

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO
SECRETARÍA ADMINISTRATIVA
DIRECCIÓN GENERAL DE SERVICIOS ADMINISTRATIVOS



Guía metodológica para el desarrollo de competencias

SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD
SECRETARÍAS Y UNIDADES ADMINISTRATIVAS



Elaboró	Dr. Fernando A. Córdova Calderón	Responsables del proceso de gestión de la calidad
Revisó	Lic. Francisco Salgado Rico	Representante de la subcomisión técnica
Autorizó	Dr. Gustavo González Bonilla	Representante de la dirección

1. OBJETIVOS Y ALCANCE

Objetivos

Que el Secretario o Jefe de unidad administrativa:



- a) Identifique las competencias complementarias que requiere el personal a su cargo para operar adecuadamente los procesos y alcanzar los objetivos establecidos.
- b) Evalúe el desempeño del personal que participa en el sistema de gestión de la calidad (SGC) y se asegure de que cuenta con las competencias requeridas, a través del establecimiento de acciones para adquirir dichas competencias; y
- c) Evalúe la eficacia de dichas acciones.

Alcance

Considera la identificación, desarrollo, aplicación y evaluación de las competencias requeridas para que el Secretario o Jefe de unidad administrativa, su Representante y los Responsables de proceso de la secretaría o unidad administrativa (SyUA) cumplan con las funciones encomendadas.

Nota1: Las competencias del personal administrativo de base se encuentran establecidas en el Catálogo de puestos del personal administrativo de base vigente (sobre el cual el SGC no tiene injerencia); así como, la evaluación de su competencia y capacitación se apegan a lo establecido en la normatividad institucional y en los acuerdos emitidos por la Comisión Mixta de Escalafón y la Comisión Mixta Permanente de Capacitación y Adiestramiento, por lo que la evidencia documental tampoco se encuentra en el alcance del SGC.

Nota2: La evaluación de la competencia del personal de confianza y funcionarios que no son responsables de proceso, pero participan en el SGC, se realiza con base en los lineamientos establecidos por la Dirección General de Personal.

2. INTRODUCCIÓN

La **competencia** es la capacidad con la que el personal de las SyUA's aplica los **conocimientos, habilidades y actitudes** que posee, los cuales, sumados a su experiencia y formación, le permiten abordar y solucionar situaciones concretas que impactan en el desempeño de la SyUA y el logro de los resultados previstos.

Las **competencias del personal** que realiza trabajos que, se determinó, pueden afectar el desempeño y eficacia del SGC se encuentran **definidas en las Guías de competencia** (GC). Estas competencias son genéricas, por lo que cada SyUA, con base en su contexto y necesidades identificadas, podrá determinar competencias adicionales que le permitan mejorar la operación de los procesos y la prestación de los servicios.

Al **evaluar la competencia del personal que participa en el SGC**, se busca identificar las brechas existentes entre los conocimientos, habilidades y actitudes que cada Responsable de proceso del SGC requiere para obtener los resultados previstos y los que en realidad posee y aplica, de tal forma que el Secretario o Jefe de unidad administrativa **identifique las necesidades de desarrollo de competencias** y determine los medios adecuados para mantenerlas o mejorarlas, considerando los recursos disponibles.

Las acciones que se determinen para el desarrollo de competencias se registran en el F01 GM-CH 01 **Programa de desarrollo de competencias**, al cual se le da seguimiento trimestral para verificar su cumplimiento, y en su caso, evaluar su eficacia, a través de su impacto en el desempeño, la solución de problemas y la consecución de los objetivos establecidos.

Para ilustrar mejor el flujo de actividades involucradas en el desarrollo de competencias, esta Guía se encuentra estructurada conforme a las etapas del ciclo Deming o PHVA (Planear-Hacer-Verificar-Actuar), lo que permite mejorar continuamente los resultados obtenidos por las SyUA's y por el SGC conforme a los siguientes elementos:



