

# UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

---

---

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES  
CUAUTITLAN



UNA PROPUESTA DE CAPACITACION BASADA EN COMPETENCIAS  
LABORALES PARA EL PERSONAL DIRECTIVO EN UNA  
ORGANIZACIÓN PUBLICA DE SALUD

T E S I S

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE  
LICENCIADO EN ADMINISTRACION  
P R E S E N T A :

FREDY ANTONIO FONG OLMOS

ASESOR: M.A. MARCELA ANGELES DAUAHARE

CUAUTITLAN IZCALLI, EDO. DE MEX.

2005



Universidad Nacional  
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

**Biblioteca Central**



**UNAM – Dirección General de Bibliotecas**  
**Tesis Digitales**  
**Restricciones de uso**

**DERECHOS RESERVADOS ©**  
**PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL**

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

Autorizo a la DGB  
la digitalización de mi  
tesis.

Fredy A. Fong Olmos

25/11/05





UNIVERSIDAD NACIONAL  
AUTÓNOMA DE  
MÉXICO

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES CUAUTITLAN  
UNIDAD DE LA ADMINISTRACION ESCOLAR  
DEPARTAMENTO DE EXAMENES PROFESIONALES

ASUNTO: VOTOS APROBATORIOS  
FACULTAD DE ESTUDIOS  
SUPERIORES CUAUTITLAN



DEPARTAMENTO DE  
EXAMENES PROFESIONALES

DR. JUAN ANTONIO MONTARAZ CRESPO  
DIRECTOR DE LA FES CUAUTITLAN  
PRESENTE

ATN: Q. Ma. del Carmen García Mijares  
Jefe del Departamento de Exámenes  
Profesionales de la FES Cuautitlán

Con base en el art. 28 del Reglamento General de Exámenes, nos permitimos comunicar a usted que revisamos la TESIS:

Una propuesta de capacitación basada en competencias  
laborales para el personal directivo en una  
organización pública de Salud,  
que presenta el pasante: Fredy Antonio Pong Olmos  
con número de cuenta: 9452285-9 para obtener el título de:  
Licenciado en Administración

Considerando que dicho trabajo reúne los requisitos necesarios para ser discutido en el EXAMEN PROFESIONAL correspondiente, otorgamos nuestro VOTO APROBATORIO.

ATENTAMENTE

"POR MI RAZA HABLARA EL ESPIRITU"

Cuautitlán Izcalli, Méx. a 18 de Agosto de 2005

PRESIDENTE	<u>MCE. Celia Rodríguez Chávez</u>	
VOCAL	<u>L.A. Ignacio Rivera Cruz</u>	
SECRETARIO	<u>M.A. Marcela Angeles Dauahare</u>	
PRIMER SUPLENTE	<u>L.A. Raúl de la Parra Ortega</u>	
SEGUNDO SUPLENTE	<u>MCE. Isabel Ortega Mondragón</u>	

## DEDICATORIA

---

### A DIOS:

Gracias por las dificultades, los momentos de duelo, las confrontaciones, las dudas, el dolor, las crisis, las incertidumbres e impotencias porque es por lo que menos te agradezco y lo que más me hace crecer, gracias por ser tan sutil cuando hablas conmigo, por encontrarte en el viento y en la sonrisa, gracias también por tantas alegrías infinitas, porque me ayudas a verte en donde menos quiero hacerlo y en donde más estás, esto es tuyo, Tú lo hiciste y a ti te pertenece, gracias por amarme hasta lo incomprendible y por significar para ti mucho más de lo que yo nunca podré significar para mí mismo, gracias por el bello amanecer de este día.

### A TI MAMÁ:

Por darme lo mejor de ti y aun más, por siempre hacer lo posible, por preocuparte, por siempre seguir ahí y sobre todo por amarme tanto, por todas las cosas vividas y por todo tu esfuerzo de años para que yo consiguiera este momento y otros muchos. Mil palabras no describen todo lo que siento y significas para mí, gracias porque lo has sido todo, porque en momentos has sido lo único, porque guardas todas las cosas en tu corazón. Gracias por ser tú, por enseñarme la bondad y la misericordia, la paz y la compasión, la rectitud y el desdén por la Injusticia, la lucha por un mundo nuevo y mejor. Gracias por ser mi ejemplo y tratar de serlo lo mejor posible.

---

#### A TI PAPÁ:

Porque mi madurez y el valorar la vida, así como parte de mis opciones y proyecto personal te los debo en gran medida.

#### A MIS HERMANAS, YANINA, ERIKA Y DIDYA:

Por acompañarme, cuidarme y apoyarme siempre.  
Por ser cada una como es. Por todo su cariño. Las quiero mucho. También a mis sobrinos y ahijados.

#### A MIS AMIGOS:

Y todas las personas que han tenido que ver conmigo de manera cercana, de todas las épocas de mi vida, sin quienes seguramente no estaría aquí, porque han sido pilar fundamental de mi persona, porque me han brindado su ser y han recibido el mío, por enseñarme a escuchar, ayudarme a vivir, compartir la vida y con ello los momentos más felices y los más difíciles, porque han sido mi otra familia y soy un poco de ellos como ellos de mí. Por mostrarme el maravilloso valor del amor a través de la Amistad y por saber el significado exacto de un gesto, un guiño, una palabra o un movimiento.

#### A LOS JÓVENES:

Quienes luchan o sobreviven cada día por un hoy y por un mañana, a quienes el mundo actual les ha arrebatado la esperanza, el mañana, los sueños, los valores, la identidad y el derecho a tener padres y cariño; a todos los jóvenes y en especial a los del movimiento de jornadas (mjvc), quienes están en búsqueda constante de respuestas y que valen por lo que son, a ustedes también dedico esta tesis por dejarme entrar en sus vidas, hacerme ver su realidad, permitirme sufrirla con ustedes y caminar juntos en la búsqueda de crecimiento y soluciones, gracias por hacerme más crítico y consciente de mi misión y mi vocación social, humana y profesional por recordarme que ser un buen hombre significa una lucha diaria y un cuestionamiento personal sincero y humilde.

## AGRADECIMIENTOS

---

### A MÉXICO:

Por su gente, sus sueños, su riqueza, su aire, su cultura, su libertad, por ser un país lleno de amor, por ser hogar, por ser tierra santa y fuente de vida, gracias por tus bondades y lo que nos brindas. ¡Dios te bendiga, México!

### A LA UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO:

Gracias infinitas por todas tus enseñanzas de vida, por ser una institución viva, plural, por tu variedad y tolerancia, por tu generosidad y sencillez. Siempre serás mi hogar. Mi querida FESC, gracias por tus atardeceres y amaneceres hermosos que inspiran paz y por la gente y compañeros de toda la vida, por su gran calidad como seres humanos.

### A MIS ESCUELAS:

Por formarme como ser humano y profesionalista, por los valores inculcados, en especial, gracias al Centro Universitario México y sus hermanos, por los principios forjados, por crear lo que soy.

### A MIS PROFESORES:

Por su tiempo y paciencia pero sobre todo por su vocación fiel, libre y amorosa. A todos aquellos que marcaron un ejemplo a seguir.

### A MI ASESOR DE TESIS, MARCELA A. DALAHARE:

Gracias por su pasión, su cordialidad y calidez y su paciencia por supuesto. Gracias por compartir experiencias.

### A MIS AMIGOS:

A los cuales no quiero dejar de mencionar aunque pueda correr el riesgo de omitir a alguien, gracias mil por ser parte de mí, gracias Iván, Francisco Tovar, Rogelio, Luis, Sergio, Ricardo, Javier, IsGrisCrispis, José Luis, Vianney, Julio, Flor, Miriam, Leo, David, Isael, Manuel, César, Miguel, Katya, Omar, Neto, Memo, Katy, Ángeles, Juan, Rita, Cristina, Lalo, Abraham, Juan Ramón, Genaro, Gely, Oscar, Beto y todos aquellos los cuales no recuerdo en este momento, gracias hermanos.

---

## INDICE

◆ DEDICATORIA	3
◆ AGRADECIMIENTOS	5
◆ ÍNDICE	6
◆ INTRODUCCIÓN	9
◆ PROBLEMA	11
◆ HIPÓTESIS	11
◆ OBJETIVO	11
<b>Capítulo 1 Administración de Recursos Humanos: Capacitación</b>	<b>12</b>
<b>1.1 Antecedentes de la Administración de RH</b>	<b>13</b>
1.1.1 Historia	13
1.1.2 Conceptos	16
1.1.3 Funciones	18
<b>1.2 Capacitación</b>	<b>21</b>
1.2.1 Antecedentes	21
1.2.2 Concepto	24
1.2.3 Elementos del Sistema de Capacitación	30
1.2.3.1 Detección de Necesidades de Capacitación	30
1.2.3.2 Diseño del Programa de Capacitación	34
1.2.3.3 Implementación y Control del Programa de Capacitación	37
1.2.3.4 Evaluación del Programa	38
1.2.4 Perspectivas de la Capacitación	39
1.2.4.1 Capacitación y Calidad Total	39
1.2.4.2 Rentabilidad de Capacitación	41
1.2.4.3 Capacitación y Educación Tradicional	45
1.2.4.4 Límites de la Capacitación	46
1.2.4.5 Vicios y Virtudes de la Capacitación	49
<b>1.3 La Capacitación en México</b>	<b>54</b>
1.3.1 Problemática	54
1.3.2 Marco Legal	56
<b>Capítulo 2 Competencia Laboral</b>	<b>64</b>
<b>2.1 Orígenes</b>	<b>65</b>
<b>2.2 Concepto</b>	<b>67</b>
<b>2.3 Perspectivas</b>	<b>70</b>
2.3.1 Obrera	70
2.3.2 Empresarial	72
2.3.3 Pedagógica	73

<b>2.4</b>	<b><i>Sistema de Normalización y Certificación en Competencia Laboral.</i></b>	<b>75</b>
2.4.1	<b><i>Educación Basada en Normas de Competencia</i></b>	<b>75</b>
2.4.2	<b><i>Consejo de Normalización y Certificación de Competencia Laboral.</i></b>	<b>77</b>
2.4.3	<b><i>Reforma de la Educación Tecnológica y Modernización de la Capacitación.</i></b>	<b>79</b>
2.4.3.1	<b><i>Decreto</i></b>	<b>79</b>
2.4.3.2	<b><i>Sistema de Normalización en Competencia Laboral</i></b>	<b>81</b>
2.4.3.3	<b><i>Sistema de Certificación en Competencia Laboral</i></b>	<b>82</b>
2.4.3.4	<b><i>Transformación de la Oferta de Capacitación</i></b>	<b>83</b>
2.4.3.5	<b><i>Estímulos a la Demanda</i></b>	<b>84</b>
<b>2.5</b>	<b><i>Experiencias Internacionales.</i></b>	<b>84</b>
2.5.1	<b><i>Reino Unido</i></b>	<b>85</b>
2.5.2	<b><i>Canadá</i></b>	<b>86</b>
2.5.3	<b><i>Australia</i></b>	<b>87</b>
<b>Capítulo 3</b>	<b><i>Capacitación en una organización de servicios de salud.</i></b>	<b>88</b>
<b>3.1</b>	<b><i>Servicio Civil de Carrera</i></b>	<b>89</b>
3.1.1	<b><i>Servicio Civil de Carrera en México</i></b>	<b>89</b>
3.1.2	<b><i>Importancia y Aspectos diversos del Servicio Civil de Carrera</i></b>	<b>90</b>
<b>3.2</b>	<b><i>Entorno de las Organizaciones Públicas de Salud en México</i></b>	<b>92</b>
<b>3.3</b>	<b><i>Normatividad del Servicio Civil de Carrera</i></b>	<b>94</b>
<b>Capítulo 4</b>	<b><i>Propuesta de capacitación basada en competencias laborales para el personal directivo.</i></b>	<b>103</b>
<b>4.1</b>	<b><i>Perfil del Puesto y Capacitación en la Organización de Salud</i></b>	<b>104</b>
<b>4.2</b>	<b><i>Normas de Competencia Laboral para directivos de una organización de salud.</i></b>	<b>111</b>
<b>4.3</b>	<b><i>Determinación de Módulos en base a normas y perfil del puesto.</i></b>	<b>123</b>
<b>4.4</b>	<b><i>Implementación de la Educación Basada en Normas de Competencia Laboral.</i></b>	<b>126</b>
<b>4.5</b>	<b><i>Reestructura de la administración de la Capacitación.</i></b>	<b>130</b>
<b>4.6</b>	<b><i>Certificación y profesionalización del personal directivo en Competencia Laboral.</i></b>	<b>131</b>

◆ CONCLUSIONES	133
◆ ANEXO 1	136
◆ ANEXO 2	141
◆ ANEXO 3	215
◆ ANEXO 4	250
◆ ANEXO 5	258
◆ GLOSARIO	259
◆ BIBLIOGRAFÍA	261

## INTRODUCCIÓN

El elemento humano es el recurso más valioso en cualquier organización, de su desempeño dependerá en gran medida el logro de los objetivos, la satisfacción del cliente y la calidad. Es por ello una prioridad ocuparse de su desarrollo, su crecimiento personal y laboral.

Las nuevas tendencias globales de diversificación de la oferta, alta competitividad y la exigencia de efectividad hacen que esta prioridad se vuelva aun más trascendente y que el dominio de conocimientos, habilidades y actitudes sea esencial para la adaptación del personal a los cambios y requerimientos de hoy, traduciéndose en un desempeño adecuado.

Sin embargo, en México, la mayor parte de la población no ha tenido una educación integral que satisfaga las necesidades del sector productivo, las instituciones educativas ofrecen planes de estudio extensos, poco flexibles y hasta obsoletos, generando que el individuo posea conocimientos que no necesita el mercado laboral y al mismo tiempo carezca de otros. Esta desarticulación ocasiona que el personal tenga que ser capacitado en el centro de trabajo para obtener un desempeño efectivo.

Es así que, en el ámbito nacional, los costos de capacitación de una persona se elevan en este marco, pues además no existe reconocimiento oficial alguno por la capacitación recibida fuera de estas instituciones, lo cual desemboca en que cada centro de trabajo vuelva a capacitar a su personal, a pesar de que tal vez ya cuente con lo necesario para el desempeño de sus funciones. La capacitación de esta manera va siendo considerada como un gasto más y no como inversión por diversas organizaciones por este motivo en ocasiones no se le da la importancia que en realidad sustenta.

En una organización pública de salud la realidad no es muy distinta, de hecho el personal está muy poco capacitado, en muchas ocasiones su perfil (conocimientos, estudios, habilidades, etc.) es poco adecuado al puesto en que se desempeña y por supuesto a los requerimientos de este, o peor aun, ni siquiera existe una descripción de puestos donde pueda compararse su preparación; en relación al personal directivo sucede que tiende a ser de gran rotación debido a la voluntad del gobernante en turno, a raíz de esto, los ocupantes del puesto pueden o no estar capacitados para sus funciones en \*perjuicio del servicio a la población, lo que resulta en un personal con habilidades y conocimientos escasos e inadecuados para desempeñar el trabajo que les es asignado, es esta problemática la que nos ha hecho entrar en la búsqueda de un sistema de capacitación que permita a la organización la certeza de contar con personal calificado para sus puestos a costos menores y al mismo tiempo permita el desarrollo del individuo profesionalmente y de manera precisa de acuerdo a los requerimientos del mercado, todo ello con reconocimiento oficial. El sistema de Competencia Laboral parece cumplir con estas características, de aquí se deduce el problema y la hipótesis de nuestro trabajo y nos conduce a plantearnos como objetivo el *desarrollar una propuesta de capacitación basada en competencia laboral para el personal directivo de una organización pública de salud.*

Asimismo, existe la tendencia en nuestro país a desarrollar en todos los niveles de la Administración Pública un Servicio Civil de Carrera que de oportunidad a los servidores públicos de realizar un plan de vida y carrera en el gobierno con lo que a través de sus capacidades asegura su estabilidad laboral y su desarrollo profesional en base a su desempeño. Desde el punto de vista gubernamental, se gana la profesionalización del personal y la garantía de que el personal cuente con los atributos necesarios para sus funciones.

El Sistema de Competencias Laborales empalma perfectamente en este contexto brindando certeza sobre los atributos del individuo que garanticen su preparación para el desempeño de sus funciones y promueve su profesionalización en el marco del Servicio Civil de Carrera.

El presente trabajo desglosa los puntos que hemos señalado a través de cuatro capítulos. En el primero de ellos se abordarán elementos importantes de la capacitación como: antecedentes, perspectivas, problemática y marco legal, lo cual nos da un panorama amplio acerca de la trascendencia de esta función administrativa.

El segundo capítulo es una síntesis del sistema de Competencia Laboral que nos brinda el marco teórico para comprender y analizar la estructura, bondades y experiencias de este sistema para evaluar después su implementación en nuestra organización de Salud. Asimismo se detalla la aplicación de este sistema en nuestro país, la manera en que se ha ido conformando y las expectativas que de él se han tenido.

En el tercer capítulo se muestra el entorno desfavorable que prevalece en organizaciones públicas de Salud, lo cual nos brinda una visión amplia y hace patente la necesidad de fomentar una capacitación de calidad que responda a los desafíos existentes. Se expone de la misma forma una reseña acerca del Servicio Civil de Carrera además de la respectiva normatividad vigente, explicando la tendencia que impulsa su desarrollo en México generada por la necesidad de profesionalización de los servidores públicos. En este análisis se \*inferen las ventajas que pueden generarse al implementar el sistema de Competencia Laboral.

Finalmente el cuarto capítulo recoge todos los elementos necesarios para elaborar una propuesta adecuada, útil y congruente, que nos permita capacitar al personal de una organización pública de Salud, tomando en cuenta la necesidad de la implementación de un Servicio Civil de Carrera, las bondades que nos ofrece la Competencia Laboral como sistema y los requerimientos actuales de las Organizaciones de Salud y de nuestro país. En este se definen los requerimientos y funciones de cada puesto y en consecuencia los cursos y módulos que deben contemplarse, así como su costo e impacto.

En esta propuesta se sugiere que el perfil de los puestos esté basado en Normas de Competencia Laboral que deban ser certificadas para con ello poder orientar la capacitación hacia el logro de una certificación en Competencia Laboral. La capacitación se orienta a través de módulos que van poco a poco profesionalizando al personal. Esto se presume como una propuesta ideal para la problemática que enfrenta la organización pública de salud pues ayuda a ajustar el perfil al puesto, profesionalizar al personal dándole oportunidad de manejar con flexibilidad su propia formación y con esto también optimizar los recursos que se utilizan para la capacitación garantizando su eficacia.

En lo que respecta a la determinación del personal directivo como objeto de análisis en este trabajo, esto responde a tres razones principales: su alta rotación y la inviabilidad de esta a ser modificada (por lo que se propone que la reasignación de puesto cuente con relevos que ostenten los conocimientos y habilidades necesarios para desempeñar su trabajo eficientemente); el diseño del Servicio Civil de Carrera y su normatividad vigente dirigido a personal de confianza (ante la imposibilidad de acción actual en relación al personal de base) y, por último, todo cambio, proyecto, objetivo, etc debe comenzar por la dirección para asegurar el éxito, a partir de ahí se va comprometiendo toda la organización; es pues un nicho ideal para promover el cambio y que estos cambios den el fruto esperado.

### **PROBLEMA:**

En un contexto en que los recursos humanos están poco capacitados y donde se tienen que brindar servicios de salud para una población creciente ¿la capacitación basada en normas de Competencia Laboral a los puestos directivos de la organización, es una alternativa para garantizar la adecuación del perfil al puesto, la profesionalización como servidor público y por consiguiente una rotación, si bien alta, también adecuada a las habilidades, conocimientos, actitudes y capacidades?.

### **HIPÓTESIS:**

- ▲ Si se capacita al personal directivo de una organización pública de salud a través de la propuesta de competencia laboral, entonces se cubrirán los puestos con el perfil adecuado y se contará con una dirección altamente capacitada, profesional, con conocimientos y habilidades necesarios.

### **OBJETIVO:**

**Desarrollar una propuesta de capacitación basada en competencia laboral para el personal directivo de una organización pública de salud.**

### **OBJETIVOS ESPECÍFICOS:**

- ▲ Hacer un diagnóstico de la capacitación del personal directivo
- ▲ Cuantificar al personal directivo que reúne las características puesto-perfil.
- ▲ Profesionalizar al personal directivo a través de una capacitación basada en competencia laboral.

**Capítulo 1:**  
**Administración de Recursos Humanos: Capacitación.**

---

---

---

## CAPÍTULO 1 : ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS : CAPACITACIÓN

### 1.1 Antecedentes de la Administración de RH

#### 1.1.1 Historia

A lo largo de la Historia de la Humanidad, en todas las épocas ha existido una relación entre el esfuerzo humano y la realización de tareas, para un fin específico, en todas las civilizaciones siempre hay alguien con una tarea asignada por desempeñar para que un todo funcione correctamente.

Con ello han surgido diferentes formas de relaciones laborales de acuerdo a la cultura, sociedad, política y economía de cada civilización, en cada una de estas ha existido algún tipo de relación entre los que guían las tareas y los que las realizan y aunque, no podemos tomar esto formalmente como Administración de Recursos Humanos debido a que su concepción es mucho más amplia y reciente, definitivamente si representa sus precedentes más antiguos.

Algunos tipos de relaciones laborales que se han presentado a lo largo de la Historia con características específicas, homogéneas en diversas culturas son:

#### Esclavitud

Este sistema convierte a los trabajadores en parte del patrimonio del dueño, las personas son, en este caso, parte de su propiedad, debido a esto se carece de todo tipo de derechos y se está a disposición de las necesidades que el amo tenga.

Así, tomados en cuenta como un bien más, el propietario podía decidir sobre su manutención, venta, donación, etc. Estas personas estaban a merced de la oferta y la demanda: *“Cuando había abundancia de esclavos se les ocupaba indistintamente para cualquier tipo de trabajo; cuando los esclavos eran escasos, su utilización, sobre todo en labores peligrosas, se cuidaba dado que su reposición resultaba difícil”*<sup>1</sup>. Como se puede apreciar, eran solo un bien, una materia prima, se esperaba de ellos (y de hecho se obligaba a que así fuera) el máximo rendimiento con total indiferencia de sus propias necesidades.

Este sistema como tal, desapareció debido a las ideas liberales de las primeras revoluciones relativas a la libertad e igualdad, entre otras, ayudadas por rebeliones de esclavos. Además la imperfección del sistema era grave pues no consideraba al individuo con capacidades y necesidades propias, anulaba la libertad en casi todos los aspectos: laboral, físico, mental.

---

<sup>1</sup> Arias Galicia Fernando –Coordinador, (1994) Administración de Recursos Humanos, México, Trillas, p. 34

### Servidumbre

En este caso el siervo cuenta con cierta "libertad" pues no formaba parte de las posesiones del dueño. Tiene también ciertos derechos.

Sin embargo en algunos aspectos su situación era incluso más difícil que la del esclavo pues este, al ser una propiedad, no tenía la necesidad de procurar su alimentación y manutención pues correspondía al amo ocuparse de cuidar y proteger el bien a su servicio; en el caso del siervo, al ser "limitadamente libre", tenía que ver por su propia subsistencia y la de su familia, además de tener que pagar con la mayor parte del fruto de su trabajo los "favores" y la protección del Señor Feudal, a quien pertenecía la tierra que este trabajaba. El siervo estaba muy ligado a la tierra, y estaba destinado a servirle al propietario de esta.

La situación laboral del siervo es un tanto peculiar, debido a que las pocas libertades con que cuenta parecen limitarlo y presionarlo más, fue tal vez muy semejante a lo que ahora conocemos como pobreza extrema.

### Artesanado, Gremios y Corporaciones

Este sistema comienza con los artesanos que dejan la dependencia del feudo progresivamente para organizar su taller familiar. Al inicio el productor es el que realiza el trabajo además de ser el propietario de los instrumentos, involucrando en su trabajo a su familia. Lo más importante de la producción en este sistema es la pericia del trabajador, pues la calidad y cantidad dependen de esta. El producto era realizado totalmente por una misma persona y llevaba su sello o marca personal.

Al crecer la economía familiar, se convierte en economía de ciudad pues las villas de artesanos tienden a bastarse a si mismas y los talleres comienzan a incluir personas ajenas a la familia para que aprendan su oficio, por primera vez en la historia se tiene una división del trabajo entre patrón-trabajador.

Surgen entonces los niveles de especialización en el trabajo, el más experto será el maestro, seguido del oficial de primera, el oficial de segunda y el aprendiz, cuyos ascensos eran por méritos a través de exámenes; los talleres y maestros comienzan a unirse en gremios o corporaciones para defender sus intereses y desde ahí se forman consejos de maestros que fijaban salarios, precios, cantidad de producción, distribución, las condiciones para ascender de puesto en los gremios, entre otros, convirtiéndose así en verdaderos monopolios.

Las lentas y subjetivas rotaciones y promociones originaron "asociaciones de compañeros" que con sus protestas y junto al crecimiento y multiplicación de compañías, desarrollo de la tecnología y las nuevas ideas llevarán a la decadencia a este sistema.

### Liberalismo y Revolución Industrial

La aparición de inventos dio origen al desarrollo de la industria y con ello el liberalismo económico que proponía libertad absoluta en relaciones de trabajo. La máquina hace a su dueño el propietario y administrador de la industria y su beneficiario directo; se acentúa la relación patrón-trabajador, donde aquél contrataba los servicios del empleado por un salario prefijado y asumía los riesgos, la gestión y la ganancia de la empresa; el trabajador ahora no arriesga pero tampoco va a participar de la ganancia.

Nace la libre competencia que obliga a los empresarios a ser mejores y más productivos, la producción en serie, lleva al trabajador a la máxima especialización lo que va transformándolo poco a poco por la rutina en más dependiente de la empresa y más deshumanizado en sus labores.

Las relaciones laborales se establecen de acuerdo a los deseos del patrón, el trabajador, al no tener opción, lo acepta en un clima de la más absoluta explotación. El trabajo se convierte en una mercancía más.

### Sindicalismo

Como consecuencia de la explotación, surgen movimientos de trabajadores que van a lograr incluir una representación de ellos en las decisiones y administración de las empresas y del personal, sus primeros logros fueron incluir algunas de las conclusiones socialistas: jornada de 8 horas, prohibición de trabajo a menores, reposo semanal, intervención del Estado, seguridad e higiene en el trabajo, salarios justos.

### Administración de Recursos Humanos en México

#### E. Prehispánica

En México el trabajo daba categoría al individuo. Existía la esclavitud y el artesanado. La esclavitud era algo muy distinto pues el dueño no poseía todo su trabajo y el esclavo tenía ciertos derechos como hacer trabajos extras por su cuenta, pagar su propia libertad y tener posesiones, incluso esclavos, sus hijos nacían libres. La gente libre debía trabajar para sostener a la autoridad y los templos.

#### E. Colonial

Surge la encomienda que debe velar por la conversión al cristianismo, el aprendizaje de la lengua y de las costumbres españolas en el indígena, sin embargo, hay excesos y explotación en muchos casos. El indígena se convierte en esclavo al estilo europeo a pesar de los esfuerzos del trono español por proteger a los indígenas, que entre otras cosas promulgaban la jornada de 8 horas y salarios justos.

### Independencia

El Cura Hidalgo prohíbe la esclavitud. La constitución de Apatzingán promulga la libertad de dedicarse al trabajo que se desee sin más restricción que las buenas costumbres. Se termina oficialmente con los gremios como monopolio.

### Porfiriato

Se incrementan las fábricas e industrias y junto con minas y haciendas hacen renacer prácticamente la esclavitud con jornadas de 10 hasta 14 horas.

### Revolución

Estalla en Cananea la primer huelga donde se exige un mejor trato, igualdad en condiciones con los extranjeros y mejor salario y jornada. Surge la huelga de Río Blanco y ambas terminan con violencia. La participación de los trabajadores (obreros y campesinos) fue vital. Los sindicatos se hacen instituciones legales a partir de 1917.

#### 1.1.2 Concepto

El elemento humano es el recurso más importante con que cuenta cualquier organización, de este depende el buen funcionamiento de la empresa, es por ello que la Administración de los \*RH<sup>2</sup> es esencial para el logro de los objetivos y el desarrollo de la empresa ya que su manejo influirá de manera directa en todos los aspectos y procesos de esta.

Comenzaremos por exponer los diferentes conceptos de Administración de RH para comprender de manera más clara su campo de acción, su importancia y definirla.

Según Fernando Arias Galicia *“la Administración de RH es el proceso administrativo aplicado al acrecentamiento y conservación del esfuerzo, las experiencias, la salud, los conocimientos, las habilidades, etc., en beneficio del individuo, de la propia organización y del país en general”*.<sup>3</sup>

Victor M. Rodríguez la define como *“un conjunto de principios, procedimientos que procuran la mejor elección, educación y organización de los servidores de una organización su satisfacción en el trabajo y el mejor rendimiento en favor de unos y otros”*.<sup>4</sup>

Para Joaquín Rodríguez Valencia la Administración de RH *“es la planeación, organización, dirección y control de los procesos de dotación, remuneración, capacitación, evaluación del*

<sup>2</sup> De aquí en adelante las siglas RH estarán refiriéndose a Recursos Humanos.

<sup>3</sup> Arias Galicia Fernando –Coordinador, (1994) Op. Cit. p. 27

<sup>4</sup> Ver en: González S. Zully. “La importancia de las pruebas psicológicas en el proceso de reclutamiento y selección para el correcto desempeño de la Dirección de Seguridad Pública Municipal” [En línea disponible: URL <http://unamosapuntos3.tripod.com/user/rechums/tesisazully.htm>] 10/08/2004

*desempeño, negociación del contrato colectivo y guía de los RH idóneos para cada departamento, a fin de satisfacer los intereses de quienes reciben el servicio y satisfacer también, las necesidades del personal*".<sup>5</sup>

Según Wayne y Noe *"es la utilización de los RH para alcanzar objetivos organizacionales. En consecuencia, comprende a los gerentes de todos los niveles"*.<sup>6</sup>

Según Consuelo Mora *"es la disciplina que se encarga de organizar a los trabajadores y a las personas que laboran en una empresa para alcanzar los objetivos de ambas partes"*.<sup>7</sup>

Para Frank Mora *"es el conjunto de previsiones, medios y ejecutorias que se orientan a procurar justicia y armonía dentro de los ámbitos de trabajo, así como lograr el mayor grado de eficacia interna y externa a cualquier tipo de organización"*.<sup>8</sup>

Al analizar un poco las anteriores definiciones encontramos lo siguiente: Arias Galicia propone una definición bastante amplia respecto a lo que la Administración de RH implica, sin embargo omite el hecho de la búsqueda de los RH y su relación, pues se basa en el acrecentamiento y conservación de varias "características" o "cualidades" para ellos. En cuanto a la concepción de Víctor Rodríguez parece muy enfocada al aspecto rentable del personal, consideramos en primera instancia, que es un error enfocar a los RH como servidores puesto que, si bien es cierto que prestan un servicio a la organización, no podemos tomar solo esto en cuenta cuando hablemos de RH, ya que la organización debe considerarlos de manera integral, dándoles su dignidad y su lugar, además creemos que la Administración de estos recursos no solo es un "conjunto de principios y procedimientos" sino que comprende toda una planeación, gestión, relación e integración del personal no solo para la satisfacción y rendimiento sino para el crecimiento integral de la organización y el individuo. Respecto a Rodríguez Valencia, su concepción, aunque acertada es un tanto limitada como también ambigua en su finalidad; limitada pues reduce la Administración de RH a unas cuantas actividades específicas, y ambigua en su finalidad puesto que no queda bien claro que se supone que debe satisfacerse, es decir, los que reciben el servicio, ¿es el cliente externo o la organización? Y las necesidades del personal ¿son laborales o las personales?

En cuanto a las definiciones de Wayne y Consuelo Mora nos parecen también limitadas pues Wayne reduce la Administración de RH a una materia prima utilizada para alcanzar los objetivos y Mora a llevar a cabo una organización de los trabajadores. Finalmente Frank Mora nos da aportaciones más generales y adecuadas a la Administración de RH, aunque omite también considerar la búsqueda y crecimiento del personal del cual se debe hacer cargo.

<sup>5</sup> *Idem*

<sup>6</sup> Wayne R., Mondy y NOE, Robert M. (1997) *Administración de RH*, Prentice-Hall. México, p. 4

<sup>7</sup> Ver en: Bonmarito Rosanna. "Conceptos de Administración de Recursos Humanos" [En línea disponible: URL <http://www.monografias.com/trabajos13/conce/conce.shtml>] 10/08/2004

<sup>8</sup> *Idem*

De acuerdo a las reflexiones hechas y a los conceptos previos podemos decir que la Administración de RH a nuestro parecer debe ser:

**El Proceso Administrativo aplicado a la búsqueda, conservación, armonía, bienestar y crecimiento integral del personal, procurando la mejora continua de su salud, sus conocimientos, actitudes, capacidades, esfuerzos y experiencias para lograr un mayor grado de \*eficiencia y \*eficacia en beneficio de la persona misma, de los requerimientos de la organización y de la comunidad.**

### 1.1.3 Funciones de Administración de RH:

En cuanto a las funciones de Recursos Humanos, son variadas las opiniones sobre cuales deben ser, por ello y de acuerdo a la definición que proponemos, las hemos dividido y ordenado en 6 grandes grupos de la siguiente manera:

1. Reclutamiento y Selección del Personal
2. Capacitación y Desarrollo
3. Gestión del Personal
4. Seguridad e Higiene
5. Relaciones Laborales
6. Planeación de Recursos Humanos

Los objetivos y actividades de cada función son:

#### → Reclutamiento y Selección del Personal

Esta función tiene a su cargo en primer lugar la búsqueda de candidatos por diversos medios para cubrir las vacantes de la organización, esto es, lo que llamamos reclutamiento.

El Reclutamiento tiene a su cargo la publicación de vacantes en medios de comunicación, participación en ferias, participación en comités de intercambio y oficinas de colocación, así como contar con reservas de solicitantes calificados para necesidades futuras entre otras.

Por otro lado la Selección del personal, consiste en la elección de personal adecuado para la organización y dentro de ello, la persona adecuada para la labor adecuada según la descripción de puestos y también a un costo adecuado. Por ello la selección debe analizar las habilidades y actitudes de cada candidato para lograr su objetivo y promover el desarrollo conjunto del individuo y la organización.

El proceso de Selección a grandes rasgos es: entrevista, pruebas psicométricas y socioeconómicas, exámenes (de conocimientos o habilidades si son requeridos), investigaciones (o confirmación de datos y referencias), entrevista con el departamento o área y examen médico.

➤ Capacitación y Desarrollo

Es una de las funciones más importantes de la Administración de Recursos Humanos y la que nos ocupa en este trabajo. Está encargada de generar en el personal actitudes y capacidades que le permitan desempeñar correctamente sus labores, crecer y desarrollarse de manera integral a fin de satisfacer sus propias necesidades y las de la organización, así como continuar su plan de vida y carrera dentro de esta.

Busca identificar las necesidades de capacitación, planear los programas necesarios para cubrir estas necesidades, implementarlos y evaluarlos. Asimismo es auxiliar en la evaluación del desempeño.

Esta función debe estar en continua coordinación con las diferentes áreas con el fin de aportar *"información de la forma de instituir y operar los programas de mejoramiento de la calidad"*<sup>9</sup>, así como planificar oportunamente la actualización y formación del personal respecto a modificaciones o mejoras en los procesos de la organización.

➤ Gestión del Personal

En esta función hemos querido incluir varias de las actividades referentes a Recursos Humanos que deben observarse una vez que el personal ha sido aceptado en la organización, las cuales se refieren al manejo básico necesario, que debe llevarse a cabo mientras cada persona tenga relación laboral con la empresa.

Entre estas actividades o funciones están la Inducción y Contratación del personal, la administración de salarios, el manejo de prestaciones, la valuación de puestos, evaluación del desempeño, promociones y transferencias, el análisis y la descripción de puestos y la asignación de funciones.

➤ Seguridad e Higiene

Esta función tiene por objeto ayudar a mantener una fuerza de trabajo adecuada a través de la salud y la seguridad.

En cuanto a la Higiene, tiene un carácter eminentemente preventivo. Debe *"establecer normas y procedimientos que protejan la integridad física y mental del trabajador preservándolo*

---

<sup>9</sup> Dessler, Gary (1996) Administración de Personal, Prentice Hall, 6. ed, México, p. 8

de los riesgos de salud inherentes a las tareas del cargo y al ambiente físico<sup>10</sup> del lugar de trabajo. Debe difundir medidas de higiene extensivas al hogar y observar la reglamentación legal que pudiese existir, de igual forma verificar constantemente las condiciones de trabajo en cuestiones como ruido, ventilación, iluminación, etc.

En lo referente a Seguridad abarca 2 aspectos:

- Prevención de accidentes
- Protección y vigilancia

La Prevención de accidentes debe instalar medidas preventivas de tipo técnico, educacional, médico y psicológico para eliminar todo aquello que ponga en riesgo al personal y el ambiente donde labora y con ello evitar al máximo los accidentes. Esto ayudará incluso al clima organizacional y a la moral de los empleados además de mantener la fuerza de trabajo en buenas condiciones.

En caso de existir accidentes es su deber investigar las causas y hacer las recomendaciones pertinentes verificando su ejecución para prevenir futuras reincidencias.

La Protección y vigilancia se refiere a salvaguardar a la organización y al personal de eventos criminales estableciendo políticas que favorezcan la tranquilidad de ambos en lo referente a robos, pérdidas o riesgos similares, además de controlar los accesos y los lugares restringidos, y proteger la información que sea confidencial o similares.

#### → Relaciones Laborales

Las Relaciones Laborales van a establecer en la organización el respeto mutuo y la confianza entre esta y el personal. Tiene que desarrollar y mantener las relaciones de progreso de ambos, conciliando sus intereses.

Para ello debe ocuparse de ciertos factores como revisar las causas de inconformidad laboral, negociar el contrato laboral y promover la capacitación de los mandos medios en cuanto a su interpretación, así como manejar las quejas y conflictos entre patrón y subordinado en todos los niveles.

Asimismo debe desarrollar y mantener la disciplina mediante reglamentos y políticas adecuadas de trabajo en comunicación con los mandos de la organización y mantener conciliadas las relaciones con el sindicato, además, debe identificar las problemáticas reincidentes y conflictivas y las causas de bajas de la organización. También se encarga de mantener un adecuado clima laboral y de todo el trámite de bajas, liquidaciones y despidos.

---

<sup>10</sup> Chirvenato, Idalberto (1999) Administración de los Recursos Humanos, McGraw-Hill 5. ed., Santa Fe de Bogotá p. 423

### ➤ Planeación de Recursos Humanos

A pesar de que todas las funciones de la Administración de RH deben tener una planeación, esta función se establece como apartado especial debido a la importancia que representa.

Cabe mencionarlo pues en el supuesto de que en una organización se realice planeación en diversas áreas, sin considerar o hacer en paralelo una referente a los Recursos Humanos, estará condenada al fracaso debido a que no contará con el personal adecuado y calificado para responder a sus requerimientos.

Esta función pues, tendrá por objeto *“realizar estudios tendientes a la proyección de la estructura de la organización en el futuro, incluyendo análisis de puestos proyectados y estudio de las posibilidades de desarrollo de los trabajadores para ocupar estas, a fin de determinar los programas de capacitación y desarrollo, llegado el caso de reclutamiento y selección”*<sup>11</sup>. Debe mantener las proyecciones tecnológicas, económicas y sociales de la organización y del país, implementando los planes a las diferentes funciones de la Administración de Recursos Humanos oportunamente.

## 1.2 Capacitación

### 1.2.1 Antecedentes

A través de la historia podemos observar que el progreso y el desarrollo tecnológico han sido posibles debido a la capacitación.

Desde épocas primitivas la humanidad se fue adiestrando en la elaboración de herramientas, el dominio del fuego y posteriormente en la agricultura y la domesticación de animales, desde esos inicios y en toda la historia, el ser humano ha tenido un proceso de aprendizaje claro en sus esfuerzos por transmitir habilidades y conocimientos. La capacitación y en general la educación ha sido casi \*inherente al ser humano desde su existencia.

Las diversas culturas se han formado, desarrollado y perfeccionado a través de la incorporación en el ser humano de los diversos valores y conocimientos de la sociedad en que vive, de esta manera, sería imposible concebir a las grandes civilizaciones antiguas y modernas sin grandes procesos educativos que las hicieran surgir y acompañasen su desarrollo.

Los “aprendices” se conocen desde 2000 A.C. y *“constituyen un antecedente remoto de la actual educación”*<sup>12</sup>, compartían los conocimientos de generación en generación y fueron progresando dando origen a grandes culturas como la Egipcia, la Hindú, la China, la Fenicia, la

<sup>11</sup> Arias Galicia Fernando –Coordinador (1994) Op. Cit. p. 166

<sup>12</sup> Siliceo Alfonso (1995) Capacitación y Desarrollo de Personal, Limusa, 3. ed., México, p. 18

Hebreo y la Persa entre otras, con mucha prosperidad y grandes aportes e influencia en el mundo antiguo, por supuesto debemos mencionar también a Grecia, considerada la gran maestra del mundo, donde ya se hablaba del concepto de escuela, de instrucción primaria, adiestramiento militar y se tenía en un lugar muy importante a la educación, la cual nunca se consideraba finalizada, en esta sociedad, los grandes filósofos eran también educadores y pensaban que a través de la educación se forma el espíritu del hombre.

Roma va a retomar el punto de vista griego hacia la educación y ya en la Edad Media, la Iglesia dentro de sus conventos y monasterios va a ser el lugar donde se concentra el conocimiento y la educación, posteriormente surgen los gremios con sus maestros y aprendices de los cuales hemos hablado en la primera parte de este capítulo y con la aparición de la burguesía y las cruzadas comienzan también a surgir las primeras universidades.

En el Renacimiento la educación tuvo un impacto muy fuerte y se va a revolucionar el pensamiento y la cultura.

La Revolución Industrial da origen a numerosas escuelas industriales que pretendían *"lograr mayor conocimiento de los métodos y procedimientos de trabajo, en el menor tiempo posible"*<sup>13</sup>, con esto se da mayor impulso al término de entrenamiento y capacitación en la empresa, además del sistema de educación escolarizada que también se desarrolla.

En el siglo XX el entrenamiento ha tenido su mayor desarrollo, en 1915 aparece en Estados Unidos un método de enseñanza aplicado militarmente. Las 2 grandes guerras mundiales originaron técnicas de entrenamiento y capacitación intensiva que han sido utilizadas en otras áreas. En 1940 el entrenamiento se comprende por fin como función que debe ser organizada y sistematizada, en este momento el instructor cobra importancia, desde ahí en adelante ha sido una función fundamental para el éxito de cualquier empresa.

En México, antes de la época Colonial y de que se adoptara la influencia europea, la educación era doméstica en los primeros años de edad, posteriormente los nobles ingresaban al Calmécac donde aprendían religión, escritura con jeroglíficos, matemáticas, ciencias naturales y astronomía, mientras que el resto de la población entraba al Telpochcalli donde recibían adiestramiento militar, religión y a labrar la tierra. El primer sistema o escuela correspondería más a lo que hoy entendemos por capacitación mientras que en el segundo sería más adiestramiento.

En las últimas décadas las empresas públicas y privadas en México le han dado más importancia a la educación y al entrenamiento. En la actualidad es una de las prioridades nacionales.

---

<sup>13</sup> Idem

Trascendencia de la función educativa.

Como se puede observar, toda función educativa llámese capacitación, educación, entrenamiento, adiestramiento, formación o desarrollo, tiene gran trascendencia en el ser humano. Es a través de la educación que el hombre se ha conocido a sí mismo, a la sociedad, a la ciencia, la naturaleza, ha obtenido los conocimientos y desarrollado sus capacidades, habilidades y actitudes para perfeccionarse personal y socialmente.

La educación está en función del bien del hombre, de su vida personal y su progreso espiritual, de su perfeccionamiento y desarrollo, esto constituye su objetivo primordial. Sin embargo, la educación orientada a la comunidad ha sido también fundamental para el progreso de la humanidad en todas las épocas y civilizaciones, por ello Jacques Maritain afirmaba que *"la educación del hombre debe ser la preocupación del grupo social y preparar a la persona para que desempeñe en dicha sociedad el papel que le corresponde. Formar al hombre para que lleve una vida normal, útil y de servicio a la comunidad, dicho de otro modo, guiar al desenvolvimiento de la persona humana en la esfera social, despertando y fortaleciendo el sentido de su libertad, así como el de sus obligaciones, derechos y responsabilidades"*<sup>14</sup> constituyendo esto objetivos esenciales de la educación.

Toda función educativa pues, es trascendente para el ser humano, y es en esa trascendencia donde encontramos también su gran importancia, *"todo esfuerzo de capacitación debe orientarse a que la persona aprenda a Aprender, para aprender a Ser y así aprenda a Hacer"*<sup>15</sup>.

A pesar de ello la educación ha perdido su esencia en los últimos tiempos en variadas ocasiones, ha perdido su calidad humana transformándose en medio de manipulación para conseguir intereses y objetivos mal orientados, enfocándose solamente en conseguir el desarrollo de la organización y la ejecución de labores o la \*consecución de un plan de estudios y así olvidándose del individuo y su desarrollo, además se ha puesto mayor atención a los medios, instrumentos y formalidades que al contenido o materia; concebida de esta forma sin tomar en cuenta su trascendencia y necesidad, cualquier esfuerzo por educar está destinado al fracaso.

Debido a esta situación, a los cambios globales y a la competitividad existente, en varios países incluyendo al nuestro se ha fomentado un proceso de cambio en la educación, con un concepto que busque retomar estos objetivos esenciales y percibir a la educación y a la capacitación *"como una necesidad y como un proceso integral y permanente"*<sup>16</sup> que busque desarrollar en el individuo capacidades, habilidades, conocimientos y actitudes que ayuden a su crecimiento personal y al mismo tiempo satisfagan las necesidades de las organizaciones y la sociedad en general, manteniendo así esta característica de trascendencia.

<sup>14</sup> Siliceo Alfonso (1995) Op. Cit. p. 19

<sup>15</sup> *Ibidem*, p. 20

<sup>16</sup> Argüelles Antonio- Compilador (2000) Competencia Laboral y Educación Basada en Normas de Competencia, Limusa, México, p. 33

### 1.2.2 Concepto

Hasta ahora hemos estado hablando de igual manera acerca de la educación, la capacitación, el desarrollo, el entrenamiento, la formación y el adiestramiento, pero ¿acaso estos conceptos tienen el mismo significado?, ¿su delimitación abarca exactamente la misma área?, evidentemente no, sin embargo es difícil diferenciarlas debido a que no es uniforme el sentido que los autores les dan, además se tienen también variantes de acuerdo al enfoque del que se hable y al lugar y cultura en que se manejen. Estas diferentes acepciones han dificultado su comprensión y uso, llegando incluso en ocasiones a definir las unas mediante la mención de otras, lo que causa una mayor confusión. Una causa de esta situación puede decirse que es efectivamente porque existe muchísima relación entre estos conceptos, así al hablar de uno se puede implicar algún otro.

A pesar de todo ello y de las coincidencias y similitudes entre estos conceptos, existen diversas variaciones entre los significados de algunas de ellas que pueden permitirnos distinguir y dar a cada uno su lugar específico. Se pueden ver a continuación algunos conceptos que pueden respaldar todos estos supuestos e iluminar las diferencias.

#### Educación:

Según Fernando Arias Galicia la Educación es:

- ▲ *La adquisición intelectual, por parte de un individuo, de los bienes culturales que le rodean o sea los aspectos técnicos, científicos, artísticos y humanísticos, así como los utensilios, las herramientas y las técnicas para usarlos.*<sup>17</sup>

Para Idalberto Chiavenato es:

- ▲ *Toda influencia que el ser humano recibe del ambiente social, durante toda su existencia, para adaptarse a las normas y valores sociales vigentes y aceptados.*<sup>18</sup>

Alfonso Siliceo la define como:

- ▲ *Proceso humano-social a través del cual se incorpora al ser humano (individuos, grupos y organizaciones) los valores y conocimientos de una sociedad dada. Proceso social básico por el cual las personas adquieren la cultura de su sociedad. Es obtener y desarrollar en la persona todo el potencial interno que posee para crecer como autentico hombre, miembro de una familia, de un equipo de trabajo, empleado o directivo, en fin, en todos los papeles que tenemos que desarrollar los seres humanos.*<sup>19</sup>

<sup>17</sup> Arias Galicia Fernando -Coordinador (1994) Op. Cit. p. 312

<sup>18</sup> Chiavenato, Idalberto (1999) Op. Cit. p. 456.

<sup>19</sup> Siliceo Alfonso (1995) Op. Cit. p. 15 y 60

Etimológicamente es:

- ▲ *Exducere, educere, educare, "obtener lo mejor de alguien", "desarrollar la sabiduría interna", "alimentar", "criar", "formar y embellecer", "hacer crecer a otro".*<sup>20</sup>

Capacitación:

Según Mondy Wayne y Robert Noe la Capacitación:

- ▲ *Está diseñada para permitir que los aprendices adquieran conocimientos y habilidades necesarias para sus puestos actuales.*<sup>21</sup>

Jesús C. Reza Trosino la define como la:

- ▲ *Acción tendiente a proporcionar, desarrollar y/o perfeccionar las aptitudes de una persona, con el propósito de prepararla para que se desempeñe correctamente en un puesto específico de trabajo. Se relaciona con el área cognoscitiva.*<sup>22</sup>

Según Hernández, Sverdiik, Varela, Chruden y Sherman en su libro Admón. de Personal la Capacitación es:

- ▲ *Es la evaluación que puede indicar que hay necesidad de orientar al empleado en forma más eficaz o darle instrucción para acrecentar sus conocimientos y las habilidades requeridas para lograr un rendimiento efectivo.*<sup>23</sup>

Para Agustín Reyes Ponce la Capacitación:

- ▲ *Es de carácter más bien teórico, de amplitud mayor y para trabajos calificados... Se dividirá también en razón de su fin, y en razón de su método. En razón de su fin... conocimientos que serán aplicables dentro de un puesto determinado... conocimientos aplicables en todo un oficio... conocimientos que se refieren a toda una rama individual, bancaria, comercial, etc... En razón de los métodos empleados... directa e indirecta.*<sup>24</sup>

<sup>20</sup> *Ibidem*, p. 15

<sup>21</sup> Wayne R., Mondy y NOE, Robert M. (1997) Op. Cit. p. 230

<sup>22</sup> Reza Trosino, Jesús Carlos (1995) El ABC del Administrador de la Capacitación, Panorama, México, p. 98

<sup>23</sup> Ver en: Bommarito Rossana. "Conceptos de Administración de Recursos Humanos" [En línea disponible: URL <http://www.monografias.com/trabajos13/conce/conce.shtml>] 10/04/2004

<sup>24</sup> Reyes Ponce, Agustín. (2002) Administración de Personal. Relaciones Humanas. I Parte, Limusa-Wiley., México, p. 103, 107 y 108.

Para Víctor Heredia y José de Jesús Oñate es la:

- ▲ *Adquisición de conocimientos, principalmente de carácter técnico, científico y administrativo*<sup>25</sup>

Reynaldo Juárez D. la define como:

- ▲ *Proceso por el cual los individuos conocen y desarrollan sus propias capacidades y adquieren nuevas habilidades, actitudes y conductas para cumplir, de esta manera sus responsabilidades en el trabajo que desempeña*<sup>26</sup>

En el caso de Oscar J. Blake la Capacitación de acuerdo a su etimología es:

- ▲ *Del adjetivo capaz, y éste a su vez, del verbo latino cāpere = dar cabida. Es el conjunto de actividades encaminadas a proporcionar conocimientos, desarrollar habilidades y modificar actitudes del personal de todos los niveles para que desempeñan mejor su trabajo.*<sup>27</sup>

Según Agudelo la Capacitación es la:

- ▲ *Acción de impartir sistemáticamente un conjunto organizado de contenidos teóricos y prácticos que conforman una ocupación a trabajadores con cierto grado de conocimientos y experiencias previas en ocupaciones afines.*<sup>28</sup>

Para Simón Dolan es:

- ▲ *Un conjunto de actividades cuyo propósito es mejorar su rendimiento presente o futuro, aumentando su capacidad a través de la mejora de sus conocimientos, habilidades y actitudes.*<sup>29</sup>

Para Dessler Gary:

- ▲ *Consiste en proporcionar a los empleados, nuevos o actuales, las habilidades necesarias para desempeñar su trabajo.*<sup>30</sup>

<sup>25</sup> Arias Galicia Fernando –Coordinador (1994) Op. Cit. p. 320

<sup>26</sup> Juárez Díaz Reynaldo (1983) Hombres y Empresas. Una visión psicosociológica de la Administración, Trillas, México, p. 172

<sup>27</sup> Blake Oscar J. (1997) La Capacitación. Un recurso dinamizador de las Organizaciones, Macchi, 2. ed., Buenos Aires, p. 1 y 2

<sup>28</sup> Ver en: Reza Trosino, Jesús Carlos (1995) Op. Cit. p. 98

<sup>29</sup> Ver en: Thompson A. Kenneth Alberto. "La capacitación de los Recursos Humanos" [En línea disponible: URL <http://www.monografias.com/trabajos11/mocapac/mocapac.shtml>] 10/08/2004

<sup>30</sup> ídem

Entrenamiento:

Según Agustín Reyes Ponce el entrenamiento:

- ▲ *Es toda clase de enseñanza que se da con fines de preparar a trabajadores y empleados, convirtiendo sus aptitudes innatas en capacidades para un puesto y oficio.*<sup>31</sup>

Según Hernández, Sverdlík, Varela, Chruden y Sherman en su libro Admón. de Personal, el Entrenamiento se refiere a:

- ▲ *Llamado también instrucción en el trabajo. Es el método más antiguo para la capacitación del personal, es conducido por el maestro más antiguo, el cual se hace responsable de la instrucción de los empleados. Tiene la ventaja de dar experiencia directa bajo condiciones de trabajos normales.*<sup>32</sup>

Para Víctor Heredia y José de Jesús Oñate el Entrenamiento es:

- ▲ *Prepararse para un esfuerzo físico o mental, para poder desempeñar una labor.*<sup>33</sup>

Para Steinmetz es:

- ▲ *Proceso educativo a corto plazo que utiliza un procedimiento sistemático y organizado por el cual el personal no gerencial aprende conocimientos y habilidades técnicas para un propósito definido.*<sup>34</sup>

Idalberto Chiavenato lo define como:

- ▲ *Proceso educativo, aplicado de manera sistemática y organizada, a través del cual las personas aprenden conocimientos, actitudes y habilidades en función de unos objetivos definidos*<sup>35</sup>.

Formación:

En cuanto a la Formación para Agustín Reyes Ponce es:

- ▲ *Crear en el entrenado un conjunto de hábitos morales y sociales.*<sup>36</sup>

<sup>31</sup> Reyes Ponce, Agustín (2002) Op. Cit., p. 103

<sup>32</sup> Ver en: Bommarito Rosanna. "Conceptos de Administración de Recursos Humanos" [En línea disponible: URL <http://www.monografias.com/trabajos13/conce/conce.shtml>] 10/08/2004

<sup>33</sup> Arias Galicia Fernando –Coordinador (1994) Op. Cit. p. 319

<sup>34</sup> Ver en: Chiavenato, Idalberto (1999) Op. Cit. p. 458

<sup>35</sup> *Ibidem*, p. 460

<sup>36</sup> Reyes Ponce, Agustín (2002) Op. Cit. p. 112

Para Fernández-Ríos Formación nos indica:

- ▲ *Acción de suministrar a una persona o grupo información y entrenamiento preciso para conocer/aprender a realizar y desempeñar un determinado papel/rol ejerciendo funciones y desarrollando actividades nuevas.*<sup>37</sup>

Según el SERAJ Formación es:

- ▲ *Generar en personas y grupos nuevas actitudes de vida y capacidades que les permitan ser, clarificar su proyecto de vida, vivir en comunidad e intervenir en la sociedad.*<sup>38</sup>

#### Desarrollo:

Según Víctor Heredia y José de Jesús Oñate el Desarrollo:

- ▲ *Comprende íntegramente al hombre en toda la formación de la personalidad (carácter, hábitos, educación de la voluntad, cultivo de la inteligencia, sensibilidad hacia los problemas humanos, capacidad para dirigir)*<sup>39</sup>.

