación definitiva en base los presentes lineamientos quien de acuerdo a sus resultados se hizo acreedor al Mejor Empleado del Año de la Dependencia.

4. Una vez dictaminados los resultados por parte del Comité, el Administrativo de la Dependencia los notifica por escrito a la Dirección de Recursos Humanos de la Oficialía Mayor de Gobierno.

5. Una vez recibidos los datos por parte de la a Dirección de Recursos Humanos de la Oficialía Mayor de Gobierno, se procede a la elaboración de los estímulos y reconocimientos respectivos por Dependencia para su entrega. Asimismo, una vez recibidos los dictámenes de la totalidad de las Dependencias, identificarán a los Empleados del Año por Región, dando por concluido el proceso.

Criterios para la Definición de Cantidad de Empleados a Reconocer por Dependencia

La cantidad de Servidores Públicos que serán reconocidos por Dependencia a nivel estatal se sujetará a la cantidad de empleados adscritos a las mismas por municipio, tomando como base lo siguiente:

Estímulos y Reconocimientos:

Por Dependencia se entregará Estímulo económico y placa

El Estímulo para el Empleado del Año por Región, entregándose un obsequio representativo. Concibiendo las siguientes regiones:

- a. Mexicali: Mexicali, Valle de Mexicali y San Felipe
- b. Tijuana: Tijuana, Tecate y Rosarito.
- c. Ensenada: Ensenada y San Quintín

3. Los importes de estímulos y el tipo de obsequio se harán de su conocimiento en los primeros días del mes de diciembre.

Es importante destacar que es hay tomar en consideración que para que haya una buena evaluación del desempeño en los servidores públicos debe existir una buena metodología y un buen diseño institucional que considere como una prioridad la formación y capacitación del personal

En un Estudio de caso realizado⁵ se evidencia estos factores. Nos dice la autora que en una Evaluación del Desempeño es importante establecer los Objetivo de la Metodología de Evaluación que en el caso que analiza consistía en : Contar con una herramienta que nos permita conocer el avance o retraso de los proyectos de la gestión gubernamental, buscando la adecuada coordinación de los objetivos individuales con los de la

5 El estudio de caso fue realizado por Berenice flores Hernández y se titula : El servicio civil de carrera como estrategia para la formación profesional del servidor público en baja California. El estudio tuvo como El objetivo identificar cual sería impacto del Servicio Civil de Carrera, para la formación profesional del Servidor Público en el Gobierno del Estado de Baja California, y en que beneficiaría al empleado . Así como de comprender las formas de integrar el personal público para servir al Estado profesional y eficazmente, desde la perspectiva de la dominación, la capacidad profesional, la eficacia administrativa y/o el desarrollo de funcionarios con visión de servicio al Estado. El objeto de estudio es una de las Oficialías del Gobierno del Estado de Baja California, ubicada en Ensenada.

Administración emanados del Plan Estatal de Desarrollo, identificando los requerimientos y necesidades de las dependencias, así como las áreas de oportunidad para desarrollar a nuestros servidores públicos.

Al mismo tiempo se describió la metodología.

Descripción de la Metodología a aplicar:

Se compone por cuatro aspectos que a continuación se detallan:

Evaluación de Resultados en el Trabajo: Se refiere a la evaluación de resultados del trabajo, considerando los objetivos del puesto y sus compromisos personales en términos de la tarea, durante el lapso indicado. (Jefe Inmediato)

Evaluación de Apego a Normas: Se refiere a las normas de aplicación general que se consideran sanas para el buen funcionamiento de la organización, de cara a la disciplina y respeto a los lineamientos mínimos de seguridad establecidos. (Jefe Inmediato, compañeros y colaboradores) .

Evaluación de Características del Personal Operativo y Personal Mandos Medios Superiores: Se refiere a la evaluación de las características o cualidades con las que el servidor público desarrolla sus actividades e influyen de manera directa en el logro de sus resultados. (Jefe Inmediato, compañeros y colaboradores "auto evaluación"). Se integran dos formatos, uno que será aplicado al personal que realiza funciones de los niveles operativos 01 al 16; y el del personal de mandos medios y superiores con funciones de los niveles 17 al 19.