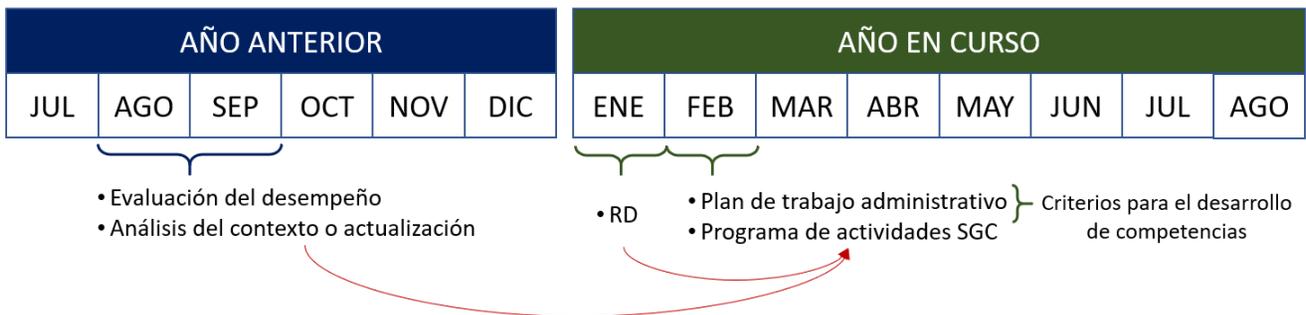
3. METODOLOGÍA

Planificación

Al inicio de cada año, el Secretario o Jefe de unidad administrativa se asegura de que su Representante, en colaboración con el Responsable del proceso de personal, consideren en el Programa de actividades para el SGC las fechas estimadas para evaluar la competencia del personal, en los meses de agosto y septiembre.

Con los resultados del análisis del contexto o su actualización, los resultados de la revisión por la dirección específica del año anterior y los objetivos considerados en el Plan de trabajo administrativo, el Secretario o Jefe de unidad establece los criterios o lineamientos para el mantenimiento y mejora de la competencia del personal.

Programa de actividades relacionadas con la evaluación del desempeño





Situación: Derivado de la actualización del contexto de una entidad, se considera el cambio de Titular y sus proyectos relacionados con la mejora administrativa. Por otro lado, como resultado de la revisión por la dirección específica se detecta que la SyUA se encuentra en estado “Malo” y que el principal factor es el ambiente de trabajo. Considerando lo anterior, en el **Plan de trabajo administrativo se estableció como objetivo** “Mejorar el ambiente de trabajo, fomentando un cambio de actitud en la administración”.

Lineamientos para el proceso de Capital humano “Seleccionar cursos con temas específicos que sean de aplicación práctica para el desarrollo de nuevas actitudes”.

Para evaluar los resultados de la competencia obtenidos, para cada Responsable de proceso se considera la siguiente escala:

Tabla 1- Escalas de evaluación

	CALIFICACIÓN	PUNTUACIÓN	DESCRIPCIÓN
Necesidades de capacitación	 Excelente	de 9 a 10	El trabajador cuenta con todos los conocimientos, habilidades y actitudes requeridas y las aplica en todo momento.
	 Bueno	de 8 a 8.9	El trabajador cuenta con los conocimientos, habilidades y actitudes requeridas y las aplica frecuentemente.
	 Regular	de 7 a 7.9	El trabajador requiere reforzar algunos conocimientos, habilidades o actitudes, ya que su puesta en práctica es poco ágil y lo lleva a cometer errores frecuentes.
	 Deficiente	de 6 a 6.9	El trabajador desconoce o no tiene las habilidades requeridas, lo que repercute en atrasos constantes y errores frecuentes.
	No aplica	0	No se requiere de esa competencia.

Ejecución



Definiciones

- **Conocimiento:** información que posee una persona u organización, que, combinada con su experiencia, contexto, interpretación y reflexión, le servirán para la toma de decisiones e implementación de acciones para el cumplimiento de objetivos.
- **Habilidad:** destreza para ejecutar una actividad.
- **Actitud:** disposición de ánimo para ejecutar una actividad.

El Secretario o Jefe de unidad administrativa, en colaboración con el Responsable del proceso de Personal, se aseguran de integrar y actualizar los expedientes del personal que participa en el SGC conforme a lo establecido en la circular DGPE/034/2013. Para evidenciar la competencia del personal, los expedientes contienen:

- curriculum vitae actualizado al menos cada dos años;
- copia del último grado de estudios;
- copia de la forma única de su nombramiento o contrato;
- formatos F02 GM-CH 01 Evaluación de la competencia del personal o DGPE-DIAP-DNC-1 Detección de necesidades de capacitación, según aplique; y
- registros de su participación en eventos de capacitación.