Para Steinmetz es:

- ▲ *Proceso educativo a largo plazo que utiliza un procedimiento sistemático y organizado que facilita al personal ejecutivo el aprendizaje de conocimientos conceptuales y teóricos con fines genéricos.*<sup>40</sup>

#### Adiestramiento:

Según Víctor Heredia y José de Jesús Oñate es:

- ▲ *Proporcionar destreza en una habilidad adquirida, casi siempre mediante una práctica más o menos prolongada de trabajos de carácter muscular o motriz*<sup>41</sup>

Para Oscar J. Blake el adiestramiento de acuerdo a su etimología es:

- ▲ *Del adjetivo diestro, y éste a su vez, de la palabra latina dexter = derecho. Es el conjunto de actividades encaminadas a hacer más diestro al personal, es decir, a incrementar los*

<sup>37</sup> Fernández Ríos Manuel, (1999) Diccionario de Recursos Humanos, Organización y Dirección, Ed. Díaz de Santos, Madrid, p. 455

<sup>38</sup> Servicios a la Juventud A.C. (1997) La Formación Integral de los grupos. Contenidos, SERAJ, 3. ed., México, p. 16

<sup>39</sup> Arias Gallúa Fernando –Coordinador (1994) Op. Cit. p. 320

<sup>40</sup> Ver en: Chirivato, Idalberto (1999) Op. Cit. p. 459

<sup>41</sup> Arias Gallúa Fernando –Coordinador (1994) Op. Cit. p. 319

*conocimientos y habilidades de cada trabajador de acuerdo con las características del puesto de trabajo, con el fin de que lo desempeñe de forma más efectiva.*<sup>42</sup>

Para Jesús C. Reza Trosino es la:

- ^ *Acción tendiente a proporcionar, desarrollar y/o a perfeccionar las habilidades motoras o destrezas del individuo, con el propósito de incrementar su eficiencia en su puesto de trabajo. Se relaciona con el área psicomotriz.*<sup>43</sup>

Como se puede observar en todos los conceptos se habla de la adquisición de conocimientos, excepto por Formación, esto nos da una idea de las semejanzas en significados, además la adquisición de conocimientos es comúnmente a lo que gran cantidad de personas quieren referirse cuando mencionan cualquiera de estas palabras. Existen entre estas, más semejanzas, ejemplificando se observa que tanto en Entrenamiento como en Capacitación y Adiestramiento se menciona el incremento de habilidades.

Por otro lado, Oscar Blake dice que la Educación contiene en si misma a la Capacitación y esta a su vez al Adiestramiento, mientras Agustín Reyes P. Considera al Entrenamiento como un todo conformado por Capacitación, Adiestramiento y Formación, sin embargo, esta concepción está basada tomando la traducción literal del inglés "training" (entrenamiento), que se utiliza en Estados Unidos para lo que en México entendemos como Capacitación, asumiéndolo de esta manera podríamos señalar al Entrenamiento como un sinónimo de Capacitación.

Con todo esto y al analizar los conceptos de los diferentes autores se puede concluir que el Adiestramiento nos habla de adquirir destreza y se refiere a tareas de corte más práctico y motriz, en cuanto al Entrenamiento, se refiere más a la adquisición de conocimientos, habilidades y capacidades pero de manera informal (de forma \*empírica, jefe-subordinado) y en tareas más bien laborales y prácticas. La Formación habla más de la generación y transformación de actitudes y capacidades enfocadas a asumir y descubrir nuestro proyecto de vida y nuestro rol en la sociedad, mientras que el Desarrollo comprende el proceso educativo integral del hombre, utilizado en este contexto con un enfoque de crecimiento principalmente en el plano laboral. Finalmente la Capacitación está enfocada a la adquisición de conocimientos, habilidades, capacidades y actitudes para el crecimiento integral del individuo dentro de una organización y con carácter tanto teórico como práctico; la Educación, tendría un plano mucho más generalizado y se refiere más bien a la cultura, la incorporación de valores y conocimientos para el crecimiento integral del individuo y su relación con la sociedad en que vive.

Se puede decir entonces que la Capacitación, es la Educación que se recibe en el ámbito laboral, es decir, en el lugar de trabajo, o bien, dirigida hacia nuestro trabajo.

<sup>42</sup> Blake Oscar J. (1997) Op. Cit. p. 2

<sup>43</sup> Reza Trosino, Jesús Carlos (1995) Op. Cit. p. 91

La Educación va a ser la que contiene en sí misma a la Capacitación, la Formación y al Entrenamiento o Adiestramiento, quedando el Desarrollo como el proceso educativo en sí que va haciendo crecer al individuo.

Entendemos así a la Capacitación como la:

**Función educativa encaminada a la adquisición de conocimientos y habilidades y al desarrollo de capacidades y actitudes para el crecimiento integral del individuo en beneficio de sí mismo y del cumplimiento de sus responsabilidades laborales con \*efectividad.**

En el presente trabajo, hablaremos bastante de Educación debido a que la reforma de la que surgen las Normas de Competencia y la Competencia Laboral es tan amplia en su visión como la Educación misma, por ello es necesaria su explicación y análisis; sin embargo, nos centraremos en una propuesta de Capacitación debido a que aplicaremos las Normas de Competencia en el personal directivo de una organización pública, es decir, la Educación Basada en Normas de Competencia aplicada en el ámbito laboral, luego entonces, hablamos de Capacitación.

### 1.2.3 Elementos del Sistema de Capacitación

La Función de Capacitación implica todo un proceso que debe llevarse a cabo para que los objetivos que buscan las empresas u organizaciones sean cumplidos. De acuerdo a esto debe haber un plan de capacitación enfocado a cubrir las necesidades detectadas causadas por carencia de conocimientos, habilidades, capacidades o actitudes. Este plan, debe conformarse por 4 pasos los cuales incluyen el proceso de detección de necesidades, estos pasos son:

- o Detección de Necesidades de Capacitación
- o Diseño del \*Programa de Capacitación
- o Implementación y Control del Programa de Capacitación
- o Evaluación del Programa

#### 1.2.3.1 Detección de Necesidades de Capacitación

La Detección de Necesidades de Capacitación es una parte de gran importancia en la Capacitación, ya que de su diagnóstico preciso dependerá que esta llegue de manera atinada, exacta y dirigida a los debidos focos problemáticos y a las personas, áreas y niveles adecuados, logrando obtener a través de esto mejores resultados.

Pero, ¿cómo darse cuenta que existe una Necesidad de Capacitación (NC<sup>44</sup>)?. ¿qué es una \*NC?, el simple hecho de hablar de necesidad ya nos indica falta o carencia, Oscar Blake la define de esta manera:

*"Estamos frente a una necesidad de capacitación cuando una función o tarea requerida por la organización no se desempeña o no se podría desempeñar con la calidad necesaria por carecer quienes deben hacerlo de los conocimientos, habilidades o actitudes requeridas para su ejecución en dicho nivel"*<sup>45</sup>

De esta definición se desprende la referente a la Detección de Necesidades de Capacitación que según Jesús Reza T. consiste en:

*"Indagación tendiente a determinar las carencias de conocimientos y habilidades (o actitudes) que impiden que, los trabajadores de una empresa, desempeñen correctamente las actividades relativas a su puesto de trabajo"*<sup>46</sup>

Cabe aclarar que aquellas carencias en conocimientos, habilidades o actitudes a las que se refieren ambas definiciones, pueden no estar en relación directa con el trabajo, no así con la persona y aún de este modo afectar de manera directa su trabajo, por lo que no dejamos de considerar el crecimiento del individuo y de la organización que se propuso en el concepto de Capacitación anteriormente planteado.

Es importante aclarar también que no cualquier función mal desempeñada implica una Necesidad de Capacitación puesto que pueden existir diversos factores que originen esta situación en los que no intervenga la carencia de conocimientos, habilidades, capacidades o actitudes.

De igual forma, no se debe considerar NC a lo que no requiera un proceso de aprendizaje para solucionar el problema en cuestión, tampoco debemos pretender arreglar las cosas con Capacitación en el lugar donde no están mal y el problema es algún otro no relacionado con esta.

Las NC se dividen de diversas maneras, ahora mencionaremos solo 2: de acuerdo a su facilidad de identificación y de acuerdo a su origen. De acuerdo a su facilidad de identificación se dividen en:

- o *"Manifiestas: son aquellas evidentes, que no requieren de investigación para ser localizadas o conocidas.*

<sup>44</sup> De aquí en adelante nos referiremos a "Necesidad de Capacitación" con las siglas NC.

<sup>45</sup> Blake, Oscar J. (2000) Origen, detección y análisis de las Necesidades de capacitación, Macchi, Argentina, p. 22

<sup>46</sup> Reza Trosino, Jesús Carlos (1995) Op. Cit. p. 110

- *Encubiertas: son difíciles de detectar a simple vista, su identificación precisa requiere de una investigación sistemática y exhaustiva.*<sup>47</sup>

De acuerdo a su origen se dividen:

- *“Por Discrepancia: aquellas que ya tenemos y obedecen al hecho de que algún desempeño es insatisfactorio por la razón de que se carece de los conocimientos, las habilidades o las actitudes requeridas.*
- *Por Cambio: aquellas que sucederán por el hecho de que modificaremos la manera de hacer algo que actualmente se está haciendo de una forma distinta de la que requerirá el proyecto.*
- *Por Incorporación: la que surgirá como consecuencia de que el proyecto contempla la realización de tareas que actualmente no se están haciendo.*<sup>48</sup>

Ahora, ¿cómo se puede detectar NC?

Las NC se detectan continuamente, sobre todo las necesidades manifiestas, que aparecen en el trabajo cotidiano, de igual forma, es relativamente sencilla la detección de las necesidades por cambio o por incorporación, pues estas surgen una toma de decisiones dada hacia un “cambio o incorporación” de determinado proceso, lo que suele señalar directamente la carencia de conocimientos, habilidades, capacidades o actitudes para su desempeño.

Sin embargo para la realización del Plan o Programa de Capacitación, es necesario conocer todas las carencias de Capacitación, incluyendo las encubiertas y las que son por Discrepancia, para obtener de este modo los resultados deseados.

Primeramente se debe definir nuestra situación ideal, es decir, cuales deben ser los resultados, estándares, actividades, funciones y responsabilidades esperadas, cuales deben ser los recursos, cual el clima laboral, etc., para que todo funcione de manera óptima. Una vez que se cuente con esto es necesario determinar como están funcionando actualmente todos esos factores; en este paso tienen que diseñarse los instrumentos para la obtención de datos que pueden ser cuestionarios, registros de observación directa, tarjetas de opinión, encuestas, entrevistas, corrillos, registros de quejas, etc., es importante considerar que bastante información de la empresa es poseída por los empleados, por lo que invitarles a informar y opinar nos puede dar datos fundamentales para un buen diagnóstico; aunado a esto se debe contar con datos generales de la empresa como el inventario de RH, organigrama, descripciones de puesto, etc. y teniendo esto, proceder a la aplicación de la detección y al levantamiento de la información.

<sup>47</sup> Ibidem, p. 111

<sup>48</sup> Blake, Oscar J. (2000) Op. Cit. p. 25 y 26

El tercer paso consiste en obtener el análisis comparativo entre la situación ideal y la real y analizar los resultados recopilados, obteniendo así las discrepancias resultantes o los cambios e incorporaciones necesarias para llegar a la situación deseada. Finalmente se determinan las NC y se preparan los resultados para elaborar un diagnóstico con datos relevantes para el Plan de Capacitación y un reporte sintético que ayude a la toma de decisiones.

Esta detección y estos resultados además de mostrar como debe planearse el Programa de Capacitación, también es muy útil para otros muchos propósitos y cuestiones en las que puede auxiliar, entre ellos:

- *"Proporcionar bases para nuevos planes y programas en toda la empresa y en sus diversos sectores.*
- *Proporcionar bases para revisar y mejorar planes y programas ya existentes.*
- *Facilitar la toma de decisiones sobre distribución y asignación de los recursos disponibles para capacitación.*
- *Cuestionar la aplicación de recursos a ciertas necesidades*
- *Descripción de las tareas anexas a cada puesto*
- *Evaluación del desempeño*
- *Definir las prioridades*<sup>49</sup> (cfr. Blake)
- *Etc.*

La obtención de datos para la detección de necesidades de Capacitación puede darse en 3 dimensiones según Jesús Reza Trosino:

- ▲ *"Método reactivo. Es un solo sondeo inicial, un estudio superficial, se observan algunos síntomas, es una simple detección de problemas a satisfacer, sin conocer con exactitud sus características. No tiene costo, es rápido de aplicar para obtener la información (inmediato), sencillo de procesar, con alto índice de riesgo para la toma de decisiones.*
- ▲ *Método de frecuencias. Se hace un sondeo más profundo, basado en situaciones y casos especiales, se observan algunos SIGNOS, no deja de ser un diagnóstico superficial, aunque mucho más preciso, capta información más detallada. Su costo es mínimo, es rápido de aplicar, sencillo de procesar, con mediano índice de riesgo para la toma de decisiones.*

<sup>49</sup> Blake Oscar J. (1997) Op. Cit. p. 65

- ▲ *Método comparativo. La información que se obtiene es bastante precisa, se observan los síndromes de las necesidades reales de capacitación. Se determinan con detalle las carencias a satisfacer. Su costo es elevado, es lento en su aplicación, su procesamiento es difícil, con alto índice de certeza en la toma de decisiones.*<sup>50</sup>

Por último abordaremos a quien corresponde la tarea de detectar necesidades de capacitación. Esta, como hemos visto, no es una tarea sencilla por ello es necesario más que un solo actor para su desarrollo y no solo debe involucrarse al departamento de capacitación como podría pensarse, de hecho Blake asegura que *"todos los involucrados deben coincidir en la percepción de la necesidad aunque haya diferentes matices entre los distintos observadores"*<sup>51</sup>, por lo tanto quienes deben detectarla serán también todos ellos:

- ▲ El Participante (si no sabe su necesidad será difícil su aprendizaje).
- ▲ El Jefe directo (es responsable directo de corregir y satisfacer la necesidad).
- ▲ La Estructura de poder (fija las prioridades, la tolerancia, etc.).
- ▲ El Departamento de Capacitación (define que hará y como hará para satisfacerla).

Si no tuviesen claridad estos actores sobre la necesidad de capacitación en potencia, se pudiera estar buscando como lo mencionamos, arreglar las cosas donde no están mal; deben coincidir en que: algo que debe hacerse no se está haciendo o se hace de manera no deseada; en quien deberá hacer los cambios en lo que se hace y en que debe mediar un proceso de aprendizaje, al llegar a este punto se tiene la NC.

En el proceso de detección de necesidades no se debe buscar que aprender, sino *"poner en claro lo que deben hacer y porque no lo hacen"*<sup>52</sup>

### **1.2.3.2 Diseño del Programa de Capacitación.**

Este diseño es parte muy importante para que la Capacitación tenga éxito, pues de su óptima elaboración dependerá que se impartan los conocimientos, habilidades o se desarrollen las capacidades y actitudes adecuadas, en el momento oportuno, de la manera necesaria y a las personas indicadas.

En la elaboración del diseño del Programa debe existir una planeación que esté en sincronía con la dirección general y la toma de decisiones, del mismo modo la planeación de las distintas áreas restantes de la organización deben trabajar también en conjunto. Para llevar a cabo esto será muy útil el reporte final de la detección de necesidades, pues analizando las carencias se puede proyectar un Programa de Capacitación que atienda estas carencias, que determine prioridades de ejecución, elimine cuellos de botella y genere el personal calificado necesario para los proyectos y

<sup>50</sup> Reza Trosino, Jesús Carlos (1995) Op. Cit. p. 37

<sup>51</sup> Blake, Oscar J. (2000) Op. Cit. p. 36

<sup>52</sup> *Ibidem*, p. 38

procesos que la organización impulse, involucrando en todo esto la propia planeación de cada una de las distintas áreas. De esta misma forma es conveniente determinar los recursos, costos y requerimientos del Programa.

El Programa entonces, debe primeramente establecer su objetivo general en coordinación con la dirección y con base en los resultados de la \*DNC<sup>53</sup> y la \*visión de la empresa; el segundo paso a seguir es establecer las prioridades y urgencias en las necesidades de Capacitación, estableciendo cuales deberán ser atendidas en primera instancia y sucesivamente poniendo las de menor importancia o prioridad hasta llegar al final del Programa. Aunado a esto debemos establecer una proyección de Capacitación en relación a la rotación de personal, esto es, la Capacitación por nuevo ingreso proyectada o por promoción proyectada.

Otra de las prioridades en la elaboración del Programa es crear o revisar las descripciones de puesto para identificar las funciones que cada empleado debe realizar y no hace por falta de Capacitación o por no tener el puesto adecuado, así como las funciones que hace demás, es decir, se debe hacer una adecuación de la función al puesto para estar ciertos en que la Capacitación que recibe el personal es la adecuada.

Una vez contando con esto se deben establecer los objetivos específicos para cada curso, taller o conferencia, esto: *"consiste en precisar las conductas que se pretenden de las diferentes personas, en determinadas condiciones"*<sup>54</sup>, es decir, lo que pretendemos con la instrucción. Deben ser redactados de forma precisa, clara, inteligible, en términos de los participantes y en infinitivo o futuro.

El siguiente paso a realizar después de tener lista basada en la prioridad de necesidades y la rotación del personal, la proyección de cursos junto con los objetivos general y específicos de nuestro Programa general, se debe determinar el contenido de cada instrucción. En el contenido se deben considerar algunos aspectos importantes para facilitar el aprendizaje: la secuencia adecuada y progresiva de temas, el programa del curso delimitado, claro y adecuado al tiempo designado, la duración misma del curso de acuerdo al tema y objetivo, las técnicas de enseñanza-aprendizaje que pueden ser muy variadas (exposición, estudio de casos, lectura comentada o guiada, torbellino de ideas, panel, mesa redonda, corrillos, entrevista, phillips 6/6, etc.), los materiales y medios de apoyo - que deben ayudar en la explicación - demostración y facilitar la comunicación con el instructor así como acercar a los participantes a la realidad -, que son muy variados (pizarrón, rotafolio, acetatos, presentación con diapositivas, videos, audiograbaciones, carteles, gráficas; equipo de computo y software, etc.) y finalmente los instrumentos de evaluación tanto del participante como del instructor y curso en general; la evaluación del participante debe realizarse con base en los objetivos del curso. Se aconseja fomentar la creatividad en la propuesta de impartición o desarrollo del contenido, de manera que se satisfagan las necesidades holgadamente y las capacitaciones sean interesantes, agradables e ilustrativas.

<sup>53</sup> De aquí en adelante nos referiremos a la "Detección de Necesidades de Capacitación" con las siglas DNC.

<sup>54</sup> Blake Oscar J. (1997) Op. Cit. p. 82

Dentro del diseño del Programa deben elaborarse también todos los formatos necesarios para la logística de los cursos, tales como listas de asistencia y resultados, programas, evaluaciones de curso (las que deben llenar los participantes para evaluar curso e instructor), así como verificar la infraestructura necesaria para el desarrollo del Programa en cuanto a aulas, laboratorios, instalaciones, etc. y también la existencia del equipo de apoyo necesario como son pizarrones, proyectores, equipo de computo, entre otros, además de los respectivos requerimientos técnicos de cada curso como software especial, usuarios y contraseñas, simuladores, maquinaria, etc. Todo esto es también parte importante para el buen desarrollo del Programa.

Finalmente una parte esencial para lograr el éxito es contar con el personal calificado para impartir los cursos o las fuentes y contactos externos que los suplan: los instructores. Sin instructores (internos o externos), será imposible el desarrollo del Programa, por ello debemos cerciorarnos de que contamos con este recurso.

El tener instructores internos tiene ciertas ventajas puesto que conocen la organización, los procedimientos y problemáticas y resulta más sencillo adecuar la Capacitación a la realidad, además de ser por lo general menos costoso; sin embargo los despachos y oficinas externas también tienen ventajas en cuanto a que pueden aportar innovaciones o nuevas tecnologías a la organización, así como conocimientos más especializados y actualizados en ocasiones.

Podemos decir que es muy conveniente contar con un grupo interno de instructores para cubrir la demanda de Capacitación, sobre todo para cursos referentes a procesos de la organización muy particulares en donde haga falta conocer la rutina, el manejo y el funcionamiento de manera familiar, la ayuda externa se solicitaría entonces en los casos que quiera implementarse algo novedoso, desconocido o ausente en la organización. Esto por supuesto depende en gran medida de esta misma, pues tal vez no se tenga la estructura de Recursos Humanos o la infraestructura y recursos necesarios para mantener y contar con un grupo de instructores habilitados internos, o bien, por el contrario, no se cuente con los recursos para tener acceso a Capacitación externa.

Los instructores deben contar con Capacitación adecuada para impartir cursos; además de estar continuamente instruidos con los procesos y tareas de la organización y en las actitudes que deben desarrollar e instruir en el personal, es necesario que cuenten con los conocimientos en el manejo de grupos, aplicación de técnicas y dinámicas y por supuesto pedagogía básica.

Todos estos elementos nos darán la seguridad de que nuestro diseño del Programa de Capacitación está listo para alcanzar el éxito y los resultados esperados. De ahora en adelante solo dependerá de la buena implementación y control del Programa y de que los recursos estén en tiempo y forma listos según lo haya definido este diseño.

### *1.2.3.3 Implementación y Control del Programa de Capacitación*

Habiendo diseñado el Programa de Capacitación, se debe poner a funcionar verificando a cada paso su correcto desarrollo para asegurar que los objetivos propuestos se cumplan sin contratiempos.

La Implementación del Programa debe incluir a todos los involucrados y con ello a toda la organización. Si se cuenta con un buen diseño, la tarea en efecto, será más sencilla pero no por ello de menor cuidado e importancia, pues es mediante la Implementación y el Control que el aprendizaje finalmente cubrirá nuestras necesidades de Capacitación.

Se comienza por atender las prioridades que previamente se determinaron y de la misma forma las proyecciones de nuevo ingreso y promoción. Durante todo el desarrollo del Programa deben cuidarse los detalles de cada curso, taller o instrucción planeada.

Dentro de estos detalles, primeramente está el asegurar que todos los convocados al curso estén enterados de su convocatoria, es decir, asegurar que todos aquellos que necesiten del curso para capacitarse se enteren de la existencia de este, sería muy grave que la ausencia y no una deficiencia de otra índole, fuera la causa de no haber satisfecho la NC. Por este motivo es importante la convocatoria oportuna y eficaz a manera de publicación, informe directo o el medio o medios que se consideren más apropiados para esto, evidentemente hay aquí una gran responsabilidad de todas las partes; el área de Capacitación, de hacer oportuno el informe o aviso de curso; los jefes inmediatos, de asegurar la información y la asistencia y la dirección, el asegurar que la Capacitación mantenga la prioridad previamente dispuesta y evitar con ello inasistencias por causas distintas a la desinformación.

Otro detalle que el área de Capacitación debe cuidar es que los recursos necesarios estén previamente listos, estamos hablando de que debe verificar que tanto el lugar de capacitación debe estar preparado con todos los requerimientos llámese equipo de computo, software, claves y contraseñas, pizarrón, escritorios, material impreso del curso, guías, etc., como también el instructor y los formatos administrativos y de control como listas de asistencia, de evaluación, programa del curso, evaluaciones del aprendizaje, evaluaciones del curso e instructor, etc.

Una cuestión también muy importante es el instructor, este debe ser asignado por el área de Capacitación de acuerdo a un análisis previo en el que se contemplen sus conocimientos en relación al curso, su experiencia, sus actitudes y aptitudes, su disponibilidad y aquellas, características que se consideren trascendentes para el buen desarrollo de la Capacitación.

Al tener al Instructor Habilitado seleccionado debe asegurarse que tanto él como los participantes conocen y comprenden el objetivo del curso. Otro factor a considerar es la importancia necesaria que la capacitación debe tener, para ello es necesario crear conciencia en la organización y tener cierta reglamentación en torno a actividades de Capacitación.

En torno a esta importancia, se debe tener especial cuidado de que los cursos no sean interrumpidos, sus tiempos sean respetados, así como la instrucción de los participantes, considerando esta, parte fundamental de su trabajo y por supuesto el respeto al instructor. Además es necesario considerar que el hombre es sujeto y no objeto de aprendizaje en el momento de planear e impartir una Capacitación.

Toda la implantación del Programa de alguna manera implica también cierto control para que todo salga correctamente. Sin embargo las evaluaciones de los participantes y las de curso e instructor, constituyen los principales elementos de control de la implantación del programa ya que proporcionan información valiosa para identificar si se han cumplido o no los objetivos.

Las evaluaciones de los participantes deberán tener indicaciones claras y adecuadas para su comprensión, su contenido debe estar acorde a lo expuesto en la Capacitación y a los objetivos cuidando que realmente puedan reflejar el aprendizaje que deseamos obtener. En cuanto a la evaluación del curso debe cuestionar sobre la conducta y objetividad del instructor, el cumplimiento del programa y el objetivo, la duración, material y apoyos utilizados y la manera en que el curso ayuda a la realización de su trabajo, es bueno dejar también algún apartado para comentarios y sugerencias.

Es importante mencionar que la evaluación del participante puede también darse en su lugar de trabajo, sobre todo cuando se trata de la obtención de actitudes, aquí el jefe inmediato jugará un papel importante ya que será realmente él quien se encarga de observar la aplicación de lo adquirido, incluso de los cursos previamente evaluados, es él un importante protagonista para que el seguimiento, control, y retroalimentación puedan darse. También se puede implementar la creación de un grupo dedicado a auditar los conocimientos o atributos adquiridos por el personal, de manera que se identifiquen los resultados objetivamente y de acuerdo a la realidad de la calificación del individuo.

#### *1.2.3.4 Evaluación del Programa*

La Evaluación del Programa de Capacitación, debe permitir mejorar continuamente el sistema de Capacitación. Esta evaluación, no se da de ningún modo una vez que terminó el Programa sino que inicia a partir del diseño del Programa al ir estableciendo los objetivos y las formas de evaluar, desde ese momento y durante toda la implantación se tienen controles y se obtiene la información que permite ir desarrollando la evaluación de la que hablamos. El control como seguimiento, supervisión, orientación y medición fomenta una evaluación permanente.

En esta etapa por lo tanto tenemos la tarea de integrar todos los elementos de control y evaluación que se desarrollaron a lo largo del Programa de Capacitación para a través de su análisis establecer conclusiones y planes de acción a seguir que nos garanticen una mejora continua de todo el Sistema de Capacitación.

Los elementos a evaluar según César Ramírez Cavassa<sup>55</sup> son:

- Evaluación de Cursos (aprendizaje, metodología y presentación, resultados)
- Evaluación de Objetivos
- Evaluación de Medios de Apoyo (calidad, cantidad, disposición, adaptabilidad)
- Evaluación de Procedimientos pedagógicos (técnicas, materiales)
- Evaluación de Contenidos de Programas.
- Evaluación de Instructores Habilitados
- Evaluación de Resultados en relación a productividad y calidad
- Evaluación de Costos
- Evaluación del Tiempo empleado

Después del análisis de estos elementos podemos obtener un diagnóstico de los desvíos y carencias del Sistema de Capacitación lo cual nos impulsa a generar un plan de acción que nos lleve a corregir el rumbo y a obtener una mejora continua.

Además la evaluación es necesaria debido al avance tan acelerado de los procesos tecnológicos y científicos que hacen que los planes y programas de Capacitación se vuelvan obsoletos rápidamente y es necesario contar con información fresca y veraz para el correcto planteamiento de problemas y la toma de decisiones.

La evaluación nos garantiza así la calidad en el proceso y su mejora continua, es por ello un paso indispensable en todo Sistema de Capacitación, que busque el éxito constante y el desarrollo oportuno de conocimientos, habilidades, capacidades y actitudes del personal.

#### 1.2.4 Perspectivas de la Capacitación

##### 1.2.4.1 Capacitación y Calidad Total

*"Calidad empieza con educación y termina con educación"*<sup>56</sup>. Esta frase de Kaouro Ishikawa (creador del concepto del control total de calidad), ilumina perfectamente la importancia y trascendencia que para la calidad y específicamente para la Calidad Total tiene no solo la Capacitación sino incluso toda la Educación.

En efecto, la adquisición de conocimientos, habilidades, actitudes y capacidades en el personal de una organización es requisito indispensable para que pueda existir la Calidad Total, ya que su existencia supone la mejora continua de los procesos y esto no puede darse si no existe una capacitación adecuada que promueva el crecimiento del individuo y el cumplimiento de los objetivos de la organización; para que exista Calidad Total es necesario una conciencia previa hacia

<sup>55</sup> Ramírez Cavassa César (1993) *Victos y Virtudes de la Capacitación*, Pac, México, p. 56 y 57.

<sup>56</sup> Múnch Galindo Lourdes (2001) *Más allá de la Excelencia y de la Calidad Total*, Trillas, 2. ed., México, p. 51

la calidad, una cultura de calidad que solo es posible tener a través del cambio de actitudes, este cambio implica en si mismo Capacitación.

Sin embargo esta relación no solo es de dependencia de una hacia la otra, sino que su relación es más bien \*interdependiente debido a que así como es necesaria la Capacitación para mantener a la organización con Calidad Total, también la Capacitación requiere ser de calidad para verdaderamente impulsar a la organización, siendo entonces al mismo tiempo herramienta y sujeto de calidad.

La Calidad Total según Ishikawa es *"un sistema eficaz para integrar los esfuerzos, en materia de incremento y mejoramiento de la calidad, realizados por los diversos grupos en una organización, de modo que sea posible producir bienes y servicios a los niveles más económicos y que sean compatibles con la plena satisfacción de los clientes"*<sup>57</sup>, este proceso nunca termina, Deming (precursor de Calidad Total), nos lo representa a través de la espiral de la mejora continua que propone mejorar sistemáticamente los procesos.

La capacitación debe intervenir en ese proceso de mejora continua desde el diseño de producto hasta su reparación, está inmersa en todos los puntos del proceso, por ello Deming la considera en la mayoría de sus 14 puntos (requisitos indispensables para una cultura de calidad), como un elemento importante, que debe ser tomado en cuenta como parte del trabajo, así como asignarle tiempo y recursos, además de involucrar a todos los niveles de la empresa.

Deming nos propone diferentes tipos de capacitación: *"en relación con la filosofía de la empresa, conocimiento de los 14 puntos, inducción, capacitación de los supervisores y de los administradores, formación de equipos y técnicas de solución de problemas, capacitación para el cargo, definiciones y especificaciones operacionales de su labor, conocimiento del proceso y el trabajo del proveedor y del cliente"*<sup>58</sup>.

Además la Capacitación al intervenir en la mejora del proceso evita errores que pudieran requerir inspección y con ello evita al mismo tiempo costos de no calidad, también genera confianza y seguridad en los trabajadores, en su labor y en la forma en que esta es desempeñada.

Para Ishikawa, lo más importante de la Calidad Total es la satisfacción del cliente y considera a todos los empleados como clientes internos, es decir, el cliente de un área determinada es el área que le sucede en el proceso, de tal forma que todos tienen un cliente que atender con calidad, mejorando sus expectativas; este control de calidad según el Japonés, debe regularse por medio de Capacitación y Educación.

---

<sup>57</sup> Ibidem, p. 85 y 86

<sup>58</sup> Ibidem, p. 79

Al buscar la satisfacción del cliente a través de Calidad Total, debe existir una mejora en la organización, para que esto suceda, debe existir un crecimiento individual en el personal, esto compete a la Capacitación.

Es tan importante la Capacitación en el proceso de calidad que Philip Crosby considera que debe ser impartida por los directivos de la compañía, quienes asegura deberían capacitarse como instructores.

La cultura de calidad una vez lograda, también facilita la tarea de la Capacitación en todos los niveles y es que a pesar de que la calidad en sí, es un objetivo o meta y la Capacitación una función de administración, implican en sí mismas varios fines en común o semejantes entre sí:

- O La Calidad supone un cambio de actitudes, la Capacitación modifica las actitudes.
- O La Calidad según Ishikawa considera la felicidad de los empleados y muestra respeto por la humanidad, la Capacitación busca el crecimiento integral del individuo.
- O La Calidad busca la mejora continua, la Capacitación la superación continua.
- O La Calidad involucra a toda la organización, la Capacitación debe estar inmersa en toda la organización
- O La Calidad exige Capacitación, la Capacitación exige Calidad.

Terminamos con una frase de Philip Crosby que nos sintetiza lo que la Educación es a la Calidad: *"la empresa que desee la calidad debe vacunarse con educación"*<sup>59</sup>

#### **1.2.4.2 Rentabilidad de Capacitación**

La sociedad es el reflejo de lo que el individuo es, por ello debemos enfocar nuestros esfuerzos para su continuo mejoramiento a través de la Educación. En el ámbito laboral el ser humano es más operativo y rentable mientras más capacitado se encuentra. Esto es lo que permite el desarrollo y evolución permanente del individuo y la sociedad.

Los países que han enfocado sus esfuerzos y recursos al desarrollo educativo son a menudo los que gozan de mayor riqueza e independencia, a pesar de que puedan estar limitados en sus recursos naturales. Esta situación contrasta con los países pobres que han dejado la inversión en Educación con una prioridad menor.

---

<sup>59</sup> *Ibidem*, p. 113

Según César R. Cavassa<sup>60</sup> la evolución tecnológica avanza 10<sup>6</sup> más rápido que la evolución natural, si no se renuevan continuamente los conocimientos, estaremos destinados a desperdiciar el potencial humano, lo cual se traduce en la obsolescencia de nuestras instituciones y de nuestro país.

La globalización y la competitividad de nuestro tiempo a su vez obligan a acentuar la importancia de contar con seres humanos calificados y preparados para hacer frente a la realidad actual, así, la Capacitación ahora más que nunca cobra una trascendencia y un sentido esencial.

Todo aprendizaje y Capacitación por lo tanto, es rentable para el individuo y para quien aprovecha al máximo el rendimiento de este. Aquellas organizaciones que cuenten con personal permanentemente calificado y desarrollado, tendrá mayores ventajas competitivas y por lo tanto mayor posibilidad de éxito que aquellas que no lo posean.

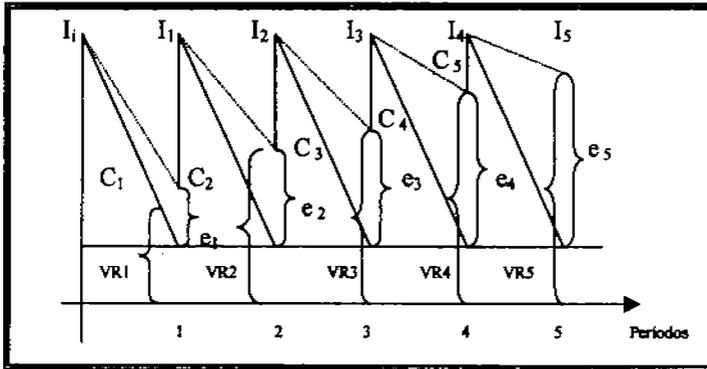
Sin embargo muchas son las organizaciones que no tienen esta acepción acerca de la Capacitación y lejos de verla como inversión, la manejan como un gasto incluso "superfluo" o una obligación a cumplir por ley. Esto ocasiona que en tiempos de crisis, reestructura o de reducción de gastos lo primero que se considera es la Capacitación; pudieran reajustar mejor la producción, los gastos comerciales, las materias primas, etc., pero nunca eliminarlos, situación que muchas veces no sucede con la Capacitación. Esto resulta absurdo pues nuestro personal y su productividad decaerán consecutivamente.

Para ilustrar esta situación observemos los siguientes supuestos y gráficas donde César Ramírez Cavassa compara un personal constantemente capacitado y uno que no lo está:

- ▲ La Capacitación tiene un costo de formación
- ▲ Este costo es absorbido por la organización al igual que el rendimiento del trabajador y el aumento de la productividad.
- ▲ Existe una productividad decreciente de la Capacitación por el desgaste y desfase de los conocimientos respecto al entorno y nuevas tecnologías.
- ▲ Esta productividad de Capacitación alcanza su máxima rentabilidad cuando se desempeña de acuerdo con las técnicas del momento y desciende progresivamente a medida que existan cambios en la dinámica organizacional.
- ▲ Este descenso ocasiona que deje de ser rentable, sin embargo se mantiene un "valor residual" pues no se pierden del todo los conocimientos.
- ▲ La experiencia incrementa el rendimiento y en consecuencia también la rentabilidad de la Capacitación.
- ▲ La Capacitación debe mantener el nivel operativo del personal de acuerdo a necesidades y políticas de la organización.

<sup>60</sup> Ramírez Cavassa César (1993) Op. Cit. p. 72

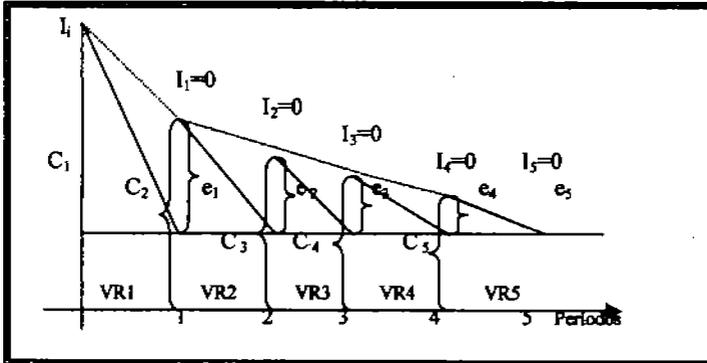
**Comportamiento del personal en una organización con inversión en Capacitación**



Fuente: Ramírez Cavassa César (1993), Vicios y Virtudes de la Capacitación, PAC, México, pp. 78 - 80

- I = Inversión en Capacitación
- C = Potencial inicial de conocimientos
- VR = Valor residual de conocimientos
- e = Experiencia

**Comportamiento del personal en una organización sin inversión en Capacitación**



Fuente: Ramírez Cavassa César (1993), Vicios y Virtudes de la Capacitación, PAC, México, pp. 78 - 80

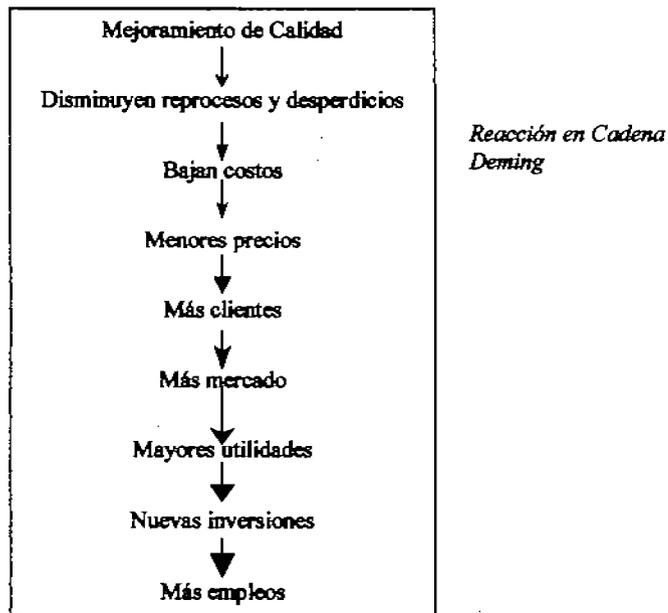
En la gráfica con inversión en capacitación, vemos como la experiencia adquirida va aumentando en cada periodo y con ello aumentando el valor residual de conocimientos, lo que produce una menor necesidad de inversión en Capacitación a través del tiempo para mantener actualizado y rentable al personal. Los gastos de perfeccionamiento en este caso se van reduciendo hasta ser simples gastos de actualización.

Por el contrario, en la gráfica que muestra una organización sin inversión en Capacitación, el desgaste sigue un descenso normal, aumentado solo por la experiencia que va también en declive

de período a período debido a que su preparación permanece estática en contraposición al dinamismo que la tarea requiere. El Valor residual también decrece hasta llegar al valor que tenía inicialmente. Las inversiones en este caso son mucho más costosas mientras más pasa el tiempo puesto que el esfuerzo tendrá que ser mayor para alcanzar el grado de Capacitación necesario, sin considerar el aumento en el costo por otros factores como la inflación.

Podemos concluir de estas gráficas que las inversiones en Capacitación son la mejor forma de aumentar su productividad, y por ende, la rentabilidad de la organización. El suspender la Capacitación en tiempos de crisis o reestructuras para reducir costos, simplemente terminará por generar un costo mayor ya sea financiero, de oportunidad y/o de no calidad.

Reafirmamos estos supuestos también al hablar de Calidad, señalamos anteriormente que para lograrla es necesaria la Capacitación, pero esto no significa mayores gastos sino todo lo contrario, si analizamos el esquema de la "reacción en cadena de la Calidad"<sup>61</sup> de Deming podemos comprobarlo.



Según Deming, al mejorar la Calidad disminuyen los reprocesos y desperdicios (costos de no calidad), esto nos baja los costos, lo que puede traducirse en menores precios, mayores clientes, más mercado, **mayores utilidades**, nuevas inversiones y más empleos. Nos faltaría agregar a la reacción en cadena de Deming la acción de la Capacitación al principio de esta, señalando que una Inversión en Capacitación genera el Mejoramiento de la Calidad que inicia la cadena.

<sup>61</sup> Münch Galindo Lourdes (2001) Op. Cit. p. 70

Vemos así que la Capacitación no solo no son gastos superfluos, sino que incluso puede contribuir al aumento de las utilidades por la rentabilidad y calidad que genera.

Finalmente, por si fuera poco lo que hemos sostenido acerca de la rentabilidad que generan los costos de la Capacitación, la reforma de Competencia Laboral en México y otros países contempla ahora la disminución de costos en Educación, no suprimiendo, ni escatimando, sino a través de una transformación de la oferta educativa en las instituciones de enseñanza y las organizaciones, para que cubra las necesidades del mercado laboral; también se incluye en el fomento para la disminución de costos la certificación del aprendizaje de manera que los conocimientos adquiridos tengan reconocimiento oficial, evitando tener que enseñar lo enseñado, además de reducir los costos de transacción en el mercado de trabajo haciendo más rápida y eficiente la selección, contratación y promoción.

#### 1.2.4.3 Capacitación y Educación Tradicional

La Capacitación y la Educación Tradicional (escolarizada) si bien cuentan con grandes coincidencias entre sí, en tanto que buscan la calificación del individuo, su desarrollo y el de su país, etc., también tienen diferencias, de hecho algunas de ellas son muy marcadas, lo cual influye en los objetivos y los resultados de cada una.

A continuación hemos elaborado un cuadro donde se comparan algunas características principales que en la actualidad encontramos generalmente:

Educación Tradicional Escolarizada	Capacitación
≈ Énfasis en insumos, programas, materias y contenidos eminentemente académicos	≈ Énfasis en resultados, programas, materias y contenidos basados en necesidades productivas.
≈ Atención en la enseñanza	≈ Atención en el aprendizaje
≈ Reconocimiento oficial en todos los ámbitos	≈ Reconocimiento particular o nulo
≈ Enseñanza y contenidos generalizados	≈ Enseñanza y contenidos específicos y especializados
≈ Aprendizaje para desarrollo académico, aplicación de lo aprendido a mediano y largo plazo. Beneficio personal.	≈ Metas individuales y organizacionales, aplicación inmediata de lo aprendido. Beneficio personal y organizacional.
≈ Técnicas expositivas, enfoque a situaciones hipotéticas. Aprendizaje memorístico.	≈ Gran cantidad de métodos, enfoque a conocimientos concretos y situaciones específicas. Aprendizaje por experiencias vivenciales.

≈ Objetivos académicos, medición por calificación, retroalimentación escasa y deficiente.	≈ Objetivos hacia la acción, medición de conductas, retroalimentación constante e inmediata.
≈ Tiempo de enseñanza largo	≈ Tiempo de enseñanza corto
≈ Programas rígidos de acuerdo a plan de estudios.	≈ Programas flexibles de acuerdo a necesidades.
≈ Profesionalización	≈ Especialización
≈ En muchas ocasiones no hay conciencia de la utilidad y hay rechazo al proceso educativo.	≈ Generalmente hay conciencia de la utilidad del proceso educativo. Hay aceptación.
≈ Se estimula más la competencia	≈ Se estimula más la cooperación
≈ Busca mayormente la adquisición de conocimientos	≈ Busca desarrollar capacidades y habilidades, modificar actitudes y adquirir conocimientos.

Como podemos observar hay diversas diferencias entre ambos sistemas educativos, las cuales como veremos más adelante desencadenan diversas consecuencias que se traducen en una situación problemática actual que por un lado resta competencia a la Educación tradicional escolarizada al no adecuarse a las necesidades productivas y por otro lado resta competencia a la Capacitación por carecer de reconocimiento oficial además de parámetros homogéneos (entre organizaciones) para darle ese reconocimiento general.

La Competencia Laboral como también veremos más adelante, busca precisamente disminuir estas diferencias y homologar la Educación tradicional y la Capacitación de tal manera que se complementen, potenciando así su utilidad y por lo tanto su servicio al individuo, a la organización y al crecimiento del país.

#### 1.2.4.4 Límites de la Capacitación

Esta ocasión queremos exponer ciertas situaciones en donde la Capacitación no debe ser usada, o al menos para que fines no debe ser usada, no porque no resulte útil, sino porque la Capacitación no tiene esa función u objetivo. Es importante mencionarlo debido a que no son pocas las ocasiones en que se piensa que la Capacitación es el remedio de todos los males o, - como dijimos al hablar de detección de necesidades-, se quiere arreglar un problema (con Capacitación), donde no lo hay o al menos no le compete a la Capacitación.

Oscar Blake<sup>62</sup> hace una reflexión de estas situaciones o "pseudocapacitaciones" las cuales analizaremos y trataremos de explicar, él las nombra de la siguiente manera:

<sup>62</sup> Blake Oscar J. (1997), Op. Cit., pp. 145 - 156.

- ▲□ Capacitación Sustitutiva
- ▲□ Capacitación Fantasiosa
- ▲□ Capacitación Mágica
- ▲□ Capacitación Autónoma
- ▲□ Capacitación Vacía

#### Capacitación Sustitutiva:

Consiste en sustituir con Capacitación alguna carencia o algún proceso dentro de la organización, dejando de lado la preocupación por el aprendizaje. Esto sucede cuando se propone una Capacitación con la finalidad de motivar a la gente, como proceso de selección de personal, para convencer a este de algo o bien para distraerlo creando la imagen de que algo se hace y no es así, es decir, como pretexto o justificación.

La Capacitación en si misma puede y de hecho auxilia en algunas tareas que hemos mencionado, sin embargo el objetivo central debe ser siempre el aprendizaje, de lo contrario no funcionará.

Acerca de la Capacitación para motivar al personal, podemos decir que la responsabilidad de motivar es indelegable y corresponde a la dirigencia lograrlo, la Capacitación es un factor de motivación en relación a que el participante percibe la intención de brindarle mejores posibilidades para su tarea y con esto una opción de crecimiento que por supuesto valora, no obstante, al carecer de una necesidad de Capacitación, esta perderá su esencia y con ello su capacidad motivadora.

De igual modo la Capacitación puede ser un buen elemento para apoyar la selección pero no para sustituirla, esto se puede comprobar ya que la facilidad para aprender de una determinada persona, no garantiza el que tenga esa misma facilidad para utilizar lo que aprendió.

En cuanto a la Capacitación para convencer o para hacer pensar que algo se hace cuando no es así, constituye un engaño que puede incluso "vacunar" al personal contra la Capacitación; usarla de esta forma constituye una falta de ética y provocará que el personal se sienta manipulado, el descrédito en que la Capacitación caerá será difícil de eliminar.

#### Capacitación Fantasiosa:

Es decir, la Capacitación que pretende lograr lo que no es posible, exagerando sus bondades. El aprendizaje es una tarea y, como tal, requiere el tiempo y el esfuerzo necesario.

En el supuesto de que una labor de atención telefónica bancaria requiere manejar diez sistemas de computo diferentes, además de dominar requisitos, condiciones y comisiones de alrededor de veinte productos, sin contar los procesos de apertura, aclaración, reportes y demás ocupaciones, sería ridículo pensar que en una ó dos semanas, con siete horas diarias de trabajo, un

ejecutivo puede estar listo, tal vez resulte absurdo el simple planteamiento, pero es impresionante la frecuencia con que puede suceder.

El responsable de Capacitación no debe permitir que estas situaciones sucedan.

Otra variable de la Capacitación Fantásica es pretender que cualquiera puede aprender cualquier cosa. Esto no es así y puede deberse a muchos factores que no son necesariamente la capacidad del individuo, entre ellos la falta de tiempo, la base vocacional (y motivacional por consiguiente), las aptitudes, la capacidad de crear en base al conocimiento, la edad y la experiencia por ejemplo.

Considerarlo así sería adjudicar muchos fracasos al individuo que en realidad provienen de las malas condiciones de aprendizaje creadas. Será imposible enseñar ingeniería genética a alguien que no tenga ninguna preparación básica sobre biología, por ejemplo. Tampoco podemos pretender que un profesor de canto o educación física sea por fuerza un buen cantante o atleta, el conocimiento no es garantía de calidad en la creación que alguien pueda realizar.

#### Capacitación Mágica:

Nada puede sustituir el esfuerzo personal del que aprende; ni la tecnología, ni los recursos, ni los mejores maestros. Todo aquello que ofrezca aprendizaje con gran reducción del esfuerzo conlleva en si mismo una reducción proporcional de la calidad y efectividad de lo aprendido. Debemos considerar en el otro extremo que para haber aprendizaje además del esfuerzo debe haber enseñanza.

En esta "capacitación", podemos incluir a muchas escuelas que prometen maravillas como si el aprendizaje no requiriera dedicación, atención y esfuerzo. Evidentemente son un engaño.

Otra manifestación de esto son las propiedades divinas que suelen asignarse a la tecnología, como si el utilizarla nos diera mayores posibilidades de aprendizaje. El abuso en la utilización de estos recursos no garantiza buenos resultados, si lo consideramos así y esto no sucede, dejará la sensación en el alumno de inutilidad o de incapacidad, puesto que si no lo logro con toda esa ayuda, se introyecta que no lo logrará.

Finalmente el instructor no es un mago, no podemos suponer que se aprenderá tan solo porque un gran conferencista o una persona en especial instruirá al personal, a pesar de que cuente con mayores habilidades y solo por el hecho de tenerlas. Es un hecho que ayudarán pero de ninguna forma es determinante.

Capacitación Autónoma:

La Capacitación debe estar en comunicación constante y en colaboración con los objetivos, planes y proyectos de toda la organización. La Capacitación es un servicio y como tal debe compartir la ideología organizacional, además de proponer e incorporar nuevas ideas.

Si se llega a la absoluta independencia o a la sumisa dependencia, perderá la capacidad de servir y por lo tanto su utilidad.

Capacitación Vacía:

No puede enseñarse lo que no se sabe. No podemos pretender dar una Capacitación sin conocer de lo que hablamos a base de "rollo" o "paja" para disimular nuestra ignorancia.

En este supuesto, pretender copiar programas, cursos o técnicas y a partir de ahí enseñarlas sin haber previamente analizado, ensayado o probado es algo que puede resultar catastrófico pues no sabemos si esas técnicas o cursos funcionarán o si son adecuadas a la realidad de nuestra organización o peor aún, ni siquiera sabemos el contenido.

Para capacitar hay que esforzarse en identificar los contenidos dentro o fuera de la organización, sistematizarlos, estructurarlos y enriquecerlos. Jamás debemos dar Capacitación carente de contenidos relevantes. No podemos pedir resultados a lo que carece de contenidos.

*1.2.4.5 Vicios y Virtudes de la Capacitación*

A lo largo de este Capítulo hemos hablado ya de muchas ventajas y bondades de la Capacitación, del mismo modo hemos expuesto algunas de sus problemáticas, errores o vicios, sin embargo queremos hacer una recopilación de todos estos aspectos y algunos más que pueden iluminar el caminar para que la Capacitación cumpla con sus objetivos.

A continuación exponemos, apoyados en el texto de César Ramírez Cavassa estos vicios y virtudes de la Capacitación.

Como parte de las virtudes tenemos en primer lugar el cambio; la Capacitación propicia cambios favorables para la persona y la organización. En la persona incrementa sus conocimientos, afianza su personalidad, incrementa los sentimientos de superación y amplía los horizontes de prosperidad mejorando su actuación y desempeño en el trabajo propiciando con esto su autodesarrollo, autocontrol y autoestima.

En la organización ayuda a incrementar la productividad, a mejorar la calidad y con ello su prestigio como organización moderna y eficaz, lo que contribuye al cumplimiento de objetivos y al aumento de rentabilidad, esto se traduce en utilidades. Además mantiene a la organización al día, actualizada y competitiva.

La Capacitación propicia una conciencia de responsabilidad personal, laboral y comunitaria, desarrollando posibilidades de mejorar la calidad de vida rompiendo hábitos rutinarios, además la motivación que proporciona, genera una actitud de eficiencia y colaboración, modificando el propio ambiente laboral.

Fomenta la modernización en forma constante a través de la creación de flexibilidad en la adaptación a los cambios, eliminando hábitos y costumbres nocivos para la organización y sustituyéndolos por otros más racionales, modernos y concientes, lo que se proyecta posteriormente en la sociedad.

Al incrementar la capacidad de pensamiento y razonamiento se produce la generación de nuevas ideas que facilitan la creatividad e innovación, rompiendo la resistencia al cambio e incrementando el Desarrollo Organizacional. Ayuda al empresario y a la organización en general a comprender su situación, la del mercado, la situación internacional, la evolución del entorno, la mentalidad de los trabajadores y el sindicato, lo que permite unificar e integrar una estrategia para solucionar los problemas y llevar a cabo con éxito las metas.

Con Capacitación también transmitimos conocimientos de las nuevas tecnologías facilitando su asimilación y utilización además de desarrollar habilidades humanas, técnicas, administrativas, de trabajo en equipo y de colaboración integral, con ello brinda un acervo sobre el conocimiento humano, técnico y empresarial de gran utilidad para la dirección.

La aceptación de normas y métodos son de carácter racional y discutibles lo que propicia la participación en el análisis de problemas y la toma de decisiones, además la visión cognoscitiva y motivadora fomenta la investigación en el campo de la actividad empresarial y su problemática.

Es un medio de comunicación de necesidades y realidades entre el sector productivo y la educación , retroalimentándose continuamente, además es un medio para alcanzar los niveles de calidad y productividad deseados. Impulsa la excelencia en la organización.

Para complementar lo referente a las virtudes de la Capacitación, anexamos el siguiente cuadro de M.J. Tessin<sup>63</sup> que nos muestra los beneficios que según él, brinda a la organización, al individuo y a las relaciones.

---

<sup>63</sup> Ver en: Werther William (1995) Administración de Personal y Recursos Humanos, Mc Graw Hill, México, p. 207

**MODOS EN LOS QUE LA CAPACITACIÓN BENEFICIA A LA ORGANIZACIÓN.**

- Conduce a una mayor rentabilidad y/o actitudes más positivas hacia la orientación a los beneficios.
- Mejora las capacidades y los conocimientos de trabajo en todos los niveles de la organización.
- Mejora la moral de la fuerza laboral
- Ayuda a las personas a identificarse con las metas de la organización.
- Contribuye a crear una mejor imagen de la empresa.
- Fomenta la autenticidad, la apertura y la confianza.
- Mejora las relaciones entre los jefes y los subordinados.
- Contribuye al desarrollo de la organización.
- Aprende de los adiestrados.
- Contribuye a preparar lineamientos para el trabajo.
- Contribuye a la comprensión y la aplicación de las normas de la organización.
- Proporciona información para las necesidades futuras en todos los campos de la organización.
- La organización tiene mayor eficiencia en la toma de decisiones y resolución de problemas.
- Ayuda a desarrollar las promociones internas.
- Contribuye al desarrollo de la capacidad de dirección, la motivación, la fidelidad, mejores actitudes y otros aspectos que suelen tener los buenos trabajadores y los gerentes brillantes.
- Contribuye a que aumente la productividad y/o calidad en el trabajo
- Contribuye a que se reduzcan los costos en varios campos, tales como producción, personal, administración, etc.
- Desarrolla un sentimiento de responsabilidad hacia la organización por el hecho de tener competencia y conocimientos apropiados.
- Mejora las relaciones entre los trabajadores y la administración.
- Reduce los costos de asesoría externa, utilizando una asesoría interna competente.
- Estimula la administración preventiva, en lugar de dedicarse a pagar incendios.
- Elimina las conductas poco adecuadas (tales como ocultar berramientas).
- Crea un clima apropiado para el crecimiento y las comunicaciones.
- Contribuye a que mejoren las comunicaciones en la organización.
- Ayuda a los empleados a adecuarse al cambio.
- Ayuda a administrar los conflictos , lo que contribuye a que se eviten tensiones y angustias.