Evaluación por objetivos: Comparación de los resultados logrados por el individuo en relación con los compromisos asumidos por él; analizando las causas que originaron las diferencias resultantes, debiendo especificar en el apartado de comentarios. (Jefe Inmediato)

En cuanto a sus Fortalezas y Debilidades, se pudo observar lo siguiente:

Fortalezas

- 1.- La existencia de objetivos enfocados a Recursos Humanos
- 2.- Contar con un sistema Administrativo de Recursos Humanos (competencias laborales, evaluación de desempeño, DNC, programa de capacitación)
- 3.- Se valora positivamente la profesionalidad y buena disposición para la mejora de las funciones, donde logran resultados diariamente y tratan de demostrar iniciativa.

Debilidades

- 1.- El desconocimiento de las líneas de acción de actuación referente al Sistema Administrativo de los Recursos Humanos, en la mayoría del personal.
- 2.- Falta de comunicación al mismo de las líneas de acción y objetivos del personal con menor responsabilidad
- 3.- Desconocimiento del personal en cuanto a los criterios de carrera profesional.
- 4.- Falta de un verdadero programa de tabulaciones de pago de acuerdo a sus responsabilidades y méritos. Legislar escalafones y renumeraciones.
- 5.- Se toma como algo de “moda” la profesionalización en la modernización administrativa en lugar de que los directivos lo tomara como una estrategia.

Resultados

Los resultados obtenidos nos indican que la profesionalización es una oportunidad para el desarrollo profesional, por lo cual ayudara a superarse laboral y humanamente. Tendrá ciertas ventajas como: la motivación, confianza, estabilidad, eficiencia, competitividad, actualización y creabilidad. Un desarrollo profesional, no solo beneficiaria al servidor publico, si no al usuario, pues se le dará un mejor servicio con calidad.

En el Gobierno del Estado, existe un programa llamado *Sistema Estructural de Administración de Recursos Humanos*, en donde hay un apartado donde esta el DNC (Diagnostico de necesidades de capacitación) en donde se verifica cuales son las áreas débiles y las de oportunidades de los empleados.

También comento que dentro de la oficialía mayor hay rotación de puestos para que se impulse el conocimiento de la funciones de cada uno de los puestos.

En cuanto al tema del servicio civil de carrera, aun no están tan familiarizados, pues poco es el conocimiento que se tiene dentro de la Oficialía Mayor en Ensenada, aunque en la Oficialia Mayor en la ciudad de Mexicali, esta apenas en marcha y aunque poco es el seguimiento que se le da a nivel estatal, no deja de ser innovador como parte del programa de modernización del Estado.

El personal que labora dentro de la Oficialia Mayor en Ensenada, es de 50 personas, en donde 45 son sindicalizados y 5 de contrato.

La mayoría del personal va de los 2 años a los 39 años laborando, en donde 22 personas llevan más de 9 años laborando allí, 15 personas entre 5 y 9 años de servicio, 10 personas laboran entre 2 y 5 años y por último 3 personas menos de años.

Es decir que casi todo el personal conoce el funcionamiento de la dependencia y por lo cual, en algunas veces ha habido rotación de los puestos.

Consideraciones finales

Dentro del proceso administrativo podemos identificar cuatro etapas básicas: la planeación, organización, ejecución y control. Es un imperativo que en el accionar del sector público se tenga siempre presente el último paso orientado no solo a la evaluación de los programas sino al control y evaluación del desempeño de los funcionarios públicos. La evaluación sirve como herramienta de retroalimentación que nos permite detectar nichos de oportunidad donde podemos focalizar nuestras propuestas.

Para mejorar la actuación del gobierno, la evaluación del desempeño se ha convertido en una herramienta indispensable, ya que proporciona elementos que sirven para la toma de decisiones. Resulta ineludible que estas evaluaciones se lleven a cabo en todos los niveles de gobierno, pues actualmente, en México solo se implementa de manera sistemática en la administración pública federal; en la medida que se lleven a cabo dichas evaluaciones, obligara a las áreas de recursos humanos a seleccionar de mejor manera al personal con el fin de que estos puedan desempeñar su labor de una forma más eficiente y eficaz, y así dar mejores resultados a la ciudadanía, por otra parte es necesario contar con un servicio civil de carrera que permita la oportunidad a todo aquella persona que cuente con los meritos necesarios para que acceda a un puesto público, de esta manera se tiene mayores elementos para poder obtener mejores resultados, en México, la cultura de la evaluación es un tema que poco a poco va permeando en la sociedad.