Cada año, **durante los meses de agosto y septiembre**, el Jefe inmediato (Titular, Secretario o Jefe de unidad administrativa o Responsable del proceso básico, según sea el caso) realiza conjuntamente con el colaborador **la evaluación de la competencia y la detección de necesidades de capacitación (DNC)**, utilizando los siguientes formatos:

Responsables de los procesos del SGC

- F02 GM-CH 01 Evaluación de la competencia del personal

Personal administrativo de confianza

- DGPE-DIAP-DNC-1 Detección de necesidades de capacitación

1. Para los responsables de proceso de nuevo ingreso a la SyUA, se aplica el formato F02 GM-CH 01 Evaluación de la competencia del personal al momento de su incorporación.
2. En el caso del Secretario o Jefe de unidad administrativa, además de tener la evaluación anterior (que realiza su titular), debe atender las necesidades de capacitación mencionadas en el Oficio de nombramiento de Secretario o Jefe de unidad administrativa enviado por la Dirección General de Servicios Administrativos (DGSA), mismo que resulta del Reporte de Evaluación de candidato emitido por la DGPE.
3. Los Secretarios y Jefes de unidad de nuevo ingreso a la UNAM se seleccionan con base en el "Acuerdo por el que se establece el procedimiento para nombrar Secretarios Administrativos de las diversas entidades académicas universitarias", de fecha 05/03/2002; así como con el "Acuerdo que modifica y adiciona el diverso por el que se establece el procedimiento para nombrar Secretarios Administrativos de las diversas entidades académicas universitarias", de fecha 17 de febrero de 2011.

¡RECUERDE!

Una vez aplicada la evaluación, los resultados se valoran considerando la escala referida en la Tabla 1, con la finalidad de identificar aquellas competencias que particularmente se encuentren con una calificación entre regular y deficiente.

En caso de que el Jefe inmediato tenga claros los requerimientos de capacitación del trabajador, si así lo desea, puede solicitar la captura de estos en el sistema DNC en línea sin aplicar el formato DGPE-DIAP-DNC-1.

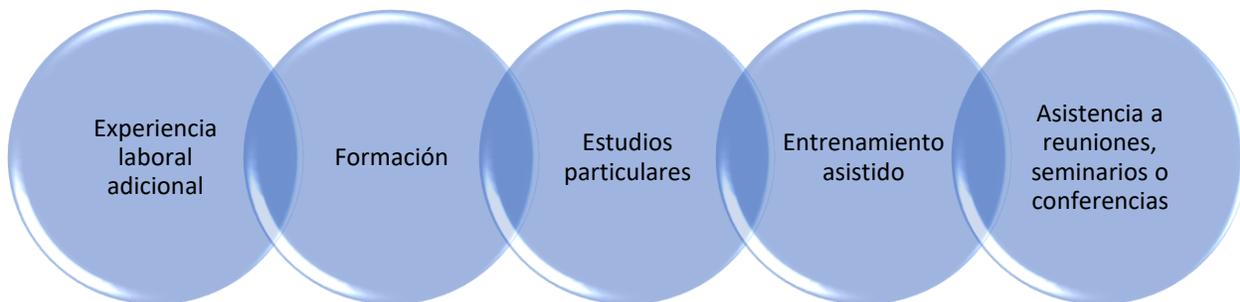
¡RECUERDE!

Lo anterior solo aplica para la evaluación del personal de confianza.

Adicional a los resultados obtenidos de la evaluación de la competencia del personal, el Secretario o Jefe de unidad administrativa identifica otras necesidades de desarrollo de competencias requeridas para el logro de los objetivos, considerando los resultados de:



Con base en el resultado de la evaluación, las prioridades y los recursos disponibles, el Secretario o Jefe de Unidad administrativa, en colaboración con el Responsable del proceso de personal, identifican las necesidades de desarrollo de competencias y determinan los medios adecuados para que el trabajador fortalezca sus conocimientos, habilidades y actitudes, cuidando que éstos contribuyan a los objetivos, que sean acordes a sus funciones y su desarrollo personal; pudiendo ser, entre otros:



En caso de que el Secretario o Jefe de unidad administrativa determine que el medio apropiado para desarrollar la competencia es la formación vía cursos o talleres, elige los eventos pertinentes de los catálogos que **anualmente** publican la Dirección General de Personal (DGPE) en su página (www.personal.unam.mx) y el proceso de Gestión de la calidad en la página del SGC (www.sgc.unam.mx).