**BENEFICIA A LOS INDIVIDUOS LO QUE, A FIN DE CUENTAS, DEBE SER PROVECHOSO PARA LA ORGANIZACIÓN.**

- Ayuda a los individuos a tomar mejores decisiones y resolver eficientemente los problemas.
- Mediante la capacitación y el desarrollo, se interiorizan y ponen en práctica las variables de motivación del reconocimiento, la realización, el crecimiento y el progreso.
- Contribuye a la evolución del desarrollo y a la confianza en sí mismo.
- Ayuda a una persona a manejar la angustia, las tensiones, las frustraciones y los conflictos.
- Proporciona información para mejorar los conocimientos de dirección, las actitudes y las capacidades de comunicaciones.
- Incrementa la satisfacción y el reconocimiento en el trabajo.
- Impulsa a una persona hacia metas personales, al mismo tiempo que mejora sus capacidades de interacción.
- Satisface las necesidades personales del instructor (y el adiestrado).
- Brinda a los aprendices una vía de crecimiento y participación en las decisiones relativas a su propio futuro.
- Desarrolla sentimientos de crecimiento en el aprendizaje.
- Ayuda a las personas a desarrollar capacidades para hablar y escuchar, también la capacidad de escritura, cuando se requieren ejercicios de este tipo.
- Ayuda a eliminar los temores y a probar nuevas tareas.

**BENEFICIA LAS RELACIONES PERSONALES Y HUMANAS, LAS RELACIONES ENTRE GRUPOS Y AL INTERIOR DE ELLOS Y LA APLICACIÓN DE LAS NORMAS.**

- Mejora las comunicaciones entre grupos e individuos.
- Ayuda a orientar a los nuevos empleados y a los que aceptan nuevos empleos por medio de transferencias o ascensos.
- Proporciona información sobre igualdad de oportunidades y acción afirmativa.
- Proporciona información sobre otras normas administrativas y leyes de gobierno.
- Mejora las capacidades interpersonales.
- Hace adquirir viabilidad a los reglamentos, las reglas y las normas de la organización.
- Mejora la moral.
- Fomenta la cohesión en los grupos.
- Proporciona un buen clima para el aprendizaje, el crecimiento y la coordinación.
- Logra que la organización sea un mejor lugar para trabajar y vivir.

Los vicios de la Capacitación que expondremos en su gran mayoría son ocasionados por una mala aplicación de la misma, o bien, por una falta de conciencia sobre su importancia, lo que nos deja ver que si aplicamos Capacitación de manera responsable, prácticamente no habrá mayores problemas de los que normalmente se pueden suscitar en cualquier proceso.

Primeramente la idea de que Capacitación significa únicamente impartición de cursos debido a la moda, la repetición de otras empresas o a disposiciones legales, o tal vez, la idea de que los cursos deben ser para niveles jerárquicos inferiores, suponiendo así que los niveles gerenciales o no los necesiten, o están muy ocupados para recibirlos, o deben ser de otra "calidad" o "nivel", esto genera que algunas veces no se apoye en tiempo y dinero a la formación de ejecutivos.

Suele suceder también, que la alta dirección no toma en cuenta en serio el rol de la Capacitación y por lo tanto le es indiferente, o bien, no se involucra lo suficiente y no se considera como una realidad de primera línea sino como una actividad rutinaria, todo esto puede ocasionar su mediocridad en los logros, su limitación por criterios y voluntades de distintas áreas, o bien, que sea considerada como gasto innecesario o de tercer orden.

En cuanto a los programas muchas veces no obedecen a un diagnóstico sistemático, no son adecuados ni prácticos y no se aprovechan los trabajos de investigación en materia de Capacitación existentes, lo que genera que se repitan cursos e incluso programas año tras año a el mismo personal, pudiendo ser obsoletos, faltos de alcance, lejanos a la realidad y a las necesidades, por lo que los resultados son negativos y la rentabilidad de Capacitación nula. En el caso de que se elaboren los programas y no contemplen todos los aspectos o necesidades, o bien, que únicamente sean elaborados por el área de capacitación puede ocasionar que no contengan todas las necesidades o actualizaciones requeridas, o por otro lado, que no integren todos los aspectos presentando limitantes en cuanto a su visión.

Otros aspectos son los capacitadores mediocres, empíricos, o carentes del conocimiento necesario, con poca preparación o sin conciencia sobre las necesidades del mercado, la empresa y el

trabajador, lo que genera como consecuencia un aprendizaje nulo o de pésima calidad, desprestigiando la función de Capacitación.

La planeación de Capacitación no realizada en combinación con la planeación de Recursos Humanos y la planeación de toda la organización realizada con estereotipos ajenos a la realidad propia de la organización, pueden traducirse en resultados disminuidos o ajenos a la problemática y necesidades generales.

Otra cuestión es la inexistencia de una filosofía de Capacitación, o de políticas sobre su importancia y necesidades de la organización, lo que ocasiona que los sistemas de Capacitación sean incompletos, ineficientes, inoperantes y en muchos casos empíricos, improvisados o copias fieles, lo que desfasa el avance y desarrollo de la organización.

Muchas ocasiones los encargados de Capacitación no reúnen el perfil para ese puesto, no han sido debidamente preparados y/o tienen un criterio subjetivo y limitado puesto que son asignados por amistad, compadrazgo o simplemente no son adecuadamente seleccionados y esto ocasiona que no asuman correctamente el verdadero sentido de la Capacitación, lo que puede traducirse en estancamiento por falta de información y renovación de cursos y alternativas de Capacitación, o en copia de programas sin previo análisis y con desempeño deplorable, lo que bloquea todo intento de superación personal y organizacional.

Otro de los vicios de Capacitación puede ser el considerar a la Capacitación como sustitución de tareas o procesos o como herramienta fantástica o mágica, o bien, de manera autónoma o vacía en cuanto que se pretenda enseñar lo que no se sabe como lo hemos visto en los límites de la Capacitación. También que se caiga en puros "rollos" o se abuse de apoyos visuales sin contenidos.

Otros riesgos son:

- La evaluación de Capacitación se limita a las observaciones subjetivas de los participantes sin considerar el impacto en la solución de problemas, o bien, no existe un sistema apropiado de evaluación de la Capacitación y no se toma en cuenta la retroalimentación, ni existen planes de seguimiento.

-Que exista un desfase entre la política salarial y la política de Capacitación no tomándose esta última en cuenta para una remuneración equitativa.

- Muchos centros de Capacitación y capacitadores son mediocres y empíricos y solo buscan la actividad con enfoque comercial, como forma de hacer dinero, esto además de los pobres resultados que genera, ocasiona que nazcan y desaparezcan con frecuencia muchos de estos centros.

- Finalmente, el considerar que la Capacitación por si sola es la panacea del éxito de una organización, es un grave error.

Con esto concluimos lo referente a vicios y virtudes de la Capacitación resaltando su importancia y reafirmando la gran responsabilidad necesaria para que pueda realmente ayudar a el desarrollo del individuo y de la organización a través de la adquisición de conocimientos, habilidades, actitudes y capacidades.

### 1.3 La Capacitación en México

#### 1.3.1 Problemática

Al hablar de Capacitación en México por un lado debemos mencionar los grandes esfuerzos que se han realizado para impulsarla: el respaldo constitucional y legal en general, la partida presupuestal y recursos, el aumento del período obligatorio en educación, etc., pero por otro lado debemos reconocer las carencias y lo que falta por hacer, como ejemplo podemos citar el que *"casi la mitad (46.3%) de la población económicamente activa que se encuentra incorporada al mercado de trabajo tiene, sólo estudios de primaria,... (además) ...sólo un tercio de los jóvenes que se incorporan año con año al mercado laboral cuentan con formación específica para el trabajo"*<sup>64</sup> tan solo por mencionar algo, existe pues una base educativa muy deficiente que va a buscar su desarrollo en el centro de trabajo.

En la actualidad la educación en general tiene una oferta de Capacitación en donde los programas, materias y contenidos son eminentemente académicos, o bien, son manejados por los criterios de las áreas de Capacitación en las organizaciones lo que no necesariamente satisface las problemáticas y requerimientos de los procesos productivos, existe entonces una ruptura marcada del vínculo con el sector productivo.

Al diversificarse la demanda de Capacitación por los cambios productivos globales, la educación responde tardía y lentamente a esas demandas, estableciendo carreras, currículos, sistemas de evaluación e insumos que finalmente limitan su efectividad por la falta de coordinación y la complejidad que resulta de tener como base la enseñanza y no el aprendizaje, esto \*atomiza aún más la oferta de Capacitación.

El campo de trabajo por su parte, también está cambiando sus perfiles laborales requiriendo cada vez más que el personal desempeñe diversas funciones y utilice más su creatividad, innovación, así como conocimientos y capacidades, es decir, requiere puestos \*polivalentes, situación que no es atendida correctamente debido a los programas existentes de Capacitación.

Otra situación es la inflexibilidad de los planes de estudio, pues para alcanzar un reconocimiento u obtener ciertos conocimientos el individuo tiene, sin alternativa, que cursar todo un programa con materias y contenidos que no están dentro de sus objetivos o necesidades

<sup>64</sup> Argüelles Antonio- Compilador (2000) Op. Cit. p. 37

requeridas, no porque estos conocimientos sean inútiles, sino porque tal vez su necesidad es más precisa. Esto se convierte en una barrera que afecta a la persona respecto al mercado de trabajo.

Por otro lado la falta de reconocimiento oficial de la Capacitación recibida en formas distintas de la estructura formal es otra barrera que limita al trabajador pues no puede comprobar sus conocimientos y aquellos reconocimientos que posee de sus anteriores lugares de trabajo, no proporcionarán una información concreta al nuevo empleador, por lo que a pesar de estar capacitado no hay mecanismos para acreditar lo que sabe para un potencial beneficio de su carrera profesional y personal.

A este respecto no hay parámetros que distingan la información que un individuo conoce y se crean barreras artificiales pues las organizaciones subjetivizan la selección de su personal generado prejuicios basados en una estimación de la calidad del saber en relación a cierta institución educativa, o ciertas calificaciones o incluso experiencias laborales anteriores. Esto contrae la movilidad de fuerza de trabajo.

Por lo general también sucede que los egresados y aquellos que no concluyeron su educación formal y se han incorporado al sector productivo no vuelven a las aulas ni continúan su desarrollo. Esto debe evitarse por ello debe existir flexibilidad para otorgar validez a todas las formas de aprendizaje, además de la necesaria en los diversos programas educativos. En la Capacitación debe existir continuidad, considerando esta un proceso que no acaba.

Hablando de los que han abandonado sus estudios del sistema de educación formal, ellos no cuentan con opciones para acceder al sector productivo, tampoco cuentan con esta alternativa aquellos buenos estudiantes que concluyen su educación básica continua y no pueden acceder a la educación superior. La capacitación "técnico-laboral", se conceptualiza como de menor status en relación a la académica.

También es cierto que la Capacitación académica desarrollada para el trabajo no se complementa adecuadamente con la capacitación recibida en el trabajo, cuando debería ser así. No hay estandarización de los resultados en Capacitación, lo que impide una adecuada evaluación y con ello una utilidad general y válida.

Para concluir esta situación problemática, diremos que los costos actuales de la educación son muy altos y preocupa el desperdicio, sobre todo de la educación académica en relación al número de personas que no termina, al desigual avance del empleo, a la rotación de personal en centros de Capacitación, a la inflexibilidad inherente a métodos tradicionales que se limitan por la complicidad de los programas, el tiempo y los requisitos de ingreso.

### 1.3.2 Marco Legal

Concluimos este Capítulo exponiendo el marco legal que en México enmarca a la Capacitación, cuales son las normas que la rigen, cuales los derechos del trabajador y del patrón y cuales sus obligaciones.

#### Constitución:

Lo referente a Capacitación en la Constitución se encuentra en el artículo 123, fracción XIII, que a la letra dice:

Art. 123, fracc. XIII

*“Las empresas, cualquiera que sea su actividad, estarán obligadas a proporcionar a sus trabajadores, capacitación o adiestramiento para el trabajo. La ley reglamentaria determinará los sistemas, métodos y procedimientos conforme a los cuales los patrones deberán cumplir con dicha obligación;”<sup>65</sup>*

La ley reglamentaria que corresponde es la Ley Federal del Trabajo<sup>66</sup> que tiene los siguientes artículos relacionados con Capacitación:

#### Ley Federal del Trabajo:

Art. 132 fracc. XV

*“Son obligaciones de los patrones... proporcionar Capacitación y Adiestramiento a sus trabajadores, en los términos del Capítulo III bis de este título;”*

Art. 153 A

*“Todo trabajador tiene el derecho a que su patrón le proporcione capacitación o adiestramiento en su trabajo que le permita elevar su nivel de vida y productividad, conforme a los planes y programas formulados, de común acuerdo, por el patrón y el sindicato o sus trabajadores y aprobados por la Secretaría del Trabajo y Previsión Social.”*

Art. 153 B

*“Para dar cumplimiento a la obligación que, conforme al artículo anterior les corresponde, los patrones podrán convenir con los trabajadores en que la capacitación o adiestramiento se proporcione a éstos dentro de la misma empresa o fuera de ella, por conducto de*

<sup>65</sup> Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, Art. 123 fracc. XIII (2003) Porrúa, México

<sup>66</sup> Ley Federal del Trabajo, Art. 132 fracc. XV, 153, 537 y 539 fracc. III (2003) Editores Mexicanos Unidos, México

*personal propio, instructores especialmente contratados, instituciones, escuelas u organismos especializados, o bien mediante adhesión a los sistemas generales que se establezcan y que se registren en la Secretaría del Trabajo y Previsión Social. En caso de tal adhesión, quedará a cargo de los patrones cubrir las cuotas respectivas."*

Art. 153 C

*"Las instituciones o escuelas que deseen impartir capacitación o adiestramiento así como su personal docente, deberán estar autorizadas y registradas por la Secretaría del Trabajo y Previsión Social."*

Art. 153 D

*"Los cursos y programas de capacitación y adiestramiento de los trabajadores podrán formularse respecto a cada establecimiento, una empresa, varias de ellas o respecto a un ramo industrial o actividad determinada"*

Art. 153 E

*"La capacitación o adiestramiento a que se refiere el artículo 153", deberá impartirse al trabajador durante las horas de su jornada de trabajo, salvo que, atendiendo a la naturaleza de los servicios, patrón y trabajador convengan que podrá impartirse de otra manera, así como en el caso en que el trabajador desee capacitarse en una actividad distinta a la de la ocupación que desempeñe, en cuyo supuesto, la capacitación se realizará fuera de la jornada de trabajo."*

Art. 153 F

*"La Capacitación y el adiestramiento deberán tener por objeto:*

- I. Actualizar y perfeccionar los conocimientos y habilidades del trabajador en su actividad, así como proporcionarle información sobre la aplicación de nueva tecnología en ella;*
- II. Preparar al trabajador para ocupar una vacante o puesto de nueva creación;*
- III. Prevenir riesgos de trabajo;*
- IV. Incrementar la productividad, y*
- V. En general, mejorar las aptitudes del trabajador."*

Art. 153 G

*"Durante el tiempo en que un trabajador de nuevo ingreso que requiera capacitación inicial para el empleo que va a desempeñar, reciba ésta, prestará sus servicios conforme a los condiciones generales de trabajo que rijan en la empresa o a lo que se estipule respecto a ella en los contratos colectivos."*

Art. 153 H

*"Los trabajadores a quienes se imparta capacitación o adiestramiento están obligados a:*

- I. Asistir puntualmente a los cursos, sesiones de grupo y demás actividades que formen parte del proceso de capacitación o adiestramiento;*
- II. Atender las indicaciones de las personas que impartan la capacitación o adiestramiento y cumplir con los programas respectivos, y*
- III. Presentar los exámenes de evaluación de conocimiento y de aptitud que sean requeridos.*

Art. 153 I

*"En cada empresa se constituirán Comisiones Mixtas de Capacitación y Adiestramiento, integradas por igual número de representantes de los trabajadores y del patrón, las cuales vigilarán la instrumentación y operación del sistema y de los procedimientos que se implanten para mejorar la capacitación y el adiestramiento de los trabajadores, y sugerirán las medidas tendientes a perfeccionarlos: todo esto conforme a las necesidades de los trabajadores y de las empresas."*

Art. 153 J

*"Las autoridades laborales cuidarán que las Comisiones Mixtas de Capacitación y Adiestramiento se integren y funcionen oportuna y normalmente, vigilando el cumplimiento de la obligación patronal de capacitar y adiestrar a los trabajadores."*

Art. 153 K

*"La Secretaría del Trabajo y Previsión Social podrá convocar a los Patrones, Sindicatos y Trabajadores libres que formen parte de las mismas ramas industriales o actividades, para constituir Comités Nacionales de Capacitación y Adiestramiento de tales ramas industriales o actividades, los cuales tendrán el carácter de órganos auxiliares de la propia Secretaría.*

*Estos comités tendrán facultades para:*

- I. Participar en la determinación de los requerimientos de capacitación y adiestramiento de las ramas o actividades respectivas.;*
- II. Colaborar en la elaboración del Catálogo Nacional de Ocupaciones y en la de estudios sobre las características de la maquinaria y equipo en existencia y uso en las ramas o actividades correspondientes;*
- III. Proponer sistemas de capacitación y adiestramiento para y en el trabajo en relación con las ramas industriales o actividades correspondientes;*
- IV. Formular recomendaciones específicas de planes y programas de capacitación y adiestramiento;*
- V. Evaluar los efectos de las acciones de capacitación y adiestramiento en la productividad dentro de las ramas industriales o actividades específicas de que se trate y;*

- VI. *Gestionar ante la autoridad laboral el registro de las constancias relativas a los conocimientos o habilidades de los trabajadores que hayan satisfecho los requisitos legales exigidos para tal efecto.*"

Art. 153 L

*"La Secretaría del Trabajo y Previsión Social fijará las bases para determinar la forma de designación de los miembros de los Comités Nacionales de Capacitación y Adiestramiento, así como las relativas a su organización y funcionamiento."*

Art. 153 M

*"En los contratos colectivos deberán incluirse cláusulas relativas a la obligación patronal de proporcionar capacitación y adiestramiento a los trabajadores, conforme a planes y programas que satisfagan los requisitos establecidos en este Capítulo."*

Art. 153 N

*"Dentro de los quince días siguientes a la celebración, revisión o prórroga del contrato colectivo, los patrones deberán presentar ante la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, para su aprobación, los planes y programas de capacitación y adiestramiento que se haya acordado establecer, o en su caso, las modificaciones que se hayan convenido acerca de planes y programas ya implantados con aprobación de la autoridad laboral."*

Art. 153 O

*"Las empresas en que no rija contrato colectivo de trabajo, deberán someter a la aprobación de la Secretaría de trabajo y Previsión Social, dentro de los primeros sesenta días de los años impares, los planes y programas de capacitación o adiestramiento que, de común acuerdo con los trabajadores, hayan decidido implantar. Igualmente, deberán informar respecto a la constitución y bases generales a que se sujetará el funcionamiento de las Comisiones Mixtas de Capacitación y Adiestramiento."*

Art. 153 P

*"El registro de que trata el artículo 153C se otorgará a las personas o instituciones que satisfagan los siguientes requisitos:*

- I. *Comprobar que quienes capacitarán o adiestrarán a los trabajadores, están preparados profesionalmente en la rama industrial o actividad en que impartirán sus conocimientos;*
- II. *Acreditar satisfactoriamente, a juicio de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, tener conocimientos bastantes sobre los procedimientos tecnológicos*

*propios de la rama industrial o actividad en la que pretendan impartir dicha capacitación o adiestramiento, y*

- III. *No estar ligadas con personas o instituciones que propaguen algún credo religioso, en los términos de la prohibición establecida por la fracción IV del artículo 3° Constitucional.*

*El registro concedido en los términos de este artículo podrá ser revocado cuando se contravengan las disposiciones de esta ley.*

*En el procedimiento de revocación, el afectado podrá ofrecer pruebas y alegar lo que a su derecho convenga."*

Art. 153 Q

*"los planes y programas de que tratan los artículos 153N y 153O, deberán cumplir los siguientes requisitos:*

- I. *Referirse a periodos no mayores de cuatro años;*
- II. *Comprender todos los puestos y niveles existentes en la empresa;*
- III. *Precisar las etapas durante las cuales se impartirá la capacitación y el adiestramiento al total de los trabajadores de la empresa;*
- IV. *Señalar el procedimiento de selección, a través del cual se establecerá el orden en que serán capacitados los trabajadores de un mismo puesto y categoría;*
- V. *Especificar el nombre y número de registro en la Secretaría del Trabajo y Previsión Social de las entidades instructoras, y*
- VI. *Aquellos otros que establezcan los criterios generales de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social que se publiquen en el Diario Oficial de la Federación.*

*Dichos planes y programas deberán ser aplicados de inmediato por las empresas."*

Art. 153 R

*"Dentro de los sesenta días hábiles que sigan a la presentación de tales planes y programas ante la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, esta los aprobará o dispondrá que se les hagan las modificaciones que estime pertinentes, en la inteligencia de que, aquellos planes y programas que no hayan sido objetados por la autoridad laboral dentro del término citado, se entenderán definitivamente aprobados."*

Art. 153 S

*"Cuando el patrón no dé cumplimiento a la obligación de presentar ante la Secretaría del Trabajo y Previsión Social los planes y programas de capacitación y adiestramiento, dentro del plazo que corresponda, en los términos de los artículos 153N y 153O, o cuando presentados dichos planes y programas, no los lleve a la práctica, será sancionado conforme a lo dispuesto en la fracción IV del artículo 878 de esta ley, sin perjuicio de que, en cualquiera de los dos casos, la propia Secretaría adopte las medidas pertinentes para que el patrón cumpla con la obligación de que se trata."*

Art. 153 T

*"Los trabajadores que hayan sido aprobados en los exámenes de capacitación y adiestramiento en los términos de este Capítulo, tendrán derecho a que la entidad instructora les expida las constancias respectivas, mismas que autenticadas por la Comisión Mixta de Capacitación y Adiestramiento de la Empresa, se harán del conocimiento de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, por conducto del correspondiente Comité Nacional o a falta de éste, a través de las autoridades del trabajo a fin de que la propia Secretaría las registre y las tome en cuenta al formular el padrón de trabajadores capacitados que corresponda, en los términos de la fracción IV del artículo 539."*

Art. 153 U

*"Cuando implantado un programa de capacitación, un trabajador se niegue a recibir éste, por considerar que tiene los conocimientos necesarios para el desempeño de su puesto y del inmediato superior, deberá acreditar documentalmente dicha capacidad o presentar y aprobar, ante la entidad instructora, el examen de suficiencia que señala la Secretaría del Trabajo y Previsión Social.*

*En este último caso, se extenderá a dicho trabajador la correspondiente constancia de habilidades laborales."*

Art. 153 V

*"La constancia de habilidades laborales es el documento expedido por el capacitador, con el cual el trabajador acreditará haber llevado y aprobado un curso de capacitación.*

*Las empresas están obligadas a enviar a la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, para su registro y control, listas de las constancias que se hayan expedido a sus trabajadores.*

*Las constancias de que se trata surtirán plenos efectos, para fines de ascenso, dentro de la empresa en que se haya proporcionado la capacitación o adiestramiento.*

*Si en una empresa existen varias especialidades o niveles en relación con el puesto a que la constancia se refiera, el trabajador, mediante examen que practique la Comisión Mixta de Capacitación y Adiestramiento respectiva, acreditará para cuál de ellas es apto."*

Art. 153 W

*"Los certificados, diplomas, títulos o grados que expidan el Estado, sus organismos descentralizados o los particulares con reconocimiento de validez oficial de estudios, a quienes hayan concluido un tipo de educación con carácter terminal, serán inscritos en los registros de que trata el artículo 539, fracción IV, cuando el puesto y categoría correspondientes figuren en el Catálogo Nacional de Ocupaciones o sean similares a los incluidos en él"*

Art. 153 X

*"Los trabajadores y patrones tendrán derecho a ejercitar ante las Juntas de Conciliación y Arbitraje las acciones individuales y colectivas que deriven de la obligación de capacitación o adiestramiento impuesta en este Capítulo"*

Art. 537

*"El Servicio Nacional de Empleo, Capacitación y Adiestramiento tendrá los siguientes objetivos:*

- I. Estudiar y promover la generación de empleos*
- II. Promover y supervisar la colocación de los trabajadores;*
- III. Organizar, promover y supervisar la capacitación y el adiestramiento de los trabajadores, y*
- IV. Registrar las constancias de habilidades laborales."*

Art. 539 fracc. III

*"En materia de capacitación o adiestramiento de trabajadores:*

- a) Cuidar de la oportuna constitución y el funcionamiento de las Comisiones Mixtas de Capacitación y Adiestramiento.*
- b) Estudiar y, en su caso, sugerir la expedición de Convocatorias para formar Comités Nacionales de Capacitación y Adiestramiento, en aquellas ramas industriales o actividades en que lo juzgue conveniente; así como la fijación de las bases relativas a la integración y funcionamiento de dichos Comités.*
- c) Estudiar y, en su caso, sugerir, en relación con cada rama industrial o actividad, la expedición de criterios generales que señalen los requisitos que deban observar los planes y programas de capacitación y adiestramiento, oyendo la opinión del Comité Nacional de Capacitación y Adiestramiento que corresponda.*
- d) Autorizar y registrar, en los términos del artículo 153C, a las instituciones o escuelas que deseen impartir capacitación y adiestramiento a los trabajadores; supervisar su correcto desempeño, y, en su caso, revocar la autorización y cancelar el registro concedido.*
- e) Aprobar, modificar o rechazar, según el caso, los planes y programas de capacitación o adiestramiento que los patrones presenten.*
- f) Estudiar y sugerir el establecimiento de sistemas generales que permitan capacitar o adiestrar a los trabajadores conforme al procedimiento de adhesión convencional a que se refiere el artículo 153B.*
- g) Dictaminar sobre las sanciones que deben imponerse por infracciones a las normas contenidas en el Capítulo III Bis del Título Cuarto.*

- h) *Establecer coordinación con la Secretaría de Educación Pública par implantar planes o programas sobre capacitación y adiestramiento para el trabajo y, en su caso, para la expedición de certificados conforme con lo dispuesto en esta ley, en los ordenamientos educativos y demás disposiciones en vigor.*
- i) *En general, realizar todas aquellas que las leyes y reglamentos encomienden a la Secretaría del Trabajo y Previsión Social en esta materia”.*

Solo nos resta decir que ha sido un esfuerzo impulsar a través de la ley a la Capacitación, sin embargo su aplicación es muy vaga y casi inexistente, prácticamente ningún patrón se apega a la ley. Además la corrupción no ha ayudado a concretar todos estos ordenamientos.

Por otro lado, la responsabilidad de enfocar la capacitación al desarrollo de aspectos humanos no está explícitamente contenida aquí por lo que queda encomendada a la responsabilidad de los directores de la organización el impulsar capacitación en procesos humanos para aumentar la productividad.

En este marco, el trabajo que hemos desarrollado se justifica aun más debido a la gran necesidad de que estos ordenamientos sean aplicables y medibles de manera efectiva; la propuesta de Competencia Laboral aunada al actual desarrollo práctico y legal del Servicio Profesional de Carrera, facilita este proceso para lograr que el ordenamiento constitucional de capacitar sea tangible, permitiendo así el desarrollo de personal calificado para hacer frente a la actual exigencia de competitividad.

**Capítulo 2:**  
**Competencia Laboral.**

---

---

## CAPITULO 2 : COMPETENCIA LABORAL.

### 2.1 Orígenes

La Competencia en el ámbito laboral de las personas ha existido en todas las épocas, siempre ha habido hombres más diestros, capaces y hábiles para desempeñar determinadas labores. Como ya hemos visto en el capítulo 1, los artesanos y los gremios contaban con maestros (los de mayor competencia), oficiales y aprendices (que iniciaban a desarrollar su competencia) por poner un ejemplo, de esta manera la competencia es inherente al trabajo del hombre.

Sin embargo, nos referimos ahora a algo más que la simple competencia en el trabajo entendida como la capacidad de ser diestro o el grado de especialización, nos referimos a una concepción mucho más profunda que implica aplicación de atributos en diversas situaciones las cuales generen un desempeño dado que además es inserto en todo un sistema de normalización en Competencia Laboral, dando origen a una educación basada en normas de Competencia que estandarice y garantice a través de una certificación, esa competencia del individuo en las distintas áreas en que se ha adquirido: a través de su educación escolarizada y capacitación en el centro de trabajo, en este marco la Competencia Laboral adquiere un nuevo sentido.

Esta \*acepción de Competencia Laboral se ha originado desde los años posteriores a la Segunda Guerra Mundial a través de la reflexión de educadores, científicos, economistas y autoridades educativas que se concientizaron de una transformación en la calidad que surgiría producto de la revolución científica y tecnológica. Estas preocupaciones fueron compiladas en el libro "Aprender a Ser" (1973) que contiene resultados de una comisión de la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO), presidida por Edgar Faure; su importancia radica en comprender la necesidad de adecuar la Educación a los requerimientos de un mundo cada vez más basado en el conocimiento y la información, así como el asumir el mayor énfasis en la necesidad de una educación integral y permanente en toda la humanidad que insistiera en los valores comunitarios y en la solidaridad internacional.

Actualmente en efecto, los mercados, exigen a sus fabricantes, bienes cada vez más específicos y exigentes, lo que ha ocasionado que paulatinamente se abandone la producción en serie para dar lugar a una producción flexible que pueda satisfacer exactamente los requerimientos del cliente, pasamos pues de una economía en que el consumidor se adapta a la producción existente, es decir, dominada por la oferta, a una dominada por la demanda. De alguna manera estamos fusionando el sistema de producción artesanal/gremial con la revolución tecnológica y científica de nuestros días, la cual surgió de la revolución industrial.

Esto ocasiona que los sistemas de producción se vuelvan más flexibles, por lo que la especialización del trabajador que se tenía en la producción en serie rígida, con actividades repetitivas y rutinarias basadas en estrictos manuales de procedimientos no necesariamente es la

más adecuada, debiendo transformarse en equipos capaces de innovar en los procesos productivos donde los individuos tengan la capacidad de aportar e incorporar sus conocimientos y participar en el análisis y solución de problemas, así el trabajo realmente necesario será el intelectual y creativo aunado a la innovación y el aprendizaje continuo donde tengan cabida las estructuras ocupacionales polivalentes.

La educación y capacitación en este marco se convierten en elementos indispensables debido a esta exigencia de aporte intelectual, creativo y de innovación requerida en los nuevos sistemas de producción, por ello ha sido necesaria una reforma educativa que responda a esta transformación del campo de trabajo.

Los patronos han sido concientes de esta situación y de igual forma el movimiento obrero ha demandado mayores niveles de capacitación para contar con Recursos Humanos más calificados, más productivos y con una nueva cultura laboral en estructuras y relaciones.

Por todo ello ha surgido en diversos países como Reino Unido, Canadá, Australia y desde hace unos años en nuestro país la anteriormente mencionada reforma educativa que pretende que se cuente *"con los recursos humanos calificados que demanda la transformación productiva, la innovación tecnológica y la competencia en los mercados globales. Una fuerza de trabajo mejor calificada permitirá que las empresas puedan incrementar la productividad, ser más competitivos y, así, permanecer como fuentes de empleo, y que los trabajadores mejoren sus posibilidades de incorporación y movilidad en el mercado laboral, así como de aumento en el nivel de ingreso y de progreso personal y profesional"*.<sup>67</sup>

En nuestro país surge en 1993 a partir del decreto de reforma acerca de la Educación Tecnológica y la Modernización de la Capacitación. Esta reforma ha desembocado en la instalación del Consejo de Normalización y Certificación en Competencia Laboral el 2 de Agosto de 1995, de este decreto y del Consejo hablaremos más adelante. El arranque de este proyecto ha sido principalmente en instituciones de educación técnica, siendo pionero en la implementación de Educación basada en Normas de Competencia el CONALEP seguido de los CECATIS y CBTIS; en lo referente al sector productivo, aun se desconoce bastante este concepto.

Surge de esta forma lo que se conoce como Educación Basada en Normas de Competencia Laboral y el Sistema Normalizado de Competencia Laboral, lo cual se describirá también posteriormente.

<sup>67</sup> Argüelles, Antonio – Compilador (2000) Op. Cit. p. 36, 37

## 2.2 Concepto

Mostramos a continuación diversos conceptos que diferentes países y organizaciones han dado a la Competencia Laboral, concluyendo con el que se le ha definido en México, además de un breve comentario para clarificar su ser y definirla de la manera más general posible.

Según el Instituto Nacional de Empleo (INEM) de España: *"Las competencias profesionales definen el ejercicio eficaz de las capacidades que permiten el desempeño de una ocupación, respecto a los niveles requeridos en el empleo. Es algo más que el conocimiento técnico que hace referencia al saber y al saber-hacer. El concepto de competencia engloba no sólo a las capacidades requeridas para el ejercicio de una actividad profesional, sino también un conjunto de comportamientos, facultad de análisis, toma de decisiones, transmisión de la información, etc, considerados necesarios para el pleno desempeño de la ocupación."*<sup>68</sup>

Para la Oficina del la Organización Internacional del Trabajo (OIT) es: *"la idoneidad para realizar una tarea o desempeñar un puesto de trabajo eficazmente por poseer las calificaciones requeridas para ello."*<sup>69</sup>

El Servicio de Políticas y Sistemas de Formación (POLFORM) de la OIT la define como *"la construcción social de aprendizajes significativos y útiles para el desempeño productivo en una situación real de trabajo que se obtiene no sólo a través de la instrucción, sino también – y en gran medida – mediante el aprendizaje por experiencia en situaciones concretas de trabajo."*<sup>70</sup>

En la Provincia de Québec en Canadá la competencia es *"el conjunto de comportamientos socioafectivos y habilidades cognoscitivas, psicológicas, sensoriales y motoras que permiten llevar a cabo adecuadamente un papel, una función, una actividad o una tarea."*<sup>71</sup>

Para el Consejo Federal de Cultura y Educación Argentinos es *"un conjunto identificable y evaluable de conocimientos, actitudes, valores y habilidades relacionados entre sí que permiten desempeños satisfactorios en situaciones reales de trabajo, según estándares utilizados en el área ocupacional"*<sup>72</sup>

En Australia la competencia *"se concibe como una compleja estructura de atributos necesarios para el desempeño de situaciones específicas. Es una compleja combinación de*

<sup>68</sup> Organización Internacional del Trabajo. "Competencia Laboral" [En línea disponible: URL <http://www.ilo.org/public/spanish/region/ampro/cinterfor/temas/complab/ccoc/esp/l.htm>] 11/08/2004

<sup>69</sup> ídem

<sup>70</sup> ídem

<sup>71</sup> Argüelles, Antonio – Compilador (2000) Op. Cit. p. 255

<sup>72</sup> Organización Internacional del Trabajo. "Competencia Laboral" [En línea disponible: URL <http://www.ilo.org/public/spanish/region/ampro/cinterfor/temas/complab/ccoc/esp/l.htm>] 11/08/2004

*atributos (conocimiento, actitudes, valores y habilidades) y las tareas que se tienen que desempeñar en determinadas situaciones.*"<sup>73</sup>

Para Alemania una persona posee competencia si *"dispone de los conocimientos, destrezas y aptitudes necesarios para ejercer una profesión, puede resolver los problemas profesionales de forma autónoma y flexible, está capacitado para colaborar en su entorno profesional y en la organización del trabajo"*<sup>74</sup>

En el caso Inglés el National Council for Vocational Qualifications (NCVQ), la competencia laboral más que definida *"se identifica en las normas a través de la definición de elementos de competencia (logros laborales que un trabajador es capaz de conseguir), criterios de desempeño (definiciones acerca de calidad), el campo de aplicación y los conocimientos requeridos."*<sup>75</sup>

Según Dalziel, Cubeiro & Fernández, es *"un conjunto de destrezas, habilidades, conocimientos, características conductuales y otros atributos, los que, correctamente combinados frente a una situación de trabajo, predicen un desempeño superior. Es aquello que distingue los rendimientos excepcionales de los normales y que se observa directamente a través de las conductas de cada ocupante en la ejecución cotidiana del cargo."*<sup>76</sup>

Finalmente para el Consejo de Normalización y Certificación (CONOCER) de México, Competencia Laboral es la:

*"Capacidad productiva de un individuo que se define y mide en términos de desempeño en un determinado contexto laboral, y no solamente de conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes; éstas son necesarias pero no suficientes por sí mismas para un desempeño efectivo"*<sup>77</sup>

Como podemos observar existen diversos puntos congruentes entre cada definición, destacando también algunas perspectivas hacia lo que debe abarcar el tener una competencia, esto nos da un panorama bastante amplio de su concepción y nos permite complementar las ideas.

Podemos señalar por ejemplo dentro de la concepción del Servicio de Políticas y Sistemas de Formación, POLFORM, la "construcción social" a la que hace referencia, nos da una visión muy

<sup>73</sup> Idem

<sup>74</sup> Idem

<sup>75</sup> Idem

<sup>76</sup> Idem

<sup>76</sup> Fernández Reyes I. y Baeza Weinmann R. "Aplicación del modelo de competencias: Experiencia en algunas empresas chilenas" [En línea disponible: URL <http://www.monografias.com/trabajos13/mocom/mocom.shtml>] 1/08/2004

<sup>77</sup> Organización Internacional del Trabajo. "Competencia Laboral" [En línea disponible: URL <http://www.ilo.org/public/spanish/region/ampro/cinterfor/temas/complab/cccc/esp/i.htm>] 11/08/2004

interesante y profunda de la Competencia Laboral, pues incluye en sí misma el papel que los actores sociales toman (gobierno, instituciones educativas, sector empresarial y productivo, etc.) en su desarrollo para la obtención de un desempeño productivo; por su parte la versión canadiense de Québec incluye el comportamiento socioafectivo entre algunos otros, mostrando la parte más personal que también debe conformar a la Competencia Laboral, además de las capacidades, conocimientos, etc.

En la versión Australiana, lo que llama la atención es el énfasis en la relación entre los atributos y las tareas necesaria para que exista Competencia, incorporando la ética y los valores como elementos de desempeño competente; también por otro lado existe un énfasis alemán que llama la atención, este se centra en la autonomía y flexibilidad que resulta de tener competencia profesional en la solución de problemas, esta visión recuerda la finalidad que persigue la adquisición de competencias.

Los ingleses nos enseñan la importancia del Sistema Normalizado en \*CL<sup>78</sup> al identificar la concepción de esta en las normas que son y están en función de los elementos de competencia, criterios de desempeño (calidad), el campo (área) y los conocimientos.

Como podemos ver hay variedad de perspectivas, desde las centradas en el análisis de la demanda exterior del individuo que asocian a la CL de manera directa con los requerimientos del puesto y la conceptualizan de acuerdo a lo que la persona debe demostrar, hasta las que dan mayor importancia a aquello que \*subyace en el desempeño y que está definida por elementos cognitivos, motores y socioafectivos implícitos en lo que debe hacer el individuo.

Sin embargo, existen dos características que están implícitas en todas las definiciones de CL que son: centrarse en el desempeño, pues es indispensable que la educación incida en la actuación de la gente, y la incorporación de condiciones concretas donde ese desempeño es relevante, es decir, la incorporación dentro del proceso de adquisición de la competencia, de situaciones y variables reales de trabajo; la unión de estas características permite incluir como parte fundamental del concepto de Competencia el desempeño, - *"entendido como la expresión concreta de los recursos que pone en juego el individuo cuando lleva a cabo una actividad"*,<sup>79</sup> y el énfasis que la persona debe tener haciendo uso de lo que sabe en las condiciones donde sea necesario.

Con todo lo anterior podemos complementar la definición que propone el Consejo de Normalización y Certificación acerca de Competencia Laboral de la siguiente forma:

<sup>78</sup> En adelante las siglas CL se referirán a "Competencia Laboral"

<sup>79</sup> Argüelles, Antonio - Compilador (2000) Op. Cit. p. 133

Es la capacidad productiva de un individuo, que aplica satisfactoriamente de manera autónoma y flexible, a través de la combinación de sus atributos (valores, habilidades, conocimientos, actitudes, capacidades, cultura laboral) hacia el desempeño efectivo de tareas en las situaciones que lo requieran dentro de un determinado contexto laboral y que es evaluable a través de normas establecidas.

Esta definición genera una pregunta, si la CL es evaluable a través de normas, ¿qué es lo que dice o contiene o describe una norma para poder evaluar la adquisición de la competencia?, a lo cual podemos responder con lo que Agustín Ibarra nos menciona acerca de las normas:

*"Una norma describe las habilidades, destrezas, conocimientos y operaciones que un individuo debe ser capaz de desempeñar y aplicar en distintas situaciones de trabajo"*<sup>80</sup>.

De esta manera, al comparar la norma con el desempeño del individuo sabremos si tiene Competencia en un determinado aspecto o no. Cabe mencionar que la norma se refiere al desempeño intelectual, innovador y creativo del individuo ante los imprevistos, problemas o cualquier otra situación, más que referirse al desempeño rutinario y repetitivo tradicional.

## 2.3 Perspectivas

### 2.3.1 Obrera

Para entender la perspectiva obrera de la Normalización y Certificación en Competencias Laborales se tomará en cuenta la opinión de Francisco Hernández Juárez, presidente de la Unión Nacional de Trabajadores y Secretario General del Sindicato de Telefonistas de la República, su punto de vista respecto a los criterios y estrategias de capacitación que fueron llevados a cabo hasta antes de reforma la expresa de la siguiente manera: *"no sólo podemos decir que los anteriores mecanismos, criterios y estrategias nacionales de capacitación fueron deficientes y escasos para generar recursos humanos calificados y de alto nivel, debemos decir también que sobre dichos mecanismos, criterios y estrategias, se construyeron esquemas salariales de desvalorización del trabajo que ocasionaron, además de una economía limitadamente productiva y precariamente competitiva, una profunda e injusta desigualdad social."*<sup>81</sup>

<sup>80</sup> Ibidem, p. 48

<sup>81</sup> Ibidem, p. 70

No es difícil imaginar bajo este punto de vista, que se conciba al nuevo Sistema de Normalización y Certificación y a la Educación Basada en normas de Competencia como parte de un proceso de reforma social y productiva, donde se construya una nueva cultura laboral.

En este contexto, el Sistema Normalizado en Competencias y la Educación basada en Normas de Competencia no representan para el sector obrero una solución en si misma de los problemas productivos y laborales del país, sino etapas de una serie de transformaciones integrales que den origen a nuevas estructuras, relaciones sociales y obrero-patronales equitativas y flexibles, así como un nuevo esquema salarial, todo eso aunado por supuesto a un personal más calificado y productivo. Por este motivo deben existir otras políticas paralelas dirigidas a la modernización laboral, de esto depende el éxito de la Normalización en Competencias Laborales.

Sin embargo, el hecho de que todo este cambio en la cultura laboral parta de la Normalización y Certificación en Competencia Laboral representa su gran importancia ya que puede convertirse en el detonador que una al plan de carrera con un nuevo esquema salarial, puesto que son fundamentales para una revalorización del trabajo y no solo eso, sino que da al trabajador garantías y presencia en el mercado laboral, a través de los conocimientos, habilidades, capacidades y actitudes adquiridas y certificadas en CL, lo cual se traduce en beneficio para si mismo, para la organización y el país.

El esquema salarial estaría dado por acuerdos directos sindicato-organización, tomando en cuenta entre otras referencias a la certificación y la productividad, la antigüedad del trabajador, etc. todo en relación congruente a la capacidad productiva de la organización. Las mismas referencias servirían para la definición de salarios mínimos. Este conjunto de hechos causaría una evolución social y económica del problema salarial.

Es importante destacar también los grandes avances que el Sistema de Normalización y Certificación en CL representa en cuanto a la capacitación y desarrollo de los recursos humanos, pues estrecharía los vínculos entre las necesidades del mercado de trabajo, las políticas de planeación y capacitación y los centros de educación media y superior, además de reestructurar los contenidos y el diseño de los cursos mismos y de posibilitar estrategias para la capacitación por sectores, ramas y cadenas productivas.

No obstante esta opinión alentadora de Hernández Juárez, es importante señalar que la implementación del Sistema de Normalización y Certificación en Competencia Laboral, no es algo sencillo a pesar del impulso dado por el Servicio Civil de Carrera vigente y del cual hablaremos más adelante, esto, debido a la cultura laboral dominante en el mercado de trabajo actual, donde los sindicatos y sus hábitos, la rígida estructura del personal del sector Público y el \*nepotismo existente entre algunas otras situaciones están fuertemente arraigados y constituyen la más fuerte de las resistencias al cambio por el conflicto de intereses que se originan.

En conclusión, si somos capaces de enfrentar la problemática, la Normalización y Certificación en Competencia Laboral se califica como un paso fundamental para la valorización

del trabajo, para consolidar la corresponsabilidad de las organizaciones en la educación de recursos humanos, además de ser *"elemento de certidumbre, de confianza laboral y productiva para los trabajadores, para las empresas y para el país"*.<sup>82</sup>

### 2.3.2 Empresarial

En el sector empresarial, desde el punto de vista de Carlos Abascal, expresidente de la Confederación Patronal de la República Mexicana (COPARMEX), exsecretario del Trabajo y actual Secretario de Gobernación, se aborda el tema de la misma forma que Francisco Hernández del sector obrero, desde la concepción general de una nueva cultura laboral, sin embargo, a diferencia de este, más que insistir en la modificación de políticas, estructuras y relaciones obrero-patronales y un nuevo esquema salarial, hace una reflexión profunda, centrándose en el desarrollo integral de la persona, en la calidad del individuo como parte fundamental de esta nueva cultura laboral.

Expresa de esta forma, la necesidad de cambios de hábito en empresarios, trabajadores, autoridades, así como cambios en reglamentos y leyes para que esta nueva cultura laboral se pueda desarrollar. Asimismo la cultura laboral debe fundarse en el reconocimiento del valor del trabajo pues *"es el medio más natural para proporcionar el desarrollo integral de la persona"*<sup>83</sup> y este valor reside en la dignidad del trabajador, así la capacitación no solo se limita al adiestramiento y adquisición de conocimientos sino que *"debe contribuir a enraizar y desarrollar en el hombre valores universales que le hagan ser más pleno en el trabajo, tales como la laboriosidad, la responsabilidad, la lealtad, el respeto a la autoridad, la participación en la empresa y en sus legítimos organismos sindicales; la solidaridad para el trabajo en equipo, la libre iniciativa para contemplar en el auto empleo y en la participación misma dentro de la empresa una gran oportunidad, el don de mando con los supervisados, el espíritu de servicio, la justicia, la prudencia y el dominio de sí mismo,"*<sup>84</sup> colaborando a la adquisición de hábitos buenos o virtudes y generando una genuina calidad humana que se traduce en la producción de bienes de calidad.

Por último se resalta que el cambio de las personas en su formación y el cambio en la cultura laboral, es un cambio de fondo y difícil, pues requiere de una maduración y un proceso, una tarea de todos debido a que sólo a través de la unidad y de trabajo calificado se puede mejorar la productividad para ser más competitivos y asimismo sólo a través de adiestramiento, capacitación y formación integral se podrán resolver problemas como la pobreza, la corrupción, el desempleo, la carencia de oportunidades, etc. resulta pues de gran utilidad para el cambio de cultura laboral una Educación basada en Normas de Competencia, que potencie dichos cambios profundos y cualitativos en la persona.

<sup>82</sup> *Ibidem*, p. 72

<sup>83</sup> *Ibidem*, p. 76

<sup>84</sup> *Ibidem*, p. 76 - 77

### 2.3.3 Pedagógica

El punto de vista Pedagógico que nos ofrece Ma. del Carmen Malpica del Colegio Nacional de Educación Profesional Técnica contempla la problemática actual de la educación tradicional que se pretende atender a través del desarrollo de Competencia y se detiene para hacer un análisis sobre la noción de Competencia y sus implicaciones pedagógicas.

Partiendo desde Pedagogía, los principales problemas en esquemas de educación se originan por dos situaciones especiales:

Primeramente, la fragmentación y simple clasificación de los tipos de aprendizaje, que si bien ocasiona una mayor facilidad de instrucción y evaluación al desmenuzar el conocimiento, también deja de lado su integración y con ella su utilidad real, práctica, pues se conduce a la abstracción de conocimientos al alejarse de las condiciones reales en que estos son significativos.

La otra situación, son los débiles vínculos entre las necesidades de formación de los individuos y el sector productivo, pues por un lado la oferta de estudios formal, poco flexible, de tiempos fijos, impide el tránsito interinstitucional, la diversificación en recorridos de educación y el mejoramiento permanente; por otro lado en el sector productivo la participación sigue siendo escasa además de ser particular por cada organización y de corto plazo, atendiendo solo intereses de la misma organización en lugar de hacerlo en conjunto con los del trabajador y los de la sociedad.

Se sabe también que lo aprendido en muchas ocasiones no tiene impacto en el desempeño, además de que la evaluación suele ser subjetiva, sin embargo lo más grave es el aprendizaje que se omite, pues al fragmentar los conocimientos se ignoran condiciones trascendentes para su desempeño en situaciones reales.

Por eso es necesaria una propuesta de educación-capacitación hacia esquemas que se centren en el desempeño en relación al trabajo para concebir de manera distinta los propósitos de la formación, la oferta de oportunidades educativas, el papel del docente y la evaluación, etc.

La Competencia Laboral parece ser una puerta para desarrollar esquemas educativos que generen implicaciones pedagógicas que abran opciones para superar estas dificultades, sin embargo para que esto suceda es necesario conocer con seguridad cual es la noción de Competencia que se está implicando en las nuevas tendencias educativas.

En este sentido la Competencia se sintetiza en las cuatro propiedades básicas que posee: estar centrada en el desempeño, la incorporación de condiciones bajo las cuales este es relevante, su implicación de unidad y convergencia y el favorecer desarrollo de mayores niveles de autonomía en las personas.

La Competencia como educación debe tener impacto directo en la capacidad de actuación del individuo, es decir, debe centrarse en su desempeño el cual implica enfrentar y solucionar

situaciones concretas a través de los medios o recursos que posee. El valor de los conocimientos, habilidades, actitudes, etc., no radicarán en este caso en "poseer" sino en "utilizar", esto significa modificar esquemas educativos a partir de un énfasis en la información hacia un énfasis en líneas de acción diversas en el aprendizaje y la evaluación para fomentar un papel más dinámico. El saber y el saber hacer se integran aquí, logrando la Competencia.

De igual forma la Competencia debe partir en su proceso de aprendizaje y evaluación desde situaciones reales e incluso complejas, donde su desempeño sea relevante y permita llegar a diversas soluciones o incluso a formas de análisis alternativas a las normalmente empleadas como respuesta a situaciones más complejas reflejando así la competencia misma que se va adquiriendo con el manejo de los recursos que posee el individuo.

Otra cuestión acerca de la Competencia, tiene que ver con la unidad y convergencia que promueve, en oposición a la planeación curricular tradicional que desagrega los elementos de aprendizaje en entes separados sin integrarlos nuevamente; en la Competencia esto no sucede, debido a que a pesar de que los elementos pueden ser separados, al dejarlos de esta manera ya no constituirían una Competencia debido a que esta crea un punto de convergencia de diversos atributos que surgen de acuerdo a la situación y que la hacen surgir y ser al haber un buen desempeño. De esta forma en la Competencia y en su desarrollo debe existir relación entre elementos generalizables y contenidos laborales específicos, ejercitando aquellos para garantizar su potencial a través de su aplicación en situaciones distintas, aplicadas de tal forma que converjan varios de estos elementos.

Por último el desarrollo de la competencia implica una autonomía en el individuo para mejorar su desempeño a través de la posibilidad de permitirle hacer uso de lo que sabe en función de lo que la situación le demande. En este marco el individuo dirige su aprendizaje, los contenidos de la evaluación y del "curso" son conocidos por él, brindándole la oportunidad de alcanzar resultados por vías adicionales. La educación basada en Competencias implica estrategias didácticas donde las personas juegan un papel activo para *"enfrentar situaciones... integrar conceptos o conclusiones o para proponer alternativas."*<sup>65</sup> Esta concepción es pedagógicamente importante pues expresa el tipo de formación que se quiere desarrollar quitando la idea de los tradicionales medios indispensables para aprender como el maestro o el libro.

Esta noción de Competencia representa un avance educativo que puede solucionar las diversas problemáticas que se enfrentan, aunque las dificultades para su desarrollo e identificación sean muy numerosas debido al giro radical que representan respecto a las prácticas tradicionales. Sin embargo cualquier cambio dado será un avance.

<sup>65</sup> Ibidem, p. 140

## 2.4 Sistema de Normalización y Certificación en Competencia Laboral

### 2.4.1 Educación Basada en Normas de Competencia

En los últimos tiempos el mundo ha sufrido una serie de cambios importantes, podemos citar al desarrollo científico y tecnológico, la revolución en telecomunicaciones y la difusión de información, la integración de bloques económicos, entre otros muchos, esto ha ocasionado que vivamos en un mundo cada vez más competitivo que exige mayores esfuerzos para lograr el desarrollo sostenido como país, en las organizaciones del país y como personas.

En este contexto, la simple explotación de recursos naturales y la mano de obra barata ya no son suficientes para generar competitividad a nivel mundial, de hecho, a lo largo del tiempo hemos observado que los países ricos en recursos naturales han sido a menudo los menos desarrollados, en oposición a los más carentes en recursos naturales que han sido los más desarrollados; actualmente esta situación no se ha modificado, la gran diferencia consiste en la forma de ocuparse de la educación, en este sentido, los países desarrollados han apostado a la educación y han desarrollado personal calificado. Hoy en día es más patente esta afirmación, la competitividad solo puede existir generando valor agregado a través de la aplicación de conocimiento,<sup>86</sup> transformando de esta y sólo de esta manera el entorno en riqueza de manera efectiva.

Esto mismo lo vemos respaldado al encontrarnos con procesos productivos que responden a la transformación de la demanda que previamente hemos abordado, es decir, al haber una mayor exigencia del mercado por productos y servicios muy diversificados y hasta específicos según los gustos, los procesos productivos deben flexibilizarse y transformarse de tal manera que estén preparados para hacer los cambios necesarios que vayan surgiendo, esta situación ocasiona que exista la necesidad de evolucionar hacia nuevas estructuras laborales donde se hallen funciones más diversificadas, procesos y procedimientos menos rígidos, estructuras más horizontales y sobre todo trabajadores con más capacidad de innovar, crear, y aportar ideas, conocimientos, habilidades y actitudes diversas como el trabajo en equipo, la colaboración, además del manejo de situaciones, contingencias y toma de decisiones entre otras cuestiones.

Para contar con mano de obra calificada que responda a las exigencias de nuestro tiempo, es necesario tener un sistema educativo de calidad que promueva la capacidad del individuo de aprender por sí mismo, la capacidad de razonamiento lógico aplicado a problemas prácticos, la capacidad de expresión verbal y escrita, además del gusto por el estudio y el aprendizaje continuos, también un modelo más flexible y continuo que permita el acceso a todas las personas, incluso a las que nunca tuvieron oportunidad de educarse.

En este ámbito hemos visto en la capacitación de México descrita en el capítulo anterior, que nuestra educación institucional pone más énfasis en la enseñanza que en el aprendizaje, en

<sup>86</sup> Entiéndase por conocimiento en esta ocasión al conjunto de habilidades, actitudes, capacidades y conocimientos desarrollados a partir de un proceso educativo.

contraste con la capacitación a la cual le interesa el aprendizaje del trabajador independientemente de cómo fue adquirido. Esto ha generado que se rompa el vínculo que debe existir entre las necesidades de la planta productiva y de los trabajadores y la oferta educativa existente; ante esta falta de vínculo, en los educandos se ocasiona que no se obtenga la competencia necesaria para el trabajo, por lo cual pierden el interés en su educación.

La búsqueda de este vínculo, del cambio de pensamiento y sobre todo de un sistema educativo de calidad que genere las capacidades antes mencionadas, dio origen a que se impulsara en nuestro país una reforma en los contenidos y métodos de la educación tecnológica y la capacitación, la cual propone una Educación basada en Normas de Competencia. Las normas de Competencia se definirán de acuerdo a los resultados, sin estar centradas en la enseñanza, la certificación de que esa Competencia se ha adquirido, se dará cuando existan evidencias de ello, los estudios, cursos y certificados previamente obtenidos por cualquier medio, no bastarán para lograrlo. Estas normas permitirán también que todos los recursos invertidos en capacitación se sumen, pues al reconocer oficialmente la Competencia se eliminarán capacitaciones acerca de conocimientos o habilidades ya adquiridas (estarán descritas en la Competencia), disminuyendo con esto en gran medida los costos en las organizaciones, las familias y el gobierno, además de permitir a las personas ir construyendo su currículo de carrera que acredite su calificación de manera oficial, lo cual también ayudará al mercado laboral dando claridad sobre los candidatos y ayudando a la toma de decisiones; en este aspecto, también disminuirán los costos.