BIBLIOGRAFÍA:

Arellano Gault, David (2004) *Más allá de la reinención del gobierno. Fundamentos de la nueva gestión pública y presupuestos por resultados en América latina*. México, CIDE

Arias, F. y Heredia, V. (2001). *Administración de Recursos Humanos*. México. Trillas

Ballart X. (1993) *Evaluación de Políticas: Marco Conceptual y Organización Institucional*. España. *Revista de Estudios Políticos*.

Bateman, Thomas S. y Snell Scotta (2005). *Administración. Un Nuevo panorama competitivo*. México, ed. Mc Graw Hill.

Bohlander, G., Snell, S. y Sherman, A. (2002). *Administración de Recursos Humanos*. México: Thomson

Capetillo Cid I. (2005) *Cuaderno de Relaciones Internacionales: Lineamientos generales para la elaboración de proyectos de investigación y para la redacción*. (2da reimpresión) México: UNAM.

Chávez Presa J. (2000) *Para recobrar la confianza en el gobierno: Hacia la transparencia y mejores resultados con el presupuesto público*. (2da reimpresión) México: Ed. Fondo de Cultura Económica

Capetillo Cid I. (2005) *Cuaderno de Relaciones Internacionales: Lineamientos generales para la elaboración de proyectos de investigación y para la redacción*. (2da reimpresión) México: UNAM.

Chávez Presa J. (2000) *Para recobrar la confianza en el gobierno: Hacia la transparencia y mejores resultados con el presupuesto público*. (2da reimpresión) México: Ed. Fondo de Cultura Económica

Chiavenato, I. (1998). *Administración de Recursos Humanos*. México: Trillas Chiavenato, I. (2002). *Gestión del Talento Humano*. Colombia: Mc Graw Hill

Daft, Richard L, (2001). *Teoría y diseño organizacional*. México., ed. Soluciones empresariales

Dirección Práctica de Recursos Humanos, Andrés Mínguez Vela, segunda edición 2005.

Dirección y Gestión de Recursos Humanos, Luis Puchol, sexta edición 2005.

Gary Dessler (2001) *Administración de Personal*, octava edición

García, M., Yaguez, M., Jurado P. y Casanova, M. (2007). *Guía práctica de economía de la empresa II: áreas de gestión y producción*. Universidad de Barcelona. Recuperado el día 22 de abril de: <http://books.google.com.mx/books?id=ru5AstCv8oAC&pg=PA73&dq=recursos+humanos+reclutamiento&cd=6#v=onepage&q=recursos%20humanos%20reclutamiento&f=false>

Guerrero O. (2001, septiembre). *Nuevos Modelos de Gestión Pública* Obtenido el 10 de septiembre de 2009 de <http://www.revista.unam.mx/vol.2/num3/art3/index.html#3>

iWerther, W. y Davis, K. (2000). *Administración de Personal y Recursos Humanos*. México: Mc Graw Hill

Kaplan R. y Norton D. (2001) *The strategy-focused organization*. Estados Unidos: Harvard Business school press.

Montero I. *Marco Conceptual para la Evaluación de Programas de Salud, en Población y Salud en Mesoamerica. Volumen 1, Numero 2. Universidad de Costa Rica, Costa Rica enero-junio de 2004*

Mintzberg Henry. 1997. *El Proceso Estratégico*. México. Pearson

Osborne D. y Gaebler T. (1994) *La reinención del gobierno: La influencia del espíritu empresarial en el sector público*. España: Ed. Paidós

Wayne, R. y M. Noe, R. (). *Administración de Recursos Humanos*. México:Pearson Prentice Hall

Pérez H. La evaluación del desempeño de los servidores públicos. VII Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública, Lisboa, Portugal, 8-11 Oct. 2002

Pinto R. (2000). *Planeación Estratégica de Capacitación Empresarial*. México:Mc Graw Hill

Quiroga Leos, (1999). Gustavo. *Organización y Métodos en la Administración Pública.*, ed. Trillas

Juan Cristobal Bonnefoy / Marianela Armijo (2005) *Seguimiento y Evaluación del Control de Gestión: Indicadores de desempeño en el sector público*, , Instituto latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social- ILPES, Santiago de Chile, noviembre.

. Stephen Robbins / Mary Coulter (2005) *Administración*, , octava edición.

William B. Werther / Keith Davis. (2008) *Administración de Recursos Humanos: "El Capital*