El Secretario o Jefe de unidad **integra el F01 GM-CH 01 Programa de desarrollo de competencias**, considerando los eventos de capacitación elegidos de las ofertas antes mencionadas o de otras instancias, así como las acciones adicionales pertinentes para el desarrollo de competencias.

Para el caso de eventos seleccionados de los catálogos de la DGPE, el Secretario o Jefe de Unidad administrativa en colaboración con el Responsable de Personal los registran en el Sistema DNC para Personal de Confianza y Funcionarios, de acuerdo con los tiempos establecidos en la circular vigente emitida por la DGPE.



Durante el año, cada uno de los trabajadores de confianza y funcionarios de la SyUA **deben participar y acreditar por lo menos un curso impartido por la DGPE**, relacionado con las actividades sustantivas del cargo que desempeñen y que resulten de la evaluación del desempeño, de conformidad con el Programa Estratégico 5 del PDI “Desarrollo y capacitación del personal administrativo”.

En caso de que el trabajador de confianza o funcionario no requiera de acciones para mejorar sus conocimientos, habilidades o actitudes, el Secretario o Jefe de unidad administrativa justifica dicha situación, siempre y cuando se cumplan los siguientes tres criterios:

1. los resultados de la DNC o evaluación de la competencia sean excelentes;
2. el trabajador haya asistido a todos los cursos-talleres que le corresponden; y
3. los cursos-talleres ofertados por la DGPE y la DGSA no hayan tenido actualizaciones.



Situación: En una entidad, un jefe de área de personal académico fue ascendido a Responsable del proceso de Personal. Por otro lado, en el **Plan de trabajo administrativo se tiene como objetivo** “Conformar un equipo de trabajo preparado para afrontar los retos de una nueva dirección” y como uno de los **lineamientos para el proceso de personal** “Identificar los puntos de desacuerdo con la delegación sindical y buscar reestablecer el trabajo conjunto”.

Resultados de la evaluación: Una vez que el Secretario Administrativo evaluó la competencia del nuevo Responsable de personal, determinó que es necesario que adquiera conocimientos específicos sobre la normatividad relacionada con el personal administrativo de base, como el Contrato Colectivo de Trabajo y desarrolle habilidades de Planeación y técnicas de negociación.

Con esta base, el Secretario Administrativo identificó los medios adecuados para desarrollar dichos conocimientos y habilidades y los registró en el F01 GM-CH 01 Programa de desarrollo de competencias.

Evidencias: F02 GM-CH 01 Evaluación de la competencia del personal, F01 GM-PA 03 Programa para mantener la integridad y F01 GM-CH 01 Programa de desarrollo de competencias.