En este nuevo modelo educativo, debe evitarse la concepción de que al terminar los estudios o bien al abandonarlos no se volverá a las aulas, pues se pretende que las personas entren a un proceso de capacitación permanente, pero contando ahora con un modelo de fácil acceso, flexible en estructura y formas de aprendizaje y que permite alternar trabajo y estudio durante toda la vida. Además permitirá vincular la educación al sector productivo al fomentar que las instituciones educativas perciban, los resultados que aquellos requieren de la educación escolarizada.

Este modelo, utilizará las normas de Competencia para poder orientar el trabajo educativo, estas establecerán si una persona tiene Competencia o no; en México para favorecer el manejo, la estandarización y la implantación de esto, todos los sectores productivos decidieron adoptar un solo conjunto de normas, lo que dio origen al Sistema Normalizado en Competencias Laborales. Las normas serán definidas por los sectores productivos, de esta forma, las instituciones educativas enfocarán sus esfuerzos para cumplir las normas y con ello las necesidades del sector productivo, eliminando el desvinculo existente.

El modelo funcionará a base de módulos, los cuales estarán formados por los cursos o calificaciones necesarias para la certificación de la Competencia. Estos deberán responder al nivel de complejidad de la misma que se definirá en la norma dentro del Sistema Normalizado en Competencias Laborales; el reconocimiento que se dará por alcanzar un nivel será de validez equivalente al académico aunque independiente de este. Cada norma contendrá lo que se espera obtener de la Capacitación para lograr certificar la Competencia, esto dará al individuo control y

responsabilidad sobre su aprendizaje. La posibilidad de que una persona tome los módulos que desee de acuerdo a su necesidad o la de sus labores hace también que los costos sean menores al eliminar la obligación de cursar un programa rígido para obtener un grado y al eliminar de igual modo la deserción con los costos que esta representa. Otra virtud de este sistema consiste en su capacidad para suministrar información para evaluar los resultados, pues provee un estándar uniforme con base en las normas, lo cual ayuda a mantener la calidad tanto en la adquisición como en la certificación de la Competencia.

La Educación basada en Normas de Competencia implica además un cambio cultural, pues pretende quitar a las instituciones educativas la responsabilidad de determinar lo que se debe enseñar y también de acreditar que fue enseñado, aunque deberán participar con el Consejo de Normalización y Certificación de Competencia Laboral, con los comités de normalización y con organismos de certificación, pues solo de esta forma estas instituciones responderán a las expectativas; todo esto implica un gran reto; además se fomentará la competencia entre las instituciones educativas al existir mayor información sobre el logro de certificaciones en sus educandos, o sus fracasos. Fomenta también una comunicación muy fluida entre los centros de trabajo y las instituciones educativas y compromete a una cuidadosa conjunción de esfuerzos de todos los sectores para orientar la capacitación de forma tal que la flexibilidad característica de este sistema no provoque dispersión o desviación en los individuos.

La Educación basada en Normas de Competencia junto al Sistema Normalizado en Competencia Laboral y el Sistema de Certificación en Competencia Laboral, ayudan a resolver grandes problemas de competitividad y diversos, involucrando a los centros educativos, al sector productivo y a los trabajadores, a través de una mayor flexibilidad y un mejor aprovechamiento de los recursos. El modelo proporciona un gran impulso a la mano de obra que ha sido relegada y descalificada, reintegrándola a la economía moderna y al mercado de trabajo, dándole competitividad y calificación, Antonio Morfin comenta acerca de ella: *"al abrir las puertas de la escuela y del progreso profesional a todas las personas, y al serles reconocido el aprendizaje adquirido por vía extraescolar, se recupera un importante acervo de capital humano y se avanza en la consecución de una mayor justicia social."*<sup>87</sup>

#### 2.4.2 Consejo de Normalización y Certificación de Competencia Laboral

El Consejo de Normalización y Certificación en Competencia Laboral (CONOCER) fue creado a partir del proyecto de Educación Tecnológica y Modernización de la Capacitación con el fin de encabezar su ejecución. Este Consejo tiene por objetivos<sup>88</sup> los que a continuación se describen:

<sup>87</sup> Argüelles, Antonio – Compilador (2000) Op. Cit. p. 98

<sup>88</sup> Ibidem, p. 65

- ▲ *Promover la definición de normas de competencia.*
- ▲ *Organizar e integrar los sistemas de normalización y de certificación*
- ▲ *Orientar los trabajos de los comités de normalización que serán los responsables de diseñar las normas.*
- ▲ *Promover y apoyar financieramente el desarrollo del nuevo sistema.*
- ▲ *Coordinar el marco normativo aplicable a los órganos de evaluación y certificación.*

El Consejo está integrado por dieciocho representantes de los distintos sectores, seis Secretarios de Estado, seis del sector empresarial, uno del sector agropecuario y cinco del sector obrero, cuenta con una Secretaría Ejecutiva que a su vez tiene el apoyo de un grupo técnico reducido. Después en otro nivel se forma de los Comités de Normalización que a su vez están conformados por una junta directiva y grupos técnicos de apoyo en función del lenguaje tecnológico, funciones o módulos de competencia y fases del proceso productivo. Estos Comités son los encargados, como se aprecia en los objetivos, de diseñar las normas a partir de los requerimientos del sector productivo.

El Consejo debe promover su comunicación y coordinación con los centros educativos y la demanda de los servicios, para poder lograr beneficios concretos a organizaciones y a trabajadores y con ello beneficios al país. El Consejo es la base del sistema para la reforma educativa que se busca, pues está encargado de desarrollar el sistema de información, de la evaluación de los resultados y de coordinar estudios e investigaciones, asimismo debe haber permitido generar la base de datos de normas, estadísticas sobre certificados emitidos y la evaluación y seguimiento de todo el proyecto en general.

Las acciones que fueron encargadas al Consejo al inicio de la reforma de manera inmediata fueron el desarrollar metodologías para definir Normas de Competencia, la integración del Sistema de Certificación, la instalación por sectores, grupos ocupacionales y ramas productivas de Comités de Normalización, generar pruebas piloto y hacer un estudio de la estructura ocupacional del país que permita tener información sobre las Competencias básicas y genéricas para ayudar a los Comités a definir las normas y sus niveles de complejidad. Respecto a la certificación tenía encomendado formular criterios de evaluación y certificación así como lineamientos para la acreditación y operación de organismos de evaluación y certificación, además aplicación de pruebas de los materiales de evaluación. En lo que respecta a la oferta de capacitación debía diseñar y desarrollar los módulos basados en Normas de Competencia, implantar nuevos métodos de formación, entrenar a formadores, elaborar el material didáctico y organizar, desarrollar y evaluar pruebas piloto. Debía además otorgar seis mil becas con base en Normas de Competencia, desarrollar proyectos piloto con organizaciones líderes, retroalimentar el sistema y promover la certificación entre trabajadores y organizaciones.

En cuanto a las acciones que le fueron encargadas para mediano y largo plazo encontramos en lo referente a normalización el validar normas desarrolladas por industrias, ajustar lineamientos y procedimientos referentes a la operación del sistema, incorporar nuevos sectores y elaborar normas para la economía en conjunto; en lo referente a certificación debía promoverla a otras ramas, consolidar la estructura de los organismos de certificación, ajustar métodos y procedimientos de evaluación así como acreditar nuevos centros de evaluación y organismos de certificación; en cuanto a la oferta de capacitación y estímulos a la demanda debía fortalecer la coordinación interinstitucional, ampliar esquemas modulares a otros centros e inducir a la oferta privada a incorporarse al proyecto, elaborar paquetes didácticos, así como mantener y ampliar becas a trabajadores desempleados y apoyos a micro, pequeñas y medianas empresas que desarrollen o contraten capacitación basada en Normas de Competencia Laboral e inicien procesos de certificación.

### 2.4.3 Reforma de la Educación Tecnológica y Modernización de la Capacitación

#### 2.4.3.1 Decreto.

A partir de la concientización de los grandes desafíos que nuestro país enfrenta en términos de competitividad y de personal calificado, se vio la necesidad de crear un proyecto que hiciera frente a estos retos, de esta preocupación nace el proyecto sobre Educación Tecnológica y Modernización de la Capacitación en Septiembre de 1993, trabajo encabezado por la Secretaría del Trabajo y Previsión Social y la Secretaría de Educación Pública y respaldado por el sector obrero y empresarial. El decreto de reforma para este proyecto contemplaba cuatro puntos:

#### Proyecto de Educación Tecnológica y Modernización de la Capacitación<sup>89</sup>

- ▲ *La modernización de la educación básica, que incluía su federalización, la adecuación de planes y programas de estudio y la revaloración del trabajo magisterial.*
- ▲ *La reforma de la educación tecnológica, que en su primera etapa contemplaba la compactación de las currículas de este nivel educativo.*
- ▲ *La reforma de la educación superior y de posgrado, cuyo propósito era alcanzar el nivel de excelencia en la formación de recursos humanos a nivel profesional*
- ▲ *La reforma de los servicios de capacitación, que tenía como propósito elevar su eficiencia, calidad y pertinencia con respecto a las necesidades de la población y la planta productiva.*

<sup>89</sup> Ibidem, p.28

Durante dos años se elaboraron consultas al sector productivo, diagnósticos sobre educación y análisis a experiencias internacionales para diseñar el proyecto. Finalmente para su ejecución se instalo el 2 de Agosto de 1995 el Consejo de Normalización y Certificación de Competencia Laboral, que debía establecer el sistema necesario para cumplir los objetivos planteados.

Este sistema debía estar enfocado a la demanda de capacitación, basado en resultados y con participación del sector productivo y de los trabajadores, debía también contar con programas flexibles de calidad, que respondieran a las necesidades de la producción y la población, debía ser un sistema que pudiera posibilitar mayor coordinación y permeabilidad entre centros de trabajo y educativos, así como mayor posibilidad de actuación y adaptación, que de igual modo tuviera una concepción de la capacitación continua y de largo plazo y que estableciera un Sistema de Normalización y un Sistema de Certificación en Competencia Laboral que proveería información veraz sobre lo que las personas saben hacer.

La reforma tiene como propósito que la capacitación sea un proceso continuo e integral que facilite y apoye el tránsito del trabajador desde la escuela al trabajo y viceversa, durante toda su vida productiva, dando un nuevo valor a la educación impartida en ambos organismos, por lo tanto pretende que exista un sistema de calidad flexible y adecuado a las necesidades de calificación con base en los retos de la transformación productiva, el cambio tecnológico y el crecimiento de la competitividad a nivel global.

Esto implica cambiar radicalmente la oferta existente de capacitación de tal manera que no obligue al individuo a ajustarse a los programas que se ofrecen actualmente permitiéndole un control propio de lo que aprende y desarrolla, además propone que obtenga Certificación en Competencias, más que sólo licencias, títulos y diplomas académicos.

Ha debido pues establecerse, un Sistema de Normalización y Certificación en Competencia Laboral como eje de la reforma de capacitación, que contendría cuatro componentes:

- ▲ Sistema Normalizado en Competencia Laboral
- ▲ Sistema de Certificación en Competencia Laboral
- ▲ Transformación de la oferta de Capacitación
- ▲ Estímulos a la demanda de Capacitación

Sin embargo, el Sistema es algo sumamente difícil de implantar, desde la perspectiva de este trabajo observamos en primera instancia que el sector público desconoce el sistema de Competencias, además existen incongruencias entre puestos y funciones que realiza el personal, una gran rotación en el personal directivo, diferencias de perfil, en relación al puesto y una gran resistencia al cambio dada por la holgada posición del personal de base, la intervención del sindicato, la asignación arbitraria de puestos en el personal directivo y en general la cultura laboral existente, lo que inhibe en gran medida los esfuerzos y nulifica los intentos de implantar un

funcionamiento adecuado del servicio civil o profesional de carrera, vigente pero inoperante en lo general.

#### 2.4.3.2 Sistema de Normalización en Competencia Laboral

El Sistema Normalizado en Competencia Laboral debe hacer que los sectores productivos con apoyo del Gobierno definan y establezcan las normas de Competencia Laboral por ramas. Los sectores productivos a su vez deben determinar e integrar a las normas con la participación de sus trabajadores. Hemos dicho en este capítulo que las normas describirán los atributos<sup>90</sup> que deben ser capaces de desempeñar los individuos en las situaciones de trabajo, pues bien, son precisamente los trabajadores y patronos los que conocen estas situaciones y lo que se requiere para enfrentarlas, esto constituye una ventaja en este sistema ya que al ser ellos los que elaboran las normas, la obtención de la Competencia estará siempre basada en las necesidades del mercado de trabajo.

El Gobierno debe apoyar y estimular esta Normalización, además deberá dirigir y orientar las reformas para garantizar la calidad y equidad, de igual modo debe impulsar mecanismos que garanticen el reconocimiento y aceptación de las normas establecidas a nivel nacional y en todos los sectores. Para lograr esto, las normas deben definirse de manera que sea posible la transferencia entre diversos sectores, o bien, entre organizaciones que compartan lenguaje tecnológico, así mientras más transferible sea una norma, mayor beneficio traerá a la sociedad y al individuo mismo; mientras menos transferible sea, será más específica de un sector o de un trabajo especializado.

El Sistema Normalizado intentará como prioridad definir las normas de mayor transferibilidad en cada uno de los sectores y ramas para asegurar mayores beneficios a la sociedad y mayor calificación del individuo. Las normas también contarán con niveles de complejidad que determinarán el desarrollo y adquisición de Competencia Laboral, entendiendo complejidad como "la capacidad de un individuo para ir creciendo en autonomía, en capacidad de resolución de problemas y en creatividad para enfrentar situaciones imprevistas";<sup>91</sup> así el obtener el mayor grado de complejidad significará haber obtenido la Competencia Laboral necesaria para la labor determinada. Este grado de complejidad hace que toda norma tome en cuenta tres elementos<sup>92</sup>:

- *Comportamientos y conocimientos relacionados con el tipo de tareas.*
- *Atributos generales que facilitan el desempeño eficiente del individuo.*
- *Atributos específicos que permiten el manejo de distintas situaciones y contingencias.*

Basados en estos elementos la norma de Competencia Laboral se define como:

<sup>90</sup> Al mencionar "atributos" nos referimos a conocimientos, habilidades, capacidades, actitudes, valores, destrezas.

<sup>91</sup> Argüelles, Antonio – Compilador (2000) Op. Cit. p. 50

<sup>92</sup> *Ibidem*, p. 51

*"Expectativa de desempeño en el lugar de trabajo, que sirve como punto de referencia para comparar un comportamiento o desempeño observado."<sup>93</sup>*

Ese punto de referencia es el estándar que determinará si se tiene una Competencia o no. Las ventajas de este Sistema de Normalización son el integrar esfuerzos y programas de formación en un solo Sistema, la efectividad en la atención de necesidades de organizaciones y personas, el enfatizar el aprendizaje y no la enseñanza, fortalecer el vínculo y la comunicación entre centros de educación y organizaciones así como facilitar a personas con diferentes grados de educación, el acceso a los módulos.

### ***2.4.3.3 Sistema de Certificación en Competencia Laboral***

En la actualidad existen múltiples carreras, cursos, especialidades, etc. en el ámbito educacional, que, o tienen el mismo nombre y en sus contenidos son completamente distintos, o bien, tienen un nombre distinto pero en realidad son idénticos en contenidos, de modo, que no hay forma de conocer que tipo de Competencias tiene cada individuo.

De esta problemática y frente al nuevo programa de normalización surge la necesidad de crear un Sistema de Certificación que evalúe y con base en esta evaluación, acredite en un certificado, la Competencia adquirida. En este certificado deberán detallarse los conocimientos, habilidades y capacidades que se dominan, así como lo que saben hacer.

El Sistema de Certificación en Competencia Laboral tendría como función central establecer los mecanismos de evaluación, verificación y certificación de conocimientos, habilidades, etc. de las personas, de acuerdo a lo que indiquen las normas de Competencia Laboral. El Sistema contempla un cambio profundo en la forma de evaluación, haciéndola permanente y del conocimiento del individuo, es decir, se elimina la forma tradicional donde se conoce la evaluación hasta el momento en que se aplica y en su lugar se informa al evaluado desde un inicio lo que se espera de él para poder certificar una determinada Competencia, de forma tal que pueda verificar de manera personal su nivel de progreso hasta haber satisfecho la norma y ser certificado; la evaluación se convierte en información para el individuo y el instructor.

La certificación deberá contar con las siguientes características:

- O Ser Voluntaria, de tal manera que sea decisión libre de cada persona y no sea obligada por ley provocando el convertirse en una barrera de entrada en el mercado laboral.

---

<sup>93</sup> Ídem

- Realizada por organizaciones particulares independientes y especializados, para garantizar credibilidad y evitar conflictos de interés entre quien educa, quien contrata y quien certifica.
- Contar con validez universal y formato único, evitando confusiones.
- Tener imparcialidad y accesibilidad garantizando credibilidad y evitando la creación de barreras en el mercado laboral.

La certificación en Competencia Laboral nos ofrece varios beneficios entre los cuales encontramos el reconocimiento de las habilidades y competencias independientemente de la forma en que se adquirieron, la eliminación de barreras de entrada al mercado de trabajo y a la educación formal, la acumulación de atributos que permite avances en niveles de complejidad y en la capacidad de transferencia de las Competencias a otros sectores, la obtención de información confiable sobre las Competencias de cada persona, la reducción de costos de transacción para trabajadores, empresarios e instituciones educativas y facilitar la movilidad horizontal, en ocupaciones con Competencias similares y vertical por la acumulación de atributos.

#### *2.4.3.4 Transformación de la Oferta de Capacitación*

En lo que se refiere a la transformación de la oferta de Capacitación, esta debe hacerse con miras a establecer la Educación basada en normas de Competencia Laboral dentro de la oferta educativa, esta, como hemos visto en el apartado correspondiente a este tipo de educación, se debe organizar en módulos basados en normas de Competencia, que sean flexibles de tal forma que permitan el tránsito entre estos de acuerdo a las necesidades de cada persona, así mismo es necesario que cuenten con reconocimiento oficial otorgado por organismos ajenos a las instituciones educativas, además de incluir en los módulos el desarrollo de capacidades para poder responder y aplicar en situaciones reales los conocimientos y habilidades desarrollados, también se debe preparar a los instructores para este tipo de enseñanza y dejar al propio individuo guiar su aprendizaje.

Otra de las cuestiones en que debe ser transformada la oferta de capacitación es la evaluación y la forma en que esta es concebida, ya que ni estará a cargo de las instituciones educativas, ni será desconocida por el educando. Finalmente debe ser transformada la administración escolar para responder adecuadamente a todos estos cambios en la oferta educativa.

Las ventajas de esta estructura modular consisten en facilitar la alternancia entre estudio y trabajo, identificar y definir el programa adecuado a cada realidad, integrar y acumular conocimientos y Competencias y su ayuda para detectar y precisar las necesidades de capacitación en las organizaciones.

### 2.4.3.5 *Estímulos a la Demanda*

Entre los objetivos de la Reforma y del Sistema de Normalización y Certificación en Competencia Laboral está el de hacer que la mayor cantidad de personas se vean beneficiadas; para motivar el cumplimiento de esto, se hubo creado este componente del Sistema que buscaría atender a la población sin recursos, especialmente desempleados, jóvenes en busca de su primer empleo, campesinos, entre otros. También buscaría promover y apoyar la educación y certificación basada en normas de Competencia Laboral.

Así, al estimular la demanda de hecho se impulsa la transformación de la oferta pues el mercado buscará opciones con Competencia Laboral y las instituciones tendrán que adaptarse para satisfacer las nuevas necesidades de sus clientes. Por otro lado, los recursos que se asignarían a la oferta solo podrían llegar cuando el esquema de organización y los programas se hubieren cambiado.

Además habría apoyos a la micro, pequeña y mediana empresa que pudieran promover el diseño y desarrollo de módulos, o bien, contrataran servicios basados en Competencia Laboral con instituciones educativas; también se darían los apoyos a quienes fomentaran la certificación de sus empleados. Otro tipo de ayuda llegaría a través de los programas nacionales de becas ya establecidos directamente a los trabajadores.

Las ventajas de los estímulos son la disponibilidad de recursos para promover el Sistema de Normalización y Certificación en Competencia Laboral, la equidad de oportunidades que propicia, las mayores posibilidades de incorporación al mercado de trabajo mediante recursos para capacitación en módulos basados en normas de Competencia Laboral y para la certificación, y la retroalimentación del Sistema con la información que proviniera del comportamiento de la demanda.

Con estos apoyos se ha buscado un impulso importante al mercado de Normalización y Certificación en Competencia Laboral.

## 2.5 Experiencias Internacionales

Antes de hablar brevemente de la experiencia en Competencia Laboral que se ha experimentado internacionalmente en países como Reino Unido, Canadá y Australia; es importante mencionar que en el entorno que prevalece en México la situación es completamente distinta para la aplicación y el desarrollo de Competencia Laboral. Nuestras instituciones, nuestra cultura laboral y en general, el desarrollo y las necesidades, son diferentes a pesar de que pueden existir algunas semejanzas en la problemática educativa. Por ello, los logros y fracasos que pudiéramos observar resultantes de estas experiencias, no son en lo absoluto determinantes para que la situación se repita en nuestro país, sin dejar de observar por supuesto la riqueza que ha resultado del estudio y análisis de estas experiencias para obtener elementos centrales en la realización de nuestro propio sistema,

que de hecho tiene sus raíces en el modelo Británico, pero adaptado por supuesto a nuestra \*idiosincrasia.

### 2.5.1 Reino Unido

La Reforma educativa en Reino Unido comenzó a mediados de la década de los 80's por la necesidad que existía de un cambio radical que resolviera la obsolescencia de esquemas tradicionales.

En la búsqueda de solución de esta problemática, se desarrolló un sistema de calificación profesional que desembocó en la creación en Octubre de 1986, del Consejo Nacional para las Calificaciones Profesionales (NCVQ por sus siglas en inglés), que debía llevar a cabo las reformas. Se establecieron así tres rutas para lograr una calificación:

- ▲ Educación Tradicional que ya existía (bachillerato elemental y superior)
- ▲ Calificaciones Profesionales Nacionales (NVQ por sus siglas en inglés): basadas en normas para diferentes áreas, con cinco niveles.
- ▲ Calificaciones Profesionales Nacionales Generales (GNVQ por sus siglas en inglés): que contienen una base de conocimientos y habilidades adquiridas para el ingreso al mercado laboral o a continuar con estudios superiores.

Las NVQ están orientadas a obtener una certificación profesional específica y las GNVQ, la certificación de conocimientos y habilidades generales, pertinentes a gran diversidad de profesiones. Estas calificaciones se han transformado en las principales fuentes nacionales de educación profesional.

Los resultados de esta reforma en Reino Unido han sido contundentes, se ha cambiado la manera de organizar e impartir educación. El sistema está otorgando opciones y oportunidades genuinas, rompiendo las ligas de un programa académico con una carrera profesional, ofrece así, libertad al permitir al individuo guiar su propia educación, flexibilidad para ocupar las calificaciones en diversas ocupaciones y opciones para continuar los estudios o comenzar a laborar. Un informe patronal Británico en 1994 dejó ver los beneficios del sistema destacando un mayor desempeño de las organizaciones, mayor motivación y flexibilidad en los trabajadores y mejor aplicación de recursos para capacitación.

Las GNVQ a dos años de su creación, en 1992, habían acumulado 150 000 estudiantes y a nueve años de la creación de todo el sistema se habían otorgando más de un millón de nuevas calificaciones, además de ser accesible a más del 90% de la fuerza laboral.

### 2.5.2 Canadá

El estilo de la Educación Basada en Normas de Competencia en Canadá puede remontarse a los años 60's cuando el gobierno federal inició un programa para mejorar las habilidades de la fuerza laboral y para incrementar el número de personas calificadas que ingresaban a esta. Se emprendieron investigaciones sobre las áreas ocupacionales donde se identificaban las habilidades y conocimientos necesarios para cada área. Eran funcionarios los que dirigían el estudio y contaban con un comité especializado en cada profesión.

La Asociación Profesional Canadiense (CVA) creada en 1960, ha sido de las principales promotoras de la Educación basada en Competencias, se ha ocupado de reunir a los ministros de educación de las provincias y territorios para tratar todos los aspectos de la educación y capacitación profesional en Canadá. Esta asociación creó el Plan Canadiense de Reestructura de la Educación (CRSP), que busca crear un modelo de educación secundaria inspirado en la Educación basada en Competencia.

Sin embargo, en Canadá no se ha logrado un consenso nacional en torno a un modelo de Educación basado en Competencias, esto entre otras causas puede ser debido a que no hay un organismo federal encargado de educación, las provincias y territorios tienen jurisdicción sobre sus propios recursos educativos, aunque podemos decir que la Educación basada en Competencia ha recibido más apoyo que la académica tradicional.

En la provincia de Québec en los años 80's, también se inició una reforma profunda de la educación profesional que buscaba conformar mano de obra calificada, revalorar la educación, acabar con la deserción, desarrollar las competencias necesarias en función de las necesidades del mercado laboral, armonizar los programas de formación y mejorar su acceso. Se necesitaban personas calificadas, autónomas, polivalentes, responsables y adaptables al mercado laboral.

Se desarrolló un modelo con enfoque de Competencias que incluía planificación estratégica sectorial. Esta planeación estratégica se refería al pronóstico de las necesidades de Recursos Humanos para cada sector económico.

Siete meses después de la implementación del modelo, la capacitación contaba con 125 000 alumnos, 60 000 comenzaban y 65 000 asistían a capacitación continua. Se contaba con 169 programas de formación. Estos datos representaban el 180% de incremento en estudiantes inscritos respecto al tiempo anterior a la reforma. El 90% de los que terminaban estudios basados en Competencias, eran contratados, frente al 83% de los titulados de otros niveles. La deserción decreció de un 50% antes de la reforma a una tasa entre el 10 y el 15%.

### 2.5.3 Australia

En Australia se adoptó un Programa Nacional de Reforma Educativa, este programa aprobó la capacitación basada en Competencias en abril de 1989, como resultado de estudios realizados en los 80's, se optó por educación basada en Competencia por considerarla más flexible y adecuada para las necesidades del sector productivo. Las normas se desarrollarían por Organismos Normalizadores de Competencia y la estructura de las normas en sí mismas sería muy similar a la de Reino Unido, divididas en unidades y formadas por los elementos de competencia más los criterios de desempeño. En 1994 se estableció un estándar nacional que definiría los niveles de calificación, la terminología y los descriptores de calificaciones. Ahora ya es requisito general el desarrollo de normas de Competencia y su aplicación en el mercado laboral y el ámbito profesional.

Los primeros enfoques de la Educación basada en Competencia eran limitados y mal dirigidos pues se consideraba a la Competencia como el resultado de haber hecho correctamente una tarea y la acreditación podía darse por simple observación de este hecho, de este modo podía haber tantas competencias como tareas. El modelo de Educación basada en Competencias que se aplica en cada país depende de la concepción que se tenga de Competencia y obviamente en Australia era equivocado, lo que llevaba a no conseguir resultados, sin embargo, este concepto comenzó a cambiar.

La concepción de Competencia que se fue adquiriendo y que permanece hasta ahora es de un enfoque holístico o integral. La competencia implica una compleja combinación de atributos (conocimientos, habilidades, valores, actitudes) necesarias para el desempeño en situaciones específicas. Este concepto integra atributos, tareas y un determinado contexto que al combinarse correctamente para un desempeño efectivo incluyendo valores y ética hace que se cuente y acredite la Competencia.

Esta evolución del concepto de Competencia ha permitido corregir muchos de los errores atribuidos a esta metodología de Educación basada en Competencias y ha permitido avanzar en el desarrollo de Competencias de manera más real, en Australia y desde su ejemplo, al mundo.

**Capítulo 3:**  
**Capacitación en una Organización de Servicios de Salud.**

---

---

## CAPITULO 3 : CAPACITACIÓN EN UNA ORGANIZACIÓN DE SERVICIOS DE SALUD.

### 3.1 Servicio Civil de Carrera

#### 3.1.1 Servicio Civil de Carrera en México.

La consolidación de un Servicio Civil o Servicio Profesional de Carrera en nuestro país no es un asunto novedoso, desde hace ya varias décadas los diversos gobiernos han tratado el tema sin llegar a concretar avances significativos por cuestiones de índole laboral y político principalmente. La modernización y profesionalización de la Administración Pública y más aún de los servidores públicos ha sido "confundida" – incluso con toda intención –, con la obtención de derechos laborales, dejando de lado la preocupación por el desarrollo de cuerpos profesionales en el entorno laboral público (*ver anexo I*).

Esta concepción se acentúa, al incrementarse las preocupaciones por la protección de derechos que se hubo promovido por sindicatos y agrupaciones del partido en el gobierno, además, debido a la exigencia ciudadana, los gobiernos han dado mayor importancia a la honorabilidad del servidor público, que a su profesionalización, por las prácticas corruptas existentes y recurrentes. El discurso y las acciones de estos gobiernos dejan claro esta situación (*ver anexo I*) y a través del tiempo cobra más importancia para garantizar el poder al partido oficial, el control político de las organizaciones a través del impulso a los citados "derechos laborales" que la profesionalización de la función pública, cuestión que no era de cuidado a causa de que el partido de estado monopolizaba las funciones para sí con la ocupación de las vacantes, garantizando, si no capacidad y eficiencia, al menos lealtad y con ello control político, de esta forma quedaba inútil y hasta riesgoso cualquier intento de un Servicio Civil de Carrera en la Administración Pública que pudiera alterar este equilibrio.

Entre las principales acciones e intentos realizados a favor de un Servicio Civil de Carrera y profesionalización de la Administración Pública Federal, encontramos la creación del Cuerpo Consular en 1834 y el Diplomático en 1888; la creación del primer Catálogo de Puestos y el primer Sistema de Méritos para promoción y ascensos durante el Porfiriato; el proyecto de Ley del Servicio Civil de Justo Sierra y Tomás Berlanga en 1911 que no se integró a la Constitución de 1917; el acuerdo del Presidente Abelardo Rodríguez en 1934 para normar la organización y funcionamiento del Servicio Civil donde "abdica" a la facultad de nombrar y remover a funcionarios públicos, mismo que por su poca vigencia no se aplicó; el proyecto de Lucio Mendieta en 1942 concretado en 1955 con la creación del Instituto Nacional de Administración Pública, INAP, cuya función prioritaria era incidir en la profesionalización del servicio público; por su parte Lázaro Cárdenas incluye la obligación de la capacitación pero sin vincularla al mejoramiento de capacidades o habilidades por lo que se desviaron sus propósitos; la creación de la Comisión de Administración Pública en 1965 para el estudio del funcionamiento de esta y su problemática; en 1971, Luis

Echeverría expide 3 acuerdos importantes para la reforma de la Administración Pública, en 1972 crea la Comisión de Recursos Humanos del Gobierno Federal y en 1975 el Instituto Matías Romero de Estudios Diplomáticos para la formación de los cuerpos de la Secretaría de Relaciones Exteriores; José López Portillo propone el Programa de Reforma Administrativa, la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal y establece un sistema intercomunicado de escalafones y catálogos de puestos, además de 2 acuerdos con bases que pretendían hacer que se ocuparan las vacantes por los más aptos; Miguel de la Madrid Hurtado impulsa un poco más decididamente el establecimiento de un Servicio Civil de Carrera, se crea la Dirección General del Servicio Civil de Carrera, la Comisión Intersecretarial del Servicio Civil, se impulsa un nuevo catálogo de puestos, se crea la Contraloría General de la Federación instrumento ejecutor de la Ley Federal de Responsabilidades de los Servidores Públicos; Ernesto Zedillo por su parte, desarrolla el Programa para la Modernización de la Administración Pública (PROMAP), el cual contemplaría un subprograma titulado "Dignificación, Profesionalización y Ética del Servidor Público", que tenía por objetivo contar con un Servicio Civil de Carrera en la Administración Pública que garantizara la adecuada selección, desarrollo profesional y retiro digno del servidor público, contribuyendo a aprovechar la experiencia y conocimientos del personal y la continuidad del funcionamiento administrativo, impulsando los valores éticos, esto no tuvo el éxito esperado, se elaboro también un modelo para la instauración del Servicio Civil de Carrera y un anteproyecto de Ley del Servicio Civil de Carrera que no llegó a la cámara. El Presidente Vicente Fox en este sentido se encuentra en un contexto totalmente distinto y sin la necesidad de mantener a su partido en las diversas funciones públicas pues no requiere mantener el control político en organizaciones populares - por la simple razón de que no lo tiene (el control está aún en manos del anterior partido gobernante), ha dado un impulso importante para el establecimiento del Servicio Civil en su Administración, con la firma del decreto que crea la Ley del Servicio Civil de Carrera en la Administración Pública Federal a partir del 9 de Abril del 2003 y con la promulgación el 2 de Abril del 2004 del Reglamento de esta Ley y donde se contemplan mecanismos de selección, capacitación, promoción, evaluación y separación de los servidores públicos, con todo ello se convierte por fin al Servicio Civil en una realidad a la cual si bien le falta madurar, con su promulgación e implementación comienza este proceso.

### 3.1.2 Importancia y Aspectos diversos del Servicio Civil de Carrera

El Servicio Civil de Carrera se refiere al sistema por medio del cual los servidores públicos tienen un proceso de desarrollo personal y laboral que los lleva a la profesionalización en el desempeño de sus labores a través de la selección adecuada del perfil más apto al puesto, pero también al desarrollo de las competencias necesarias en relación a conocimientos, habilidades, actitudes, etc. Constituye para cada servidor público su carrera administrativa, un horizonte que recorre una persona a lo largo de una vida de trabajo, por lo tanto buscará en el marco de la profesionalización, posibilidades de promoción y desarrollo, así como estabilidad laboral mediante la permanencia en el trabajo y con ello el mejor aprovechamiento de la inversión en capacitación.

La Administración Pública para garantizar una función de calidad a los ciudadanos necesita de personal con vocación, voluntad y competencia, necesita que los puestos sean ocupados por los

individuos mejor dotados para desempeñarlos, esto puede obtenerse estableciendo un Servicio Civil de Carrera que garantice esta situación, sin embargo en nuestro país como hemos visto en el apartado anterior, los esfuerzos para conseguirlo han sido mermados por intereses particulares en pugna que se han opuesto por no querer o por no poder. En América Latina las barreras comunes han sido la poca especialización, la poca legitimidad del gobierno y un Estado altamente politizado por lo que los beneficios de un buen Servicio Civil de Carrera con una burocracia profesional, especializada y capacitada no han podido ser vistos. Afortunadamente hay quienes se comprometen con la idea de que un buen Servicio Civil de Carrera lleva a una buena administración y que el carecer de este, frustra los objetivos de un mejor gobierno, más profesional y capacitado.

Por otro lado, el Servicio Civil de Carrera es necesario pues los gobiernos se enfrentan a un mundo más integrado y competitivo por lo que urge la modernización de la Administración cualitativamente, así la profesionalización del personal se convierte en una exigencia global que además debe ser inmediata.

Por si fuera poco hay otros elementos que nos muestran la gran importancia del Servicio Civil de Carrera, pues ha sido instrumento efectivo contra la corrupción (debido a la evaluación permanente), incentiva y eficientiza la rendición de cuentas, las transferencias de poder con estabilidad al establecer una memoria administrativa, además, fomenta la creación de políticas públicas de largo plazo y las estructuras de castigo cambian por otras basadas en incentivos.

Asimismo asegura que los servidores públicos trabajen por alcanzar metas y no por intereses particulares, garantiza la supervisión, control y sanción del funcionario, establece un marco para diseñar, implantar y evaluar de forma adecuada las políticas públicas genera confianza en el gobierno y con ello consolida su legitimidad, reputación y fortalece las instituciones, es un elemento importante para disminuir la fragmentación política producto de la división de poderes. Garantiza también gobiernos responsables, honrados y con buenos resultados.

Como podemos observar son muchos los beneficios en los cuales radica la importancia del Servicio Civil de Carrera, distando bastante de ser únicamente la profesionalización del servidor público, aunque claro, el resultado por el logro de esto es lo que lo vuelve muy significativo.

Las recomendaciones que nos da José Luis Méndez, - titular de la Unidad del Servicio Profesional y Recursos Humanos de la Administración Pública Federal-, para la creación de un Servicio Civil de Carrera son la recopilación de insumos básicos (legislaciones y opiniones); proceso de diseño; inclusión de los cinco procesos base del servicio civil de carrera (incorporación, formación, evaluación, promoción y sanción) y una estructuración organizacional congruente.

En el caso de México, a pesar que a lo largo del tiempo ha sido muy accidentado el proceso de desarrollo de un Servicio Civil de Carrera, las condiciones actuales parecieran ser adecuadas para su establecimiento: régimen multipartidista, descentralización, mayor división de poderes, administración más honrada, mayor coordinación interburocrática, mejor entendimiento con otras naciones, voluntad política y la reciente promulgación de la Ley y el Reglamento del Servicio

Profesional de Carrera en la Administración Pública Federal; por otro lado la ciudadanía ya está indispueta a tolerar el amiguismo, la ineficiencia y la corrupción en la Administración Pública, exigiendo servidores públicos más capaces y mejor calificados; por primera vez hay señales claras de que el Servicio Civil de Carrera en México es una realidad también indispensable para consolidar los logros alcanzados.

En este marco, la educación basada en Competencia Laboral a la cual nos referimos en este trabajo es un complemento perfecto debido a la inferencia que el Servicio Civil de Carrera tiene de personal calificado y certificado de conocimientos, habilidades y actitudes necesarias para el desempeño adecuado de sus labores; en este sentido el desarrollo de Competencia Laboral en los diferentes niveles de complejidad y adecuado con normas pertinentes a cada labor de los servidores públicos son un elemento clave y sumamente valioso pues responde a los requerimientos del Servicio Civil colaborando de esta manera con la profesionalización del servidor público.

Consideramos pues oportuna la utilización de este recurso como medio para facilitar el desarrollo de un Servicio Civil en una organización de salud o de cualquier otro giro. La Competencia Laboral será entonces un medio para llevar a la burocracia mexicana a la obtención de los atributos necesarios para un servicio de calidad del gobierno a los ciudadanos y con ello un instrumento del Servicio Civil de Carrera para lograr la profesionalización, el plan de vida y desarrollo de los servidores públicos.

Esta afirmación se hace más patente al observar las similitudes y coincidencias entre los órganos del sistema y los términos del reglamento de la Ley del Servicio Profesional de Carrera en la Administración Pública Federal y la estructura y funcionamiento del Consejo de Normalización y Certificación y los Sistemas de Normalización y Certificación en Competencia Laboral. Además de que ambos consideran la evaluación del desempeño como referencia para la certificación y profesionalización.

Se forma así una importante \*sinergia entre el desarrollo de Competencia Laboral y el Servicio Civil de Carrera ya que al conjuntarse (ver anexo 5), el Sistema de Normalización y Certificación en Competencia Laboral se constituirá en la base de operación del Servicio Civil de Carrera dándole viabilidad de acción; este a su vez oferta al Sistema de Normalización y Certificación las garantías jurídicas y la legitimidad política que permitan su desarrollo y consolidación.

### **3.2 Entorno de las organizaciones públicas de salud en México.**

El entorno que prevalece en la organización pública de salud que estamos tratando no es nada favorable, existe personal operativo administrativo, médico y personal directivo. El personal operativo no tiene una cultura de servicio, carece de motivación, eficiencia, eficacia, productividad y sentido de pertenencia, su capacitación es escasa o nula aunado a un nivel escolar bajo, además vive una cultura de ausentismo, apatía, agresión y por si fuera poco los salarios son bajos, existe

gran incongruencia entre el puesto asignado y las funciones desempeñadas y no es posible que este personal pueda ser despedido debido a los privilegios que gozan como trabajadores.

Por su parte el sindicato también fomenta el ausentismo, cubre plazas con personal que no tiene el perfil del puesto, no asume un compromiso con los trabajadores en materia de capacitación además de contar con corrupción.

En el caso del personal directivo que es el que nos ocupa, es un personal de confianza, altamente rotativo debido en primera instancia al cambio de los diferentes gobiernos en turno y a la falta de implementación de un Servicio Civil de Carrera, este, carece de planeación, su comunicación es deficiente debido a la falta de visión, descuido y cuestiones políticas, del mismo modo la cohesión entre áreas es escasa y se ve reflejada en servicio deficiente y poca productividad. Además expresa resistencia al cambio y conciben a la capacitación (que por cierto es esporádica) como una obligación más que una necesidad. Estudiaremos el primer nivel directivo, es decir, la alta dirección que está formado por cinco personas que se encuentran insertas en la siguiente estructura:



Existe un \*desdén administrativo importante en el cual como veremos en el próximo capítulo encontramos duplicidad de funciones y las descripciones de puestos no están definidas por lo que estos puestos pueden ser ocupados por personas que no tienen el perfil adecuado al puesto, lo cual origina una incógnita en relación a la calificación del ocupante del puesto. Por supuesto no hay una política de capacitación clara al no haber un punto de referencia desde donde partir.

La capacitación en este contexto se encuentra desvirtuada, los recursos que pueden ser asignados para su desarrollo son escasos debido a los programas implementados por el gobierno y a que los servicios de la organización deben ser gratuitos. Así, tenemos que solo se tienen recursos

para capacitar a menos del 5% del personal anualmente, para esto se ha adoptado una política que da prioridad de capacitación al personal operativo coherente en puesto y funciones y al personal directivo.

La escasez de recursos acentúa las necesidades de contar con un DNC bien realizado con el fin de evitar la programación de cursos no necesarios; la exigencia de brindar servicios de calidad requiere del fomento a la capacitación, así pues es necesario favorecer un proceso de cambio. La Competencia Laboral es una sugerencia muy atractiva en este marco debido a que dirige sus esfuerzos a garantizar el dominio de los atributos necesarios para un buen funcionamiento, por lo tanto los procesos de cambio de actitudes, hábitos y las necesidades de conocimiento tanto propias del trabajo como ocasionadas por un perfil que no corresponde a los requerimientos del puesto pueden superarse gradualmente provocando un cambio de cultura. Se debe favorecer por esto un DNC adecuado a normas de Competencia Laboral y una rotación del personal directivo, si bien existente, también incluyente de las Competencias necesarias para la función desempeñada.

### 3.3 Normatividad del Servicio Civil de Carrera.

En lo que respecta al Servicio Civil de Carrera que recientemente ha concretado su implementación en nuestro país a través de la ley, la Capacitación se contempla como parte fundamental en el logro de la profesionalización de la Administración Pública, las implicaciones legales que genera dan como resultado un marco ideal para la aplicación de Competencia Laboral. A continuación hemos transcrito el Capítulo quinto de la Ley del Servicio Profesional de Carrera en la Administración Pública Federal<sup>94</sup> que se refiere al “Subsistema de Capacitación y Certificación de Capacidades” esta ley, fue publicada el 10 de Abril de 2003 en el Diario Oficial de la Federación:

#### Art. 44

*“La Capacitación y la Certificación de Capacidades son los procesos mediante los cuales los servidores públicos de carrera son inducidos, preparados, actualizados y certificados para desempeñar un cargo en la Administración Pública. La Secretaría emitirá las normas que regularán este proceso en las dependencias”.*

#### Art. 45

*“Los Comités, con base en la detección de las necesidades de cada dependencia establecerán programas de capacitación para el puesto y en desarrollo administrativo y calidad, para los servidores públicos. Dichos programas podrán ser desarrollados por una o más dependencias en coordinación con la Secretaría y deberán contribuir a la mejoría en la calidad de los bienes o servicios que se presten. Los Comités deberán registrar sus planes anuales de*

<sup>94</sup> Ley del Servicio Profesional de Carrera en la Administración Pública Federal [En línea disponible: URL [http://www.secodam.gob.mx/leyes/leypsp/lspc.htm#titulo3\\_capV](http://www.secodam.gob.mx/leyes/leypsp/lspc.htm#titulo3_capV)] 22/06/2004

*capacitación ante la Secretaría, misma que podrá recomendar ajustes de acuerdo a las necesidades del Sistema.*

*El Reglamento establecerá los requisitos de calidad exigidos para impartir la capacitación y actualización”.*

Art. 46

*“La capacitación tendrá los siguientes objetivos:*

- I. *Desarrollar, complementar, perfeccionar o actualizar los conocimientos y habilidades necesarios para el eficiente desempeño de los servidores públicos de carrera en sus cargos;*
- II. *Preparar a los servidores públicos para funciones de mayor responsabilidad o de naturaleza diversa, y*
- III. *Certificar a los servidores profesionales de carrera en las capacidades profesionales adquiridas”.*

Art. 47

*“El programa de capacitación tiene como propósito que los servidores públicos de carrera dominen los conocimientos y competencias necesarios para el desarrollo de sus funciones.*

*El programa de actualización se integra con cursos obligatorios y optativos según lo establezcan los Comités en coordinación con la Secretaría. Se otorgará un puntaje a los servidores públicos de carrera que los acrediten”.*

Art. 48

*“Los servidores públicos de carrera podrán solicitar su ingreso en distintos programas de capacitación con el fin de desarrollar su propio perfil profesional y alcanzar a futuro distintas posiciones dentro del Sistema o entidades públicas o privadas con las que se celebren convenios, siempre y cuando corresponda a su plan de carrera”.*

Art. 49

*“Las dependencias, en apego a las disposiciones que al efecto emita la Secretaría, podrán celebrar convenios con instituciones educativas, centros de investigación y organismos públicos o privados para que impartan cualquier modalidad de capacitación que coadyuve a cubrir las necesidades institucionales de formación de los servidores profesionales de carrera”.*

Art. 50

*“Los Comités en coordinación con la Secretaría, determinarán mediante la forma y términos en que se otorgará el apoyo institucional necesario para que los servidores profesionales de carrera tengan acceso o continúen con su educación formal, con base en sus evaluaciones y conforme a la disponibilidad presupuestal”.*

Art. 51

*“Al Servidor Público de Carrera que haya obtenido una beca para realizar estudios de capacitación especial o educación formal, se le otorgarán las facilidades necesarias para su aprovechamiento.*

*Si la beca es otorgada por la propia dependencia, el Servidor Público de Carrera quedará obligado a prestar sus servicios en ella por un periodo igual al de la duración de la beca o de los estudios financiados.*

*En caso de separación, antes de cumplir con este periodo, deberá reintegrar en forma proporcional a los servicios prestados, los gastos erogados por ese concepto a la dependencia”.*

Art. 52

*“Los servidores profesionales de carrera deberán ser sometidos a una evaluación para certificar sus capacidades profesionales en los términos que determine la Secretaría por lo menos cada cinco años. Las evaluaciones deberán acreditar que el servidor público ha desarrollado y mantiene actualizado el perfil y aptitudes requeridos para el desempeño de su cargo.*

*Esta certificación será requisito indispensable para la permanencia de un Servidor Público de Carrera en el Sistema y en su cargo”.*

Art. 53

*“Cuando el resultado de la evaluación de capacitación de un Servidor Público de Carrera no sea aprobatorio deberá presentarla nuevamente. En ningún caso, ésta podrá realizarse en un periodo menor a 60 días naturales y superior a los 120 días transcurridos después de la notificación que se le haga de dicho resultado.*

*La dependencia a la que pertenezca el servidor público deberá proporcionarle la capacitación necesaria antes de la siguiente evaluación.*

*De no aprobar la evaluación, se procederá a la separación del Servidor Público de Carrera de la Administración Pública Federal y por consiguiente, causará baja del Registro”.*

El Gobierno Federal a partir del 2003 y hasta el 2005 implementa una serie de acciones para darle aplicación a la ley, dentro de estas acciones está su reglamentación que ya ha tenido lugar. En este Reglamento de la Ley del Servicio Profesional de Carrera en la Administración Pública Federal que fue publicado el día 2 de abril del 2004 en el Diario Oficial de la Federación<sup>95</sup>, el capítulo 5, también está relacionado con la Capacitación y la certificación del personal, se titula: "*Del subsistema de Capacitación y Certificación de Capacidades*" y a la letra dice:

Art. 47

*"El Subsistema de Capacitación y Certificación de Capacidades se implementará con base en los diagnósticos de detección de necesidades de capacitación que realicen las dependencias".*

Art. 48

*"Los Comités de Profesionalización de las dependencias diseñarán, en coordinación con las unidades administrativas correspondientes, y desarrollarán los procesos de capacitación y certificación de capacidades de los servidores públicos de carrera, conforme a las normas y lineamientos que emita la Secretaría y que contendrán por lo menos lo siguiente:*

- I. Los criterios específicos para determinar, en función del perfil de los puestos, cuáles cursos serán obligatorios y cuáles optativos;*
- II. Los requerimientos técnicos de carácter general que se deberán considerar para la celebración de convenios con instituciones educativas, centros de investigación y organismos públicos o privados;*
- III. Los criterios técnicos que se deberán observar en la elaboración de programas de apoyos institucionales, así como los criterios para el otorgamiento de becas;*
- IV. Los criterios para la asignación de puntos por acreditación de cursos y por certificación de capacidades, y*
- V. Los criterios para la determinación y aplicación de los modelos para la documentación y el aprovechamiento del conocimiento, experiencia y capacidades en las dependencias.*

*La Secretaría, a través de la Unidad, podrá emitir guías que permitan la adecuada aplicación de estos procesos".*

Art. 49

*"Sin perjuicio de lo dispuesto en la fracción I del artículo 48 de este Reglamento, los programas de capacitación que elaboren los Comités de Profesionalización, determinarán los cursos que tendrán carácter obligatorio y optativo para un servidor público de carrera, de acuerdo*

<sup>95</sup> Diario Oficial de la Federación del 2 de abril de 2004.

con los siguientes criterios generales y considerando las condiciones y necesidades particulares de cada dependencia.

*I.Obligatorios: Los referentes al nivel de dominio de conocimientos y capacidades requeridos para la certificación de ese servidor público de carrera en el puesto que ocupa, y*

*II.Optativos: Aquellos que se enfoquen al desarrollo de conocimientos o capacidades no requeridos para la certificación del servidor público de carrera en el puesto que ocupa”.*

Art. 50

*“Los Comités de Profesionalización reportarán trimestralmente a la Unidad los avances en el cumplimiento de los programas anuales de capacitación que tengan registrados”.*

Art. 51

*“Los requisitos de calidad conforme a los cuales se impartirá la capacitación y actualización son los siguientes:*

*I.De carácter académico:*

- a. En cuanto al diseño instruccional, deberá haber consistencia entre los diversos elementos del curso, tales como objetivos, temario, capacidades a desarrollar, información y seguimiento proporcionados al participante sobre sus resultados en ejercicios, evaluaciones y plan curricular, y*
- b. En cuanto a estándares operativos de diseño instruccional, deberán comprender el uso de diferentes técnicas y metodologías adecuadas conforme al contenido temático, con el fin de fortalecer el aprendizaje.*

*II. De carácter técnico:*

- a. En cuanto a estándares para formato, que implica el diseño gráfico y el lenguaje apropiados para fortalecer el proceso de aprendizaje;*
- b. En cuanto a estándares operativos de interacción, que prevean las facilidades que se le proporcionan al participante para ubicarse y desplazarse entre temas, unidades y módulos dentro del curso, y*
- c. En cuanto a cursos electrónicos, deberán cumplir las características operativas de compatibilidad, acceso y funcionalidad para los participantes”.*

Art. 52

*"Los servidores públicos de carrera deben participar en los cursos de capacitación obligatorios para el desempeño de sus puestos, en las fechas programadas al efecto por las Direcciones Generales de Recursos Humanos.*

*Cuando un servidor público de carrera estime que tiene los conocimientos o capacidades necesarias para obtener una evaluación aprobatoria en uno o más cursos obligatorios, lo hará del conocimiento de la Dirección General de Recursos Humanos para el efecto de que sea programada su evaluación sin necesidad de participar en el curso de capacitación correspondiente.*

*El servidor público de carrera podrá solicitar la revisión de la evaluación del curso ante la institución que lo impartió, dentro de los siguientes cinco días hábiles contados a partir de la fecha en que se le notificó el resultado, de acuerdo al calendario de días laborables de dicha institución. La revisión sólo se podrá solicitar respecto de la correcta aplicación del procedimiento mas no sobre el contenido y los criterios de evaluación".*

Art. 53

*"Los Comités de Profesionalización aprobarán los programas de apoyos institucionales y becas a los servidores públicos de la respectiva dependencia, tomando en consideración la disponibilidad presupuestaria, así como el dictamen favorable de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, y lo previsto en la norma emitida por la Secretaría.*

*El servidor público titular que esté interesado en recibir apoyo institucional o alguna beca para realizar estudios profesionales o de postgrado, deberá solicitarlo al Comité de Profesionalización y acreditar ante éste que cuenta por lo menos con dos años de antigüedad en el Sistema, y que los estudios que pretende realizar están contemplados en su plan individual de carrera.*

*En caso de que los estudios a que se refiere el párrafo anterior requieran la participación de tiempo completo del servidor público titular, éste deberá tramitar la solicitud de apoyo o beca, conjuntamente con la licencia respectiva, en los términos establecidos en la Ley y este Reglamento".*

Art. 54

*"Para efectos del presente Reglamento, las capacidades son los conocimientos, habilidades, actitudes y valores expresados en comportamientos, requeridos para el desempeño de un puesto dentro del Sistema, y se clasifican en:*

- I. De visión del servicio público: Consisten en los valores éticos que posean y deben practicar los servidores públicos de carrera;*

- II. *Gerenciales o directivas: Consisten en los conocimientos, habilidades o actitudes que, de manera general y por el nivel de responsabilidad, deben tener los servidores públicos de carrera para el desempeño de sus funciones;*
- III. *Técnicas transversales: Consisten en los conocimientos y habilidades que son útiles para la generalidad de los puestos del Sistema, en aspectos o materias tales como nociones generales de la administración pública federal, informática, idiomas u otras, y*
- IV. *Técnicas específicas: Consisten en conocimientos y habilidades de carácter técnico-especializado que son requeridos para el desempeño de un puesto en el Sistema.*

*Sólo serán certificables las capacidades gerenciales o directivas y las técnicas”.*

Art. 55

*“La Secretaría, a través de la Unidad, se coordinará con las dependencias para la elaboración y descripción de las capacidades gerenciales o directivas y técnicas transversales de los puestos del Sistema, así como para determinar la vigencia de las certificaciones respectivas y para definir los niveles de dominio correspondientes.*

*Las dependencias elaborarán y describirán las capacidades técnicas específicas de sus puestos de carrera y establecerán la vigencia de las certificaciones respectivas, así como sus niveles de dominio, con base en la guía metodológica que para tal efecto emita la Secretaría a través de la Unidad.*

*Las capacidades y niveles mencionados serán registrados en el Catálogo General de Capacidades administrado por la Unidad”.*

Art. 56

*“Las capacidades deben ser evaluadas de manera tal que permitan determinar el nivel de dominio del servidor público de carrera en cada una de ellas, en función de los conocimientos, habilidades y actitudes que acredite y los que se hayan definido en el puesto.*

*La Secretaría, a través de la Unidad, en coordinación con las dependencias establecerá los mecanismos y criterios de evaluación y de certificación de las capacidades gerenciales o directivas y técnicas transversales, así como los de evaluación para las capacidades de visión del servicio público.*

*Por su parte, los mecanismos y criterios de evaluación y certificación de las capacidades técnicas serán determinados por los respectivos Comités de Profesionalización".*

Art. 57

*"Las dependencias podrán certificar las capacidades de sus servidores públicos de carrera, siempre que cuenten con un órgano o área de la propia dependencia que pueda llevar a cabo dicha certificación bajo los criterios de calidad, confiabilidad, imparcialidad y transparencia necesarios, o bien, a través de organizaciones o instituciones públicas o privadas que garanticen el cumplimiento de dichos criterios, y cuya contratación estará sujeta a la disponibilidad presupuestaria.*

*La Secretaría, a través de los lineamientos y guías correspondientes, establecerá los parámetros y requisitos mínimos para la certificación de capacidades".*

Art. 58

*"Para los efectos del artículo 52 de la Ley, las capacidades en que puede certificarse, como mínimo, un servidor público de carrera en el Sistema, serán las siguientes:*

- I. Las capacidades gerenciales o directivas establecidas en los lineamientos a que alude la fracción IX del artículo 15 de este ordenamiento,*
- II. La capacidad técnica transversal relativa a nociones generales de la Administración Pública Federal, y*
- III. Las capacidades técnicas que determinen los Comités de Profesionalización respectivos para el adecuado desempeño del puesto de que se trate, de acuerdo con la descripción del mismo. Estas capacidades no podrán ser menos de dos ni más de cuatro.*

*El servidor público titular deberá certificar, para su permanencia en el Sistema y en su cargo, cuando menos tres de las capacidades gerenciales y dos de las capacidades técnicas consideradas por el Comité de Profesionalización para el adecuado desempeño de su puesto, así como la capacidad técnica transversal a que se refiere la fracción II de este artículo, en los términos de los lineamientos previstos en el artículo 15, fracción IX de este Reglamento. Tratándose de servidores públicos titulares que ocupen puestos de enlace, será suficiente certificar dos capacidades gerenciales y las técnicas antes referidas, para efectos de su permanencia.*

*Cuando un servidor público titular no obtenga la certificación de las capacidades que conforme a lo anterior sean requeridas para el puesto que desempeña, será evaluado nuevamente dentro de los doce meses siguientes a la primera evaluación que hubiere presentado. En caso de no*

*aprobar esta segunda evaluación, su nombramiento dejará de surtir efectos sin responsabilidad para la dependencia”.*

Art. 59

*“La certificación de una capacidad tendrá, de acuerdo a su naturaleza, una vigencia determinada, por lo que una vez que ésta concluya el servidor público será evaluado para efectos de certificarla nuevamente.*

*Cuando, derivado de un concurso público y abierto, las evaluaciones del candidato seleccionado para ocupar el puesto sean las mismas que se requieren para certificar alguna o algunas de las capacidades requeridas para el desempeño de ese puesto, los resultados de tales evaluaciones serán presentadas ante el órgano, área, organización o institución pública o privada certificadora, para el efecto de que se otorguen a ese candidato las certificaciones respectivas”.*

En relación a la normatividad de la que hablamos en el Capítulo 1, la historia ha sido muy distinta, hay una tendencia marcada desde el Gobierno Federal a impulsar la implementación del Servicio Profesional de Carrera y a consolidarlo a finales del año 2005. Ha sido un gran esfuerzo y se ha apoyado en gran medida en el sistema de Competencias para definir los perfiles y los lineamientos para certificar al personal. En los Estados de la Federación también ha habido logros aunque es muy variado el proceso de avance.

Tanto la Ley como el Reglamento aplican desde los niveles de Enlace hasta las Direcciones Generales; el nivel de Secretario aun es de libre designación, es propuesta de este trabajo que incluso ese puesto, aunque conserve su estatus de libre designación, si se pueden considerar ciertos lineamientos a cubrir en cuanto a Competencia se refiere, manteniendo la profesionalización deseada desde el vértice de cada dependencia.

**Capítulo 4:**  
**Propuesta de Capacitación basada en Competencias**  
**Laborales para el personal directivo.**

---

---

---

## CAPITULO 4 : PROPUESTA DE CAPACITACIÓN BASADA EN COMPETENCIAS LABORALES PARA EL PERSONAL DIRECTIVO.

### 4.1 Perfil del Puesto y Capacitación en la Organización de Salud.

Lo primero que debemos conocer para elaborar una propuesta de capacitación en Competencia Laboral son los requerimientos del puesto en cuestión a evaluar y certificar, para lo cual son necesarias las descripciones de puesto que nos indiquen las funciones, el ámbito de responsabilidad, los niveles superiores e inferiores y los requisitos académicos y de experiencia adecuados para un buen desempeño. Es importante mencionar que a pesar de las nuevas leyes de Transparencia, esa información es sumamente difícil de conseguir, se elaboró una solicitud a través del módulo de atención ciudadana en línea, se acudió directamente a las oficinas de la Secretaría de Salud de la entidad y a través de un oficio por la Oficialía de partes después de 7 días hábiles y varias vueltas se nos negó la información con el argumento que se debía solicitar a otra área de la dependencia; finalmente pudimos constatar que los profesiogramas (descripciones de puesto) para el personal directivo no existían, de tal forma se deduce que la ocupación de dichas plazas puede ser totalmente arbitraria sin una coherencia perfil- puesto, ya que ni siquiera esta definido este, de esta manera el cargo público esta a merced del afán del gobernante en turno. Imaginemos entonces lo que sucede con la Capacitación, para la cual no existe política que respalde un desarrollo de capacidades, conocimientos y actitudes específicas para un desempeño efectivo. La Capacitación no tiene un programa formal y los directivos no necesariamente tienen las características y atributos para desempeñar sus obligaciones, características que como hemos visto tampoco conocemos.

De tal manera necesitamos crear un perfil específico de cada cargo público, una descripción de puestos que defina los requisitos de competencia de la persona que va a desempeñar las labores. La base para la creación de estos perfiles serán las funciones de los servidores públicos descritas en la Ley,<sup>96</sup> los Reglamentos<sup>97</sup> y las que nos fueron otorgadas directamente por la dependencia.<sup>98</sup> A partir de estas funciones y tratándose esta propuesta del desarrollo de Competencia Laboral para la profesionalización, se elaboraron los perfiles o descripciones de puesto de la Secretaría de Salud, la Dirección General de Servicios Médicos y Urgencias, la Dirección General de Planeación y Coordinación Sectorial, la Dirección General de Administración y los Servicios de Salud Pública (esta última considerada también como Dirección General), en ellas, se incluyen ya las Competencias Laborales que cada persona debe certificar para poder ocupar el puesto de acuerdo a las funciones de cada área según hemos determinado.

<sup>96</sup> Ley Orgánica de la Administración Pública del Distrito Federal, Art. 29 [En línea disponible: URL <http://www.salud.df.gob.mx/funciones/index.html>] 18/11/2004

<sup>97</sup> Reglamento Interior de la Administración Pública del Distrito Federal, Art. 65 [En línea disponible: URL <http://www.salud.df.gob.mx/funciones/funciones2.html>] y Art. 67 [En línea disponible: URL <http://www.salud.df.gob.mx/funciones/funciones3.html>] 18/11/2004

<sup>98</sup> Presentación de Funciones de la Secretaría de Salud del DF

Las descripciones fueron hechas según el modelo de profesiograma que contempla la organización pública de Salud para otros niveles en los cuales si existe. Este modelo contempla:

- Funciones
- Requisitos Académicos
- Experiencia
- Ámbito de responsabilidad
- Nivel Inmediato Superior
- Nivel Inmediato Inferior

A partir de la siguiente página vemos las descripciones de puesto propuestas:

Secretario de Salud	
Funciones	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Vigilar, en la esfera de su competencia, el cumplimiento de la Ley General de Salud, la Ley de Salud para la entidad y demás disposiciones aplicables.</li> <li>▪ Coordinar la participación de todas las instituciones de los sectores públicos, social y privado en la ejecución de las políticas de salud.</li> <li>▪ Planear, organizar, dirigir, operar y evaluar el Sistema de Salud.</li> <li>▪ Formular los proyectos de convenios de coordinación y concertación, a que se refiere el artículo 19 de la Ley Orgánica de la Administración Pública local, que en materia de salud suscribe el jefe de Gobierno</li> <li>▪ Apoyar los programas y servicios de salud de las Dependencias, Organismos Desconcentrados y Entidades de la Administración Pública Federal, en los términos de la legislación aplicable y de las bases de coordinación que se celebren.</li> <li>▪ Coordinar, supervisar y evaluar los programas y acciones que en materia de salud realicen las Delegaciones.</li> <li>▪ Coordinar y desarrollar, conjuntamente con los estados colindantes, el Sistema Metropolitano de Atención a la Salud;</li> <li>▪ Formular y desarrollar programas locales de salud, en el marco del sistema metropolitano de atención a la salud y del sistema de salud conforme a los principios y objetivos del programa general de desarrollo.</li> <li>▪ Planear, dirigir, controlar, operar y evaluar los servicios de atención médica y salud pública.</li> <li>▪ Planear, dirigir, controlar y evaluar los servicios de medicina legal, de salud en apoyo a la procuración de justicia y atención médica a población interna en reclusorios y centros de readaptación social</li> <li>▪ Planear, dirigir, controlar, operar y evaluar las instituciones de prestación de servicios de salud a población abierta.</li> <li>▪ Organizar y ejecutar las acciones de regulación y control sanitario en materia de salubridad local.</li> <li>▪ Organizar, operar y supervisar la prestación de los servicios de salubridad general a que se refiere la ley de salud.</li> <li>▪ Planear, operar, controlar y evaluar el sistema de información de salud</li> <li>▪ Determinar la periodicidad y características de la información que deberán proporcionar los prestadores de servicios de salud de los sectores público, social y privado</li> <li>▪ Elaborar, coordinar y evaluar programas de enseñanza e investigación y promover el intercambio con otras instituciones.</li> <li>▪ Organizar congresos en materia de salud, sanidad y asistencia social.</li> <li>▪ Estudiar, adoptar y poner en vigor las medidas necesarias para combatir las enfermedades transmisibles y las adicciones, así como la prevención de accidentes.</li> <li>▪ Desarrollar actividades tendientes al mejoramiento y especialización de los servicios.</li> <li>▪ Las demás que le atribuyan expresamente las leyes y reglamentos.</li> <li>▪ Ejercer, rembolsar, pagar y contabilizar el ejercicio del presupuesto autorizado.</li> <li>▪ Adquirir y vigilar la correcta utilización de los artículos de consumo, mobiliario y equipo.</li> </ul>
Requisitos Académicos	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Título de Médico cirujano expedido por Institución reconocida oficialmente con especialidad en una de las áreas básicas de la medicina.</li> <li>▪ Competencia Laboral Certificada en Calidad en el Servicio y Desarrollo de Habilidades Directivas</li> <li>▪ Competencia Laboral Certificada en Administración de Sistemas de Salud y en Administración de Hospitales y Programas de Servicios de Salud Pública</li> <li>▪ *CLC en Obtención de Información para la toma de decisiones, Desarrollo de programas y proyectos y Desarrollo de estudios de evaluación.</li> <li>▪ CLC del Desarrollo y evaluación de la Competencia Laboral de capacitandos con base en una Norma Técnica de Competencia Laboral</li> </ul>
Experiencia	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ 12 meses en Dirección General o 24 meses en Dirección o Subdirección de Área o puesto o desempeño equivalente en institución pública o privada.</li> </ul>
Ámbito de responsabilidad	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Establece las políticas y las líneas de acción en salud de la población en coordinación con el gobierno central; administra los servicios de salud</li> </ul>
Nivel Inmediato Sup.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Gobernador o Jefe de Gobierno</li> </ul>
Nivel Inmediato Inf.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Director General</li> </ul>

Dirección General de Servicios Médicos y Urgencias	
Funciones	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Organizar, operar y controlar la prestación los servicios de atención médica permanentes y de urgencias.</li> <li>▪ Participar en el Sistema de Salud organizado y coordinado por la Secretaría de Salud, mediante la prestación de los servicios hospitalarios y de urgencias.</li> <li>▪ Ejecutar los programas de salud de la Secretaría de Salud relativos a la prestación de servicios hospitalarios y de urgencias.</li> <li>▪ Desarrollar actividades tendientes al mejoramiento y especialización de los servicios a su cargo.</li> <li>▪ Coordinarse con otras unidades de la Secretaría de Salud, así como con los organismos coordinados sectorialmente por ésta, especialmente con el Organismo Descentralizado Servicios de Salud Pública, en lo relativo a la atención integral del paciente.</li> <li>▪ Proponer programas de formación, capacitación y desarrollo de recursos humanos para la atención a la salud vinculados a los servicios a su cargo, que instrumente la Secretaría de Salud.</li> <li>▪ Participar en los programas de investigación relativos a los servicios de hospitalización y urgencias que instrumente la Secretaría de Salud.</li> <li>▪ Realizar todas aquellas acciones que sean necesarias para mejorar la calidad en la atención de los servicios médicos y de urgencias a su cargo, en observancia de las disposiciones normativas emitidas por la Secretaría de Salud y otras autoridades competentes.</li> <li>▪ Promover la ampliación de la cobertura y la prestación de los servicios a su cargo, apoyando las políticas y programas que para tal efecto dicten y formulen las autoridades correspondientes de la Secretaría de Salud.</li> <li>▪ Organizar, operar y controlar la prestación de servicios de atención médica y urgencias.</li> <li>▪ Evaluar los resultados de la atención médica.</li> <li>▪ Determinar necesidades de insumos, medicamentos y equipo médico.</li> <li>▪ Participar técnicamente en procesos de adquisición, instalación y puesta en funcionamiento de equipo.</li> <li>▪ Implantar normas y lineamientos técnicos para los procesos de adquisición, distribución y almacenamiento de medicamentos, insumos y equipo médico.</li> </ul>
Requisitos Académicos	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Título de Médico cirujano expedido por Institución reconocida oficialmente con especialidad en una de las áreas básicas de la medicina.</li> <li>▪ Competencia Laboral Certificada en Calidad en el Servicio y Desarrollo de Habilidades Directivas</li> <li>▪ Competencia Laboral Certificada en Administración de Sistemas de Salud y en Administración de Hospitales y Programas de Servicios de Salud Pública</li> <li>▪ Competencia Laboral Certificada del Desarrollo y evaluación de la Competencia Laboral de capacitandos con base en una Norma Técnica de Competencia Laboral</li> <li>▪ Competencia Laboral Certificada en el Desarrollo de diagnósticos de servicios, Obtención de información para la toma de decisiones y Desarrollo de programas y proyectos</li> </ul>
Experiencia	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ 12 meses en Dirección de Área o 24 meses en Subdirección de Área o puesto o desempeño equivalente en institución pública o privada.</li> </ul>
Ámbito de responsabilidad	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Administrar los Servicios Médicos y de Urgencias de la Población</li> </ul>
Nivel Inmediato Sup.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Secretario de Salud</li> </ul>
Nivel Inmediato Inf.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Director de Área</li> </ul>

Dirección General de Planeación y Coordinación Sectorial.	
Funciones	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Establecer las acciones de coordinación sectorial, para la organización y funcionamiento de los grupos Interinstitucionales de trabajo para la integración del Sistema de Salud.</li> <li>▪ Instrumentar los mecanismos de coordinación para la planeación, organización, control y evaluación del Sistema de Salud.</li> <li>▪ Proponer las acciones de coordinación entre el Sistema de Salud con otras Dependencias y Entidades de las Administraciones Públicas, tanto Federal como local, y de los gobiernos estatales que por sus atribuciones deban participar en la Instrumentación de mecanismos de coordinación metropolitana.</li> <li>▪ Impulsar las acciones de participación concertación e inducción con los sectores social y privado para la elaboración, actualización y ejecución de los programas que requieran el Sistema de Salud.</li> <li>▪ Proponer las bases para la formulación y ejecución de las políticas de salud del Distrito Federal, así como para el desarrollo del Sistema de Salud.</li> <li>▪ Establecer las políticas, sistemas, normas y procedimientos de carácter técnico a las que deben sujetarse las Unidades Administrativas de la Administración Pública, que realicen actividades en materia de salud.</li> <li>▪ Planear y evaluar el funcionamiento de las Unidades Administrativas de la Administración Pública, que realicen actividades en materia de salud.</li> <li>▪ Regular, coordinar e integrar el anteproyecto de presupuesto y programa operativo anual de la Secretaría de Salud</li> <li>▪ Coordinar y aprobar la formulación del anteproyecto de presupuesto y programa operativo anual de las Unidades Administrativas de la Administración Pública, que realicen actividades en materia de salud.</li> <li>▪ Autorizar y regular el ejercicio, las transferencias, ampliaciones y modificaciones del presupuesto que se requieran, de las Unidades Administrativas de la Administración Pública, que realicen actividades en materia de salud.</li> <li>▪ Recopilar e integrar con la debida oportunidad, la información que se requiera para enviar a la Secretaría de Finanzas, a efecto de que se formule la Cuenta Pública.</li> <li>▪ Apoyar técnicamente la desconcentración de funciones de la Secretaría de Salud, de las Unidades Administrativas y organismos Públicos descentralizados sectorizados a ella.</li> <li>▪ Definir las políticas, estrategias, normas y procedimientos para asegurar la oportuna y eficiente prestación de los servicios de salud a cargo de los organismos públicos descentralizados sectorizados a la Secretaría de Salud, así como vigilar su cumplimiento.</li> <li>▪ Emitir los lineamientos, criterios y procedimientos de captación, elaboración, producción, actualización y difusión de la información estadística en salud.</li> <li>▪ Diseñar y aplicar métodos e indicadores para el análisis estadístico de la información que se genere en las unidades Administrativas y organismos públicos descentralizados de la Secretaría de Salud y para el Sistema de Salud, así como establecer los mecanismos y estrategias para el adecuado seguimiento de indicadores de resultados.</li> <li>▪ Desarrollar sistemas y programas de información con la participación de las Unidades Administrativas y Unidades administrativas de Apoyo Técnico-Operativo adscritas y organismos públicos descentralizados sectorizados a la Secretaría, así como vigilar su adecuado cumplimiento, mediante supervisión, asesoría y capacitación.</li> <li>▪ Coordinar y controlar el sistema de información estadística de la Secretaría de Salud, de los organismos públicos descentralizados sectorizados a ésta, así como del Sistema de Salud.</li> <li>▪ Generar y difundir la información estadística en salud que requieran la Secretaría de Salud y otras Dependencias.</li> <li>▪ Mantener informada a la población sobre el desarrollo de programas de la Secretaría de Salud y contribuir a la difusión de actividades y logros del Sistema de Salud.</li> <li>▪ Observar la aplicación de las políticas, sistemas, normas, y procedimientos de carácter técnico a las que deben sujetarse las Unidades Administrativas, Organos Desconcentrados y Entidades de la Administración Pública, que realicen actividades en materia de salud.</li> <li>▪ Participar en el establecimiento de las políticas e intervenir en los programas en materia de información, capacitación y actualización de recursos humanos, de las Unidades Administrativas, Organos Desconcentrados y Entidades de la Administración Pública que realicen actividades en materia de salud.</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Realizar los estudios e investigaciones necesarias, con el objeto de fortalecer las acciones de salud.</li> <li>▪ Coordinar y controlar las acciones de los programas de inversión de la Secretaría en el proceso de la obra pública que se efectúa para la conservación y desarrollo de la infraestructura e instalaciones en las unidades médicas de la Administración Pública.</li> <li>▪ Controlar el ejercicio del presupuesto de la Secretaría de Salud y de las Unidades de la Administración, que realicen actividades en materia de salud.</li> <li>▪ Participar en la elaboración y vigilar el cumplimiento de convenios y programas de colaboración, que celebre la Secretaría de Salud con el sector educativo, Instituciones nacionales e internacionales, en coordinación con las Unidades Administrativas, en materia de educación e investigación en salud.</li> <li>▪ Coadyuvar con las autoridades e instituciones educativas en la definición del perfil de los profesionales para la salud, en sus etapas de formación y del número óptimo de egresados que se requieran para cubrir las necesidades de recursos humanos del Sistema de Salud.</li> <li>▪ Proporcionar la información y la cooperación técnica en las materias de su competencia, que le sean requeridas por las Unidades Administrativas de la Secretaría de Salud, de la Administración Pública y demás órganos del Gobierno local, así como por los Poderes de la Unión, de los Estados y Municipios.</li> <li>▪ Ejercer el control, vigilancia y fomento sanitarios, conforme a lo que señale la Ley General de Salud, sus reglamentos y la Ley de Salud local, con el apoyo del organismo público descentralizado Servicios de Salud Pública.</li> <li>▪ Expedir las autorizaciones sanitarias para las actividades, establecimientos, productos y servicios en el ámbito de su competencia, conforme lo señalen las disposiciones jurídicas y administrativas aplicables.</li> <li>▪ Integrar el padrón local de actividades, establecimientos, productos y servicios que se encuentren sujetos a control y vigilancia sanitaria.</li> <li>▪ Ordenar y practicar verificaciones de conformidad con las disposiciones jurídicas y administrativas aplicables a la materia.</li> <li>▪ Controlar la fauna nociva en mercados, centros de abasto y demás establecimientos públicos donde se comercialicen productos para consumo humano con el apoyo del organismo público descentralizado Servicios de Salud Pública.</li> <li>▪ Emitir los dictámenes sanitarios y expedir las notificaciones de resultados derivadas de las acciones de vigilancia sanitaria.</li> <li>▪ Imponer sanciones y aplicar medidas de seguridad cuando existen riesgos y daños a la salud de las personas, por incumplimiento de las disposiciones sanitarias aplicables.</li> <li>▪ Realizar el control y vigilancia sanitarios en los establecimientos que expendan alimentos en la vía pública.</li> <li>▪ Realizar el control y vigilancia sanitarios relacionados con el traslado, inhumación y exhumación de cadáveres.</li> </ul>
Requisitos Académicos	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Título de Médico cirujano expedido por institución reconocida oficialmente con especialidad en una de las áreas básicas de la medicina. Postgrado en administración.</li> <li>▪ CLC en Calidad en el Servicio y Desarrollo de Habilidades Directivas</li> <li>▪ Competencia Laboral Certificada en Administración de Sistemas de Salud y en Administración de Hospitales y Programas de Servicios de Salud Pública</li> <li>▪ Competencia Laboral Certificada del Desarrollo y evaluación de la Competencia Laboral de capacitandos con base en una Norma Técnica de Competencia Laboral</li> <li>▪ Competencia Laboral Certificada en el Desarrollo de diagnósticos de servicios, Obtención de información para la toma de decisiones, Análisis e interpretación de información en estudios de evaluación, Desarrollo de programas y proyectos, Desarrollo de estudios de evaluación y Presupuestación de programas y proyectos.</li> </ul>
Experiencia	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ 12 meses en Dirección de Área o 24 meses en Subdirección de Área o puesto o desempeño equivalente en institución pública o privada.</li> </ul>
Ámbito de responsabilidad	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Dirigir la planeación, la evaluación y las políticas de salud, coordinar el desarrollo de sistemas de salud, mantener y controlar el sistema de información, dirigir la investigación y colaborar en la formación.</li> </ul>
Nivel Inmediato Sup.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Secretario de Salud</li> </ul>
Nivel Inmediato Inf.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Director de Área</li> </ul>

Dirección General de Administración	
Funciones	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Coadyuvar en la programación y participar en la administración de los recursos humanos y materiales, así como en los financieros destinados a gastos por servicios personales.</li> <li>▪ Auxiliar en actos para el cierre del ejercicio anual.</li> <li>▪ Participar en el registro de erogaciones realizadas por la Dependencia.</li> <li>▪ Coadyuvar en la integración y tramitación de programas de inversión.</li> <li>▪ Elaborar estrategias para formular el Programa Anual de Adquisiciones y coordinar la recepción, guarda, suministro y control de bienes.</li> <li>▪ Instrumentar los procesos de licitaciones públicas.</li> <li>▪ Instrumentar los mecanismos de coordinación para la organización, control y evaluación del Sistema de Salud.</li> <li>▪ Regular, coordinar e integrar el anteproyecto de presupuesto y programa operativo anual de la Secretaría de Salud</li> <li>▪ Coordinar y aprobar la formulación del anteproyecto de presupuesto y programa operativo anual de las Unidades Administrativas de la Administración Pública, que realicen actividades en materia de salud.</li> <li>▪ Autorizar y regular el ejercicio, las transferencias, ampliaciones y modificaciones del presupuesto que se requieran, de las Unidades Administrativas de la Administración Pública, que realicen actividades en materia de salud.</li> <li>▪ Participar en el establecimiento de las políticas e intervenir en los programas en materia de información, capacitación y actualización de recursos humanos, de las Unidades Administrativas, Organos Desconcentrados y Entidades de la Administración Pública que realicen actividades en materia de salud.</li> <li>▪ Controlar el ejercicio del presupuesto de la Secretaría de Salud y de las Unidades de la Administración, que realicen actividades en materia de salud.</li> <li>▪ Organizar, dirigir y controlar el pago de nómina, impuestos y prestaciones.</li> <li>▪ Dotar los recursos humanos necesarios para la Dependencia.</li> <li>▪ Organizar, dirigir y controlar los recursos</li> </ul>
Requisitos Académicos	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Título de Licenciado en Administración expedido por institución reconocida oficialmente.</li> <li>▪ Competencia Laboral Certificada en Calidad en el Servicio y Desarrollo de Habilidades Directivas</li> <li>▪ Competencia Laboral Certificada en Administración de Sistemas de Salud.</li> <li>▪ Competencia Laboral Certificada del Desarrollo y evaluación de la Competencia Laboral de capacitandos con base en una Norma Técnica de Competencia Laboral.</li> <li>▪ Competencia Laboral Certificada en Administración de la Capacitación, Adquisición de bienes y servicios por licitación, Integración de personal a la organización, Operación del sistema administrativo de gestión humana, Planeación estratégica de Recursos Humanos y Presupuestación de programas y proyectos.</li> <li>▪ Competencia Laboral Certificada en Obtención de información para la toma de decisiones y Desarrollo de programas y proyectos</li> </ul>
Experiencia	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ 12 meses en Dirección de Área o 24 meses en Subdirección de Área o puesto o desempeño equivalente en institución pública o privada.</li> </ul>
Ámbito de responsabilidad	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Gestión de Recursos Humanos y Materiales, dirección y aplicación de recursos financieros y operación del mantenimiento y servicios generales.</li> </ul>
Nivel Inmediato Sup.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Secretario de Salud</li> </ul>
Nivel Inmediato Inf.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Director de Área</li> </ul>

Dirección General de Servicios de Salud Pública (OPD)	
Funciones	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Dirigir los programas de salud que establezca la Secretaría de Salud.</li> <li>▪ Organizar, operar y evaluar los servicios de primer nivel de atención.</li> <li>▪ Dirigir los programas de pensión alimenticia.</li> <li>▪ Organizar, operar y evaluar la prestación de los servicios de salud pública, de atención médica de primer nivel.</li> <li>▪ Dirigir la operación del Sistema de vigilancia epidemiológica de las enfermedades transmisibles y no transmisibles, así como de los sistemas especiales de información en salud.</li> <li>▪ Promover los programas de capacitación y formación de recursos humanos para la atención de la salud, vinculados con los servicios a su cargo.</li> <li>▪ Establecer necesidades de insumos, equipo médico e infraestructura para la operación de los servicios de salud de primer nivel.</li> <li>▪ Coadyuvar en la programación y participar en la administración de los recursos humanos y materiales, así como en los financieros.</li> <li>▪ Participar en el establecimiento de las políticas e intervenir en los programas en materia de información, capacitación y actualización de recursos humanos.</li> </ul>
Requisitos Académicos	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Título de Médico cirujano expedido por Institución reconocida oficialmente con especialidad en una de las áreas básicas de la medicina.</li> <li>▪ Competencia Laboral Certificada en Calidad en el Servicio y Desarrollo de Habilidades Directivas</li> <li>▪ Competencia Laboral Certificada en Administración de Sistemas de Salud y en Administración de Hospitales y Programas de Servicios de Salud Pública</li> <li>▪ Competencia Laboral Certificada del Desarrollo y evaluación de la Competencia Laboral de capacitandos con base en una Norma Técnica de Competencia Laboral</li> <li>▪ Competencia Laboral Certificada en el Desarrollo de diagnósticos de servicios y Administración de la Capacitación.</li> <li>▪ Competencia Laboral Certificada en Integración de personal a la organización, Operación del sistema administrativo de gestión humana, Planeación estratégica de Recursos Humanos y Presupuestación de programas y proyectos.</li> <li>▪ Competencia Laboral Certificada en Obtención de Información para la toma de decisiones</li> </ul>
Experiencia	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ 12 meses en Dirección de Área o 24 meses en Subdirección de Área o puesto o desempeño equivalente en institución pública o privada.</li> </ul>
Ámbito de responsabilidad	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Administrar los Programas de Servicios de Salud y la prestación de servicios de primer nivel.</li> </ul>
Nivel Inmediato Sup.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Secretario de Salud</li> </ul>
Nivel Inmediato Inf.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Director de Área</li> </ul>

#### 4.2 Normas de Competencia Laboral para directivos de una organización de salud.

Una vez que tenemos los perfiles de puestos hemos de definir las normas de Competencia Laboral que seleccionamos de acuerdo a las funciones de cada directivo. Estas normas son elaboradas por el Consejo de Normalización y Certificación en Competencia Laboral (CONOCER) y en el proceso de su creación intervienen los sectores productivos relacionados con las competencias involucradas a certificar.

En relación a las funciones que los directivos de la organización realizan, encontramos doce Normas de Competencia Laboral, sin embargo, consideramos que aun con la certificación de estas normas, el candidato no cubriría el total de calificaciones para desempeñar el puesto en cuestión; por este motivo hemos desarrollado cuatro normas extras, las cuales con su certificación, podrían cubrir el resto de calificaciones no contempladas en las normas del CONOCER. Las normas que se desarrollaron son:

- *Administración de Sistemas de Salud*
- *Administración de Hospitales y Programas de Servicios de Salud Pública*
- *Calidad en el Servicio*
- *Desarrollo de Habilidades Directivas*

Las normas seleccionadas del CONOCER para calificar al los puestos directivos son:

- *Administración de la Capacitación*
- *Adquisición de bienes y servicios por licitación*
- *Integración de personal a la organización*
- *Operación del sistema administrativo de gestión humana.*
- *Desarrollo y evaluación de la competencia laboral de capacitandos con base en una Norma Técnica de Competencia Laboral*
- *Planeación estratégica de recursos humanos*
- *Desarrollo de diagnósticos de servicios*
- *Obtención de información para la toma de decisiones*
- *Análisis e interpretación en estudios de evaluación*
- *Desarrollo de programas y proyectos*
- *Desarrollo de estudios de evaluación*
- *Presupuestación de programas y proyectos*

Por supuesto no es necesario que los cargos públicos deban certificarse en todas las normas que hemos seleccionado, sino que se adecuan según sus responsabilidades. Cada norma está comprendida por unidades a certificar, estas a su vez se componen de elementos los cuales indican los criterios de desempeño necesarios para la calificación y las evidencias por desempeño, por producto, por conocimiento y por actitudes que infieren la ya competencia y que deben ser tomadas en cuenta a la hora de evaluar una certificación. A continuación veremos las normas con sus unidades y los elementos, en el Anexo 2 podremos observar a detalle las Normas de Competencia Laboral tomadas del CONOCER,<sup>99</sup> en el Anexo 3 podremos observar las Normas de Competencia Laboral que hemos desarrollado.

<sup>99</sup> Base de Datos de las NTCL [En línea disponible: URL <http://www.conocer.org.mx/> ] 4/10/04

**Normas de Competencia Laboral tomadas del Consejo de Normalización y Certificación en Competencia Laboral, CONOCER**

**Administración de la Capacitación**

- Planear la capacitación y desarrollo del personal
  - Diagnosticar las necesidades de capacitación y desarrollo del personal*
  - Elaborar los planes / programas de capacitación y desarrollo del personal*
- Proveer los recursos para la capacitación del personal
  - Obtener los recursos materiales para la impartición de los cursos.*
  - Proveer los cursos para los planes / programas de capacitación*
  - Seleccionar a los instructores para los cursos de capacitación*
- Evaluar los resultados de la función de capacitación
  - Elaborar el plan de evaluación de la función*
  - Obtener la información para la evaluación de la función*
  - Determinar las causas de las desviaciones de los resultados de capacitación*
  - Determinar las acciones correctivas y preventivas de capacitación*

**Adquisición de bienes y servicios por licitación**

- Establecer las condiciones de la licitación de la compra de bienes y servicios
  - Elaborar las bases de la licitación de la compra de bienes y servicios*
  - Difundir las bases de la licitación*
- Coordinar la licitación de la compra de bienes y servicios
  - Coordinar las juntas de aclaraciones de las bases de la licitación*
  - Coordinar el registro de licitantes y los actos de apertura de propuestas*
  - Coordinar la emisión de los fallos sobre la licitación*
- Formalizar la compra de los bienes y servicios licitados
  - Fincar el contrato de adjudicación al proveedor de bienes y servicios*
  - Gestionar el pago al proveedor*

**Integración de personal a la organización**

- Reclutar y seleccionar personas de acuerdo a los requerimientos de la organización
  - Reclutar a las personas que potencialmente puedan desempeñar las funciones vacantes*
  - Seleccionar a la persona que cubra con los requisitos establecidos de acuerdo a las funciones específicas a desarrollar*
- Contratación e inducción del personal en la organización
  - Contratar al personal seleccionado de acuerdo a las políticas de la organización y a la legislación vigente*
  - Realizar el proceso de inducción organizacional del personal de acuerdo a las políticas y los procedimientos establecidos*
  - Asegurar que se cumpla la inducción del personal a sus nuevas funciones de acuerdo a las políticas y los procedimientos establecidos*

Operación del sistema administrativo de gestión humana

Controlar el sistema administrativo de gestión humana con base a los procedimientos, políticas, objetivos y marco legal vigente de la organización

*Controlar los procesos administrativos de recursos humanos con base en sus objetivos definidos en la planeación estratégica de la función*

*Controlar la aplicación del marco legal, políticas y procedimientos de pago de sueldos y salarios de acuerdo a los requerimientos establecidos por la organización y la legislación vigente*

*Controlar la asignación al personal de prestaciones y beneficios de acuerdo a las políticas y procedimientos de la organización así como a los criterios de ley*

Mantenimiento del sistema administrativo de gestión humana y de servicios de personal con base a los procedimientos, políticas, objetivos y marco legal vigente de la organización

*Mantener actualizado el sistema administrativo de personal de acuerdo al marco legal y normativo de la organización vigentes*

*Proporcionar al personal los servicios administrativos de recursos humanos con calidad y apego a los procedimientos establecidos*

Diseño y administración del sistema de evaluación del desempeño productivo del personal con base a las políticas y procedimientos de la organización

*Diseño de sistemas y herramientas de evaluación del desempeño productivo del personal de acuerdo a los objetivos, políticas y procedimientos de la organización*

*Coordinar la aplicación de herramientas de evaluación del desempeño productivo del personal de acuerdo a las políticas y procedimientos de la organización*

*Diseñar los indicadores productivos para evaluar el comportamiento laboral del personal en relación con las políticas y objetivos de la organización*

*Coordinar la aplicación de los indicadores productivos para evaluar el comportamiento laboral del personal en relación con las políticas y objetivos de la organización*

Desarrollo y evaluación de la competencia laboral de capacitandos con base en una Norma Técnica de Competencia Laboral

Desarrollar Instrumentos de evaluación de competencia laboral, referida en NTCL

*Determinar las técnicas y los instrumentos para evaluar la competencia laboral de candidatos, referida en UCL*

*Construir instrumentos de evaluación de competencia laboral*

*Demostrar la validez y la confiabilidad de los reactivos y los instrumentos de evaluación de competencia laboral*

Organizar la evaluación y el desarrollo de la competencia laboral de acuerdo con las necesidades de los capacitandos

*Determinar los planes de evaluación de competencia laboral de una función determinada.*

*Programar el proceso de desarrollo y la evaluación de la competencia laboral considerando las características de los capacitandos.*

*Preparar los medios y realizar las actividades para disponer del contexto de desarrollo de la competencia laboral de los capacitandos.*

Coordinar la autovaloración y retroalimentación del desarrollo y evaluación de la competencia laboral de los capacitandos en forma integral

*Coordinar la sesión de autovaloración del nivel de competencia laboral de los capacitandos adquirido en el curso, con base en la NTCL de referencia.*

*Retroalimentar el proceso de desarrollo y evaluación de la competencia laboral con los capacitandos y revisar el juicio cualitativo sobre los resultados de la capacitación que les otorga el docente.*

*Analizar y valorar con los capacitandos el desempeño del docente, así como la disponibilidad de los medios durante el curso.*

Desarrollar, ejercitar y evaluar la competencia laboral de los capacitandos con base en normas técnicas de competencia laboral

*Preparar y realizar la sesión inicial con base en las características y estrategias del proceso de desarrollo, ejercitación y evaluación de la competencia laboral.*

*Coordinar las sesiones de desarrollo y evaluación de la competencia laboral de acuerdo con las necesidades diferenciadas de los capacitandos y el ámbito de formación.*

*Asesorar a capacitandos en la integración de portafolios de evidencias con base en el plan de evaluación y el programa de capacitación correspondiente.*

### Obtención de información para la toma de decisiones

**Definir procesos de obtención de información, de acuerdo con necesidades**

*Detectar necesidades de información, en función de los usuarios*

*Seleccionar técnicas e instrumentos de levantamiento y recopilación, y fuentes de información, de acuerdo con necesidades*

*Diseñar instrumentos de levantamiento y recopilación de información, de acuerdo con variables que concreten las necesidades de información*

**Organizar el levantamiento y la recopilación de información, de acuerdo con necesidades**

*Preparar el proceso de levantamiento y recopilación de información, de acuerdo con necesidades*

*Coordinar el levantamiento y la recopilación de información, de acuerdo con lo programado*

**Realizar el levantamiento y la recopilación de información, conforme a la programación establecida**

*Levantar información de campo, de acuerdo con lo programado*

*Recopilar la información documental, de acuerdo con lo programado*

### Planeación estratégica de recursos humanos

**Desarrollar la planeación estratégica de recursos humanos**

*Identificar amenazas y oportunidades así como fuerzas y debilidades de la función de recursos humanos con relación a la estrategia organizacional*

*Formular la misión, visión y valores de recursos humanos*

*Diagnosticar la función de recursos humanos*

*Definir los objetivos y metas de los procesos y sistemas de recursos humanos y sus indicadores de medición*

*Determinar la relación costo-beneficio de los procesos, sistemas y subfunciones de recursos humanos*

*Integrar el plan estratégico de recursos humanos de la organización*

**Coordinar la implantación del plan estratégico de recursos humanos**

*Comunicar el plan estratégico de recursos humanos a los responsables de las áreas involucradas*

*Determinar las políticas de operación de los procesos de recursos humanos*

*Coordinar el diseño de los planes y programas tácticos de personal para la implantación con base en la planeación estratégica de recursos humanos*

**Evaluar, dar seguimiento y establecer sistemas de mejora continua de la administración estratégica de recursos humanos**

*Evaluar los resultados del plan estratégico de recursos humanos*

*Establecer un sistema de control preventivo y correctivo del plan estratégico que asegure el mantenimiento de una cultura de medición*

*Establecer sistemas de mejora continua de los sistemas, procesos y subfunciones de recursos humanos*

### Desarrollo de diagnósticos de servicios

- Definir procesos de obtención de información, de acuerdo con necesidades
  - Defectar necesidades de información, en función de los usuarios*
  - Seleccionar técnicas e instrumentos de levantamiento y recopilación, y fuentes de información, de acuerdo con necesidades*
  - Diseñar instrumentos de levantamiento y recopilación de información, de acuerdo con variables que concreten las necesidades de información*
- Determinar la situación del objeto de estudio y sus causas, con base en análisis cuantitativos y cualitativos
  - Aplicar métodos de análisis cuantitativo, de acuerdo con el objeto de estudio y la naturaleza de la información*
  - Aplicar métodos de análisis cualitativo, de acuerdo con el objeto de estudio y la naturaleza de la información*
  - Elaborar diagnósticos, de acuerdo con la metodología correspondiente*
- Determinar escenarios futuros, con base en necesidades y tendencias del sector
  - Diseñar escenarios futuros, con base en necesidades y tendencias del sector*
  - Elegir escenarios futuros, con base en las necesidades del sector*
- Organizar el levantamiento y la recopilación de información, de acuerdo con necesidades
  - Preparar el proceso de levantamiento y recopilación de información, de acuerdo con necesidades*
  - Coordinar el levantamiento y la recopilación de información, de acuerdo con lo programado*
- Preparar la información para su análisis, conforme a la metodología correspondiente
  - Procesar la información, de acuerdo con los criterios establecidos*
  - Validar la información, conforme a la metodología correspondiente*

### Análisis e interpretación de información en estudios de evaluación

- Informar los resultados obtenidos, con base en el objeto de estudio
  - Interpretar los resultados obtenidos, de acuerdo con el marco de referencia del estudio*
  - Elaborar informes de los resultados, de acuerdo con las necesidades del usuario*
- Analizar información, con métodos cualitativos
  - Procesar la información, de acuerdo con los criterios establecidos*
  - Validar la información obtenida, conforme a la metodología correspondiente*
  - Aplicar métodos de análisis cualitativo, de acuerdo con el objeto de estudio y la naturaleza de la información*
- Analizar información, con métodos cuantitativos
  - Procesar la información, de acuerdo con los criterios establecidos*
  - Validar la información obtenida, conforme a la metodología correspondiente*
  - Aplicar métodos de análisis cuantitativo, de acuerdo con el objeto de estudio y la naturaleza de la información*

### Desarrollo de programas y proyectos

Establecer programas que conduzcan las acciones, de acuerdo con los propósitos y lineamientos del sector

*Elaborar programas o proyectos, de acuerdo con los propósitos y directrices establecidos*

*Definir lineamientos y criterios de operación, con base en las características del programa correspondiente*

Realizar la programación, de acuerdo con la normatividad vigente

*Detectar necesidades de recursos, con base en la información obtenida y el programa correspondiente*

*Aplicar criterios de programación, de acuerdo con el procedimiento establecido*

Retroalimentar los programas, de acuerdo con sus objetivos y metas, y con los lineamientos y criterios de operación

*Definir lineamientos y criterios de seguimiento de programas, con base en sus propósitos y los procedimientos establecidos*

*Reorientar los programas, con base en los resultados del seguimiento*

### Desarrollo de estudios de evaluación

Definir procesos de obtención de información, de acuerdo con necesidades

*Detectar necesidades de información, en función de los usuarios*

*Seleccionar técnicas e instrumentos de levantamiento y recopilación, y fuentes de información, de acuerdo con necesidades*

*Diseñar instrumentos de levantamiento y recopilación de información, de acuerdo con variables que concreten las necesidades de información*

Diseñar estudios de evaluación, con base en necesidades

*Identificar objetos de evaluación, con base en necesidades de distintos actores y usuarios del sistema*

*Seleccionar modelos y métodos, en función del objeto de evaluación*

Valorar información, de acuerdo con los objetivos y las metas establecidos

*Aplicar métodos de análisis cualitativo, de acuerdo con el objeto de estudio y la naturaleza de la información*

*Aplicar métodos de análisis cuantitativo, de acuerdo con el objeto de estudio y la naturaleza de la información*

*Elaborar informes de los resultados, de acuerdo con las necesidades del usuario*

Difundir los resultados de la evaluación entre las instancias correspondientes, en función de las necesidades de retroalimentación

*Diseñar estrategias de difusión, en función de las necesidades de retroalimentación*

*Coordinar la ejecución de estrategias de difusión, con base en su diseño*

### Presupuestación de programas y proyectos

**Elaborar presupuestos, de acuerdo con la normatividad vigente**

*Establecer requerimientos financieros en función de los recursos necesarios para cada programa, de acuerdo con los procedimientos y la normatividad vigentes*

*Definir presupuestos para los programas, de acuerdo con las prioridades establecidas y los recursos disponibles*

**Establecer lineamientos y criterios de ejercicio y control presupuestal, con base en la normatividad vigente**

*Definir lineamientos y criterios de ejercicio y control presupuestal, con base en la normatividad correspondiente al origen del recurso*

*Realizar el seguimiento y control del ejercicio presupuestal, con base en los lineamientos y criterios establecidos*

Estas normas de competencia laboral como ya hemos dicho fueron tomadas de la base de datos actual del CONOCER y fueron seleccionadas por corresponder a las funciones realizadas por la dirección del sistema de salud que estamos abordando. Los criterios de desempeño y los requerimientos de evidencias por desempeño, por producto, por conocimiento y por actitudes, así como los propósitos de cada unidad y cada calificación están desarrollados en el Anexo 2.

### **Normas de Competencia Laboral que fueron elaboradas para cubrir las necesidades de Calificación de la dirección de acuerdo con sus funciones.**

#### Administración de Sistemas de Salud

**Sistema Nacional de Salud**

*Organización y Manejo del Sistema Nacional de Salud*

*Conocer la organización y funcionamiento de unidades médicas*

**Desarrollar la Planeación Estratégica y la Administración general en Sistemas de Salud**

*Definir, implementar y evaluar el proceso de planeación estratégica y manejar las crisis.*

*Organizar, dirigir, coordinar y evaluar Sistemas de Salud*

**Mercado de Sistemas de Salud**

*Operación del Mercado Sanitario*

*Coordinar la Investigación de Mercados en Sistemas de Salud*

**Administrar recursos financieros y coordinar proyectos de Sistemas de Salud**

*Manejo de Costos*

*Coordinar Proyectos de Inversión en Salud*

*Controlar y manejar financiamientos*

**Aplicación del Marco Legal de Salud**

*Análisis de la legislación vigente en Salud y Administración Pública, en materia administrativa, laboral, civil y penal.*

*Diagnosticar e implementar la prestación de servicios de Salud, las instituciones y la responsabilidad médica en materia legal.*

**Coordinar y desarrollar sistemas de información**

*Organizar sistemas de información de acuerdo a las necesidades*

*Administrar los recursos de información.*

### Administración de Hospitales y Programas de Servicios de Salud Pública

#### Operación de Unidades Médicas y Control de Programas de Atención a la Salud

*Operar la obtención y manejo de insumos, medicamentos y equipo en Unidades Médicas*

*Diagnosticar, coordinar, controlar y evaluar la atención y educación en Salud, el control de epidemias, manejar la bioestadística y plantear reformas del sector.*

*Desarrollo de ética médica en lo científico, la atención en salud y el medio ambiente*

#### Desarrollo, control y mantenimiento de Infraestructura en Salud

*Operación de Unidades Médicas*

*Planeación de desarrollos médicos.*

### Desarrollo de Habilidades Directivas

#### Desarrollo de Liderazgo

*Cultivar habilidades de líder*

*Formar equipos de trabajo efectivos*

*Adiestrar el análisis y la toma de decisiones*

#### Comunicar y negociar efectivamente

*Valorar la comunicación, fomentar el diálogo y desarrollar la expresión oral y escrita*

*Administrar conflictos y fomentar la negociación y la creatividad en la resolución de problemas*

#### Administración del tiempo y la tensión

*Organización y manejo del tiempo*

*Dominio del estrés*

### Calidad en el Servicio

#### Análisis y orientación de la Calidad

*Identificar y analizar los enfoques de calidad de la organización*

*Definir las líneas de acción de calidad*

#### Implementar la mejora continua

*Rediseñar y mejorar los procesos de no calidad de la organización*

*Establecer la mejora continua y el cambio de actitud*

#### Controlar la Calidad

*Medir y estimular el desempeño de calidad*

*Control del producto no conforme*

Estas normas fueron elaboradas pensando en las competencias que el individuo que pudiese ocupar los puestos directivos de una organización pública de Salud debiera tener de acuerdo a las

funciones que identificamos para cada puesto. Se debieron crear debido a que el CONOCER no tiene actualmente ninguna norma que pueda determinar los estándares de desempeño requeridos para las funciones que estas abarcan, es decir, no hay norma del CONOCER que sirva para certificar en su totalidad lo que estas cuatro normas que hemos elaborado certifican y necesariamente debemos contemplarlas para poder abarcar todas las competencias que intervienen en las funciones de los directivos de salud y así calificar y profesionalizar esos cargos.

Las normas, sus unidades y elementos se elaboraron contemplando esas funciones y apoyándonos en los postulados de Edwards Deming, Kaoru Ishikawa<sup>100</sup> al igual que en otros autores e instituciones preocupados por la Calidad y el Liderazgo, así como en la oferta educativa existente dirigida a las funciones de dirección en Salud en instituciones como la UNAM,<sup>101</sup> el Instituto de Ciencias y Estudios Superiores de Tamaulipas (ICEST),<sup>102</sup> el Instituto Nacional de Salud Pública,<sup>103</sup> la Universidad Autónoma de Campeche,<sup>104</sup> el Instituto Tecnológico de Estudios Superiores de Monterrey<sup>105</sup> y la Universidad La Salle.<sup>106</sup>

Como en las normas del CONOCER, la totalidad de la norma es demasiado extensa para mostrarla en este capítulo, por lo que los criterios de desempeño y los requerimientos en evidencias por desempeño, producto, conocimiento y actitudes, así como los propósitos de cada unidad y calificación están desarrollados en el Anexo 3.

En el siguiente cuadro podemos apreciar las normas que deben ser certificadas por cada directivo para tener la competencia necesaria para su puesto.

<sup>100</sup> Munich Galindo Lourdes (2001), Op. Cit. p. 69 – 89, 227 - 243

<sup>101</sup> Maestría en Administración (Sistemas de Salud) [En línea disponible: URL <http://www.fca.unam.mx/peg/maestria/planes.htm>] y [En línea disponible: URL [http://www.fca.unam.mx/peg/maestria/as\\_plan.htm](http://www.fca.unam.mx/peg/maestria/as_plan.htm)] 25/09/2004

<sup>102</sup> Planes académicos ICEST [En línea disponible: URL <http://www.icest.edu.mx/planes/maestrias/mah.html>] y [En línea disponible: URL <http://www.icest.edu.mx/planes/maestrias/mesp.htm>] 25/09/2004

<sup>103</sup> Maestrías Instituto Nacional de Salud Pública [En línea disponible: URL [http://www.insp.mx/espa/posgrado/m\\_admini.html](http://www.insp.mx/espa/posgrado/m_admini.html)] y [En línea disponible: URL [http://www.insp.mx/espa/posgrado/m\\_cienc.html](http://www.insp.mx/espa/posgrado/m_cienc.html)] 25/09/2004

<sup>104</sup> Maestrías Universidad Autónoma de Campeche [En línea disponible: URL [http://www.uacam.mx/posgra/maestr%C3%ADa\\_en\\_salud\\_p%C3%BAblica.htm](http://www.uacam.mx/posgra/maestr%C3%ADa_en_salud_p%C3%BAblica.htm)] 25/09/2004

<sup>105</sup> Diplomados ITESM Sinaloa [En línea disponible: URL <http://www.sim.itesm.mx/capacitacionyconsultoria/diplomado2.htm>] 25/09/2004

<sup>106</sup> Centro de Educación Continua, Universidad La Salle [En línea disponible: URL <http://www.aprendeconosotros.com.mx/05PP/satclie.htm>] y [En línea disponible URL <http://www.aprendeconosotros.com.mx/05PP/DESHAB.htm>] 25/09/2004

CAPÍTULO 4 : PROPUESTA DE CAPACITACIÓN BASADA EN COMPETENCIAS LABORALES PARA EL PERSONAL DIRECTIVO.

NORMA DE COMPETENCIA LABORAL	Secretario Salud	DG Servicios Médicos Urgencias	DG Planeación y Coordinación Sectorial	DG Administración	DG Servicios de Salud Pública
Administración Sistemas de Salud	☐	☐	☐	☐	☐
Administración de Hospitales y Programas de Servicios de Salud Pública	☐	☐	☐		☐
Calidad en el Servicio	☐	☐	☐	☐	☐
Desarrollo de Habilidades Directivas	☐	☐	☐	☐	☐
Administración de la Capacitación				☐	☐
Adquisición de bienes y servicios por licitación				☐	
Integración de personal a la organización				☐	☐
Desarrollo y evaluación de la competencia laboral de capacitandos con base en una Norma Técnica de Competencia Laboral	☐	☐	☐	☐	☐
Operación del sistema administrativo de gestión humana.				☐	☐
Planeación estratégica de recursos humanos				☐	☐
Desarrollo de diagnósticos de servicios		☐	☐		☐
Obtención de información para la toma de decisiones	☐	☐	☐	☐	☐
Análisis e interpretación en estudios de evaluación			☐		
Desarrollo de programas y proyectos	☐	☐	☐	☐	☐
Desarrollo de estudios de evaluación	☐		☐		
Presupuestación de programas y proyectos			☐	☐	☐

☐ Norma que cada puesto debe certificar.

Normas de Competencia Laboral per Cargo

#### **4.3 Determinación de Módulos en base a normas y perfil del puesto.**

Una vez que hemos determinado las descripciones de puesto y las Normas necesarias que certifiquen la Competencia Laboral en el desempeño de los cargos de nuestra organización según las funciones, tenemos que definir los cursos que puedan ayudar a desarrollar la Competencia Laboral en los candidatos a esos puestos. Estos cursos y el desarrollo de los mismos constituyen la propuesta de Capacitación basada en Competencia Laboral a la que se refiere este trabajo.

De esta manera hemos seleccionado 113 cursos y 5 diplomados que pueden \*coadyuvar la certificación de Competencia Laboral según las Normas que hemos establecido. Estos cursos forman parte de la oferta de algunas instituciones educativas reconocidas oficialmente tanto públicas (UNAM,<sup>107</sup>UPIICSA<sup>108</sup> ) como privadas (U. La Salle) y solo algunos de empresas dedicadas a la capacitación, o bien, propuestos por nosotros a partir de planes de estudios de licenciatura o maestría (*supra* p. 121).

Cada curso seleccionado fue asignado a las Normas de Competencia para las cuales es útil en vías de su certificación, esta relación, detallada en el anexo 4, define los cursos que deben ser tomados por cada puesto directivo, en función de las Normas que debe certificar según su descripción de puestos. Los cursos se han agrupado en 17 módulos; los módulos del uno al doce contienen elementos en su aprendizaje que apoyan funciones de los cinco puestos directivos en estudio, por lo que han de ser \*potencialmente tomados por todos; los módulos 13 al 15 están dirigidos a las Direcciones Generales de Planeación y Coordinación Sectorial, Servicios Médicos y de Urgencias, Servicios de Salud Pública y a la Secretaría de Salud; el módulo 16 está enfocado a la Dirección General de Administración y de Servicios de Salud Pública; el módulo 17 está orientado únicamente para la Dirección General de Administración.

Los módulos son los siguientes:

- SS : SECRETARIA DE SALUD**
- DGSMU : DG SERVICIOS MÉDICOS Y URGENCIAS**
- DGFCS : DG PLANEACIÓN Y COORDINACIÓN SECTORIAL**
- DGA : DG DE ADMINISTRACIÓN**
- DGSSP : DG SERVICIOS DE SALUD PÚBLICA**

<sup>107</sup> Ángeles Daubare Marcela (2003), Planeación Estratégica, Modelo de Capacitación para el personal de estructura y técnico operativo de la Secretaría de Salud del Gobierno del Distrito, México, UNAM, Anexo 1

<sup>108</sup> Coordinación de Servicio Externo (2004), Catalogo Cursos-Taller Sector Gubernamental, México, UPIICSA, p. 3 - 20.