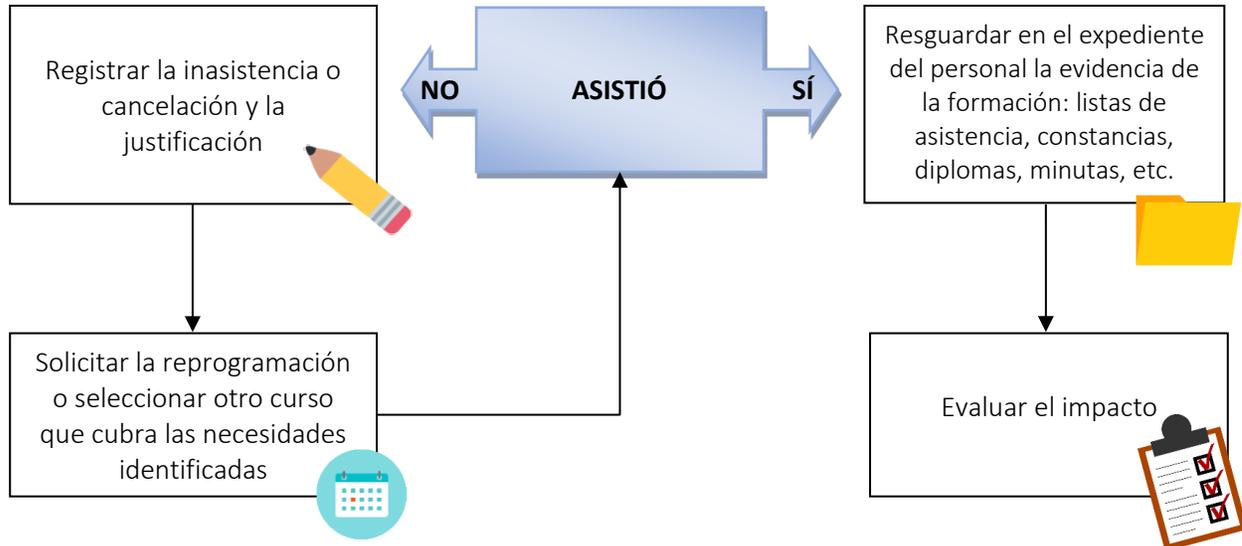


Para los casos en que se presenten cambios del personal que participa en el SGC, el Secretario o Jefe de unidad administrativa asegura la integridad del SGC mediante la aplicación de los criterios y lineamientos establecidos en el GM-PA 03 Guía metodológica para asegurar la integridad.

El Secretario o Jefe de unidad administrativa, se asegura de que el **personal adscrito a la SyUA's sea consciente de la pertinencia e importancia de las actividades que realizan, de su contribución al logro de los objetivos de la calidad**

y de la conformidad con los requisitos de los servicios, por lo que debe proporcionar las facilidades necesarias para dar cumplimiento a lo establecido en el DNC y el F01 GM-CH 01 Programa de desarrollo de competencias.

El seguimiento al Programa de desarrollo de competencias se realiza conforme lo siguiente:



Situación: En una dependencia se incorporó un asistente al proceso de Presupuesto.

Resultados de la evaluación: El Responsable de presupuesto aplicó el DGPE-DIAP-DNC-1; los resultados mostraron que requiere conocimientos técnicos del área.

Determinación de acciones: Dado que el programa contable utilizado fue desarrollado para la dependencia, el personal que les da mantenimiento es escaso y no hay cursos para quienes los operan. Por lo anterior, el Responsable de presupuesto optó por capacitar al trabajador mediante **entrenamiento asistido**.

Seguimiento: Se le solicitó al trabajador que diera lectura a los manuales e instructivos existentes en la dependencia. Posteriormente, el Responsable de proceso trabajó conjuntamente con él durante un mes, en el que le explicó la forma de operar, así como las principales problemáticas que el sistema presenta y cómo solucionarlas. Finalmente, lo dejó operar de forma individual, supervisando los resultados.

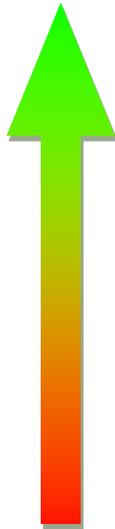
Verificación de la eficacia: El Responsable de proceso verificó que las actividades realizadas por el asistente fueran correctas. Adicionalmente se observa que el asistente ha tomado conciencia de la importancia de sus funciones

Verificación

Una vez realizadas las actividades establecidas para el desarrollo de competencias, es responsabilidad del personal de confianza o funcionario la puesta en práctica de la competencia desarrollada en la realización de sus funciones,

por lo que el jefe inmediato **evalúa el impacto de la capacitación recibida por el personal tres meses después de haberse realizado**, con base en los siguientes criterios:

Tabla 2 – Descripción del impacto



IMPACTO	DESCRIPCIÓN
Resultado	Efectos en el cumplimiento de los objetivos.
Aplicación	Se implementaron los conceptos y metodologías aprendidas, percibiéndose un cambio de conducta a través de: disminución de errores, mejora de la eficacia, mejora de la comunicación o ambiente de trabajo, etc.
Aprendizaje	Se asimilaron los conceptos y metodologías y la aplicación es parcial en la operación del proceso.
Reacción	Se considera que el evento de formación fue interesante, pero tiene poca aplicación en la operación del proceso.



Los resultados obtenidos son registrados en el apartado “Resultados de la DNC” del F01 GM-CH 01 Programa de desarrollo de competencias, del cual se obtiene el indicador del proceso de Capital humano “Porcentaje de competencias desarrolladas”.