<b>MÓDULO 1</b>
<b>DIRIGIDO A:</b> SS, DGBMU, DGPCS, DGA, DGBSP
Administración de Base de datos
Administración de documentos oficiales
Administración de Recursos Informativos
Administración de Redes
Elaboración de informes y documentos
Herramientas de Computo e Informática del Gobierno
Introducción al diseño de base de datos y desarrollo de aplicaciones con macromedia
Manejo de documentación
Recursos Informáticos y de Cómputo
Manejo de Entorno de Red
Mantenimiento correctivo a PC y periféricos
Mantenimiento preventivo a PC y periféricos
Seguridad de Redes

<b>MÓDULO 4</b>
<b>DIRIGIDO A:</b> SS, DGBMU, DGPCS, DGA, DGBSP
Elaboración de Manuales de Procedimientos
Implementación del Proceso Administrativo
Integración Organizacional
Manual de Organización y Procedimientos Administrativos
Organización empresarial o administrativa.
Planeación Estratégica
Planeación, programación y presupuestación
Reingeniería del Proceso administrativo gubernamental

<b>MÓDULO 6</b>
<b>DIRIGIDO A:</b> SS, DGBMU, DGPCS, DGA, DGBSP
Desarrollo del proceso de capacitación
Diseño de Indicadores de control de la gestión gubernamental
Elaboración y evaluación de planes y programas de entrenamiento
Evaluación del desempeño de SP
Metodología de evaluación y seguimiento para medir el desempeño de los trabajadores
Metodología para el estudio de análisis de puestos
Seguridad e Higiene en el Trabajo
Supervisión y control del personal
Prevención de accidentes en zonas laborales
Competencias Laborales Diplomado
Administración de Recursos Humanos Diplomado

<b>MÓDULO 2</b>
<b>DIRIGIDO A:</b> SS, DGBMU, DGPCS, DGA, DGBSP
Análisis e interpretación de los estados financieros
Auditorías operacionales y Financieras
Contabilidad financiera para no contadores
Finanzas para no financieros
Principios básicos de costos
Programación y Presupuestación de recursos financieros
Reformas Fiscales 2005
Estadística avanzada

<b>MÓDULO 3</b>
<b>DIRIGIDO A:</b> SS, DGBMU, DGPCS, DGA, DGBSP
Administración de Recursos Materiales
Administración Presupuestal
Compras y abastecimiento
Control de almacenes
Formulación de presupuesto público
Manual y Normas y Procedimientos para el Ejercicio Presupuestal de la AP Local

<b>MÓDULO 5</b>
<b>DIRIGIDO A:</b> SS, DGBMU, DGPCS, DGA, DGBSP
Administración y control de Proyectos
Análisis y evaluación de proyectos de inversión
Elaboración y /o evaluación de planes y programas
Evaluación de Proyectos Gubernamentales
Introducción a la Planeación, organización y control de proyectos gubernamentales
Pensamiento Estratégico Gubernamental

<b>MÓDULO 7</b>
<b>DIRIGIDO A:</b> SS, DGBMU, DGPCS, DGA, DGBSP
Estructura y operación de Unidades Médicas
Inducción a la Secretaría de Salud
Mercadotecnia en Salud
Sistema Nacional de Salud
Interpretación y aplicación de Leyes y Reglamentos del Gobierno Local
Marco Legal en Salud y Administración Pública Diplomado

<b>MÓDULO 9</b>
<b>DIRIGIDO A:</b> SS, DESMU, DGPCS, DGA, DGESP
Atención y trato al público
Calidad en el Servicio
Calidad Total
Cambio de actitud: análisis de enfoques
Mejora Continua
Satisfacción del Cliente Diplomado

<b>MÓDULO 8</b>
<b>DIRIGIDO A:</b> SS, DESMU, DGPCS, DGA, DGESP
Aseguramiento de la Calidad
Calidad, productividad y excelencia
Diseño, Medición y Evaluación de estándares de Calidad
Herramientas estadísticas para la calidad
Introducción al proceso de certificación de Calidad
Planeación del sistema de Calidad

<b>MÓDULO 10</b>
<b>DIRIGIDO A:</b> SS, DESMU, DGPCS, DGA, DGESP
Claridad, oportunidad y efectividad en la comunicación oral
Comunicación Organizacional
El arte estratégico de comunicar en Público
Expresión verbal
Ortografía y redacción
Redacción de documentos e informes oficiales
Técnicas de Oratoria
Técnicas efectivas para hablar en público

<b>MÓDULO 11</b>
<b>DIRIGIDO A:</b> SS, DESMU, DGPCS, DGA, DGESP
Administración efectiva del tiempo
Desarrollo afectivo emocional
El Cambio de Actitudes y el Desarrollo de autoimagen
Inteligencia emocional
Manejo y Control del Estrés. El estrés a mi favor.
Motivación Laboral
Motivación: Impulso a la existencia Plena

<b>MÓDULO 12</b>
<b>DIRIGIDO A:</b> SS, DESMU, DGPCS, DGA, DGESP
Análisis de Problemas y toma de decisiones
Creatividad y Autorrealización. Mi aportación personal y logros
Desarrollo de habilidades directivas
Equipos de Trabajo de Alto desempeño
Evaluación del Desempeño 360°
Liderazgo Transformador
Manejo de Conflictos y Soluciones
Manejo de Juntas de Trabajo
Desarrollo Habilidades Gerenciales Diplomado

<b>MÓDULO 13</b>
<b>DIRIGIDO A:</b> SS, DESMU, DGPCS, DGESP
Bioética
Ética en el Servicio
Ética profesional médica
Ética y valores en el servicio público
Taller de reciclaje y manejo de desechos sólidos
Atención, Imagen y Servicio al público

<b>MÓDULO 15</b>
<b>DIRIGIDO A:</b> SS, DESMU, DGPCS, DGESP
Epidemiología
Prácticas de prevención de desastres
Protección Civil.
Servicios de Salud Pública

<b>MÓDULO 14</b>
<b>DIRIGIDO A:</b> SS, DESMU, DGPCS, DGESP
Ley de Obras Públicas
Manejo y abastecimiento de alimentos
Mantenimiento a instalaciones
Mantenimiento y conservación de hospitales
Planeación Urbana. Hábitat del Futuro
Prevención de accidentes en zonas de alto riesgo
Técnicas de prevención y mantenimiento

<b>MÓDULO 16</b>
DIRIGIDO A: DGA, DESPP
Aprendizaje acelerado
Didáctica básica para docentes
Estrategias para enseñar y aprender a aprender
Formación de instructores
Reclutamiento y Selección del personal

<b>MÓDULO 17</b>
DIRIGIDO A: DGA
Los expertos, recurso para elaborar bases de licitación

Es importante mencionar que no necesariamente el candidato debe tomar todos los cursos de cada módulo para poder ocupar el cargo, recordemos que la Competencia Laboral se certifica con base en criterios de desempeño de funciones, así los cursos detallados en cada módulo constituyen tan solo una ayuda para capacitar y desarrollar en el individuo aquellas áreas en donde sea menos capaz, tenga menos conocimiento o experiencia y con ello se encamine a una certificación de su competencia.

En este mismo sentido, se puede implicar que el único escenario en donde los candidatos tuviesen que tomar todos los cursos sería aquél en donde el candidato fuese totalmente ajeno a las funciones relacionadas con su puesto, panorama tal vez no poco común en la historia de nuestro país, pero que actualmente se vuelve menos probable por la normatividad vigente a través de la Ley del Servicio Profesional de Carrera; así, los candidatos deben tener una trayectoria profesional afín, de tal forma que gran parte de los criterios de desempeño de las Normas establecidas ya conformen su experiencia y por lo tanto sean \*susceptibles de ser certificados.

Tenemos entonces que el DNC de los candidatos debe hacerse con base en las Normas de Competencia Laboral, así, se podemos establecer que los organismos de certificación en Competencia Laboral y los Comités de Profesionalización del Servicio Civil de Carrera sean los encargados de ello y determinen los criterios de desempeño, conocimientos y actitudes que faltan por desarrollar al individuo y con ello cuales y cuantos cursos deben de tomar, como de hecho ya lo marca la reglamentación de la Ley<sup>109</sup>.

En el supuesto caso de una designación política de los puestos directivos, al establecer las Normas a certificar como requerimiento obligatorio en la descripción de puestos para el individuo designado, se garantiza su profesionalización, encauzando la obtención del certificado de competencia y con ello la segura preparación con los cursos designados.

#### **4.4 Implementación de la Educación basada en Normas de Competencia Laboral.**

Las Normas de Competencia Laboral definirán entonces los cursos que cada persona debe tomar para promover un desarrollo que la lleve a contar con la calificación necesaria para desempeñar un puesto determinado. Esta calificación no se desarrolla desde un inicio, sino que se

<sup>109</sup> Ley del Servicio Profesional de Carrera en la Administración Pública Federal, Art. 45 y Reglamento de la Ley del Servicio Profesional de Carrera en la Administración Pública Federal, Art. 49 y 52.

toma en cuenta la experiencia previa del personal en ocupaciones anteriores afines, es decir, el desarrollo de su plan de vida y carrera en el contexto del Servicio Civil, esto se evalúa y entonces se promueve calificar el restante de sus "no competencias" desde su capacitación.

Esto reduce eventualmente los costos al considerar la educación previa del individuo y al asignar de manera precisa los cursos a recibir por cada persona. La gran mayoría de los cursos tiene un costo promedio<sup>110</sup> de \$1000.00 la hora por persona, con una duración de 20 hrs. y con capacidad para 20 personas, 16 cursos de los seleccionados tienen un costo de \$1200.00 la hora en las mismas condiciones, esos cursos son los siguientes:

- Administración de Redes
- Seguridad de Redes
- Manual y Normas y Procedimientos para el Ejercicio Presupuestal de la Administración Pública Local
- Planeación Estratégica
- Introducción a la Planeación, organización y control de proyectos gubernamentales
- Diseño de Indicadores de control de la gestión gubernamental
- Elaboración y evaluación de planes y programas de entrenamiento
- Diseño, Medición y Evaluación de estándares de Calidad
- Introducción al proceso de certificación de Calidad
- Análisis de Problemas y toma de decisiones
- Desarrollo de habilidades directivas
- Liderazgo Transformador
- Creatividad y Autorrealización. Mi aportación personal y logros
- Aprendizaje acelerado
- Los expertos, recurso para elaborar bases de licitación
- Reclutamiento y Selección del personal

Así tenemos que el costo de la mayoría de los cursos es de \$20000 y algunos de \$24000 por cada 20 personas, si calculamos el costo neto para los 5 puestos directivos que estamos considerando sería de \$1000 y \$1200 respectivamente por cada tipo de curso, por cada persona. En el supuesto de que se tuviera que cursar toda la capacitación por puesto, la relación de costos por los cursos sería de la siguiente manera:

Puesto	Cursos	Cursos \$1000	Total	Cursos \$1200	Total
Secretaría de Salud	105	92	\$ 92,000	13	\$ 15,600
DG Servicios Médicos y de Urgencias	105	92	\$ 92,000	13	\$ 15,600
DG Planeación y Coordinación Sectorial	105	92	\$ 92,000	13	\$ 15,600
DG Administración	94	78	\$ 78,000	16	\$ 19,200
Servicios de Salud Pública	110	95	\$ 95,000	15	\$ 18,000

<sup>110</sup> Relación de Cursos (2004), Coordinación de Educación Permanente / Unidad Profesional Interdisciplinaria de Ingeniería y Ciencias Sociales y Administrativas

Tenemos también 5 diplomados para todos los puestos los cuales tienen los siguientes costos:

Diplomados	Costo por diplomado	Costo Total
Competencias Laborales	\$ 12,000.00 <sup>111</sup>	\$ 36,000
Administración de Recursos Humanos		
Marco Legal en Salud y Administración Pública		
Desarrollo de Habilidades Gerenciales	\$ 19,600.00 <sup>112</sup>	\$ 39,200
Satisfacción del Cliente		

Entonces el costo total por puesto de los diplomados será \$36,000 + \$39,200, lo que nos da un total de \$ 75,200. Calculando el costo total por puesto y por la capacitación en general nos resulta:

Puesto	Costo Cursos 1	Costo Cursos 2	Diplomados	Total
Secretaría de Salud	\$ 92,000	\$ 15,600	\$ 75,200	\$ 182,800
DG Servicios Médicos y de Urgencias	\$ 92,000	\$ 15,600	\$ 75,200	\$ 182,800
DG Planeación y Coordinación Sectorial	\$ 92,000	\$ 15,600	\$ 75,200	\$ 182,800
DG Administración	\$ 78,000	\$ 19,200	\$ 75,200	\$ 172,400
Servicios de Salud Pública	\$ 95,000	\$ 18,000	\$ 75,200	\$ 188,200
<b>Total</b>	<b>\$ 449,000</b>	<b>\$ 84,000</b>	<b>\$ 376,000</b>	<b>\$ 909,000</b>

Es necesario recordar categóricamente que este costo aplicaría únicamente para una persona totalmente ajena a las labores de la Dependencia que requiriera cursar toda la Capacitación para ayudarse a certificar las normas, algo para lo cual no necesariamente habría garantía. De esta manera se impulsa a que los gobiernos busquen a personas con una trayectoria de vida y carrera que cumplan de la mejor manera con los perfiles para los puestos a ocupar, esto además de tener el estímulo de la Ley.

El costo puede parecer elevado, no obstante, como hemos mencionado, se busca que la persona que se asigne o que sea propuesta a alguno de estos puestos, ya tenga cierto desarrollo laboral en el área, así por ejemplo, si quisiéramos poner como Director General de Servicios Médicos y Urgencias a un Director de Hospital en funciones, este seguramente (bajo un esquema de Capacitación por Competencias) tendría que contar en ese momento con la certificación de una Norma idéntica o muy similar a la de Administración de Hospitales y Programas de Servicios de Salud Pública que requiere el puesto al que sería promovido, de esta forma no requeriría ningún curso relativo a esa norma con lo cual el costo de su capacitación se reduciría en 18 cursos y un diplomado, lo que serían aproximadamente \$30,000 menos, sin contar alguna otra norma o curso

<sup>111</sup> ídem

<sup>112</sup> Diplomado Desarrollo de Habilidades Gerenciales ULSA [En línea disponible: URL <http://www.aprendecorremosotros.com.mx/05PP/DESHAB.htm>] 25/09/2004

previamente calificado, expuesto esto, podemos suponer lo que sucedería si en lugar de un Director de Hospital fuera un Director o Subdirector de área.

Para ilustrar mejor este impacto, tomemos como ejemplo a un Director General Servicios de Salud Pública que aspira a la Secretaría de Salud; en este caso el aspirante tendría que certificar nuevas normas, sin embargo los cursos que ayudan a esa certificación o no le serían ya necesarios por contar con los conocimientos o aptitudes requeridos, o bien, ya los habría tomado, con lo cual el costo de capacitación sería de \$ 0.00. Como podemos ver la reducción es impresionante. A continuación se muestra la relación de costos de capacitación en una promoción de Dirección General a Secretario de Salud.

Puesto	Costo Cursos	Costo Cursos	Diplomados	Total
	1	2		
DG Servicios Médicos y de Urgencias	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00
DG Planeación y Coordinación Sectorial	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00
DG Administración <sup>113</sup>	\$ 17,000	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 17,000
Servicios de Salud Pública	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00

Como podemos ver, son determinantes los motivos por los que los gobiernos estarán motivados a elegir gente adecuada al puesto, con la capacitación necesaria, aunado a la tendencia existente a la implementación de un Servicio Civil de Carrera de calidad ya impulsado legalmente. Observamos también, que al tener un Servicio Civil de Carrera basado en Competencia Laboral, los costos por capacitación son paulatinamente menores y los recursos son optimizados.

En este contexto podemos mencionar que es posible tener mayor reducción de costos de capacitación si aplicamos ciertas políticas. El Reglamento de la Ley del Servicio Civil en su Art. 49 nos señala la diferencia entre cursos obligatorios y optativos siendo los primeros los que son necesarios para la certificación en el puesto al contener el nivel de dominio de atributos por este requerido; la definición de cuales cursos son obligatorios para cada persona estará dirigida por una comisión de auditoría de la que hablaremos en el siguiente apartado. Se podría manejar que la Dependencia solo financiara estos cursos obligatorios y con la condicionante de lograr la certificación de la Competencia, de este modo, los cursos optativos que el personal decidiera tomar para desarrollar su carrera o aquellos obligatorios que no se reflejaran en una certificación de Competencia, quedarían bajo su cargo o de acuerdo con cada caso concreto, parcial o totalmente financiados por la Dependencia previa autorización y según los criterios del Reglamento de la Ley del Servicio Civil. Hemos de considerar también aquellos casos en los que el candidato estima que cuenta con los conocimientos, habilidades o actitudes necesarias para una calificación y de ser así decidir abstenerse de tomar los cursos pertinentes de acuerdo a lo establecido en el Art. 52 del Reglamento de la Ley del Servicio Profesional de Carrera, con lo que habría aun menor costo.

<sup>113</sup> Este caso se presenta solo con el motivo de ilustrar, ya que según la descripción de puestos, este cargo esta imposibilitado para ocupar la Secretaría de Salud, a menos que se estuviera graduado como Médico y como Lic. en Administración al mismo tiempo

#### 4.5 Reestructura de la administración de la Capacitación.

Una vez que tenemos nuestra propuesta de Capacitación debemos percatarnos que la administración de la Capacitación en la organización de Salud tiene que tener adecuaciones que respondan a las nuevas necesidades que surgen de un sistema normalizado y certificado en Competencia Laboral. Son numerosos los cambios que impulsa este sistema, particularmente en Capacitación los cursos que se programan y se imparten serán dirigidos a una necesidad específica y enfocados a ayudar la certificación de la Competencia, los cursos como tales, dejan de ser la parte central para dar lugar al aprendizaje mismo reflejado en desempeño, experiencia y actitudes; en relación a esto la evaluación sobre el curso pierde todo sentido, siendo únicamente importante la evaluación de la Competencia, asimismo los conocimientos, habilidades y actitudes adquiridos en el trabajo dejan de estar limitados a la organización y abren los horizontes del personal debido al reconocimiento oficial.

Debido a toda esta nueva concepción, la administración de la Capacitación en la organización debe tener ciertos cambios. Primero deben ponerse a funcionar comisiones de auditoría interna (en materia de Competencia Laboral) que haga las funciones de un organismo de certificación en Competencia Laboral y de un comité de profesionalización según la Ley del Servicio Civil, estas comisiones tendrán por labor la DNC que estará determinada por los criterios de No Competencia que se determinen de cada funcionario según las normas contenidas en su descripción de puestos, así, la comisión auditará frecuentemente las Competencias y sugerirá los cursos que el personal debiera tomar, además, vigilará que las personas vayan desarrollando un plan de vida y carrera tanto laboralmente como en otros aspectos, de este modo, se contribuirá a que con mayor certeza el Organismo Certificador externo otorgue el Certificado de Competencia en el momento de la auditoría, también se asegurará que a través de un servicio civil de carrera cada puesto sea ocupado por personal competente para este y que el individuo que labora tenga posibilidad de crecimiento, estabilidad laboral y autorrealización, aumentando su productividad y capacidad.

En segundo lugar la convocatoria a cursos no deberá ser designada directamente al individuo, esta deberá hacerse de manera general y el personal deberá inscribirse al curso que en conciencia necesite o prefiera y que puede haber sido sugerido por las comisiones de auditoría interna, esto es debido a que la certificación de la Competencia es independiente de la cantidad de cursos que se tengan y está basada en el desempeño de sus funciones a través de Normas de Competencia, por lo cual, la certificación es responsabilidad del individuo que la requiere procurando así generar el interés personal por el desarrollo y la capacitación, además de dar total libertad para que el individuo sea el dirigente de su vida profesional y con capacidad de elección. Con esta política se evita que los cursos sean inadecuados a las necesidades educativas del personal y se logra que los cursos impartidos sean precisos, mejorando con esto el aprovechamiento y el costo.

El área de Capacitación dentro de sus funciones, programará solo aquellos cursos que tengan demanda del personal; reestimaré la evaluación de los cursos en relación a la certificación de

Competencia salvo en los casos en donde expresamente las Normas especifiquen acreditarlas; organizará y dirigirá los comités de auditoría de Competencias y la planeación de auditorías; contactará y planeará las visitas de los Organismos de Certificación externos que avalen las Competencias del personal; participará en el proceso de elaboración de Normas de Competencia para cada puesto en coordinación con los responsables de las funciones y el CONOCER; estudiará y determinará los cursos que auxilien a la certificación de las normas creadas; programará estos cursos; los cuales deberán considerar los criterios y evidencias exigidos en las normas, y organizará, controlará y encauzará el plan de vida y carrera del personal de acuerdo a la proyección de cada persona y en coordinación con las áreas involucradas.

Como podemos observar son varias las propuestas que la administración de la Capacitación debe contemplar para manejar el sistema de Competencias Laborales, no obstante, provocarán una mejora substancial tanto en la productividad y el desarrollo de los empleados al estar constantemente auditados y con el estímulo de la certificación oficial; como en los costos y la optimización de recursos de capacitación, lo que finalmente logrará una mejor operación del sistema y garantizar personal adecuado a su función y puesto.

#### **4.6 Certificación y profesionalización del personal directivo en Competencia Laboral**

El sistema que planteamos es bastante flexible y permite al personal tener control sobre su propio desarrollo y realización profesional, sin embargo, el carecer totalmente de ciertas condicionantes podría ocasionar no solo que no hubiera desarrollo profesional ni preocupación por este, sino tal vez también una pronunciada mediocridad, inmovilidad y apatía por la capacitación. Esto hace imprescindible ciertos controles que nos permitan lograr los objetivos de este sistema.

En primer lugar, la Certificación toma el papel de evaluación y adquiere el carácter de obligatoria. El personal que no cuente con Certificación favorable en el desempeño de sus labores según las Normas de Competencia Laboral de acuerdo con los criterios que marcan las Leyes y Reglamentos, podrán ser separados de su cargo por "no competentes".

Todas las funciones públicas deberán estar contenidas en Normas de Competencia que a su vez deberán ser Certificadas por las personas que ostenten cada cargo. Para la Certificación de las Competencias, se convocará a Organismos Certificadores externos públicos o privados reconocidos por autoridad competente para que auditen la calificación de cada Norma y en su caso otorguen el Certificado correspondiente.

Cada Certificación se revisará en promedio cada dos años en relación a las posibles modificaciones que cada Norma haya implementado de acuerdo a su tiempo de revisión y a las descripciones de puesto correspondientes. De tal forma que el personal esté continuamente actualizado y auditado, y así en continua profesionalización.

Para cada nuevo nombramiento posible debe existir cierta previsión de manera que los puestos se cubran con personal adecuado y competente para cada función y este busque su Certificación de manera oportuna; pero si fuese imposible por caso \*fortuito o ajeno, se pudiera brindar un período de gracia dentro del cual todas las Competencias necesarias para sus nuevas funciones fuesen certificadas. La rotación del personal en este contexto no es trascendente.

El sistema que hemos propuesto para estos 5 puestos puede ayudar a toda la organización a través del desarrollo de Competencias Laborales en todos los funcionarios públicos, el propósito es que el personal vaya desarrollando una carrera y con ello haya una profesionalización de los servidores públicos. Como todo cambio estructural debe comenzar por la dirección hemos querido iniciar esta propuesta de tal forma que los resultados y beneficios fueran experimentados por las personas que tienen a su cargo el manejo de la institución para que, una vez convencidos de sus bondades se promoviera el desarrollo de Competencia Laboral al resto de la misma. De hecho, la inclusión del personal de base sería una medida excelente para erradicar diversos vicios y burocracia ineficiente, sin embargo, las condiciones y la normatividad vigente no permiten que esto se pueda dar aun.

Todo esto fomentará la profesionalización del personal que continuamente estará aumentando su calificación para el desarrollo de sus funciones. Sin embargo, la profesionalización no solamente se logrará a través de una capacitación eficiente aunque bien puede ser el detonador, pero se necesita además la convicción de este cambio y en general una transformación de la cultura laboral que basada en los valores promueva la realización del ser humano y con ello la calidad en los servicios de Salud, el Sistema de Normalización y Certificación en Competencia Laboral constituye parte de esta serie de transformaciones que den origen a nuevas estructuras, relaciones sociales y obrero-patronales flexibles y equitativas.

## CONCLUSIONES.

La propuesta de Capacitación que presenta este trabajo responde a las grandes necesidades de personal calificado que la competitividad nos exige en un mundo globalizado, por si fuera poco, se adapta a las carencias y contribuye a la resolución de los grandes desafíos de nuestro país; el sistema de Competencia Laboral adoptado para esta organización se presenta de manera innovadora enfocando los esfuerzos hacia el aprendizaje y con ello el desarrollo de conocimientos, habilidades y actitudes que ayuden al crecimiento personal y al mismo tiempo satisfagan los requerimientos de las organizaciones dentro del entorno altamente competitivo.

Así, la propuesta plantea que a través de la certificación de dieciséis Normas de Competencia Laboral, se cuente con personal adecuado y oportuno para cinco cargos directivos mediante el desarrollo de un plan de carrera que contempla ciento trece cursos y cinco diplomados dentro de la vida profesional del individuo. La ventaja de fijar la atención en el aprendizaje a través de la certificación de normas es importante debido a que toma en cuenta la experiencia y atributos adquiridos de manera previa e independientemente de la forma de su enseñanza, además se permite a la persona ser responsable de su propio desarrollo; esto reduce los costos, optimiza los tiempos y favorece la planificación del proceso de desarrollo profesional.

Todo esto constituye una opción nueva de Capacitación, la cual permite un desarrollo particular del individuo, el reconocimiento oficial de ese desarrollo, la garantía de la organización en cuanto a la satisfacción de requerimientos del puesto y con ello la garantía de mejora en la satisfacción del cliente, así como la contribución al país de mayor competitividad por el aumento de mano de obra más calificada para hacer frente a los desafíos. La aplicación de esta propuesta debe tomarse en cuenta debido a que genera invariablemente una mejor burocracia, una optimización de los recursos tan necesarios para las organizaciones públicas y la certeza de su funcionalidad al poder conocer de manera precisa el alcance de sus objetivos.

Constituye de este modo una propuesta de altura internacional que contempla de manera innovadora las últimas tendencias educativas de vanguardia, que apenas comienzan en nuestro país y no han sido explotadas en todo su potencial; es así una propuesta idónea, viable y oportuna para el entorno de las organizaciones en México, sus retos y sus carencias. Esta propuesta permite la transformación de amenazas, como la alta rotación del personal, la falta de reconocimiento oficial de experiencia y atributos y la inflexibilidad del sistema educativo, en oportunidades de crecimiento.

La Competencia Laboral en este contexto, se presenta como una oportuna y óptima herramienta que favorece este nuevo enfoque de Capacitación, brindando garantías para el buen desempeño del personal, su desarrollo integral individual y la satisfacción real de los requerimientos del sector productivo para el cumplimiento de objetivos y de los desafíos competitivos donde el desarrollo de conocimientos, actitudes y habilidades resulta esencial ante una demanda productiva cada vez más específica y necesitada de innovación y creatividad.

De este modo, la Competencia Laboral se transforma en un medio por el cual la superación del individuo colabora en el desarrollo de un plan de vida y carrera donde sus atributos adquiridos permiten su progreso profesional, satisface así la necesidad de profesionalizar al personal en el desempeño de sus labores, dando certidumbre, estabilidad y crecimiento en un marco donde la implementación del Servicio Civil de Carrera tiende a crecer impostergablemente debido a la normatividad vigente. Se constituye así una fuerte sinergia entre la Competencia Laboral y el Servicio Civil o Profesional de Carrera.

En la Organización Pública de Salud que nos ocupa no existe una política de Capacitación; los puestos directivos carecen de descripciones de puesto lo que hace difícil conocer la congruencia que tienen respecto a su perfil y el puesto, por tanto no ha sido posible sintetizar un diagnóstico de capacitación; de esto se deduce que no necesariamente los puestos son ocupados con el personal adecuado, aunado a esto, según la escasa información informal que pudimos obtener acerca del desarrollo académico, los estudios de maestría que algunos de los actuales funcionarios ostentaban, carecían de algunos conocimientos necesarios e importantes para el desempeño de las funciones del puesto, lo cual muestra el desvínculo existente del sector con la oferta educativa, paradójicamente, exhibían conocimientos adicionales no necesarios para sus labores pero que tuvieron que cursar debido a la inflexibilidad de programas de estudio.

Observando esto, se concluye que a través del desarrollo de Competencia Laboral, teniendo descripciones de puestos adecuadas y normas desarrolladas según las funciones, es posible capacitar concisa y precisamente al personal directivo en aquellos aspectos específicos que necesiten para sus labores a través del desarrollo de habilidades, conocimientos y actitudes necesarias, descritos en Normas de Competencia Laboral específicamente aplicadas y que los candidatos aún no obtengan, esto dará frutos al contar con personal calificado y certificado para cada puesto. Este proceso iniciado en la dirección, puede extenderse por la organización promoviendo el desarrollo integral del individuo, la efectividad de la organización y con ello la transformación futura de estructuras, relaciones laborales, además de mayor flexibilidad y equidad, promoviendo así una nueva cultura laboral y la profesionalización del personal dentro de un Servicio Profesional de Carrera.

La implementación de este sistema abate considerablemente los costos de Capacitación una vez que se vaya formando y promoviendo al personal a través de un plan de vida y carrera dentro del Servicio Civil conjuntamente establecido. De manera que al contar con personal certificado en múltiples competencias (polivalente) y cobijados por la legislación, los puestos se ocuparán estrictamente con las personas calificadas para tales puestos, lo que significa que la alta rotación deja de ser trascendente, convirtiéndose incluso en una especie de aliado para la disminución de costos al ocupar el personal puestos distintos y al mismo tiempo certificarse en distintas competencias.

Se ha encontrado que para capacitar al personal directivo es necesaria una inversión de \$909,000.00, cantidad en apariencia excesiva pero que refleja las necesidades de capacitación del sector, costo que de cualquier forma tendría que ser gastado en cualquier plan de Capacitación

tradicional implicando por supuesto las respectivas mermas por la falta de control de lo capacitado, los programas inadecuados o inflexibles, la recapitación y demás problemáticas que hemos tratado, en este caso el gasto sería en efecto inviable y exorbitante.

Sin embargo mediante el desarrollo efectivo del Servicio Civil de Carrera y la implementación conjunta de una Capacitación basada en Normas de Competencia laboral hemos comprobado con esta propuesta que no solo es viable sino rentable ya que garantiza la profesionalización del personal a través del proceso de certificación de competencias de manera oficial, y promueve el alto desarrollo personal, paulatino, sustentable y de gran certidumbre el cual genera a su vez costos muy austeros y diferidos de acuerdo al avance individual, sin poner en riesgo la calidad de los resultados y por lo tanto el éxito del programa reflejado en funcionarios competentes.

Es pues la Competencia Laboral, un medio idóneo para que en el contexto nacional y específicamente gubernamental se pueda profesionalizar al personal en un entorno de escaso presupuesto y grandes necesidades, donde este esfuerzo signifique un personal adecuado al puesto, en funciones y competencias; por lo tanto una mejor burocracia con vocación de servicio y con ello una mejora radical de los servicios públicos y por ende beneficios tangibles para nuestra sociedad.

## Anexo 1:

### Reseña del Servicio Civil de Carrera en México y Profesionalización de la Administración Pública

AÑO	PROMOTOR	FRAGMENTO DE INFORME PRESIDENCIAL DISCURSO	EVENTOS DEL SERVICIO CIVIL	EVENTOS REFERENTES A DERECHOS LABORALES
1834			Organización del Cuerpo Consular	
1888			Organización del Cuerpo Diplomático	
1900	Presidente Porfirio Díaz		Integración de Catálogo de Puestos, Guía Práctica del Empleo (Sistema de Méritos)	
1911	Justo Sierra y Tomás Berlanga		Proyecto de Ley de Servicio Civil (la Comisión Constituyente de 1917 no hace ninguna referencia de su existencia)	
1913	Presidente Interino Victoriano Huerta	<i>"El ejecutivo se preocupa... por la reorganización definitiva del Cuerpo Diplomático y Consular... a fin de que se dicten las leyes orgánicas respectivas"</i>		
1921	Presidente Álvaro Obregón	<i>"El ejecutivo entiende que la moralidad política y administrativa ha de comenzar en los altos funcionarios y extenderse a todo el cuerpo de servidores de la nación"</i>		
1922			Aparece la Confederación Nacional de Admón. Pública para agrupar funcionarios que promovieran el servicio civil.	La CROM y los sindicatos de maestros presionan para lograr la inamovilidad del puesto

AÑO	PROMOTOR	FRAGMENTO DE INFORME PRESIDENCIAL DISCURSO	EVENTOS DEL SERVICIO CIVIL	EVENTOS REFERENTES A DERECHOS LABORALES
1924			Aparece la Asoc. Mexicana de Empleados Oficiales que intentó proponer una ley de servicio civil.	
1930 1931	Presidente Pascual Ortiz Rubio	<i>"para que nazca en el pueblo la confianza... de sus funcionarios públicos... debe preocuparse el Estado por la implantación de normas morales... ainen a su competencia técnica, una conducta pública y privada ejemplares y una honradez insospechable"</i> <sup>41</sup>	Expedición de la Ley Federal del Trabajo donde se señalaba que las relaciones entre servidores públicos y el Estado se regirían por leyes del servicio civil. Estas nunca se expidieron.	
1934	Presidente Abelardo Rodríguez	<i>"por diversos motivos... no se ha dado importancia a la experiencia de la Ley del Servicio Civil... abdicó de la facultad... para nombrar y remover libremente a los funcionarios"</i> <sup>42</sup>	Acuerdo para normar la organización y el funcionamiento del servicio civil. Nunca se pudo aplicar por la corta vigencia y por no acompañarse de una disposición de ley.	El acuerdo tenía en mente asegurar prestaciones y remuneraciones.
1942	Lucio Mendieta y Núñez		Proyecto para la creación de un Instituto de Admón. Pública	
1955			Creación del INAP, este debía incidir en la profesionalización del servicio público.	
1936 1938	Presidente Lázaro Cárdenas	<i>"Se formularon los siguientes proyectos... Ley del Servicio Civil"</i>	Sin embargo en lugar de promover la aprobación de la Ley de Servicio Civil expidió un Estatuto General de los trabajadores al servicio de los poderes de la Unión. La capacitación se incluyó como obligación sin vinculación con mejorar capacidades, lo cual la desvirtuó.	Surgieron organizaciones en defensa de derechos laborales entre los que figura la Federación de Sindicatos de Trabajadores al Servicio del Estado (FSTSE), el cual se adhirió al PNR (hoy PRI). Se incluyó el derecho a huelga, los temas de servicio civil vuelven a ser reemplazados por derechos laborales, con ello se asegura la lealtad de los grupos aunque no fueran profesionales.

AÑO	PROMOTOR	FRAGMENTO DE INFORME PRESIDENCIAL DISCURSO	EVENTOS DEL SERVICIO CIVIL	EVENTOS REFERENTES A DERECHOS LABORALES
1941	Presidente Manuel Ávila Camacho		Las capacidades profesionales cobran importancia al ser más compleja la administración pública	La lealtad y disciplina se vuelven prioridades sobre las aptitudes o habilidades profesionales.
1954	Presidente Adolfo Ruiz Cortines	<i>"El Ejecutivo Federal enviará al H. Congreso... Ley de Estímulos y Recompensas para Funcionarios y Empleados de la Federación"</i> <sup>11</sup>		Se hace énfasis nuevamente en la defensa de derechos, se crea el Bloque de Unidad Obrera (hoy Congreso del Trabajo) y la Dirección de Pensiones Civiles y Retiro (hoy ISSSTE)
1960				Se adiciona el apartado B del Art. 123 Const. donde se establecen los derechos burocráticos (descanso, salario, jornada, vacaciones, etc.) Se crea el fondo de vivienda.
1965 1966	Presidente Gustavo Díaz Ordaz	<i>"la organización estatal resulta obsoleta y sus sistemas viejos y gastados respecto de la moderna técnica de administración. Nos proponemos iniciar una reforma a fondo"</i> <sup>11</sup>	Se crea la Comisión de Admón. Pública que determina definir con claridad y modificar en su caso los objetivos del servicio civil de Carrera.	
1971 1972	Presidente Luis Echeverría		Se crea un programa de reforma a la Admón. Pública, se promueve la capacitación, se crea la Comisión de Recursos Humanos del Gobierno Federal y el Inst. Matías Romero de Estudios Diplomáticos.	Se estipula la jornada laboral de cinco días, el derecho a aguinaldo, sobresueldos

AÑO	PROMOTOR	FRAGMENTO DE INFORME PRESIDENCIAL	EVENTOS DEL SERVICIO CIVIL	EVENTOS REFERENTES A DERECHOS LABORALES
1976-1982	Presidente José López Portillo	<i>"para aproximarnos a un justo servicio civil de carrera se está avanzando en el establecimiento de un sistema intercomunicado de escalafones"</i> <sup>111</sup>	Programa de Reforma Admiva. Del Gob. Federal. El servicio civil se centra en el establecimiento de escalafones intercomunicados. Se realiza un Catálogo de Empleos. Surgen 2 acuerdos que establecen bases para aprovechar aptitudes, conocimientos y experiencias buscando ocupar las vacantes por los más aptos. Sin embargo olvida la implantación de un sistema de carrera con ingreso por oposición.	A falta de ley como en gobiernos anteriores se atendieron cuestiones secundarias de los planes de servicio civil, para centrarse en exigencias por encima de simples derechos laborales
1982	Presidente Miguel de la Madrid Hurtado	<i>"establecimiento de un servicio civil, que fundamentado en la equidad y en la eficiencia, proporcione estabilidad, profesionalización, honestidad y capacidad de innovación"</i> <sup>112</sup>	Se integró la Dirección General del Servicio Civil de Carrera y la Comisión Intersecretarial del Servicio Civil. Se contó con un proyecto que incluía nueva clasificación de puestos, remuneraciones, formas de selección, entre otros, mismo que quedó frustrado por la resistencia de la FSTSE. Se crea la Secretaría de la Contraloría General de la Federación, ejecutora de la Ley Federal de Responsabilidades de los Servicios Públicos.	
1990	Presidente Carlos Salinas de Gortari	<i>"el Ejecutivo Federal selecciona a sus colaboradores para desempeñar las funciones que el pueblo le ha encomendado"</i> <sup>113</sup>	Solo se reintroduce el tema a la Reforma del Estado por la presión de la *OCDE a la que México se incorpora. Fueron apareciendo sistemas de profesionalización en distintos organismos.	Se instituye el Sistema de Ahorro para el Retiro.

AÑO	PROMOTOR	EVENTOS DEL SERVICIO CIVIL	EVENTOS REFERENTES A DERECHOS LABORALES
1995-2000	Presidente Ernesto Zedillo	Se desarrolla un Programa para la Modernización de la Administración Pública (PROMAP), este, alude al problema de la capacitación y determina que el servicio civil casi es inexistente. El subprograma "dignificación, profesionalización y ética del servidor público" tenía como objetivo contar con un servicio profesional de carrera en la administración pública que garantizara la adecuada selección, desarrollo y retiro de los servidores públicos y se aprovechara la experiencia, los conocimientos y se favorecieran los valores éticos. Se da importancia a la evaluación del desempeño. Aunque representó un avance no se tuvieron los resultados esperados por cuestiones políticas y estructuras admivas deficientes. Se crea la Unidad de Servicio Civil que elabora un anteproyecto de ley que nunca se presentó.	Con el pretexto del problema de la capacitación se utiliza el PROMAP para distribuir beneficios a quienes servían mejor como apoyo al sistema. Se liga al Servicio Civil con estímulos económicos y condiciones de retiro
2003-2004	Presidente Vicente Fox Quezada	Se decreta la Ley y el Reglamento del Servicio Profesional de Carrera en la Administración Pública Federal, con lo que finalmente se instauran las directrices para el ingreso, la capacitación y el desarrollo profesional, la clasificación, la certificación de capacidades, la evaluación del desempeño, y la separación de los servidores públicos, así como la conformación de los órganos del sistema del servicio civil: el Consejo Consultivo, Comités de Selección y de Profesionalización.	
2005	Presidente Vicente Fox Quezada	Se comienza su implementación a través del Registro Único de Servidores Públicos (RUSP), la convocatoria pública y el concurso abierto por vacantes de la Administración P. Federal y la capacitación obligatoria de los Servidores Públicos.	

<sup>o</sup> Año aproximado

<sup>1</sup> Pardo, María del Carmen, 2001, "Viabilidad política del servicio civil de carrera en México", Revista de Administración Pública INAP, Número 103, p. 8

<sup>2</sup> Ibidem, p. 11

<sup>3</sup> Ibidem p.12

<sup>4</sup> Ibidem, p.13

<sup>5</sup> Ibidem, p. 15

<sup>6</sup> Ibidem, p. 18

<sup>7</sup> Ibidem, p.19

<sup>8</sup> Ibidem, p. 21

<sup>9</sup> Ibidem, p. 22

<sup>10</sup> Ibidem, p. 24

## Anexo 2:

### Normas de Competencia Laboral del Consejo de Normalización y Certificación en Competencia Laboral

#### I. Datos Generales de la Calificación

**Título** Administración de la capacitación

**Propósito** Determinar los estándares de desempeño requeridos para evaluar la función de administración de la capacitación y desarrollo en un contexto de empresa, basándose en sus estrategias, requerimientos y prácticas administrativas así como en las necesidades de aprendizaje de sus trabajadores.

**Nivel de Competencia** Cuatro

**Tipo de Norma** Nacional

#### II. Unidades de Competencia Laboral Obligatorias que Conforman la Calificación

**Título** Planear la capacitación y desarrollo del personal

**Propósito de la Unidad** Establecer los estándares de desempeño requeridos para elaborar un plan de capacitación y desarrollo fundamentado en un diagnóstico de necesidades dentro del contexto de una empresa, basándose en sus políticas, estrategias y requerimientos.

**Elementos que conforman la Unidad**

**Referencia** **Título del Elemento**

1 de 2 Diagnosticar las necesidades de capacitación y desarrollo del personal

**Criterios de desempeño** La persona es competente cuando:

1. La documentación de la visión sistémica utilizada en el diagnóstico de necesidades de capacitación y desarrollo se realiza con base en las características de la organización.
2. El propósito, alcance y duración del diagnóstico corresponde a lo acordado con el cliente al inicio del proceso y a los objetivos, planes, estrategias, recursos y prioridades de la organización.
3. Los métodos para el diagnóstico de necesidades de capacitación y desarrollo seleccionados corresponden a los reconocidos en el medio por su efectividad.
4. Las fuentes de información seleccionadas para el diagnóstico de necesidades de capacitación y desarrollo consideran las disponibles dentro de las siguientes: alta dirección, objetivos y estrategias de la organización, estándares de trabajo, evaluación del desempeño, resultados de los planes anteriores y procesos de trabajo.
5. El procedimiento de obtención de información para el diagnóstico corresponde al método seleccionado.
6. La información obtenida para el diagnóstico de necesidades de capacitación y desarrollo cumple con los lineamientos de utilización de acuerdo a los métodos seleccionados.
7. La determinación de las necesidades de capacitación y desarrollo realizada corresponde a un modelo de referencia reconocido en el medio por su efectividad y la información obtenida en el diagnóstico.
8. El informe de resultados del diagnóstico de necesidades de capacitación y desarrollo contiene los apartados respectivos de la metodología seleccionada así como la síntesis de la información, conclusiones y recomendaciones.
9. Las conclusiones del diagnóstico hacen referencia tanto a las necesidades de capacitación y desarrollo como a las causas que las originan.
10. El diagnóstico de necesidades de capacitación y desarrollo es avalado por escrito por el cliente.

**Evidencias por desempeño**

**Evidencias por producto**

1. La documentación de la visión sistémica utilizada en el diagnóstico de necesidades de capacitación y desarrollo.
2. El propósito, alcance y duración del diagnóstico de necesidades de capacitación acordado.
3. Los métodos para el diagnóstico de necesidades de capacitación y desarrollo seleccionados.
4. Las fuentes de información seleccionadas.
5. El procedimiento de obtención de información.
6. La información obtenida para el diagnóstico de necesidades de capacitación y desarrollo.
7. La determinación de las necesidades de capacitación y desarrollo realizada.
8. Informe del diagnóstico de necesidades de capacitación y desarrollo.
9. Las conclusiones del diagnóstico documentadas.
10. El diagnóstico avalado por el cliente.

**Evidencias por conocimiento**

**Evidencias por actitudes**

1. Cooperación
  - El propósito, alcance y duración del diagnóstico de necesidades de capacitación acordado.
2. Orden
  - La documentación de la visión sistémica utilizada en el diagnóstico de necesidades de capacitación y desarrollo.
  - Los métodos para el diagnóstico de necesidades de capacitación y desarrollo seleccionados.
  - El procedimiento de obtención de información.
  - La información obtenida para el diagnóstico de necesidades de capacitación y desarrollo.
  - Informe del diagnóstico de necesidades de capacitación y desarrollo.
3. Responsabilidad
  - La determinación de las necesidades de capacitación y desarrollo realizada.
  - Las conclusiones del diagnóstico documentadas.
  - El diagnóstico avalado por el cliente.

**Referencia**

**Título del Elemento**

2 de 2

Elaborar los planes /programas de capacitación y desarrollo del personal

**Criterios de desempeño** La persona es competente cuando:

1. Los planes /programas de capacitación y desarrollo elaborados corresponden al diagnóstico de necesidades realizado así como con el entorno y las políticas y estrategias de la organización.
2. Los formatos oficiales que contienen los planes /programas de capacitación y desarrollo corresponden a las disposiciones legales aplicables y al aval de los clientes internos.
3. Los apartados de los planes /programas de capacitación y desarrollo corresponden cuando menos a los antecedentes, objetivos, alcances, beneficios, presupuestos, calendario y responsables de dichos planes /programas.
4. Los objetivos de los planes /programas corresponden a los acordados con los clientes internos.
5. Los presupuestos de los planes /programas elaborados corresponden a las disposiciones administrativas de la organización y a los recursos asignados.
6. La determinación de los responsables de la ejecución de las acciones de capacitación y desarrollo señaladas en los planes /programas corresponde a las estrategias de la organización y a las competencias requeridas para la realización de las actividades.
7. La aprobación de los planes /programas y presupuestos se obtiene con base en el aval de cada cliente.

**Evidencias por desempeño**

**Evidencias por producto**

1. Dos planes /programas de capacitación y desarrollo elaborados.
2. Los formatos legales oficiales de los programas de capacitación y desarrollo avalados por los clientes.
3. Los apartados de un plan /programa de capacitación y desarrollo.
4. Los objetivos de un plan /programa.
5. Los presupuestos documentados de un plan /programa.
6. La determinación de responsables de un plan /programa.
7. El aval por escrito del cliente de un plan /programa.

**Evidencias por conocimiento**

**Evidencias por actitudes**

1. Cooperación
  - Los objetivos de un plan /programa.
  - La determinación de responsables de un plan /programa.
  - El aval por escrito del cliente de un plan /programa.
2. Orden
  - Los planes /programas de capacitación y desarrollo elaborados.
  - Los formatos legales oficiales de los programas de capacitación y desarrollo avelados por los clientes.
  - Los apartados de un plan /programa de capacitación y desarrollo.
  - Los presupuestos documentados de un plan /programa.
3. Responsabilidad
  - Dos planes /programas de capacitación y desarrollo elaborados.

**Título** Proveer los recursos para la capacitación del personal

**Propósito de la Unidad** Establecer los estándares de desempeño requeridos para asegurar los recursos materiales, cursos e instrucciones necesarios para la realización del plan /programa de capacitación fundamentado en su evaluación y selección dentro del contexto de una empresa, basándose en sus políticas, estrategias y requerimientos.

**Elementos que conforman la Unidad**

<b>Referencia</b>	<b>Título del Elemento</b>
1 de 3	Obtener los recursos materiales para la impartición de los cursos.

**Criterios de desempeño** La persona es competente cuando:

1. La determinación de requerimientos de materiales, equipo e instalaciones corresponde a las especificaciones de los cursos.
2. La investigación realizada de las fuentes de materiales, equipo e instalaciones para la capacitación corresponde a los requerimientos de los cursos y las políticas y procedimientos administrativos de la organización.
3. La obtención de materiales, equipo e instalaciones para capacitación corresponde a razones de costo - beneficio y a los procedimientos administrativos de la organización.
4. Los materiales, equipo e instalaciones para capacitación y desarrollo proporcionados corresponden a las fechas fijadas de común acuerdo con el cliente y a las necesidades de los cursos.
5. El reporte de los resultados de la obtención de materiales, equipo e instalaciones de capacitación es entregado oportunamente y por escrito al cliente.

**Evidencias por desempeño**

**Evidencias por producto**

1. La determinación en dos ocasiones de requerimientos de materiales, equipo e instalaciones.
2. La investigación realizada de las fuentes de materiales, equipo e instalaciones para la capacitación.
3. La obtención, en dos ocasiones, de materiales, equipo e instalaciones para capacitación.
4. Los materiales, equipo e instalaciones para capacitación y desarrollo proporcionados, en dos ocasiones.
5. El reporte de los resultados de la obtención de materiales, equipo e instalaciones de capacitación en dos ocasiones.

**Evidencias por conocimiento**

**Evidencias por actitudes**

1. Orden
  - La obtención, en dos ocasiones, de materiales, equipo e instalaciones para capacitación.
2. Responsabilidad
  - La determinación en dos ocasiones de requerimientos de materiales, equipo e instalaciones.
  - La investigación realizada de las fuentes de materiales, equipo e instalaciones para la capacitación.
  - Los materiales, equipo e instalaciones para capacitación y desarrollo proporcionados, en dos ocasiones.
  - El reporte de los resultados de la obtención de materiales, equipo e instalaciones de capacitación en dos ocasiones.

<i>Referencia</i>	<i>Título del Elemento</i>
2 de 3	Proveer los cursos para los planes /programas de capacitación

**Criterios de desempeño** La persona es competente cuando:

1. La determinación del requerimiento de cursos corresponde a los objetivos de aprendizaje planteados en los planes /programas de capacitación y desarrollo.
2. La investigación realizada de las fuentes internas y externas de los cursos para la capacitación corresponde a los requerimientos de los planes /programas y las políticas de la organización.
3. La selección didáctica de cursos se realiza con base en la congruencia entre las siguientes características: objetivos conductuales, secuencia didáctica de los contenidos, técnicas instruccionales e instrumentos de evaluación, así como manual o guía del instructor.
4. Las teorías del aprendizaje generalmente aceptadas y los principios de educación de adultos son utilizados en la selección didáctica de cursos con base a las características de la población meta y los requerimientos de la organización.
5. La aprobación de los contenidos de los cursos seleccionados se obtiene con base en el aval por escrito de un experto en la materia técnica de cada curso.
6. Los cursos obtenidos para capacitación corresponden a las razones de costo - beneficio para el proceso de enseñanza-aprendizaje y para los requerimientos de la organización.
7. La provisión de los cursos para capacitación corresponde a las fechas señaladas en el programa y, en su caso, a las fechas fijadas de común acuerdo con el cliente.
8. El reporte de los resultados de la obtención de cursos de capacitación corresponde a los criterios de oportunidad determinados por el cliente.

**Evidencias por desempeño**

1. La selección didáctica de cursos en dos ocasiones.

**Evidencias por producto**

1. La determinación del requerimiento de cursos.
2. La investigación realizada de las fuentes internas y externas de los cursos para la capacitación, en dos ocasiones.
3. La aprobación por escrito de los contenidos de tres cursos seleccionados.
4. Tres cursos obtenidos para capacitación.
5. La provisión de los cursos para capacitación, en dos ocasiones.
6. El reporte de los resultados de la obtención de cursos de capacitación, en dos ocasiones.

**Evidencias por conocimiento**

1. Las teorías del aprendizaje generalmente aceptadas y los principios de educación de adultos.

**Evidencias por actitudes**

1. Cooperación
  - La provisión de los cursos para capacitación, en dos ocasiones.
  - El reporte de los resultados de la obtención de cursos de capacitación, en dos ocasiones.
2. Orden
  - La aprobación por escrito de los contenidos de tres cursos seleccionados.
3. Responsabilidad
  - La selección didáctica de cursos en dos ocasiones.
  - Tres cursos obtenidos para capacitación.

<i>Referencia</i>	<i>Título del Elemento</i>
3 de 3	Seleccionar a los instructores para los cursos de capacitación

**Criterios de desempeño** La persona es competente cuando:

1. Los requerimientos de instructores corresponden a los contenidos y alcance de los cursos así como a las políticas y estrategias de la organización.
2. La investigación realizada de las fuentes internas y externas de instructores corresponde a los requerimientos de los cursos y a las políticas y estrategias de la organización.
3. Los criterios de selección de instructores corresponden a las referencias, currículum, experiencia, entrevista, evaluaciones obtenidas en cursos impartidos, en razones de costo - beneficio y, de ser posible, a la verificación de su desempeño en campo.

4. Las teorías del aprendizaje generalmente aceptadas y los principios de educación de adultos son utilizados en la selección de instructores con base a las características de la población meta y los requerimientos de los cursos.
5. Los resultados de la selección de instructores corresponden a las razones de costo - beneficio para el proceso de enseñanza-aprendizaje y para los requerimientos de la organización.
6. La asignación de instructores corresponde a las fechas señaladas en el programa y, en su caso, a las fechas fijadas de común acuerdo con el cliente.
7. Las condiciones de la impartición acordadas por escrito con el instructor corresponden a las características del curso y a las políticas de la organización.

**Evidencias por desempeño**

**Evidencias por producto**

1. Los requerimientos de instructores.
2. La investigación realizada de las fuentes internas y externas de instructores, en dos ocasiones.
3. Los criterios de selección de instructores.
4. Los resultados de la selección de instructores, en dos ocasiones.
5. La asignación de instructores, en dos ocasiones.
6. Las condiciones de la impartición acordadas por escrito, en dos ocasiones.

**Evidencias por conocimiento**

1. Las teorías del aprendizaje generalmente aceptadas y los principios de educación de adultos.

**Evidencias por actitudes**

1. Cooperación
  - La asignación de instructores, en dos ocasiones.
  - Las condiciones de la impartición acordadas por escrito, en dos ocasiones.
2. Orden
  - Los requerimientos de instructores.
  - La investigación realizada de las fuentes internas y externas de instructores, en dos ocasiones.
  - Los criterios de selección de instructores.
3. Responsabilidad
  - Los resultados de la selección de instructores, en dos ocasiones.

**Título** Evaluar los resultados de la función de capacitación

**Propósito de la Unidad** Establecer los estándares de desempeño requeridos para llevar a cabo un proceso de evaluación y mejora de las actividades de capacitación a través de la obtención y análisis de la información crítica que afecta el desempeño de esta función dentro del contexto de una empresa, basándose en sus políticas, estrategias y requerimientos.

**Elementos que conforman la Unidad**

<i>Referencia</i>	<i>Título del Elemento</i>
1 de 4	Elaborar el plan de evaluación de la función

**Criterios de desempeño** La persona es competente cuando:

1. El plan de evaluación de la función corresponde a las estrategias, características y recursos de la organización.
2. Los apartados del plan de evaluación corresponden al qué, por qué, quién, cómo, cuándo y dónde será realizada.
3. Los objetivos y costos de la evaluación corresponden al nivel de la misma, a las políticas y a los requerimientos de la organización.
4. Los métodos seleccionados para la evaluación corresponden a los objetivos de la misma, al nivel, a las políticas y a los requerimientos de la organización.
5. Los elementos para detectar desviaciones cuantitativas y cualitativas están incluidos en los métodos seleccionados para la evaluación.
6. En caso de requerirse, la aprobación del plan de evaluación de la función de capacitación se obtiene con base en el nivel del cliente.

**Evidencias por desempeño**

**Evidencias por producto**

1. El plan de evaluación de la función.
2. Los apartados del plan de evaluación.
3. Los objetivos y costos de la evaluación.
4. Los métodos seleccionados para la evaluación.
5. Los elementos para detectar desviaciones cuantitativas y cualitativas.
6. La aprobación del plan de evaluación de la función de capacitación.

**Evidencias por conocimiento**

**Evidencias por actitudes**

1. Orden
  - Los apartados del plan de evaluación.
  - Los métodos seleccionados para la evaluación.
  - Los elementos para detectar desviaciones cuantitativas y cualitativas.
  - La aprobación del plan de evaluación de la función de capacitación.
2. Responsabilidad
  - El plan de evaluación de la función.
  - Los objetivos y costos de la evaluación.

**Referencia**                      **Título del Elemento**

2 de 4                              Obtener la información para la evaluación de la función

**Criterios de desempeño** La persona es competente cuando:

1. Las fuentes de información seleccionadas corresponden a los métodos establecidos en el plan de evaluación así como a los resultados de los planes de capacitación anteriores y a los objetivos y estrategias de la organización.
2. En su caso, las fuentes de información consultadas consideraron a la alta dirección, a los cambios en los estándares de trabajo, los resultados de la evaluación del desempeño del personal y a nuevos procesos de trabajo.
3. Los momentos del levantamiento de la información corresponden al (los) método(s) determinados en el plan y al tipo de evaluación a realizar.
4. La información obtenida corresponde a los métodos e instrumentos seleccionados en el plan de evaluación.
5. La clasificación de la información obtenida corresponde a los niveles de evaluación a realizar.
6. En su caso, la validación de la información recibida se obtiene con base en el aval de cada cliente.

**Evidencias por desempeño**

**Evidencias por producto**

1. Las fuentes de información seleccionadas.
2. Las fuentes de información consultadas.
3. Los momentos del levantamiento de la información documentados.
4. La información obtenida.
5. La clasificación de la información obtenida.
6. La validación de la información recibida.

**Evidencias por conocimiento**

**Evidencias por actitudes**

1. Cooperación:
  - La validación de la información recibida.
2. Orden
  - Las fuentes de información seleccionadas.
  - Los momentos del levantamiento de la información documentados.
  - La información obtenida.
  - La clasificación de la información obtenida.
3. Responsabilidad
  - Las fuentes de información consultadas.