El impacto de la capacitación y del seguimiento al Programa de desarrollo de competencias son analizados por el Secretario o Jefe de unidad administrativa y los Responsables de proceso durante **el seguimiento al desempeño trimestral y la revisión por la dirección específica**. Derivado de dicho análisis, se identifican motivos de incumplimiento o falta de eficacia, así como nuevas competencias a desarrollar que modifiquen el Programa de desarrollo de competencias.



Situación: El Responsable del proceso de Bienes y suministros acude regularmente a cursos y talleres, lo que hace suponer que conoce los documentos del SGC para su proceso.

Al analizar los resultados del desempeño previo a la Revisión por la dirección, se identificaron incumplimientos en varios indicadores de su proceso, al corroborar la información se detectó que dichos indicadores no cumplen con los criterios de cálculo establecidos en el Manual de operación.

Análisis: De lo anterior, se observa que, aunque el responsable ha recibido la capacitación programada, existe desconocimiento de los criterios aplicables, lo que provoca incumplimientos y errores en el control del proceso, en virtud de que su actitud no es de apertura al aprendizaje y **el impacto solo fue de reacción**.

Acción: El Secretario determinó programar para el siguiente año, cursos enfocados al desarrollo humano; verificar puntualmente la aplicación de los criterios establecidos para el control del proceso, por medio de los resultados de los indicadores, apoyo técnico y auditorías

Mejora

Con base en los resultados de la verificación y con la finalidad de que las actividades de planificación estén enfocadas a cubrir necesidades reales de desarrollo de competencias, el Secretario o Jefe de unidad administrativa revisa lo siguiente:

- a) que la aplicación del DNC sea objetiva y oportuna;
- b) que la selección de cursos coadyuve a la mejora en el desempeño de las funciones de cada trabajador;
- c) previo a los cursos, que se distribuyan las cargas de trabajo para incrementar la posibilidad de que el personal asista a la capacitación programada;
- d) una vez desarrollada la competencia, se le permita al trabajador aplicar dichas competencias.

4. GLOSARIO

- **Competencia:** conjunto de habilidades, formación, educación y experiencia necesarias para desempeñar los roles y responsabilidades.
- **Capacitación:** conjunto de actividades didácticas orientadas a ampliar la competencia.
- **Conocimiento:** saber teórico o práctico acerca de un tema. En una organización los conocimientos son información específica adquirida, por lo regular, mediante la experiencia y se utilizan y comparten para el logro de objetivos.
- **Habilidad:** destreza para ejecutar una actividad.
- **Actitud:** disposición de ánimo para ejecutar una actividad.

5. DOCUMENTOS DE REFERENCIA

INTERNOS	EXTERNOS
<ul style="list-style-type: none"> – Guías de competencia para el SGC. – Programa de actividades para el SGC. – Análisis del contexto – Plan de trabajo administrativo. – Revisión por la dirección específica. – Catálogo de cursos-talleres para el SGC. – GM-PA 03 Guía metodológica para asegurar la integridad del SGC. 	<ul style="list-style-type: none"> – Catálogo de puestos del personal administrativo de base vigente. – Acuerdo por el que se establece el procedimiento para nombrar Secretarios Administrativos de las diversas entidades académicas universitarias (05/03/2002). – Acuerdo que modifica y adiciona el diverso por el que se establece el procedimiento para nombrar Secretarios Administrativos de las diversas entidades académicas universitarias (17/02/2017).

	<ul style="list-style-type: none"> – Oficio de Nombramiento de Secretario o Jefe de unidad administrativa. – Circular DGPE/034/2013. – Catálogos de actos académicos (DGPE).
--	---

6. INFORMACIÓN DOCUMENTADA

- F01 GM-CH 01 Programa de desarrollo de competencias.
- F02 GM-CH 01 Evaluación de la competencia del personal.
- DGPE-DIAP-DNC-1 – Detección de necesidades de capacitación.
- Expedientes del personal.

7. CONTROL DE CAMBIOS

Número de revisión	Fecha de entrada en vigor	Motivo del cambio
00	01/01/2018	Creación del documento.
01	01/07/2018	Se incorpora el formato F02 GM-CH 01 Evaluación de la competencia del personal y los criterios para su aplicación.
02	15/01/2019	Se elimina formato DGPE-DIAP-DNC-2 – Requerimientos de capacitación. Se modifica la estructura, formato y se agregan elementos visuales con ejemplos de la aplicación.

8. ANEXOS

No aplica.