**Referencia****Título del Elemento**

3 de 4

Determinar las causas de las desviaciones de los resultados de capacitación

**Criterios de desempeño** La persona es competente cuando:

1. Las desviaciones detectadas corresponden a la comparación entre la información obtenida como resultado de los eventos de capacitación y los planes /programas de capacitación autorizados.
2. Las desviaciones detectadas del ejercicio del presupuesto corresponden a la comparación entre el ejercicio por rubro y lo planteado en el plan /programa autorizado.
3. La identificación de las causas de las desviaciones se realiza con base a un método de análisis de problemas.
4. La clasificación de las causas de las desviaciones en aquellas imputables a capacitación de otros aspectos se realiza con base en un método de clasificación de elementos propios del ámbito de la capacitación.
5. La selección realizada de los clientes que participan en el análisis de las desviaciones corresponde al tipo de desviaciones detectadas y a los procesos analizados.
6. El informe de la participación del cliente en el análisis de las desviaciones de capacitación contiene al menos los siguientes apartados: comparativo de resultados contra planes, explicación de desviaciones así como recomendaciones.
7. El método utilizado para el análisis de los resultados corresponde al establecido en el plan de evaluación para esta función.
8. El reporte de análisis de desviaciones contiene los indicadores de cuando menos, el diagnóstico de necesidades de capacitación, el cumplimiento de los objetivos de los planes /programas, los materiales didácticos utilizados, los instructores seleccionados, los contenidos de los cursos así como sus instrumentos de evaluación.
9. La valoración del impacto del propio desempeño es incluida en el reporte de resultados.
10. La discriminación realizada de las desviaciones cualitativas de las cuantitativas es incluida en el reporte de resultados.
11. Los apartados del reporte final de evaluación corresponden a los indicadores de resultados señalados en el plan /programa de capacitación.
12. Las propuestas documentadas de ajustes a las metas y objetivos del siguiente proceso y periodo corresponden a los resultados de la evaluación realizada.
13. El informe final de la evaluación de capacitación corresponde a los resultados obtenidos y contiene al menos los siguientes apartados: comparativo de resultados contra planes, explicación de desviaciones así como recomendaciones.

**Evidencias por desempeño**

1. La identificación de las causas de las desviaciones, en tres ocasiones.
2. La clasificación de las causas de las desviaciones en aquellas imputables a capacitación de otros aspectos, en dos ocasiones.

**Evidencias por producto**

1. Las desviaciones detectadas.
2. Las desviaciones detectadas del ejercicio del presupuesto.
3. La selección realizada de los clientes que participan en el análisis de las desviaciones.
4. El informe de la participación del cliente en el análisis de las desviaciones de capacitación.
5. El método utilizado para el análisis de los resultados.
6. El reporte de análisis de desviaciones.
7. La valoración del impacto del propio desempeño.
8. La discriminación realizada de las desviaciones cualitativas de las cuantitativas.
9. Los apartados del reporte final de evaluación.
10. Las propuestas documentadas de ajustes a las metas y objetivos del siguiente proceso y periodo.
11. El informe final de la evaluación de capacitación.

**Evidencias por conocimiento**

### **Evidencias por actitudes**

1. Cooperación:
  - La selección realizada de los clientes que participan en el análisis de las desviaciones.
  - El informe de la participación del cliente en el análisis de las desviaciones de capacitación.
  - Las propuestas documentadas de ajustes a las metas y objetivos del siguiente proceso y período.
2. Orden
  - La identificación de las causas de las desviaciones, en tres ocasiones.
  - El método utilizado para el análisis de los resultados.
  - El reporte de análisis de desviaciones.
3. Responsabilidad
  - La clasificación de las causas de las desviaciones en aquellas imputables a capacitación de otros aspectos, en dos ocasiones.
  - Las desviaciones detectadas.
  - La valoración del impacto del propio desempeño.
  - La discriminación realizada de las desviaciones cualitativas de las cuantitativas.
  - El informe final de la evaluación de capacitación.

### **Referencia                      Título del Elemento**

4 de 4                      Determinar las acciones correctivas y preventivas de capacitación

### **Criterios de desempeño** La persona es competente cuando:

1. La determinación realizada de las acciones correctivas corresponde a las causas detectadas, a razones de costo-beneficio de su realización y a las políticas y estrategias de la organización.
2. Las acciones correctivas incorporadas a los planes /programas de capacitación corresponden a la importancia y frecuencia de las desviaciones ocurridas.
3. La determinación realizada de las acciones preventivas corresponde a la importancia y frecuencia de las desviaciones ocurridas.
4. La incorporación de las acciones preventivas al plan /programa de capacitación del siguiente ciclo corresponde a los principios de la administración.
5. En su caso, las acciones correctivas y preventivas determinadas cuentan con el aval por escrito del cliente.

### **Evidencias por desempeño**

#### **Evidencias por producto**

1. La determinación realizada de las acciones correctivas.
2. Las acciones correctivas incorporadas a los planes /programas de capacitación.
3. La determinación realizada de las acciones preventivas.
4. Las acciones preventivas incorporadas al plan /programa de capacitación del siguiente ciclo.
5. Las acciones correctivas y preventivas avaladas por el cliente.

#### **Evidencias por conocimiento**

#### **Evidencias por actitudes**

1. Cooperación:
  - Las acciones correctivas y preventivas avaladas por el cliente.
2. Responsabilidad
  - La determinación realizada de las acciones correctivas.
  - Las acciones correctivas incorporadas a los planes /programas de capacitación.
  - La determinación realizada de las acciones preventivas.
  - Las acciones preventivas incorporadas al plan /programa de capacitación del siguiente ciclo.

## I. Datos Generales de la Calificación

**Título** Adquisición de bienes y servicios por licitación

**Propósito** Identificar los parámetros de desempeño, conocimientos y habilidades que el candidato debe demostrar al desarrollar las funciones relativas a la adquisición de bienes y servicios por licitación.

**Nivel de Competencia** Tres

**Tipo de Norma** Nacional

## II. Unidades de Competencia Laboral Obligatorias que Conforman la Calificación

**Título** Establecer las condiciones de la licitación de la compra de bienes y servicios

**Propósito de la Unidad** Contar con una referencia que permita evaluar el desempeño del personal encargado de elaborar y difundir las bases de la licitación.

**Elementos que conforman la Unidad**

<i>Referencia</i>	<i>Título del Elemento</i>
1 de 2	Elaborar las bases de la licitación de la compra de bienes y servicios

**Criterios de desempeño** La persona es competente cuando:

1. Las bases de la licitación estén elaboradas conforme a lo establecido en el apartado relativo a las bases de licitación de la Ley en materia de Adquisiciones aplicable, así como los criterios establecidos por la Entidad compradora.
2. Las características del bien o servicio estén descritas en las bases de la licitación de acuerdo con las necesidades del usuario requisitante.
3. Las condiciones de compra estén establecidas en las bases de la licitación de acuerdo con lo establecido en el apartado de la Ley en materia de Adquisiciones aplicable relativo a las bases de la licitación, las características del bien o servicio y los criterios de la entidad compradora.

**Evidencias por desempeño**

**Evidencias por producto**

1. Dos bases de licitación elaboradas.
2. Las características del bien o servicio de 3 bases.
3. Las condiciones de compra de 3 bases de licitación.

**Evidencias por conocimiento**

1. El apartado correspondiente a las bases de licitación de la Ley en materia de Adquisiciones aplicable.

**Evidencias por actitudes**

1. Orden e Iniciativa:
  - Dos bases de licitación elaboradas.
  - Las características del bien o servicio de 3 bases.
  - Las condiciones de compra de 3 bases de licitación.
  - El apartado correspondiente a las bases de licitación de la Ley en materia de Adquisiciones aplicable.

<i>Referencia</i>	<i>Título del Elemento</i>
2 de 2	Difundir las bases de la licitación

**Criterios de desempeño** La persona es competente cuando:

1. La convocatoria de la licitación está elaborada de conformidad con los artículos relativos a convocatorias de la Ley en materia de Adquisiciones aplicable.
2. La selección del medio de difusión se realiza de acuerdo con los artículos relativos a la publicación de convocatorias de la Ley en materia de Adquisiciones aplicable.
3. La convocatoria está publicada en el medio de difusión seleccionado.

**Evidencias por desempeño**

1. La manera en que selecciona el medio de difusión para una convocatoria.

**Evidencias por producto**

1. La convocatoria de 3 licitaciones.
2. Una convocatoria publicada.

**Evidencias por conocimiento**

1. Los apartados relativos a convocatorias de la Ley en materia de Adquisiciones aplicable.
2. Procedimientos del programa de compranet.

**Evidencias por actitudes**

1. Orden:
  - La manera en que selecciona el medio de difusión para una convocatoria.
  - La convocatoria de 3 licitaciones.
  - Una convocatoria publicada.
  - Los apartados relativos a convocatorias de la Ley en materia de Adquisiciones aplicable.
  - Procedimientos del programa de compranet.

**Título** Coordinar la licitación de la compra de bienes y servicios

**Propósito de la Unidad** Contar con una referencia que permita evaluar el desempeño del personal encargado de organizar y coordinar la licitación de bienes y servicios.

**Elementos que conforman la Unidad**

<b>Referencia</b>	<b>Título del Elemento</b>
1 de 3	Coordinar las juntas de aclaraciones de las bases de la licitación.

**Criterios de desempeño** La persona es competente cuando:

1. La recopilación de las preguntas de los licitantes se efectúa de conformidad con lo establecido en las bases de la licitación.
2. La clasificación de las preguntas recibidas de los licitantes se realiza con base en la naturaleza del tema.
3. El personal técnico y administrativo asesor para responder las preguntas relacionadas con la naturaleza de los bienes o servicios a licitar está presente en las juntas de aclaraciones.
4. El acta de la junta de aclaraciones contiene las modificaciones hechas por la convocante y la aclaración a las dudas de los licitantes.

**Evidencias por desempeño**

1. La forma en que recopila las preguntas de tres juntas de aclaraciones.
2. La forma en que clasifica las preguntas de tres juntas de aclaraciones.

**Evidencias por producto**

1. El personal técnico y administrativo asesor de una junta de aclaraciones.
2. El acta de la una junta de aclaraciones.

**Evidencias por conocimiento**

1. Los artículos relativos a convocatorias de la Ley en materia de Adquisiciones aplicable.
2. Diferencia entre preguntas administrativas y técnicas.
3. Medios de recopilación de preguntas.

**Evidencias por actitudes**

1. Iniciativa:
  - La forma en que recopila las preguntas de tres juntas de aclaraciones.
  - La forma en que clasifica las preguntas de tres juntas de aclaraciones.
  - El personal técnico y administrativo asesor de una junta de aclaraciones.
  - El acta de una junta de aclaraciones.

<b>Referencia</b>	<b>Título del Elemento</b>
2 de 3	Coordinar el registro de licitantes y los actos de apertura de propuestas

**Criterios de desempeño** La persona es competente cuando:

1. La verificación del cumplimiento del registro de licitantes se realiza de acuerdo con lo establecido en las bases.
2. La verificación de la recepción de las propuestas se efectúa de acuerdo con lo establecido en las bases de la licitación.
3. La verificación del resguardo de las propuestas de los licitantes se realiza de acuerdo con lo establecido en las bases de la licitación.
4. El acta de apertura de propuestas cumple con las características establecidas en el apartado relativo a presentación y apertura de propuestas de la Ley de adquisiciones aplicable.

**Evidencias por desempeño**

1. La forma en que verifica el registro de licitantes de una apertura de propuestas.
2. La forma en que verifica la recepción de las propuestas de cada clase (técnicas y económicas).
3. La manera en que verifica el resguardo de las propuestas de los licitantes de una junta de apertura.

**Evidencias por producto**

1. El acta de apertura de una propuesta de cada clase (técnicas y económicas).

**Evidencias por conocimiento**

**Evidencias por actitudes**

1. Orden:
  - La forma en que verifica la recepción de las propuestas de cada clase (técnicas y económicas).
  - La forma en que verifica el registro de licitantes de una apertura de propuestas.
  - El acta de apertura de una propuesta de cada clase (técnicas y económicas).
2. Responsabilidad:
  - La manera en que verifica el resguardo de las propuestas de los licitantes de una junta de apertura.

**Referencia** *Título del Elemento*

3 de 3 Coordinar la emisión de los fallos sobre la licitación

**Criterios de desempeño** La persona es competente cuando:

1. La convocatoria a la junta del comité dictaminador está elaborada de acuerdo con los lineamientos establecidos en las bases de la licitación.
2. El acta de dictamen contiene los requisitos establecidos en los artículos relativos a la apertura de propuestas y emisión de fallos de la Ley en materia de Adquisiciones aplicable.
3. Los actos de fallo cumplen los requisitos establecidos en los artículos relativos a la apertura de propuestas y emisión de fallos de la Ley en materia de Adquisiciones aplicable y las bases de la licitación.
4. El expediente de la licitación contiene la documentación establecida en los artículos relativos a la apertura de propuestas y emisión de fallos de la Ley en materia de Adquisiciones aplicable y en las bases de la licitación.

**Evidencias por desempeño**

**Evidencias por producto**

1. La convocatoria de una junta de cada clase del campo de aplicación.
2. Un acta de dictamen de una junta de cada clase del campo de aplicación.
3. Un acta de fallo para cada clase del campo de aplicación.
4. El expediente de una licitación.

**Evidencias por conocimiento**

**Evidencias por actitudes**

1. Orden:
  - La convocatoria de una junta de cada clase del campo de aplicación.
  - Un acta de dictamen de una junta de cada clase del campo de aplicación.
  - Un acta de fallo para cada clase del campo de aplicación.
  - El expediente de una licitación.

**Título** Formalizar la compra de los bienes y servicios licitados

**Propósito de la Unidad** Contar con una referencia que permita evaluar el desempeño del personal encargado de formalizar y gestionar la compra de bienes y servicios licitados.

**Elementos que conforman la Unidad**

<i>Referencia</i>	<i>Título del Elemento</i>
1 de 2	Fincar el contrato de adjudicación al proveedor de bienes y servicios

**Criterios de desempeño** La persona es competente cuando:

1. El pedido esta adjudicado al proveedor de acuerdo con los fallos de la licitación y los artículos relativos a los contratos de la Ley en materia de Adquisiciones aplicable.
2. El contrato esta elaborado de acuerdo con los fallos de la licitación y los artículos relativos a los contratos de la Ley en materia de Adquisiciones aplicable.
3. Las garantías del contrato están integradas con la documentación establecida en las bases de la licitación.

**Evidencias por desempeño**

**Evidencias por producto**

1. El pedido de una licitación.
2. El contrato de una licitación.
3. Las garantías de un contrato.

**Evidencias por conocimiento**

1. Elementos que conforman un pedido y contrato.

**Evidencias por actitudes**

1. Orden
  - El pedido de una licitación.
  - El contrato de una licitación.
  - Las garantías de un contrato.

<i>Referencia</i>	<i>Título del Elemento</i>
-------------------	----------------------------

2 de 2	Gestionar el pago al proveedor
--------	--------------------------------

**Criterios de desempeño** La persona es competente cuando:

1. La revisión de las facturas recibidas se realiza con base en el contrato, el comprobante de recepción de los bienes o servicios y los requisitos establecidos en el código fiscal.
2. Los contrarecibos expedidos contienen los requisitos establecidos en el código mercantil.
3. La solicitud de pago esta elaborada con base en la factura aprobada, el compromiso de pago establecido en el contrarecibo y contiene anexa la documentación soporte.
4. La solicitud de pago y la documentación soporte esta entregada al área de pagos.

**Evidencias por desempeño**

1. La forma en que revisa una factura de cada clase del campo de aplicación.

**Evidencias por producto**

1. Los contrarecibos de dos facturas.
2. Una solicitud de pago.
3. El acuse de recibo de una solicitud de pago.

**Evidencias por conocimiento**

**Evidencias por actitudes**

1. Responsabilidad
  - La forma en que revisa una factura de cada clase del campo de aplicación.
  - Los contrarecibos de dos facturas.
  - Una solicitud de pago.
  - El acuse de recibo de una solicitud de pago.

## I. Datos Generales de la Calificación

**Título** Integración de personal a la organización

**Propósito** Reclutar, seleccionar, contratar e integrar al personal de acuerdo a los requerimientos de la organización.

**Nivel de Competencia** Tres

**Tipo de Norma** Nacional

## II. Unidades de Competencia Laboral Obligatorias que Conforman la Calificación

**Título** Reclutar y seleccionar personas de acuerdo a los requerimientos de la organización.

**Propósito de la Unidad** Contar con el personal adecuado para realizar las funciones productivas en la organización

**Elementos que conforman la Unidad**

<b>Referencia</b>	<b>Título del Elemento</b>
1 de 2	Reclutar a las personas que potencialmente puedan desempeñar las funciones vacantes

**Criterios de desempeño** La persona es competente cuando:

1. La factibilidad del cumplimiento de los requerimientos definidos en la requisición es verificada con el área solicitante.
2. La información a promover respecto de las vacantes es diseñada con base en los medios seleccionados y a la política de la organización.
3. La información respecto de las vacantes es promovida con base en los medios seleccionados.
4. Los posibles candidatos se contactan y pre-seleccionan de acuerdo a los requerimientos y usos y costumbres de la organización así como de la localidad.
5. Las solicitudes de los candidatos que cubran los requisitos de otras funciones en las que no existan vacantes son integradas a la cartaza de reclutamiento.
6. El seguimiento de avances parciales es establecido con base en el programa de reclutamiento.
7. Las fuentes y los medios de reclutamiento son evaluados en su efectividad de acuerdo a los resultados del proceso.
8. La relación entre los resultados del reclutamiento y el presupuesto ejercido por vacante cubierta es determinada por los políticos de la organización.

**Evidencias por desempeño**

1. Forma de verificación de la factibilidad de cumplimiento de los requisitos en 3 ocasiones.
2. Contacto con 3 candidatos.

**Evidencias por producto**

1. 3 informes de evaluación del proceso de reclutamiento.
2. Solicitudes de empleo pre-seleccionadas para 3 vacantes.
3. Cartaza de reclutamiento actualizada a un mes.

**Evidencias por conocimiento**

1. Composición demográfica de la población económicamente activa (PEA).
2. Técnicas de entrevista.
3. Conocimiento de la estructura de negocio de la organización.

**Evidencias por actitudes**

<b>Referencia</b>	<b>Título del Elemento</b>
2 de 2	Seleccionar a la persona que cubra con los requisitos establecidos de acuerdo a las funciones específicas a desarrollar

**Criterios de desempeño** La persona es competente cuando:

1. Los candidatos aceptados en el reclutamiento son atendidos de acuerdo a las políticas y procedimientos de la organización.
2. La información proporcionada por el candidato se verifica de acuerdo a los requisitos expresados en la solicitud de personal.
3. El candidato es evaluado de acuerdo a los procedimientos de la organización.
4. Los resultados de la aplicación de instrumentos de evaluación son interpretados con base al requerimiento de personal del área solicitante.

5. El entrevistador incluye en el expediente observaciones con base al requerimiento del área solicitante.
6. El área solicitante es informada periódicamente sobre el avance del proceso.
7. El área solicitante es asesorada respecto a los resultados de la selección a fin de apoyar la toma de decisiones.
8. Al candidato que no cubre los requisitos se le informa de acuerdo al procedimiento establecido.
9. La cartera de selección se integra con las solicitudes de los candidatos no aceptados con base a las necesidades potenciales de la organización.
10. Los resultados de selección son evaluados de acuerdo con las políticas de la organización.
11. La relación entre los resultados de la selección y el presupuesto ejercido por vacante cubierta es determinada por las políticas de la organización.
12. El proceso de selección es documentado en función de las necesidades de otros usuarios dentro de la organización.

**Evidencias por desempeño**

1. Contacto con 3 candidatos durante la aplicación de los diferentes instrumentos de evaluación.
2. Verificación en una ocasión de la aplicación e interpretación de cada uno de los instrumentos de evaluación.

**Evidencias por producto**

1. 3 informes de verificación de la información proporcionada por igual número de candidatos.
2. La cartera de selección de candidatos actualizada a un mes.
3. El reporte de la evaluación del proceso de selección.

**Evidencias por conocimiento**

1. Técnicas de entrevista.
2. Composición demográfica de la población económicamente activa (PEA).

**Evidencias por actitudes**

**Título** Contratación e inducción del personal en la organización

**Propósito de la Unidad** Conducir a la permanencia a través de un proceso de identificación del personal con la organización así como del establecimiento de las condiciones generales de trabajo del mismo

**Elementos que conforman la Unidad**

Referencia	Título del Elemento
1 de 3	Contratar al personal seleccionado de acuerdo a las políticas de la organización y a la legislación vigente

**Criterios de desempeño** La persona es competente cuando:

1. La documentación es solicitada al nuevo colaborador de acuerdo a las políticas y procedimientos de la organización y al marco legal vigente.
2. Las condiciones de trabajo, sueldo, prestaciones, y en su caso beneficios y compensaciones, son señaladas claramente al nuevo colaborador de acuerdo a las políticas de la organización.
3. El objeto del contrato a firmar por el nuevo colaborador corresponde a los requerimientos del área solicitante.
4. El contrato se encuentra actualizado con base en las políticas y el marco legal vigente de la organización.
5. El nuevo colaborador es dado de alta en el sistema administrativo de acuerdo a los procedimientos y marco legal vigente de la organización.
6. El expediente del nuevo colaborador es integrado, archivado y custodiado con los documentos del reclutamiento, selección y contratación de acuerdo a las políticas y procedimientos de la organización.
7. Un original del contrato es entregado al nuevo colaborador de acuerdo a las políticas y procedimientos de la organización.

**Evidencias por desempeño**

1. Forma de entrevista de 3 nuevos colaboradores durante la contratación.

**Evidencias por producto**

1. Verificación de la entrega de contratos en original con 3 colaboradores.
2. Expedientes de 5 colaboradores actualizados, archivados y custodiados.
3. Contratos actualizados de 3 colaboradores.

**Evidencias por conocimiento**

1. Marco legal vigente en materia de contratación laboral aplicable a la localidad, rama o sector productivo de la organización.

**Evidencias por actitudes**

<b>Referencia</b>	<b>Título del Elemento</b>
2 de 3	Realizar el proceso de inducción organizacional del personal de acuerdo a las políticas y los procedimientos establecidos

**Criterios de desempeño** La persona es competente cuando:

1. El programa de inducción se realiza de acuerdo a las políticas y procedimientos de la organización.
2. El área solicitante conoce el programa de inducción de acuerdo a las políticas y procedimientos de la organización.
3. La inducción a la organización inicia a más tardar antes de finalizar la primer semana de labores del empleado.
4. Al nuevo colaborador se le proporciona información general sobre las políticas, valores, filosofía y procedimientos administrativos de acuerdo a lo establecido en la organización.
5. Al nuevo colaborador se le proporciona información sobre el organigrama y distribución física de la organización.
6. Al nuevo colaborador se le presenta en aquellas áreas con las cuales tendrá mayor contacto con base al procedimiento establecido.
7. La verificación del aprendizaje obtenido por el empleado respecto a la organización se realiza al término del proceso de inducción.
8. La entrevista de ajuste es realizada de acuerdo a las políticas y procedimientos de la organización.
9. Los resultados de la evaluación del aprendizaje son notificados al nuevo colaborador de acuerdo a los procedimientos de la organización.

**Evidencias por desempeño**

1. Forma de transmitir la información durante 3 procesos de inducción.

**Evidencias por producto**

1. Procedimientos de inducción actualizados.
2. 3 programas de inducción.
3. Entrevista de verificación con 3 empleados.
4. Registro de la fecha de imperitación de la inducción organizacional a cada nuevo colaborador a 6 meses.

**Evidencias por conocimiento**

1. Conocimientos básicos sobre los procesos productivos de la organización.

**Evidencias por actitudes**

<b>Referencia</b>	<b>Título del Elemento</b>
3 de 3	Asegurar que se cumpla la inducción del personal a sus nuevas funciones de acuerdo a las políticas y los procedimientos establecidos

**Criterios de desempeño** La persona es competente cuando:

1. El programa de inducción al puesto se elaboró en conjunto con el jefe inmediato del nuevo colaborador.
2. La información sobre los procesos productivos del área se verificó con el colaborador en base a la entrevista de ajuste.
3. Los resultados de la entrevista de ajuste son notificados al área solicitante con base al procedimiento establecido.
4. Los resultados de la evaluación de la inducción al puesto de trabajo retroalimentan a los procesos de selección, inducción así como a los perfiles de la función.

**Evidencias por desempeño**

1. Forma de las entrevistas de ajuste a 3 colaboradores.

**Evidencias por producto**

1. Procedimientos de inducción al puesto actualizados.
2. Reporte de los resultados del proceso de inducción al puesto de 3 nuevos colaboradores.
3. Reporte de la entrevista de ajuste a 3 nuevos colaboradores.
4. 3 programas de inducción al puesto.
5. Registro de la retroalimentación en 3 casos a los procesos de selección e inducción así como a los perfiles.

**Evidencias por conocimiento**

1. Técnicas de aplicación de encuestas y entrevistas de ajuste.

**Evidencias por actitudes**

## I. Datos Generales de la Calificación

**Título** Desarrollo y evaluación de la competencia laboral de capacitandos con base en una Norma Técnica de Competencia Laboral

**Propósito** Definir y unificar los criterios, las características y las condiciones del desempeño laboral de los docentes que realizan la función de formadores-evaluadores del proceso de desarrollo y evaluación de la competencia laboral de capacitandos con base en Normas Técnicas de Competencia Laboral, considerando la diversificación de contextos de formación, las instancias participantes, el tipo de servicio y el perfil y las necesidades de los capacitandos. Asimismo, explicitar y enfatizar a lo largo del proceso formativo la metodología y práctica del desarrollo y la evaluación de competencia laboral, para apoyar la congruencia interna del modelo EBNC y los resultados esperados en cada persona.

**Nivel de Competencia** Cuatro

**Tipo de Norma** Nacional

## II. Unidades de Competencia Laboral Obligatorias que Conforman la Calificación

**Título** Desarrollar instrumentos de evaluación de competencia laboral, referida en NTCL

**Propósito de la Unidad** Proporcionar los parámetros técnicos requeridos para evaluar si una persona es competente o todavía no lo es para elaborar instrumentos válidos y confiables para evaluar la competencia de candidatos de una función laboral dada. Estos parámetros también pueden servir de referente para otros procesos como la capacitación.

### Elementos que conforman la Unidad

Referencia	Título del Elemento
1 de 3	Determinar las técnicas y los instrumentos para evaluar la competencia laboral de candidatos, referida en UCL

**Criterios de desempeño** La persona es competente cuando:

1. Las relaciones registradas entre los componentes normativos de los elementos de competencia de la UCL corresponden con los lineamientos establecidos por el CONOCER.
2. Las técnicas de evaluación seleccionadas corresponden con los tipos de evidencia que marca la UCL.
3. Los instrumentos de evaluación seleccionados corresponden con las técnicas elegidas.

### Evidencias por desempeño

#### Evidencias por producto

1. Relaciones registradas entre los componentes normativos de los elementos de competencia de dos UCL, una con matriz de evidencias y otra sin la matriz.
2. Técnicas seleccionadas para evaluar una UCL.
3. Instrumentos seleccionados para evaluar una UCL.

#### Evidencias por conocimiento

#### Evidencias por actitudes

1. Orden
  - Relaciones registradas entre los componentes normativos de los elementos de competencia de dos UCL, una con matriz de evidencias y otra sin la matriz.
  - Técnicas seleccionadas para evaluar una UCL.
  - Instrumentos seleccionados para evaluar una UCL.

<i>Referencia</i>	<i>Título del Elemento</i>
2 de 3	Construir instrumentos de evaluación de competencia laboral

**Criterios de desempeño** La persona es competente cuando:

1. Los reactivos cumplen las especificaciones técnicas establecidas en los lineamientos emitidos por el CONOCER.
2. Los instrumentos cumplen las especificaciones técnicas establecidas en los lineamientos emitidos por el CONOCER.
3. La suficiencia de los reactivos y los instrumentos de evaluación se determina a partir del formato de selección de técnicas e instrumentos de evaluación.

**Evidencias por desempeño**

**Evidencias por producto**

1. Reactivos para tres instrumentos de evaluación.
2. Instrumentos correspondientes a una UCL.

**Evidencias por conocimiento**

1. Interpretación del concepto de suficiencia de evidencias del SOCL.

**Evidencias por actitudes**

1. Orden
  - Instrumentos correspondientes a una UCL.

<i>Referencia</i>	<i>Título del Elemento</i>
3 de 3	Mostrar la validez y la confiabilidad de los reactivos y los instrumentos de evaluación de competencia laboral

**Criterios de desempeño** La persona es competente cuando:

1. El plan para demostrar la validez y la confiabilidad, incluye los datos logísticos y técnicos, de conformidad con los lineamientos establecidos por el CONOCER.
2. La revisión y aplicación de instrumentos se realiza de acuerdo con el plan para demostrar la validez y la confiabilidad.
3. El reporte de la demostración de validez contiene datos respecto a si los instrumentos recopilan las evidencias explicitadas en la UCL.
4. El reporte de la demostración de confiabilidad contiene datos que permiten comparar entre sí los resultados de diversos aplicadores.
5. Los reactivos se ratifican, modifican o eliminan con base en los datos derivados de la aplicación del plan de validez y confiabilidad.
6. Los instrumentos se ratifican o ajustan con base en los datos derivados de la aplicación del plan de validez y confiabilidad.

**Evidencias por desempeño**

1. Revisión y aplicación de los instrumentos correspondientes a una UCL.

**Evidencias por producto**

1. Un plan para demostrar la validez y la confiabilidad de los instrumentos de una UCL.
2. Un reporte de demostración de validez
3. Un reporte de demostración de confiabilidad
4. Reactivos de una UCL validados y confiabilizados.
5. Instrumentos de una UCL validados y confiabilizados.

**Evidencias por conocimiento**

**Evidencias por actitudes**

1. Responsabilidad
  - Reactivos de una UCL validados y confiabilizados.
  - Instrumentos de una UCL validados y confiabilizados.

**Título** Organizar la evaluación y el desarrollo de la competencia laboral de acuerdo con las necesidades de los capacitandos

**Propósito de la Unidad** Determinar los criterios, características y aspectos a considerar para realizar el proceso de organización y preparación de las actividades, estrategias y materiales de apoyo requeridos para realizar el proceso de desarrollo y evaluación de la competencia laboral expresada en la norma técnica de competencia laboral (NTCL) que sirve de referente.

**Elementos que conforman la Unidad**

<b>Referencia</b>	<b>Título del Elemento</b>
1 de 3	Determinar los planes de evaluación de competencia laboral de una función determinada.

**Criterios de desempeño** La persona es competente cuando:

1. El análisis de los componentes de la unidad a evaluar establece las relaciones directas entre los mismos, a partir de la revisión de la estructura de los criterios de desempeño (objeto-verbo-condición) en el formato correspondiente.
2. Las técnicas e instrumentos seleccionados son pertinentes a los contenidos a evaluar y las fuentes de evidencia.
3. Las actividades a desarrollar por el capacitando registradas corresponden con los tipos de evidencia y los campos de aplicación que marca la NTCL de referencia.
4. La forma de desarrollo de las actividades registradas, corresponde con los criterios de desempeño asignados a cada evidencia de la NTCL de referencia.
5. Las técnicas y los instrumentos de evaluación registrados en el plan de evaluación, corresponden con el formato de selección de técnicas e instrumentos de evaluación.
6. El lugar y la fecha de evaluación registrados corresponden con las actividades del programa de capacitación.

**Evidencias por desempeño**

**Evidencias por producto**

1. Formatos de análisis de los componentes normativos de las unidades o calificación, en las que se basa el curso de capacitación.
2. Formatos de técnicas e instrumentos de evaluación de las unidades o calificación analizadas.
3. Actividades a desarrollar en la evaluación registradas en el plan de evaluación del curso de capacitación.
4. Forma de desarrollo de las actividades, registrada en el plan de evaluación del curso de capacitación.
5. Técnicas e instrumentos de evaluación registrados en el plan de evaluación del curso de capacitación.
6. Fecha y lugar de recopilación de evidencias registrados en el plan de evaluación del curso de capacitación.

**Evidencias por conocimiento**

**Evidencias por actitudes**

1. Orden
  - Formatos de análisis de los componentes normativos de las unidades o calificación, en las que se basa el curso de capacitación.
  - Formatos de técnicas e instrumentos de evaluación de las unidades o calificación analizadas.
  - Actividades a desarrollar en la evaluación registradas en el plan de evaluación del curso de capacitación.
  - Forma de desarrollo de las actividades, registrada en el plan de evaluación del curso de capacitación.
  - Técnicas e instrumentos de evaluación registrados en el plan de evaluación del curso de capacitación.
  - Fecha y lugar de recopilación de evidencias registrados en el plan de evaluación del curso de capacitación.

<b>Referencia</b>	<b>Título del Elemento</b>
2 de 3	Programar el proceso de desarrollo y la evaluación de la competencia laboral considerando las características de los capacitandos.

**Criterios de desempeño** La persona es competente cuando:

1. Las competencias previas y necesidades de desarrollo de la competencia de los capacitandos se registran mediante una valoración diagnóstica.
2. Los contenidos para el desarrollo de las competencias laborales se derivan de los componentes normativos de la NTCL de referencia y del plan de evaluación.
3. Los contenidos se organizan de manera integral y flexible.
4. Las actividades se seleccionan atendiendo al nivel diferenciado de competencia de los capacitandos derivado de la valoración diagnóstica.
5. Las actividades para el desarrollo de la competencia plantean situaciones reales o simuladas de trabajo.
6. Las estrategias para el desarrollo de la competencia se seleccionan en función de las características de los capacitandos y el contexto de formación.
7. Las evidencias por desempeño, por producto y de conocimiento que debe demostrar el capacitando, se especifican de acuerdo a los contenidos de capacitación.
8. Los instrumentos de evaluación se determinan con base en evidencias por desempeño por producto y de conocimiento de la NTCL de referencia.

**Evidencias por desempeño**

**Evidencias por producto**

1. Registro de valoración diagnóstica de los capacitandos de un curso
2. Contenidos organizados de manera integral y flexible en el programa de capacitación del curso.
3. Actividades seleccionadas atendiendo al nivel diferenciado de competencia de los capacitandos, registradas en el programa de capacitación del curso
4. Estrategias seleccionadas para el desarrollo de la competencia en función de las características de los capacitandos y el contexto de formación, registradas en el programa de capacitación del curso
5. Evidencias por desempeño, por producto y de conocimiento que debe demostrar el capacitando, especificadas de acuerdo al contenido de capacitación, registradas en el programa de capacitación del curso.
6. Instrumentos de evaluación determinados por las evidencias de la NTCL de referencia, registrados en el programa de capacitación del curso.

**Evidencias por conocimiento**

1. Dominio de los componentes normativos de los elementos de la NTCL de referencia y del contenido del plan de evaluación.
2. Descripción de ejemplos de actividades para el desarrollo de la competencia de la NTCL de referencia, dos en situaciones reales y dos en simuladas.

**Evidencias por actitudes**

1. Orden
  - Registro de valoración diagnóstica de los capacitandos de un curso
  - Contenidos organizados de manera integral y flexible en el programa de capacitación del curso.
  - Actividades seleccionadas atendiendo al nivel diferenciado de competencia de los capacitandos, registradas en el programa de capacitación del curso
  - Estrategias seleccionadas para el desarrollo de la competencia en función de las características de los capacitandos y el contexto de formación, registradas en el Programa de capacitación del curso
  - Evidencias por desempeño, por producto y de conocimiento que debe demostrar el capacitando, especificadas de acuerdo al contenido de capacitación, registradas en el programa de capacitación del curso.
  - Instrumentos de evaluación determinados por las evidencias de la NTCL de referencia, registrados en el programa de capacitación del curso.

**Referencia**

3 de 3

**Título del Elemento**

Preparar los medios y realizar las actividades para disponer del contexto de desarrollo de la competencia laboral de los capacitandos.

**Criterios de desempeño** La persona es competente cuando:

1. El lugar, equipo e insumos necesarios para desarrollar la competencia corresponden a los campos de aplicación de la NTCL de referencia.
2. Las instalaciones, mobiliario y equipo del contexto de formación se preparan de acuerdo con las actividades programadas.
3. Las instalaciones, mobiliario y equipo del contexto de formación se verifican para asegurar sus condiciones de uso.
4. Los materiales de apoyo se seleccionan en función de los contenidos y características de la competencia a desarrollar.
5. Los materiales de apoyo se determinan en función de la suficiencia y pertinencia para las actividades programadas.

**Evidencias por desempeño**

1. Preparación de las instalaciones, mobiliario y equipo de acuerdo con las actividades programadas.
2. Verificación de las instalaciones, mobiliario y equipo del contexto de formación para asegurar sus condiciones de uso.

**Evidencias por producto**

1. Los materiales de apoyo corresponden con el número y las características de los capacitandos, así como con el contenido del Programa de capacitación del curso.

**Evidencias por conocimiento**

1. Dominio del contenido y estructura de la NTCL de referencia.
2. Conocimiento de diferentes tipos de material de apoyo para la competencia de la NTCL de referencia.

**Evidencias por actitudes**

1. Responsabilidad
  - Preparación de las instalaciones, mobiliario y equipo de acuerdo con las actividades programadas.
  - Verificación de las instalaciones, mobiliario y equipo del contexto de formación para asegurar sus condiciones de uso.
2. Orden
  - Los materiales de apoyo corresponden con el número y las características de los capacitandos, así como con el contenido del Programa de capacitación del curso.

**Título** Coordinar la autovaloración y retroalimentación del desarrollo y evaluación de la competencia laboral de los capacitandos en forma integral

**Propósito de la Unidad** Delimitar los criterios y estrategias para que el docente coordine y oriente el proceso de autovaloración integral de la competencia de los capacitandos, la revisión con los capacitandos del juicio cualitativo de los resultados del desarrollo de la competencia, la retroalimentación de los capacitandos sobre el desempeño del docente, así como la disponibilidad de los medios durante el desarrollo del curso.

**Elementos que conforman la Unidad**

<b>Referencia</b>	<b>Título del Elemento</b>
1 de 3	Coordinar la sesión de autovaloración del nivel de competencia laboral de los capacitandos adquirido en el curso, con base en la NTCL de referencia.

**Criterios de desempeño** La persona es competente cuando:

1. Las condiciones y fechas en las que se llevará a cabo el proceso de autovaloración se acuerdan con el grupo o con cada uno de los capacitandos.
2. Los capacitandos son informados de los criterios con que deberán evaluar su propio desempeño en el curso.
3. Las opiniones de autovaloración son registradas individualmente por los capacitandos.
4. La autovaloración se refiere a las evidencias por desempeño, por producto, de conocimiento y de actitud que deben demostrarse en el desempeño laboral.
5. Los capacitandos son asesorados sobre la revisión del contenido de su portafolio de evidencias ya integrado.

- Los capacitandos son orientados para emitir el juicio de su autovaloración con base en una comparación del plan de evaluación, programa de capacitación, las evidencias generadas en el curso, el cuadro de avance, los lineamientos de evaluación establecidos en la NTCL, integrados en el portafolios de evidencias

**Evidencias por desempeño**

- Acuerdo con los capacitandos para realizar las sesiones de autovaloración de los capacitandos en una sesión.
- Información de los capacitandos de los criterios para realizar la autovaloración en una sesión.
- Información del contenido de la autovaloración en una sesión
- Asesoría en la revisión del contenido del portafolios de evidencias de los capacitandos al concluir la integración en una sesión..
- Orientación a los capacitandos para emitir su propio juicio de autovaloración. En una sesión.

**Evidencias por producto**

- Registro de las opiniones de autovaloración de los capacitandos.

**Evidencias por conocimiento**

**Evidencias por actitudes**

- Amabilidad y persistencia:
  - Acuerdo con los capacitandos para realizar las sesiones de autovaloración de los capacitandos en una sesión.
  - Información de los capacitandos de los criterios para realizar la autovaloración en una sesión.
  - Información del contenido de la autovaloración en una sesión
  - Asesoría en la revisión del contenido del portafolios de evidencias de los capacitandos al concluir la integración en una sesión.
  - Orientación a los capacitandos para emitir su propio juicio de autovaloración. En una sesión.
- Orden:
  - Registros individuales de las opiniones de autovaloración de los capacitandos.

**Referencia**

**Título del Elemento**

2 de 3

Retroalimentar el proceso de desarrollo y evaluación de la competencia laboral con los capacitandos y revisar el juicio cualitativo sobre los resultados de la capacitación que les otorga el docente.

**Criterios de desempeño** La persona es competente cuando:

- El cuadro de avance de la competencia de los capacitandos es revisado en forma individual
- Los resultados del desarrollo de la competencia obtenidos en el curso por cada capacitando son registrados por el docente con el juicio cualitativo "competente" o "todavía no competente".
- El capacitando con resultado del curso "competente" es orientado por el docente para proseguir el proceso de evaluación con fines de certificación de la competencia laboral, en el Centro de Evaluación.
- Los problemas en el dominio de la competencia son detectados y analizados con el capacitando en forma individual.
- El programa de actividades para continuar la ejercitación de la competencia de los capacitandos con juicio de "todavía no competentes" es acordado en forma individual.

**Evidencias por desempeño**

- Revisión de los cuadros de avance de la competencia de los capacitandos en una sesión de retroalimentación.
- Orientación al capacitando con resultado "competente", canalizándolo al Centro de Evaluación, en una sesión de retroalimentación.
- Detección y análisis de los problemas en el dominio de la competencia con cada capacitando, en una sesión de retroalimentación.
- Acuerdo con el capacitando con juicio de "todavía no competente" del programa de actividades para continuar la ejercitación de la competencia laboral, en una sesión de retroalimentación.

**Evidencias por producto**

- Registros con el juicio cualitativo "competente" o "todavía no competente" de cada capacitando.

**Evidencias por conocimiento**

**Evidencias por actitudes**

1. Amabilidad e iniciativa:
  - Revisión de los cuadros de avance de la competencia de los capacitandos en una sesión de retroalimentación.
  - Orientación al capacitando con resultado "competente", canalizándolo al Centro de Evaluación, en una sesión de retroalimentación.
  - Detección y análisis de los problemas en el dominio de la competencia con cada capacitando, en una sesión de retroalimentación.
  - Acuerdo con el capacitando con juicio de "todavía no competente" del programa de actividades para continuar la ejercitación de la competencia laboral, en una sesión de retroalimentación.
2. Orden:
  - Registros con el juicio cualitativo "competente" o "todavía no competente" de cada capacitando.

**Referencia** *Título del Elemento*

3 de 3

Analizar y valorar con los capacitandos el desempeño del docente, así como la disponibilidad de los medios durante el curso.

**Criterios de desempeño** La persona es competente cuando:

1. Las observaciones y recomendaciones de los capacitandos son atendidas por el docente, sin inhibir la participación de los capacitandos.
2. Las actividades, prácticas y dinámicas de grupo realizadas durante el curso se valoran con las observaciones y comentarios de los capacitandos.
3. El desempeño del docente y el desarrollo del curso se registran en una cédula de evaluación.
4. La suficiencia, pertinencia y necesidades de mantenimiento de las instalaciones, mobiliario, equipo, materiales de apoyo e insumos detectados durante el desarrollo del curso se reportan a las áreas correspondientes.
5. Las observaciones y recomendaciones analizadas con el grupo se registran clara y explícitamente en un reporte de resultados del curso.

**Evidencias por desempeño**

1. Atención a las observaciones y recomendaciones de los capacitandos, sin inhibir su participación en una sesión.
2. Valoración de las observaciones y comentarios de los capacitandos con relación a la efectividad de las actividades, prácticas y dinámicas de grupo en una sesión.

**Evidencias por producto**

1. Cédula de evaluación del desempeño docente y desarrollo del curso de capacitación.
2. Reporte de fallas de instalaciones, equipo, mobiliario, materiales de apoyo e insumos.
3. Registro con las observaciones y recomendaciones analizadas con los capacitandos.

**Evidencias por conocimiento****Evidencias por actitudes**

1. Amabilidad, tolerancia y persistencia:
  - Atención a las observaciones y recomendaciones de los capacitandos, sin inhibir su participación en una sesión.
  - Valoración de las observaciones y comentarios de los capacitandos con relación a la efectividad de las actividades, prácticas y dinámicas de grupo.
2. Orden:
  - Cédula de evaluación del desempeño docente y desarrollo del curso de capacitación.
  - Reporte de fallas de instalaciones, equipo, mobiliario, materiales de apoyo e insumos.
  - Registro con las observaciones y recomendaciones analizadas con los capacitandos.

**Título** Desarrollar, ejercitar y evaluar la competencia laboral de los capacitandos con base en normas técnicas de competencia laboral

**Propósito de la Unidad** Determinar las características, factores y estrategias para realizar la planeación de la sesión inicial del evento de capacitación, el desarrollo, la ejercitación y la evaluación de la competencia, con base en la intercomunicación del docente o formador con los capacitandos a fin de identificar en forma permanente: las características y contenidos generales y específicos del curso, los criterios técnicos que orientan el desarrollo y evaluación de la competencia laboral; la estrategia de trabajo; la realización de actividades para ejercitar y demostrar la competencia; los materiales (documentales o insumos) y equipo a utilizar; el propósito y contenido de los formatos que elaborarán el formador y los capacitandos para registrar los avances; la función y resultados de la evaluación y el papel del capacitando para documentarla en forma individual, simultánea y sistemática, a través de la integración del portafolios de evidencias.

**Elementos que conforman la Unidad**

<b>Referencia</b>	<b>Título del Elemento</b>
1 de 3	Preparar y realizar la sesión inicial con base en las características y estrategias del proceso de desarrollo, ejercitación y evaluación de la competencia laboral.

**Criterios de desempeño** La persona es competente cuando:

1. La sesión inicial se prepara previamente con un guión para informar a los capacitandos: los propósitos del curso; las características generales del desarrollo y evaluación de la competencia laboral y el contenido de la norma técnica de referencia.
2. Los intereses y expectativas de los capacitandos son detectados mediante una dinámica de integración grupal.
3. El programa de capacitación, la norma técnica de competencia laboral de referencia, el plan de evaluación y los materiales de apoyo a utilizar son revisados con los capacitandos al inicio del curso.
4. La estrategia de trabajo para el curso de capacitación es analizada con los capacitandos, para destacar: la recuperación de los aprendizajes previos; la realización de actividades prácticas; la existencia de momentos de reflexión y la reafirmación de habilidades, conocimientos, experiencia y actitudes.
5. El proceso simultáneo y permanente del desarrollo, ejercitación y evaluación de la competencia es revisado con los capacitandos.
6. La autovaloración y la retroalimentación del curso se explican a los capacitandos como actividades permanentes durante el curso de capacitación.

**Evidencias por desempeño**

1. Detección de intereses y expectativas de los capacitandos en la sesión inicial del curso de capacitación.
2. Revisión con los capacitandos del programa de capacitación, la NTCL de referencia, el plan de evaluación y los materiales de apoyo en la sesión inicial de capacitación.
3. Análisis de la estrategia de trabajo del curso de capacitación con los capacitandos en la sesión inicial de capacitación.
4. Revisión con los capacitandos del proceso de desarrollo, ejercitación y evaluación de la competencia laboral del curso de capacitación, en la sesión inicial.
5. Explicación de los momentos de autovaloración y retroalimentación del curso de capacitación a los capacitandos, en la sesión inicial.

**Evidencias por producto**

1. Guión de información para la sesión inicial de capacitación.

**Evidencias por conocimiento**

### **Evidencias por actitudes**

1. Responsabilidad, amabilidad y tolerancia:
  - Detección de intereses y expectativas de los capacitandos en la sesión inicial del curso de capacitación.
  - Revisión con los capacitandos del programa de capacitación, la NTCL de referencia, el plan de evaluación y los materiales de apoyo en la sesión inicial de capacitación.
  - Análisis de la estrategia de trabajo del curso de capacitación con los capacitandos en la sesión inicial de capacitación.
  - Revisión con los capacitandos del proceso de desarrollo, ejercitación y evaluación de la competencia laboral del curso de capacitación, en la sesión inicial.
  - Explicación de los momentos de autovaloración y retroalimentación del curso de capacitación a los capacitandos, en la sesión inicial.
2. Orden:
  - Guión de información para la sesión inicial de capacitación.

### **Referencia**

- |        |  |
|--------|--|
| 2 de 3 | <b>Título del Elemento</b><br>Coordinar las sesiones de desarrollo y evaluación de la competencia laboral de acuerdo con las necesidades diferenciadas de los capacitandos y el ámbito de formación. |
|--------|--|

### **Criterios de desempeño** La persona es competente cuando:

1. La ejercitación de la competencia de los capacitandos se orienta y ejemplifica para apoyar su adquisición o fortalecimiento.
2. Las actividades se desarrollan y evalúan considerando el nivel diferenciado de la competencia de los capacitandos y el ámbito de formación.
3. Las actividades del curso son moderadas por el formador, aceptando las observaciones y sugerencias de los capacitandos, que beneficien al curso.
4. Las actividades se desarrollan y evalúan con base en situaciones laborales simuladas o reales.
5. La repetición de actividades se determina en función del progreso del capacitando para lograr el dominio de la competencia.
6. Los conocimientos, habilidades y actitudes se abordan por los capacitandos, en forma integral y flexible.
7. Las necesidades de asesoría individual y colectiva son atendidas en forma eficaz y oportuna.
8. El nivel de competencia que demuestren los capacitandos se detecta en cualquier sesión, para continuar con el desarrollo del curso, seleccionar contenidos formativos que complementen ese nivel o canalizarlo al Centro de Evaluación, para que realice su evaluación con fines de certificación.
9. El avance en el desarrollo de la competencia de los capacitandos es registrado de manera individual y grupal.
10. Las evidencias por desempeño, producto y conocimiento de la competencia laboral se integran a los portafolios de evidencias de los capacitandos.

### **Evidencias por desempeño**

1. Orientación y ejemplificación de la competencia de los capacitandos en una sesión del curso.
2. Consideración del nivel diferenciado de la competencia de los capacitandos y el ámbito de formación para el desarrollo de las actividades en una sesión del curso.
3. Moderación y aceptación de observaciones y sugerencias de los capacitandos en una sesión del curso.
4. Desarrollo y evaluación de las actividades en situaciones laborales simuladas o reales en una sesión del curso.
5. Determinación de la repetición de actividades en función del progreso del capacitando en una sesión del curso.
6. Observación a los capacitandos al abordar los conocimientos, habilidades y actitudes en una sesión del curso.
7. Atención a las necesidades de asesoría individual y colectiva en una sesión del curso.
8. Detección del nivel de competencia que demuestran los capacitandos para orientarlos según su situación en una sesión del curso.

### **Evidencias por producto**

1. Registros de avance de la ejercitación de los capacitandos de manera individual y grupal.
2. Portafolios de evidencias de los capacitandos, en proceso de integración.

### **Evidencias por conocimiento**

#### **Evidencias por actitudes**

##### **1. Amabilidad, tolerancia y persistencia:**

- Orientación y ejemplificación de la competencia de los capacitandos en una sesión del curso.
- Consideración del nivel diferenciado de la competencia de los capacitandos y el ámbito de formación para el desarrollo de las actividades en una sesión del curso.
- Moderación y aceptación de observaciones y sugerencias de los capacitandos en una sesión del curso.
- Desarrollo y evaluación de las actividades en situaciones laborales simuladas o reales en una sesión del curso.
- Determinación de la repetición de actividades en función del progreso del capacitando en una sesión del curso.
- Observación a los capacitandos al abordar los conocimientos, habilidades y actitudes en una sesión del curso.
- Atención a las necesidades de asesoría individual y colectiva en una sesión del curso.
- Detección del nivel de competencia que demuestran los capacitandos para orientarlos según su situación en una sesión del curso.

##### **2. Orden:**

- Registros de avance de la ejercitación de los capacitandos de manera individual y grupal.
- Portafolios de evidencias de los capacitandos, en proceso de integración.

#### **Referencia**

#### **Título del Elemento**

3 de 3

Asesorar a capacitandos en la integración de portafolios de evidencias con base en el plan de evaluación y el programa de capacitación correspondiente.

#### **Criterios de desempeño** La persona es competente cuando:

1. La asesoría dada al capacitando para seleccionar y presentar las evidencias requeridas en la unidad o calificación a desarrollar y evaluar, permite cubrir las evidencias señaladas en el plan de evaluación y el Programa de capacitación.
2. La aplicación de los instrumentos de evaluación se realiza conforme al plan de evaluación, programa de capacitación y las características de los instrumentos.
3. La asesoría dada al capacitando para la integración del portafolios de evidencias se realiza de manera permanente durante el desarrollo, ejercitación y evaluación de la competencia.
4. El portafolios está integrado por: ficha de identificación del capacitando, plan de evaluación, programa de capacitación, índice de las evidencias recopiladas, los instrumentos de evaluación aplicados requeridos por la unidad o calificación evaluada y el cuadro de avance de la competencia laboral individual.
5. Los portafolios de evidencias están disponibles en forma permanente para su revisión, durante el desarrollo del curso de capacitación.

#### **Evidencias por desempeño**

1. Asesoría a capacitandos para que seleccionen, presenten y cubran las evidencias requeridas en el plan de evaluación y el programa de capacitación.
2. Aplicación de instrumentos de evaluación correspondientes al plan de evaluación, programa de capacitación y características de los instrumentos.
3. Asesoría permanente de acuerdo al tipo de capacitandos para la integración del portafolios de evidencias.

#### **Evidencias por producto**

1. Portafolios de evidencias de cada capacitando.
2. Portafolios de evidencias disponibles para su revisión durante el curso.

#### **Evidencias por conocimiento**

#### **Evidencias por actitudes**

##### **1. Amabilidad y persistencia:**

- Asesoría a capacitandos para que seleccionen, presenten y cubran las evidencias requeridas en el plan de evaluación y el programa de capacitación.
- Aplicación de instrumentos de evaluación correspondientes al plan de evaluación, programa de capacitación y características de los instrumentos.
- Asesoría permanente de acuerdo al tipo de capacitandos para la integración del portafolios de evidencias.

2. Orden:

- Portafolios de evidencias de cada capacitando.
- Portafolios de evidencias disponibles para su revisión.

## I. Datos Generales de la Calificación

**Título** Obtención de información para la toma de decisiones

**Propósito** Brindar los parámetros técnicos requeridos para evaluar si un candidato es competente o todavía no lo es para obtener información tanto cuantitativa como cualitativa, de campo y documental.

**Nivel de Competencia** Tres

**Tipo de Norma** Nacional

## II. Unidades de Competencia Laboral Obligatorias que Conforman la Calificación

**Título** Definir procesos de obtención de información, de acuerdo con necesidades

**Propósito de la Unidad** Proporcionar los parámetros requeridos para evaluar la competencia laboral del candidato, en la definición de procesos de obtención de información, desde la detección de necesidades hasta la verificación de la validez y la confiabilidad de instrumentos de levantamiento y recopilación de información. Estos parámetros también pueden servir como referente para distintos procesos de administración de personal, como la capacitación.

**Elementos que conforman la Unidad**

**Referencia** **Título del Elemento**

1 de 3 Detectar necesidades de información, en función de los usuarios

**Criterios de desempeño** La persona es competente cuando:

1. La interpretación de las necesidades de información de los usuarios permite identificar el tipo de información requerida.
2. La determinación de la información requerida corresponde al objeto de estudio.
3. La clasificación del tipo de información requerida obedece al objeto de estudio.
4. La sistematización de las necesidades de información comprende los requerimientos ordinarios y la previsión de los extraordinarios.
5. La sistematización de las necesidades de información considera la forma de su presentación.

**Evidencias por desempeño**

**Evidencias por producto**

1. Tres documentos que entre ellos cubran los dos tipos de necesidades y los dos tipos de información y contengan:
  - 1.1. Determinación de la información requerida.
  - 1.2. Clasificación de la información según su tipo.
  - 1.3. Sistematización de las necesidades de información.
  - 1.4. Definición de la forma en que se presentará la información.

**Evidencias por conocimiento**

1. Relación de necesidades con el tipo de información.

**Evidencias por actitudes**

1. Orden
  - Tres documentos de necesidades de información.
2. Responsabilidad
  - Tres documentos de necesidades de información.

**Referencia** **Título del Elemento**

2 de 3 Seleccionar técnicas e instrumentos de levantamiento y recopilación, y fuentes de información, de acuerdo con necesidades

**Criterios de desempeño** La persona es competente cuando:

1. Las necesidades de información están concretadas en variables o elementos de análisis.
2. Las técnicas y los instrumentos seleccionados son acordes con las necesidades y las fuentes de información.
3. Las técnicas, los instrumentos y las fuentes de información seleccionadas responden a criterios de confiabilidad y validez.
4. Las técnicas, los instrumentos y las fuentes de información guardan congruencia entre sí.
5. La selección de las técnicas, los instrumentos y las fuentes de información consideran la congruencia entre tiempo y recursos requeridos y disponibles para recabar la información.
6. Las técnicas y los instrumentos seleccionados permiten obtener información estadísticamente representativa, cuando se trate de información cuantitativa.
7. Las técnicas y los instrumentos seleccionados, incluyen las categorías y variables o elementos de análisis que se deben considerar y la forma en que se deben procesar.

**Evidencias por desempeño**

**Evidencias por producto**

1. Tres documentos que entre ellos cubran los dos tipos técnicas e instrumentos y los dos tipos de fuentes de información y contengan:
  - 1.1. Variables o elementos de análisis que concreten las necesidades de información.
  - 1.2. Técnicas, instrumentos y fuentes de información seleccionados, y la relación que guardan entre sí.
  - 1.3. Descripción de las técnicas y de los instrumentos seleccionados y la forma en que se deben procesar las variables o elementos de análisis.
  - 1.4. Descripción de tiempos y recursos requeridos.

**Evidencias por conocimiento**

1. Identificación de las técnicas y los instrumentos, así como de las fuentes de información disponibles.
2. Justificación de la selección de las técnicas, los instrumentos y las fuentes de información.

**Evidencias por actitudes**

1. Orden
  - Tres documentos sobre selección de técnicas, instrumentos y fuentes de información..
2. Responsabilidad
  - Tres documentos sobre selección de técnicas, instrumentos y fuentes de información.

**Referencia**

**Título del Elemento**

3 de 3

Diseñar instrumentos de levantamiento y recopilación de información, de acuerdo con variables que concreten las necesidades de información

**Criterios de desempeño** La persona es competente cuando:

1. La tabla de especificaciones incluye la desagregación de variables e indicadores, en función de las necesidades de información.
2. El tipo de reactivo corresponde a la variable y al tipo de instrumento.
3. El tipo de categoría de análisis corresponde a la variable y al tipo de instrumento.
4. Cada variable está cubierta al menos por un reactivo.
5. Cada reactivo cubre uno y sólo un aspecto de la variable.
6. Los reactivos estén redactados en enunciados breves y precisos.
7. Los instrumentos cumplen con criterios de organización de la información.
8. Los instrumentos contienen los datos de identificación y las variables clasificatorias requeridas.
9. El diseño de los instrumentos se realiza con una metodología justificada.
10. Los instrumentos diseñados incluyen el tiempo establecido para su aplicación.
11. En el diseño de los instrumentos, se considera una fase de prueba y de rediseño de los mismos, para verificar que sean válidos y confiables.

**Evidencias por desempeño**

**Evidencias por producto**

1. Cuatro instrumentos, que entre ellos cubran los dos tipos de fuentes de información y que contengan reactivos y tiempos de aplicación.
2. Las tablas de especificaciones correspondientes a los instrumentos diseñados, con categorías de análisis, variables e indicadores.
3. Informe de la prueba de validez y confiabilidad por instrumento de campo..

**Evidencias por conocimiento**

1. Justificación de metodologías para el diseño de instrumentos.

#### **Evidencias por actitudes**

1. Orden:
  - Cuatro instrumentos.
  - Tablas de especificaciones de los cuatro instrumentos.
  - Informe de la prueba de validez y confiabilidad.
2. Responsabilidad
  - Cuatro instrumentos.
  - Tablas de especificaciones de los cuatro instrumentos.
  - Informe de la prueba de validez y confiabilidad.

**Título** Organizar el levantamiento y la recopilación de información, de acuerdo con necesidades

**Propósito de la Unidad** Proporcionar los parámetros requeridos para evaluar la competencia laboral del candidato en la organización del levantamiento y la recopilación de información, desde la programación de las actividades hasta la elaboración del informe de lo realizado. Estos parámetros también pueden servir como referente para distintos procesos de administración de personal, como la capacitación.

#### **Elementos que conforman la Unidad**

<b>Referencia</b>	<b>Título del Elemento</b>
1 de 2	Preparar el proceso de levantamiento y recopilación de información, de acuerdo con necesidades.

**Criterios de desempeño** La persona es competente cuando:

1. La descripción del proceso de levantamiento y recopilación de información recupera los objetivos planteados en el estudio e identifica el universo de aplicación y la muestra de interés.
2. La descripción del proceso de levantamiento y la recopilación de información determina las estrategias y acciones que le son inherentes, tiempos de ejecución, responsables y recursos necesarios.
3. Los componentes del proceso descrito guardan correspondencia entre sí.
4. Las acciones diseñadas permiten obtener la información prevista.
5. Las estrategias diseñadas consideran medidas alternativas.
6. Las acciones programadas incluyen el reclutamiento y la capacitación de los recursos humanos requeridos y los mecanismos de control.
7. Las acciones programadas responden a los tiempos en que se requiere la información.
8. La cuantificación de recursos expresa los requerimientos humanos, materiales y financieros necesarios para cumplir en tiempo y forma con las actividades programadas.

#### **Evidencias por desempeño**

##### **Evidencias por producto**

1. Tres documentos que establezcan el proceso de levantamiento y recopilación de información que entre ellos cubran un estudio documental, uno censal y un muestral, y contengan:
  - 1.1. Objetivos.
  - 1.2. Universo de aplicación y fuentes de información
  - 1.3. Técnicas e instrumentos por aplicar.
  - 1.4. Estrategias.
  - 1.5. Acciones.
  - 1.6. Tiempos.
  - 1.7. Responsables.
  - 1.8. Recursos.

##### **Evidencias por conocimiento**

1. Justificación de la congruencia entre los elementos del proceso de levantamiento y la recopilación de información.

##### **Evidencias por actitudes**

1. Orden
  - Tres documentos.
2. Responsabilidad
  - Tres documentos.

<i>Referencia</i>	<i>Título del Elemento</i>
2 de 2	Coordinar el levantamiento y la recopilación de información, de acuerdo con lo programado

**Criterios de desempeño** La persona es competente cuando:

1. La coordinación de las actividades del levantamiento y la recopilación de información permite el cumplimiento de los objetivos y la aplicación de las estrategias, así como cubrir el universo de aplicación o la consulta de las fuentes de información en los tiempos programados.
2. El reclutamiento y la capacitación de los recursos humanos corresponden al perfil requerido para el levantamiento y la recopilación de información.
3. El seguimiento de las actividades permite garantizar la confiabilidad y la validez de la información obtenida o en su caso realizar los ajustes necesarios para el logro de los objetivos.
4. La verificación de la información recibida se realiza de acuerdo con los requisitos de calidad establecidos.
5. La aplicación de los recursos corresponde a la asignación programada.
6. El reporte del levantamiento y la recopilación de información refiere lo realizado en función de lo programado.

**Evidencias por desempeño**

**Evidencias por producto**

1. Dos reportes de recopilación y levantamiento de información que contengan:
  - 1.1. Objetivos logrados y estrategias aplicadas, en relación con el universo de aplicación.
  - 1.2. Descripción general de la información obtenida.
  - 1.3. Actividades realizadas.
  - 1.4. Recursos aplicados.

**Evidencias por conocimiento**

1. Aplicación de técnicas básicas de organización de personal.
2. Interpretación de técnicas e instrumentos de levantamiento y recopilación de información.

**Evidencias por actitudes**

1. Orden
  - Dos reportes de recopilación y levantamiento de información.
2. Responsabilidad
  - Dos reportes de recopilación y levantamiento de información.

**Título** Realizar el levantamiento y la recopilación de información, conforme a la programación establecida

**Propósito de la Unidad** Proporcionar los parámetros requeridos para evaluar la competencia laboral del candidato, en el levantamiento y la recopilación de información, desde la aplicación de instrumentos hasta la elaboración del informe correspondiente. Estos parámetros también pueden servir como referentes para otros procesos, como la capacitación.

**Elementos que conforman la Unidad**

<i>Referencia</i>	<i>Título del Elemento</i>
1 de 2	Levantar información de campo, de acuerdo con lo programado

**Criterios de desempeño** La persona es competente cuando:

1. La aplicación de las técnicas e instrumentos de obtención de información se realiza conforme a lo programado y de acuerdo a la naturaleza del objeto de estudio.
2. La aplicación de técnicas e instrumentos de obtención de información cumple con los criterios de validez y confiabilidad establecidos.
3. El levantamiento de la información cumple con las metas de aplicación establecidas.
4. El reporte del levantamiento de la información refiere lo realizado en relación con lo programado y describe la forma en que se atendieron las contingencias.
5. La entrega de la información obtenida cumple con los criterios de ordenamiento y codificación establecidos.

**Evidencias por desempeño**

1. La realización de trabajos de campo que impliquen las tres técnicas en los dos tipos de información, en no más de tres jornadas de trabajo..

**Evidencias por producto**

1. Tres reportes de levantamiento de información que cubran las tres técnicas y los dos tipos de información y que contengan:
  - 1.1 La cantidad de instrumentos aplicados.
  - 1.2 La oportunidad en la aplicación y entrega de la información.

**Evidencias por conocimiento**

1. Relación entre la forma de levantamiento de la información y la técnica empleada.

**Evidencias por actitudes**

1. Orden:
  - Tres reportes de levantamiento de información.
2. Responsabilidad:
  - Trabajo de campo.
  - Tres reportes de levantamiento de información.

**Referencia**      **Título del Elemento**

2 de 2      Recopilar la información documental, de acuerdo con lo programado

**Criterios de desempeño** La persona es competente cuando:

1. La identificación de las fuentes de información se hace en función del objeto de estudio.
2. Las fuentes consultadas son acordes con la información requerida.
3. La información recopilada cumple con los requisitos de validez y confiabilidad y es acorde al objeto de estudio.
4. El reporte de la recopilación de información refiere lo realizado en función de lo programado y las fuentes de información consultadas.
5. La información recopilada cumple con los criterios de ordenamiento y codificación establecidos.
6. Los medios electrónicos son utilizados para recopilar información, en caso de ser necesarios.
7. En la información recopilada se utiliza un software adecuado a las necesidades de la información.

**Evidencias por desempeño****Evidencias por producto**

1. Dos reportes, uno para cada fuente de información y que contengan:
  - 1.1 Descripción general de la información.
  - 1.2 Proceso de recopilación.
  - 1.3 Fuentes consultadas..

**Evidencias por conocimiento**

1. Relación entre las fuentes identificadas y las necesidades de información.
2. Justificación de los criterios para la selección de la información.

**Evidencias por actitudes**

1. Orden:
  - Dos reportes de recopilación de información..
2. Responsabilidad:
  - Dos reportes de recopilación de información.

## I. Datos Generales de la Calificación

**Título** Operación del sistema administrativo de gestión humana

**Propósito** Operar, controlar y mantener actualizado el sistema administrativo de gestión humana de la organización con objeto de asegurar el cumplimiento de los objetivos, políticas y procedimientos derivados de la planeación estratégica de recursos humanos así como del marco legal vigente en materia laboral.

**Nivel de Competencia** Cuatro

**Tipo de Norma** Nacional

## II. Unidades de Competencia Laboral Obligatorias que Conforman la Calificación

**Título** Controlar el sistema administrativo de gestión humana con base a los procedimientos, políticas, objetivos y marco legal vigente de la organización

**Propósito de la Unidad** Coadyuvar en el mantenimiento y operación del plan estratégico de recursos humanos de la organización en cuanto al pago de sueldos, salarios, beneficios y compensaciones al personal a través del control del sistema de soporte administrativo que asegure el cumplimiento de dicho plan.

**Elementos que conforman la Unidad**

**Referencia** Título del Elemento

1 de 3

Controlar los procesos administrativos de recursos humanos con base en sus objetivos definidos en la planeación estratégica de la función

**Criterios de desempeño** La persona es competente cuando:

1. Las funciones administrativas de recursos humanos se incluyen en los planes, programas y presupuestos con base en la planeación estratégica de la función.
2. La corrección de desviaciones y el establecimiento de planes de mejora continua se realiza con base a los resultados del seguimiento de los planes, programas y presupuestos.
3. El control preventivo de los planes, programas y presupuestos se realiza con base en información generada por las áreas encargadas de llevarlos a cabo y de ejercerlos.
4. La periodicidad del seguimiento de los planes, programas y presupuestos se realiza con base a lo establecido en el procedimiento administrativo.
5. Los resultados del control de los planes, programas y presupuestos son comunicados a las áreas responsables en base a los procedimientos de la organización.
6. El seguimiento del presupuesto se realiza con base en principios generales de contabilidad.
7. Los procedimientos de control preventivo y correctivo de las funciones administrativas de Recursos Humanos están documentados con base a las necesidades de la organización.
8. Los indicadores y las herramientas utilizadas para el control son dados a conocer a los usuarios con base a sus necesidades.
9. La asesoría sobre métodos, técnicas y herramientas de control se realiza con base a las solicitudes de los usuarios y a las desviaciones detectadas en su utilización.
10. Los reportes históricos de control de los planes, programas y presupuestos se resguardan con base a las necesidades de información de la organización.
11. Las tendencias de los planes, programas y presupuestos son identificadas con base a los reportes históricos de control.
12. Las tendencias identificadas en los planes, programas y presupuestos son comunicadas a las áreas responsables con base a los procedimientos y criterios de la organización.
13. Las soluciones a las contingencias en la aplicación de los planes, programas y presupuestos se implementan con base a las políticas, procedimientos y criterios de la organización.

**Evidencias por desempeño**

1. La forma de brindar asesoría a 3 usuarios.
2. Forma de solucionar 3 contingencias.

**Evidencias por producto**

1. Los planes, programas y presupuestos autorizados.
2. 3 reportes de control preventivo y correctivo a los planes, programas y presupuestos.
3. El procedimiento y las herramientas de los dos tipos de control documentadas.
4. Un reporte de retroalimentación a los planes, programas y presupuestos.
5. Los reportes históricos de control preventivo y correctivo.
6. Los reportes sobre tendencias de los planes, programas y presupuestos de los 2 últimos años.

**Evidencias por conocimiento**

1. Plan estratégico de la organización.
2. Funciones y procesos de recursos humanos de la organización.
3. Elaboración de presupuestos.
4. Marco legal vigente en materia de control de planes, programas y presupuestos.

**Evidencias por actitudes**

**Referencia**

**Título del Elemento**

2 de 3

Controlar la aplicación del marco legal, políticas y procedimientos de pago de sueldos y salarios de acuerdo a los requerimientos establecidos por la organización y la legislación vigente

**Criterios de desempeño** La persona es competente cuando:

1. La elaboración de la nómina es controlada de acuerdo a los procedimientos preventivos y correctivos así como a las políticas de la organización.
2. La actualización de la nómina es controlada con base a las incidencias, políticas de cambio de sueldos y salarios, altas, bajas y modificaciones así como contratos de trabajo de la organización y al marco legal vigente.
3. El control preventivo del calculo de la nómina se realiza de acuerdo a la política de la organización y marco legal vigente.
4. La custodia de los documentos generados por la nómina se realiza de acuerdo a la legislación vigente y a las políticas de la organización.
5. La atención personalizada para resolver dudas y aclaraciones del personal respecto al sistema de pago es llevada a cabo de acuerdo a las políticas, información verificable y a las estrategias de recursos humanos de la organización.
6. El control de las desviaciones en el pago de sueldos es realizado con base a información histórica así como al procedimiento correctivo correspondiente.
7. El manejo de la información derivada del sistema de pagos es realizado de acuerdo a procedimientos, políticas de la organización y al marco legal vigente.
8. La asesoría a quienes reportan las incidencias de nómina se realiza con base al impacto económico y laboral del manejo del sistema de pagos.
9. El control preventivo y correctivo del pago de los sueldos y salarios se realiza con base a políticas de la organización y al marco legal vigente..

**Evidencias por desempeño**

1. Verificación de la aplicación de la política de pago para cada tipo de incidencias.
2. La forma de solución de 3 quejas del personal.
3. Forma de asesorar a 3 áreas.

**Evidencias por producto**

1. La documentación derivada de la aplicación del sistema de pago.
2. Documentación histórica custodiada.
3. Los comprobantes de los pagos efectivamente realizados a 5 colaboradores.

**Evidencias por conocimiento**

1. Administración de la información.
2. Condiciones de la contratación individual y colectiva.
3. Técnicas de solución de conflictos.
4. Ley Federal del Trabajo en lo referente al pago de nómina.
5. Ley de seguridad social que proceda en lo referente al pago de nómina.
6. Ley del INFONAVIT en lo referente al pago de nómina.
7. Requerimientos fiscales de personal de nivel federal y local en lo referente al pago de nómina.
8. Ley de AFORES en lo referente al pago de nómina.
9. Reglamento de FONACOT en lo referente al pago de nómina.

**Evidencias por actitudes**

**Referencia**

**Título del Elemento**

3 de 3

Controlar la asignación al personal de prestaciones y beneficios de acuerdo a las políticas y procedimientos de la organización así como a los criterios de ley

**Criterios de desempeño** La persona es competente cuando:

1. El plan de prestaciones y beneficios para el personal es elaborado de acuerdo a las políticas de la organización y al plan estratégico de recursos humanos.
2. El control de calidad de las prestaciones y beneficios se realiza de acuerdo a procedimientos y políticas de la organización.
3. El control de la asignación de prestaciones y beneficios es realizado de acuerdo a los procedimientos establecidos por la organización y al marco legal vigente.
4. El control del otorgamiento de las prestaciones y beneficios se realiza con base en comprobantes documentales de pago o asignación.
5. La difusión de los beneficios y prestaciones así como sus condiciones de otorgamiento se lleva a cabo de acuerdo a la estrategia de comunicación de la organización.
6. El control del lugar y la oportunidad del otorgamiento de las prestaciones y beneficios se realiza en función del procedimiento establecido y de los criterios de ley.
7. El control de la resolución de contingencias en la asignación y otorgamiento de prestaciones y beneficios se atienden de acuerdo a los criterios establecidos por la organización y al marco legal vigente.
8. La elaboración y actualización de procedimientos de asignación de beneficios y prestaciones se realiza de acuerdo a las necesidades de la organización.
9. La retroalimentación y asesoría a la organización es realizada con base a al contenido, ventajas e impacto del plan de prestaciones y beneficios.
10. El control sobre la actualización en la asignación de prestaciones y beneficios es realizado de acuerdo a la política de la organización y al marco legal vigente.
11. El control de la definición de las responsabilidades en la asignación y otorgamiento de las prestaciones y beneficios se realiza con base en los procedimientos de la organización.
12. La atención personalizada para resolver dudas y aclaraciones del personal respecto a la asignación y otorgamiento de las prestaciones y beneficios es llevada a cabo de acuerdo a las políticas, información verificable y a las estrategias de recursos humanos de la organización.

**Evidencias por desempeño**

1. Verificación de la forma de brindar asesorías a cada tipo de personal en base a 3 tipos de prestaciones.

**Evidencias por producto**

1. Reportes de quejas en el otorgamiento de prestaciones y beneficios.
2. El procedimiento documentado de la asignación de prestaciones y beneficios.
3. Los comprobantes de las asignaciones y otorgamientos realizados.
4. La solución documentada de las quejas del personal.
5. El módulo actualizado del sistema administrativo referente a las prestaciones y beneficios.
6. La estrategia de difusión documentada.

**Evidencias por conocimiento**

1. Administración de la información
2. Condiciones de la contratación individual y colectiva
3. Ley Federal del Trabajo en lo referente al pago de prestaciones y otorgamiento de beneficios.
4. Ley de seguridad social que proceda en lo referente al pago de prestaciones y otorgamiento de beneficios.

5. Ley de INFONAVIT en lo referente al pago de prestaciones y otorgamiento de beneficios.
6. Ley de AFORES en lo referente al pago de prestaciones y otorgamiento de beneficios.
7. Requerimientos fiscales de personal en lo referente al pago de prestaciones y otorgamiento de beneficios.
8. Técnicas de resolución de problemas
9. Estrategia de relaciones laborales de la organización.

**Evidencias por actitudes**

**Título** Mantenimiento del sistema administrativo de gestión humana y de servicios de personal con base a los procedimientos, políticas, objetivos y marco legal vigente de la organización

**Propósito de la Unidad** Coadyuvar en el mantenimiento y operación del plan estratégico de recursos humanos de la organización en cuanto al pago de sueldos, salarios, beneficios y compensaciones al personal a través del control del sistema de soporte administrativo que asegure el cumplimiento de dicho plan y el marco legal vigente en materia de administración de personal.

**Elementos que conforman la Unidad**

<b>Referencia</b>	<b>Título del Elemento</b>
1 de 2	Mantener actualizado el sistema administrativo de personal de acuerdo al marco legal y normativo de la organización vigentes.

**Criterios de desempeño** La persona es competente cuando:

1. La actualización de expedientes de los trabajadores se realiza con base a las incidencias de nómina, modificaciones a las condiciones generales de trabajo, cambios en los datos del colaborador y marco legal vigente.
2. Las condiciones generales de trabajo del personal se actualizan y documentan en base a las estrategias de la organización, la contratación colectiva y el marco legal vigente.
3. La información sobre aspectos legales de personal se encuentra custodiada con base en criterios de la organización y marco legal vigente.
4. La actualización y difusión de los procedimientos administrativos se realiza en base a la planeación de recursos humanos, a las políticas de la organización y al marco legal vigente.
5. La difusión de la información sobre las condiciones generales de trabajo, aspectos legales aplicables a los colaboradores y los procedimientos administrativos de personal se realiza de acuerdo a las estrategias de comunicación de la organización y al marco legal vigente.
6. La asesoría sobre los procedimientos administrativos de recursos humanos y su actualización se realiza con base a las solicitudes de los usuarios y a desviaciones detectadas utilizando información vigente.
7. La atención personalizada a los requerimientos de las autoridades laborales es realizada de acuerdo a las características de los mismos y conforme al marco legal vigente.
8. El seguimiento periódico de los requerimientos emitidos por una autoridad en materia laboral se realiza con base a la naturaleza del requerimiento mismo.
9. La custodia de los requerimientos y los resolutorios emitidos por la autoridad laboral se realiza de acuerdo a los procedimientos de la organización y al marco legal vigente.
10. La retroalimentación al sistema administrativo de personal se realiza con base en las resoluciones de las autoridades en materia laboral, las políticas y los procedimientos de la organización así como al marco legal vigente.

**Evidencias por desempeño**

1. Forma de la asesoría a 3 usuarios sobre el sistema administrativo de personal.
2. Forma de atender un requerimiento de una autoridad laboral.

**Evidencias por producto**

1. 3 expedientes documentales y electrónicos de colaboradores sindicalizados y 3 documentales y electrónicos de no sindicalizados.
2. 5 convenios y contratos actualizados.
3. 3 documentos de personal requeridos por cada tipo de normatividad aplicable.
4. Los requerimientos de información de las autoridades competentes durante el último año calendario.
5. Los documentos resolutorios de los requerimientos arriba señalados emitidos por las autoridades correspondientes.
6. Reporte de la retroalimentación realizada al sistema administrativo de personal derivada de las resoluciones de autoridades laborales durante el último año calendario.

**Evidencias por conocimiento**

1. Procedimientos administrativos de la organización.
2. Marco laboral de la organización en lo referente a contratación y administración de personal.
3. Ley Federal del Trabajo en lo referente a contratación y administración de personal.
4. Ley de seguridad social que proceda en lo referente a contratación y administración de personal.
5. Ley del INFONAVIT en lo referente a contratación y administración de personal.
6. Requerimientos fiscales de personal de nivel federal y local en lo referente a contratación y administración de personal.
7. Ley de AFORES en lo referente a contratación y administración de personal.
8. Reglamento de FONACOT en lo referente a contratación y administración de personal.
9. Reglamentos y procedimientos de inspección de la STyPS aplicables a la organización.

**Evidencias por actitudes**

<b>Referencia</b>	<b>Título del Elemento</b>
2 de 2	Proporcionar al personal los servicios administrativos de recursos humanos con calidad y apego a los procedimientos establecidos.

**Criterios de desempeño** La persona es competente cuando:

1. La prestación personalizada de los servicios administrativos de recursos humanos se realiza con base a los estándares de calidad y oportunidad establecidos por la organización.
2. La prestación de los servicios administrativos de recursos humanos se realiza con base a los procedimientos establecidos por la organización.
3. La prestación de los servicios administrativos de recursos humanos se realiza con base en consultas de registros históricos de información.
4. La asesoría otorgada al personal respecto a los servicios administrativos de recursos humanos se realiza con base en las políticas, procedimientos y marco legal vigente.
5. La canalización de inquietudes del personal respecto a las otras funciones de recursos humanos se realiza de acuerdo al procedimiento y políticas de la organización.
6. La actualización del sistema administrativo es realizada con base a los servicios administrativos de recursos humanos prestados de carácter legal y de relevancia administrativa para la organización.
7. La difusión de los procedimientos para recibir servicios de recursos humanos es realizada de acuerdo a la política de comunicación de la organización.

**Evidencias por desempeño**

1. Verificación de la calidad de 3 servicios de personal brindados.

**Evidencias por producto**

1. Procedimiento actualizado y documentado de los servicios administrativos de personal.
2. Resultados documentados de la verificación de la calidad de los servicios proporcionados.
3. Registros históricos de los servicios brindados.

**Evidencias por conocimiento**

1. Conocimiento de los sistemas de personal de la organización
2. Fundamentos de calidad en el servicio
3. Principios básicos de administración.

**Evidencias por actitudes**

**Título** Diseño y administración del sistema de evaluación del desempeño productivo del personal con base a las políticas y procedimientos de la organización.

**Propósito de la Unidad** Diseñar e implementar estrategias de evaluación del desempeño productivo del personal a través de sistemas y herramientas de medición alineadas a la planeación estratégica de la función.

**Elementos que conforman la Unidad**

<b>Referencia</b>	<b>Título del Elemento</b>
1 de 4	Diseño de sistemas y herramientas de evaluación del desempeño productivo del personal de acuerdo a los objetivos, políticas y procedimientos de la organización.

**Criterios de desempeño** La persona es competente cuando:

1. El tipo de información a obtener para el diagnóstico es definido con base a los objetivos estratégicos de la organización y los de recursos humanos
2. Los métodos para buscar y obtener información son seleccionados y utilizados de acuerdo al tipo de información requerido.
3. Las conclusiones y razonamientos derivados de la información que recabó son presentados considerando las necesidades de evaluación e indicadores productivos señalados por la organización.
4. Los objetivos del diagnóstico para el diseño del sistema de evaluación del desempeño son establecidos con la aprobación de la dirección general.
5. La selección del modelo de referencia que emplea se realiza con base a las necesidades de la organización.
6. La justificación del modelo de evaluación del desempeño seleccionado considera los aspectos clave de los objetivos de la organización.
7. La elaboración del procedimiento de evaluación del desempeño productivo del personal es realizado con base al diagnóstico realizado, a las funciones productivas, a los objetivos, estrategias y presupuesto de la organización.
8. Las herramientas de evaluación del desempeño productivo del personal son definidas con base al diagnóstico realizado.
9. La aplicabilidad del sistema y sus herramientas en la organización es verificada con base al muestreo previo a su aplicación masiva.
10. Las características del muestreo son determinadas con base a criterios generales de estadística, a las características de la organización y al procedimiento y herramientas seleccionadas.
11. Las modificaciones al sistema de evaluación del desempeño productivo son realizadas con base a los resultados del muestreo estadístico.

**Evidencias por desempeño**

1. La forma de obtener información por cada tipo de fuente en cada tipo de personal.

**Evidencias por producto**

1. El diagnóstico realizado.
2. El modelo de evaluación del desempeño aprobado.
3. La documentación del modelo de evaluación del desempeño utilizado.
4. El procedimiento de evaluación del desempeño productivo del personal documentado.
5. Las herramientas de evaluación del desempeño productivo del personal documentadas.
6. La justificación documentada de los criterios del muestreo previo.
7. Resultados del muestreo previo documentados.

**Evidencias por conocimiento**

1. Fuentes de información
2. Métodos de análisis, integración y presentación de información.
3. Modelos de evaluación del desempeño productivo del personal.
4. Métodos de obtención de información.
5. Probabilidad estadística.

**Evidencias por actitudes**

**Referencia** **Título del Elemento**

2 de 4 Coordinar la aplicación de herramientas de evaluación del desempeño productivo del personal de acuerdo a las políticas y procedimientos de la organización

**Criterios de desempeño** La persona es competente cuando:

1. La coordinación de la aplicación de las evaluaciones y su retroalimentación a las diferentes áreas es realizada con base a las políticas y procedimientos de la organización.
2. El control preventivo de la aplicación de la evaluación de desempeño productivo es realizado con base a las políticas y procedimientos de la organización.
3. El control correctivo de la aplicación de la evaluación de desempeño productivo es realizado con base a las incidencias presentadas, las políticas, los procedimientos y los criterios de la organización.
4. La difusión del programa de aplicación de la evaluación de desempeño productivo del personal es realizada con base a la estrategia de comunicación, a las políticas y a los procedimientos de la organización.

5. La asesoría brindada sobre la aplicación del procedimiento de evaluación de desempeño productivo del personal se realiza en base a las necesidades de la organización y las desviaciones detectadas.
6. Los impactos de la evaluación de desempeño productivo del personal son documentados con base en las políticas y procedimientos de la organización.
7. La retroalimentación a la organización en general es realizada con base a los resultados de la evaluación del desempeño productivo del personal y a políticas y procedimientos de ésta.
8. La verificación de la retroalimentación al colaborador evaluado es realizada de acuerdo a las políticas y procedimientos de la organización.
9. La conservación de los registros históricos de las evaluaciones aplicadas a cada colaborador es realizada con base en las necesidades de información, procedimientos y políticas de la organización.
10. El impacto de los resultados de la evaluación en los sistemas de recursos humanos es documentado y difundido con base a las políticas, procedimientos de la organización.

**Evidencias por desempeño**

1. Forma de la asesoría sobre la aplicación de la evaluación del desempeño productivo del personal a 3 áreas de la organización.
2. Forma de retroalimentación a la evaluación del desempeño de 3 colaboradores.

**Evidencias por producto**

1. Los reportes de seguimiento a la aplicación de la evaluación.
2. La estrategia de comunicación documentada.
3. El registro histórico de las evaluaciones de desempeño.
4. El programa de aplicación de la evaluación del desempeño.
5. Los resultados de la evaluación del desempeño de cada tipo de personal.

**Evidencias por conocimiento**

1. Procedimientos administrativos de recursos humanos de la organización.
2. Administración de información.
3. Estrategias de la organización con incidencia en el pago de sueldos, compensaciones y beneficios.
4. Sistemas de evaluación de desempeño productivo del personal.
5. Sistemas de compensaciones para el personal.
6. Marco legal vigente aplicable a sueldos y compensaciones.

**Evidencias por actitudes**

**Referencia Título del Elemento**

3 de 4

Diseñar los indicadores productivos para evaluar el comportamiento laboral del personal en relación con las políticas y objetivos de la organización

**Criterios de desempeño** La persona es competente cuando:

1. La determinación de los indicadores productivos se realiza con base en una estrategia participativa y en los objetivos y metas de recursos humanos de la organización.
2. La selección en el diseño de los indicadores productivos se realiza con base a las necesidades de la organización.
3. Las referencias para el diseño de los indicadores son consultadas con base a los indicadores productivos del personal del sector y rama productiva de la organización.
4. Las fuentes para el diseño de los indicadores son consideradas con base a los estándares establecidos por la organización y las normas técnicas de competencia laboral existentes.
5. Los procedimientos y herramientas para la medición de los indicadores son diseñados con base en las necesidades y objetivos detectados en el diagnóstico realizado así como en una estrategia participativa.

**Evidencias por desempeño**

1. La forma de aplicar la estrategia participativa en el diseño de los tipos de herramientas y procedimientos.

**Evidencias por producto**

1. La Selección de indicadores documentada.
2. Los procedimientos y herramientas para la medición de los indicadores documentados.

**Evidencias por conocimiento**

1. Criterios para el análisis estadístico de tendencias.
2. Sistemas de evaluación de desempeño productivo del personal.
3. Sistemas de compensaciones para el personal.
4. Administración de la información.
5. Procesos productivos de la organización.

**Evidencias por actitudes**

**Referencia**

**Título del Elemento**

- |        |  |
|--------|--|
| 4 de 4 | Coordinar la aplicación de los indicadores productivos para evaluar el comportamiento laboral del personal en relación con las políticas y objetivos de la organización. |
|--------|--|

**Criterios de desempeño** La persona es competente cuando:

1. La difusión del procedimiento y las herramientas para la aplicación de los indicadores se realiza con base a los procedimientos, políticas de comunicación y determinación de usuarios que realiza la organización.
2. La coordinación de las mediciones es realizada de acuerdo a las políticas y procedimientos de la organización.
3. La documentación del proceso de aplicación de los indicadores se realiza con base a los procedimientos y necesidades de la organización.
4. El registro estadístico de resultados de las mediciones se realiza de acuerdo a los requerimientos de la organización y al marco legal vigente.
5. La retroalimentación a los diferentes procesos de la organización es realizada con base a la comparación de los resultados de las mediciones efectuadas contra los estándares establecidos.
6. El control sobre la aplicación de los indicadores productivos se realiza con base en esquemas preventivos y correctivos.
7. La asesoría brindada sobre el procedimiento de medición de los indicadores productivos se realiza en base a las necesidades de la organización y las desviaciones detectadas.
8. Los registros históricos de las evaluaciones aplicadas a cada colaborador son conservados con base en las necesidades de información, procedimientos y políticas de la organización.
9. El impacto de los resultados de la evaluación en los sistemas de recursos humanos es documentado y difundido con base a las políticas, procedimientos de la organización..

**Evidencias por desempeño**

1. Forma de asesorar a un usuario de un área y a un usuario de un nivel.

**Evidencias por producto**

1. Reportes de seguimiento del comportamiento de los indicadores.
2. Estrategia de difusión de los indicadores documentada.
3. El registro histórico de las mediciones realizadas durante 2 años.
4. Los reportes de las mediciones en manos de los usuarios.

**Evidencias por conocimiento**

1. Criterios para el análisis estadístico de tendencias.
2. Sistemas de evaluación de desempeño productivo del personal.
3. Sistemas de compensaciones para el personal.
4. Administración de la información.
5. Procesos productivos de la organización.
6. Marco legal vigente aplicable a indicadores productivos.

**Evidencias por actitudes**

## I. Datos Generales de la Calificación

**Título** Planeación estratégica de recursos humanos

**Propósito** Diseñar y administrar el plan estratégico de la función de recursos humanos alineado a los objetivos, estrategias y visión de negocio de la organización así como a los aspectos que influyen de su entorno.

**Nivel de Competencia** Cinco

**Tipo de Norma** Nacional

## II. Unidades de Competencia Laboral Obligatorias que Conforman la Calificación

**Título** Desarrollar la planeación estratégica de recursos humanos

**Propósito de la Unidad** Evaluar los conocimientos, habilidades y aptitudes requeridas para determinar las estrategias de recursos humanos de la organización con base a un diagnóstico de los ambientes internos y externos que afectan a la función, de los procesos, sistemas y subfunciones de recursos humanos de la organización alineando dichas estrategias con las de la organización.

**Elementos que conforman la Unidad**

<i>Referencia</i>	<i>Título del Elemento</i>
1 de 6	Identificar amenazas y oportunidades así como fuerzas y debilidades de la función de recursos humanos con relación a la estrategia organizacional

**Criterios de desempeño** La persona es competente cuando:

1. El impacto de las amenazas y oportunidades así como fuerzas y debilidades de la función de recursos humanos se documenta en base a la estrategia organizacional y con un enfoque sistémico.
2. La selección de fuentes de información es realizada de acuerdo al tipo de proceso de recursos humanos a analizar.
3. Los procesos de recursos humanos a analizar son definidos previamente con base a la estrategia de negocio de la organización.
4. La información seleccionada es analizada y comparada contra los procesos de recursos humanos.
5. La información resultante de la comparación es clasificada y jerarquizada como fortaleza, debilidad, amenaza y oportunidad de acuerdo a los objetivos, estrategia y necesidades de la organización.
6. Los resultados del análisis son complementados con base a una estrategia participativa.
7. La complementación de los resultados del análisis es realizada con base a un sistema participativo que involucre a los responsables de las funciones de recursos humanos e instancias relacionadas.

**Evidencias por desempeño**

1. Proceso de la consulta participativa.

**Evidencias por producto**

1. Registro documentado de la información consultada.
2. Documentación de la clasificación y jerarquización de las amenazas y oportunidades.
3. Documentación de la clasificación y jerarquización de las fortalezas y debilidades.
4. Informe de las fuentes de información seleccionadas.
5. Procesos de recursos humanos a analizar documentados.
6. Reporte de la recopilación de las aportaciones a los resultados del análisis.
7. El impacto documentado de los ambientes interno y externo en los procesos de recursos humanos.

**Evidencias por conocimiento**

1. Herramientas de diagnóstico e investigación en recursos humanos.
2. Visión del negocio de la organización.
3. Determinación de tendencias y media estadísticas.
4. Tendencias de la administración de recursos humanos.

**Evidencias por actitudes**

1. Cooperación:
  - Proceso de la consulta participativa.
2. Iniciativa:
  - Proceso de la consulta participativa

**Referencia                      Título del Elemento**

2 de 6                      Formular la misión, visión y valores de recursos humanos

**Criterios de desempeño** La persona es competente cuando:

1. La misión, visión y valores de recursos humanos es diseñada y alineada con base a la cultura, identidad y estrategias de la organización.
2. La redacción clara de la misión, visión y valores de recursos humanos es coordinada con base a un sistema participativo.
3. La difusión de la misión, visión y valores es controlada con base a la estrategia de comunicación de recursos humanos y de la organización.
4. El control sobre la aplicación y comprensión de la misión, visión y valores de recursos humanos se realiza de acuerdo a acciones preventivas y correctivas derivadas de los objetivos de recursos humanos.

**Evidencias por desempeño**

1. Proceso de diseño de la misión, visión y valores de recursos humanos.

**Evidencias por producto**

1. La misión, visión y valores de la función de recursos humanos avaladas por la dirección de la organización.
2. Reporte de la difusión de la misión, visión y valores.
3. Reporte del clima laboral.

**Evidencias por conocimiento**

1. Manejo de grupos.
2. Metodología para el establecimiento de cultura de una organización.
3. Tendencias actuales de recursos humanos.

**Evidencias por actitudes**

1. Cooperación:
  - Proceso de diseño de la misión, visión y valores de recursos humanos.
2. Orden:
  - Proceso de diseño de la misión, visión y valores de recursos humanos.

**Referencia                      Título del Elemento**

3 de 6                      Diagnosticar la función de recursos humanos

**Criterios de desempeño** La persona es competente cuando:

1. La selección de la metodología de análisis es realizada con base en las características de los procesos, sistemas y subfunciones de recursos humanos de la organización.
2. El diagnóstico de la función de recursos humanos se realiza con base en un enfoque sistémico y participativo.
3. La selección de los medios e instrumentos para diagnosticar es realizada de acuerdo a los requerimientos y necesidades de la organización así como de la metodología seleccionada.
4. El diseño del objetivo del diagnóstico es realizado con base a las amenazas, oportunidades, fuerzas y debilidades de la función de recursos humanos y los requerimientos de la organización.
5. La alineación del modelo de diagnóstico resultante es realizada con base a las características, necesidades y objetivos de la organización.
6. El levantamiento de la información del diagnóstico es realizada con base al modelo de diagnóstico seleccionado, a las características y necesidades de la organización y a los procesos, sistemas y subfunciones a intervenir.
7. La identificación de los ámbitos de oportunidad y los procesos críticos es llevada a cabo con base en el resultado del diagnóstico y a la satisfacción de las necesidades de la organización.
8. El establecimiento de las prioridades de acción es realizado con base a la satisfacción de las necesidades de la organización y al resultado del diagnóstico.

**Evidencias por desempeño**

1. Proceso del diagnóstico participativo.

**Evidencias por producto**

1. Registro de la aplicación de la metodología.
2. Las herramientas y los medios de revisión de sistemas, procesos y subfunciones documentadas.
3. Registro de las amenazas, oportunidades, fuerzas y debilidades de la función de recursos humanos de los requerimientos de la organización.
4. Los resultados del diagnóstico documentados.
5. El modelo de diagnóstico avalado por la dirección de la organización.

**Evidencias por conocimiento**

1. Estándares de los sistemas, procesos y subfunciones de recursos humanos de la rama o sector de la organización.
2. Metodologías y herramientas de análisis de sistemas, procesos y subfunciones.
3. Elaboración de reportes gerenciales.
4. Técnicas de interacción humana.

**Evidencias por actitudes**

1. Cooperación:
  - \* Proceso del diagnóstico participativo.
2. Orden:
  - \* Proceso del diagnóstico participativo.

**Referencia**

**Título del Elemento**

4 de 6

Definir los objetivos y metas de los procesos y sistemas de recursos humanos y sus indicadores de medición.

**Criterios de desempeño** La persona es competente cuando:

1. La elaboración de los objetivos y metas es realizada con base en una estrategia participativa que involucra a los responsables de cada función de recursos humanos.
2. La elaboración de los objetivos, metas e indicadores de recursos humanos es realizada con base en su congruencia entre sí y su interrelación.
3. La elaboración de los objetivos, metas e indicadores de recursos humanos es realizada con base en los resultados del diagnóstico de la función elaborado y considerando cada uno de los procesos de recursos humanos de la organización.
4. La redacción de los objetivos y los metas de los procesos y sistemas de recursos humanos es realizada en función de: un enunciado, los responsables de cada proceso y sistema así como de los parámetros de medición y tiempos contemplando su viabilidad.
5. El establecimiento de los plazos de los objetivos y metas de recursos humanos es realizado con base a los objetivos y parámetros de tiempo de la organización.
6. La identificación de los indicadores de medición es realizada de acuerdo a las necesidades y objetivos de la organización y de los procesos y sistemas de recursos humanos.

**Evidencias por desempeño**

1. Proceso de elaboración de objetivos y metas para un sistema y proceso en los tres plazos.

**Evidencias por producto**

1. Los objetivos y metas documentados en todos los procesos de recursos humanos.
2. Indicadores definidos y documentados para cada sistema y proceso de recursos humanos.
3. La determinación de los plazos documentada en el programa de trabajo.

**Evidencias por conocimiento**

1. Métodos de análisis de información
2. Visión de negocio de la organización.
3. Manejo de grupos.
4. Métodos para el diseño de objetivos y metas

**Evidencias por actitudes**

1. Cooperación:
  - \* Proceso de elaboración de objetivos y metas.
2. Orden:
  - \* Proceso de elaboración de objetivos y metas.
3. Responsabilidad:
  - \* Proceso de elaboración de objetivos y metas.

**Referencia**

**Título del Elemento**

5 de 6

Determinar la relación costo-beneficio de los procesos, sistemas y subfunciones de recursos humanos

**Criterios de desempeño** La persona es competente cuando:

1. La determinación del marco de referencia para la identificación del costo / beneficio es realizada en función a los presupuestos asignados por proceso y a las directrices financieras de la organización.
2. La determinación de los indicadores fuera de especificación se realiza con base en la comparación con el marco de referencia establecido.
3. La discriminación de los sistemas, procesos y subfunciones se realiza con base a la aportación de algún valor agregado para la estrategia de rentabilidad de la organización.
4. La determinación de la relación costo / beneficio por cada sistema, proceso y función es realizada en base a su identificación como críticos o áreas de oportunidad.
5. Los resultados emitidos son expresados en función del lenguaje financiero de la organización.
6. La integración del reporte global de costos / beneficios es realizada con base a las características de plan estratégico.

**Evidencias por desempeño**

**Evidencias por producto**

1. Reporte de análisis comparativo de costos / beneficio de cada proceso, sistema y subfunción de recursos humanos.
2. Reporte documentado de costos beneficios globales.
3. Marco de referencia para identificar el costo-beneficio documentado.
4. Indicadores fuera de especificación documentados.

**Evidencias por conocimiento**

1. Análisis de costos financieros.
2. Metodología y técnicas de costos.
3. Técnicas para determinar retornos de inversión.
4. Estadística para identificar tendencias y desviaciones de los estándares.

**Evidencias por actitudes**

**Referencia**                      **Título del Elemento**

6 de 6                              Integrar el plan estratégico de recursos humanos de la organización

**Criterios de desempeño** La persona es competente cuando:

1. La elaboración del plan estratégico se realiza con base en, por lo menos, la integración de los resultados del análisis del ambiente interno y externo, de la misión, visión y valores, de los objetivos, metas e indicadores de recursos humanos y de la relación costo beneficio identificada.
2. Las acciones a corto, mediano y largo plazos en el plan son determinadas con base a los parámetros de tiempo establecidos por la organización.
3. La incorporación de diferentes escenarios al plan se realiza con base a las tendencias del entorno y de la organización.
4. La determinación de responsables y recursos en el plan se realiza con base a los objetivos y necesidades de implantación.
5. La validación del plan se realiza con los responsables de los procesos de recursos humanos.
6. La negociación con la alta dirección para la autorización e implantación del plan se realiza con base a los costos / beneficios de su implantación.

**Evidencias por desempeño**

1. Proceso de negociación del plan con la alta dirección.
2. La forma de validarlo con los responsables de los procesos de recursos humanos.

**Evidencias por producto**

1. Plan documentado y avalado.

**Evidencias por conocimiento**

1. Metodología de la planeación estratégica.
2. Diseño de procesos.
3. Técnicas de liderazgo y negociación.
4. Visión integral de procesos de recursos humanos.
5. Presentaciones efectivas.

**Evidencias por actitudes**

1. Cooperación:
  - Forma de negociar el plan con la alta dirección.
  - La forma de validarlo con los responsables de los procesos de recursos humanos.
2. Iniciativa:
  - Forma de negociar el plan con la alta dirección.
3. Orden:
  - Forma de negociar el plan con la alta dirección.
  - La forma de validarlo con los responsables de los procesos de recursos humanos.

**Título** Coordinar la implantación del plan estratégico de recursos humanos

**Propósito de la Unidad** Evaluar los conocimientos, habilidades y aptitudes requeridas para difundir el plan estratégico de recursos humanos, coordinar el diseño de los planes tácticos para llevar a cabo dicho plan así como realizar una evaluación de las políticas de personal de la organización en el marco de los objetivos de negocio de la misma.

**Elementos que conforman la Unidad**

<b>Referencia</b>	<b>Título del Elemento</b>
1 de 3	Comunicar el plan estratégico de recursos humanos a los responsables de las áreas involucradas.

**Criterios de desempeño** La persona es competente cuando:

1. La determinación de la estrategia de comunicación se realiza con base a los lineamientos de comunicación de la organización.
2. El diseño del plan de comunicación es realizado con base al mensaje, al objetivo del mismo, al público objetivo, al programa de presentación y a los medios a utilizar.
3. La implantación de la estrategia de comunicación del plan estratégico se realiza de acuerdo al plan diseñado.
4. La verificación de la claridad del mensaje y su comprensión se realiza con base a un monitoreo del proceso de comunicación.
5. En su caso, la respuesta a las aclaraciones y dudas sobre el mensaje se responden con base a las solicitudes de la organización y a las desviaciones detectadas.

**Evidencias por desempeño**

1. Proceso de verificación de la comprensión del mensaje.
2. En su caso, la forma de dar respuesta a las aclaraciones y dudas sobre el mensaje.

**Evidencias por producto**

1. El plan de comunicación documentado.
2. Registros de la implantación de la estrategia de comunicación.
3. Registros que verifiquen la comprensión del mensaje.

**Evidencias por conocimiento**

1. Técnicas de comunicación efectiva.
2. Visión del negocio de la organización.
3. Proceso de recursos humanos.

**Evidencias por actitudes**

1. Cooperación:
  - Proceso de verificación de la comprensión del mensaje.
  - En su caso, la forma de dar respuesta a las aclaraciones y dudas sobre el mensaje..

<b>Referencia</b>	<b>Título del Elemento</b>
2 de 3	Determinar las políticas de operación de los procesos de recursos humanos

**Criterios de desempeño** La persona es competente cuando:

1. La identificación de políticas se realiza con base a los objetivos esperados en el plan.
2. Los efectos de la aplicación de las políticas son evaluados con base a los objetivos del plan, a un sistema participativo, el marco legal vigente y , en su caso, a las experiencias previas en la aplicación de las mismas.

3. La actualización y, en su caso, creación de políticas de recursos humanos se realiza con base a las ya existentes de la organización y al marco legal vigente, a un sistema participativo y a la metodología adoptada por la organización.
4. La gestión para la autorización de las políticas se realiza con base a los criterios de la dirección de la organización.
5. Los programas de difusión e implementación de las políticas son integrados al plan estratégico con base en los lineamientos de la estrategia de comunicación.
6. La factibilidad de las políticas es verificada con base a la retroalimentación recibida de los responsables de operarias.
7. La difusión de las políticas se realiza en base a su naturaleza y a los criterios de la organización.
8. En su caso, la respuesta a las aclaraciones y dudas respecto a las políticas de recursos humanos se responden con base a las solicitudes de la organización y a las desviaciones detectadas.

**Evidencias por desempeño**

1. La forma de llevar a cabo el proceso de revisión, evaluación, actualización y creación de las políticas.
2. La forma de verificar de la factibilidad de las políticas.

**Evidencias por producto**

1. Registro del análisis de las políticas identificadas.
2. Reporte de las políticas propuestas.
3. Manual de políticas autorizadas para su aplicación.

**Evidencias por conocimiento**

1. Manejo de grupo.
2. Visión estratégica del negocio.
3. Técnicas de negociación.
4. Técnicas de comunicación efectiva.

**Evidencias por actitudes**

1. Cooperación:
  - \* La forma de llevar a cabo el proceso de revisión, evaluación, actualización y creación de las políticas.
  - \* La forma de verificar de la factibilidad de las políticas.
2. Iniciativa:
  - \* La forma de llevar a cabo el proceso de revisión, evaluación, actualización y creación de las políticas.
3. Perseverancia:
  - \* La forma de verificar la factibilidad de las políticas.

**Referencia**

**Título del Elemento**

3 de 3

Coordinar el diseño de los planes y programas tácticos de personal para la implementación con base en la planeación estratégica de recursos humanos

**Criterios de desempeño** La persona es competente cuando:

1. El proyecto del diseño es definido en función de las tareas, la ruta crítica y los responsables determinados en el plan estratégico de recursos humanos.
2. La coordinación del diseño de los planes y programas de trabajo se realiza en función de objetivos de los sistemas, los procesos, las subfunciones y contemplando acciones a corto, mediano y largo plazos.
3. Las sesiones de trabajo son coordinadas de acuerdo al proyecto de diseño, bajo una estrategia participativa.
4. La definición de los mecanismos de control de la implementación se realiza en función de objetivos e indicadores de los sistemas, los procesos, las subfunciones y contemplando acciones a corto, mediano y largo plazos.

5. La transferencia de tecnología se lleva a cabo con base a las necesidades de desarrollo del equipo de colaboradores de recursos humanos encargados de implementar la planeación estratégica.
6. La determinación de la estrategia de transferencia de tecnología se realiza con base a las políticas y procedimientos de capacitación y desarrollo de la organización.
7. La asesoría a los diversos grupos durante la implementación se realiza de acuerdo a sus solicitudes y a las desviaciones detectadas.
8. El control sobre el diseño de los planes y programas de trabajo se realiza con base a las solicitudes de los colaboradores de recursos humanos encargados de implementar y a las desviaciones detectadas.
9. La coordinación de la difusión de los planes y programas se realiza con base a los requerimientos del plan estratégico y de los actores involucrados.

**Evidencias por desempeño**

1. Forma de asesorar a los grupos.
2. La forma de llevar a cabo la transferencia de la tecnología.
3. La forma de coordinar a los equipos.

**Evidencias por producto**

1. El diseño del proyecto documentado.
2. Los planes y programas técnicos documentados.
3. La aplicación de los indicadores documentada en la medición del logro de objetivos.
4. La determinación de la estrategia de transferencia de tecnología documentada.

**Evidencias por conocimiento**

1. Manejo de grupos.
2. Manejo de técnicas instruccionales.
3. Desarrollo organizacional, gerencial y de operaciones.
4. Procesos de control preventivo y correctivo.
5. Herramientas de programación de actividades de trabajo.

**Evidencias por actitudes**

1. Cooperación:
  - Forma de asesorar a los grupos.
  - La forma de llevar a cabo la transferencia de la tecnología
  - La forma de coordinar a los equipos.
2. Iniciativa:
  - La forma de llevar a cabo la transferencia de la tecnología.
  - La forma de coordinar a los equipos.

**Título** Evaluar, dar seguimiento y establecer sistemas de mejora continua de la administración estratégica de recursos humanos

**Propósito de la Unidad** Evaluar los conocimientos, habilidades y aptitudes requeridas para retroalimentar el plan estratégico de recursos humanos a efecto de establecer acciones de mejora continua a través de indicadores de desempeño así como mecanismos de control y seguimiento.

**Elementos que conforman la Unidad**

<b>Referencia</b>	<b>Título del Elemento</b>
-------------------	----------------------------

1 de 3	Evaluar los resultados del plan estratégico de recursos humanos
--------	---

**Criterios de desempeño** La persona es competente cuando:

1. El programa para la evaluación es establecido contemplando la periodicidad y los responsables de llevarla a cabo.
2. La determinación de las herramientas de evaluación se realiza con base a las características de los indicadores a evaluar.
3. La evaluación de los resultados del plan estratégico de recursos humanos es realizada con base en el programa, a los indicadores cuantitativos determinados en el plan estratégico y avances de los programas y planes técnicos.
4. La selección de la metodología de evaluación y, en su caso diseño, se realiza con base a los indicadores de medición y a las necesidades y objetivos de la organización.
5. Los aspectos cualitativos determinados en el plan estratégico y avances de los programas y planes técnicos son evaluados con base en los objetivos planteados y a la metodología seleccionada.

6. La evaluación de los sistemas, procesos y subfunciones de recursos humanos de la organización es realizada con base a los mismos parámetros previamente establecidos.
7. El proceso de evaluación es diseñado con base a criterios de flexibilidad y factibilidad.
8. El análisis de los riesgos, resistencias y desviaciones de los resultados del plan es realizado con base a los resultados de la evaluación cuantitativa y cualitativa realizada.
9. Los resultados son comunicados a los responsables de los sistemas, procesos y funciones de recursos humanos con base a las estrategias de comunicación de recursos humanos y de la organización.
10. La determinación del impacto de los resultados se realiza con base a los indicadores de negocio y a la importancia de la intervención para el usuario final.

**Evidencias por desempeño**

1. Forma de comunicar los resultados.
2. Forma de analizar el impacto en los usuarios finales.
3. La forma de aplicar la herramienta de evaluación.

**Evidencias por producto**

1. El programa de la evaluación.
2. Los instrumentos de evaluación documentados.
3. El registro de los resultados cualitativos y cuantitativos de la evaluación.
4. Registro de los riesgos, resistencias y desviaciones.
5. Registro de las recomendaciones de los usuarios finales.
6. El impacto documentado de la evaluación en los resultados de negocio.

**Evidencias por conocimiento**

1. Sistemas de medición y control de procesos.
2. Herramientas de análisis del comportamiento organizacional.
3. Marco legal aplicable a los sistemas, procesos y funciones de recursos humanos.
4. Estadística para identificar tendencias, desviaciones y rangos.
5. Técnicas de análisis de problemas.

**Evidencias por actitudes**

1. Cooperación:
  - Forma de comunicar los resultados.
  - Forma de analizar el impacto en los usuarios finales.
  - La forma de aplicar la herramienta de evaluación.
2. Iniciativa:
  - Forma de comunicar los resultados.
  - Forma de analizar el impacto en los usuarios finales.
  - La forma de aplicar la herramienta de evaluación.
3. Perseverancia:
  - Forma de comunicar los resultados.
  - Forma de analizar el impacto en los usuarios finales.
  - La forma de aplicar la herramienta de evaluación.

**Referencia**

**Título del Elemento**

2 de 3

Establecer un sistema de control preventivo y correctivo del plan estratégico que asegure el mantenimiento de una cultura de medición.

**Criterios de desempeño** La persona es competente cuando:

1. La determinación de herramientas y procedimientos de control de los procesos recursos humanos se realiza con base a los parámetros de cada proceso.
2. La prevención de desviaciones se realiza en base a tendencias de los resultados de los procesos, sistemas y funciones.
3. Las causas de las desviaciones son detectadas en base a los resultados del plan estratégico.
4. Los mecanismos de control son establecidos con base a las desviaciones detectadas y a la supervisión de los indicadores determinados.
5. La asesoría sobre los procedimientos y herramientas de control se realiza con base a las necesidades de los usuarios y a las desviaciones detectadas.
6. El sistema de control es diseñado con base a un esquema de participación de los responsables de los procesos.
7. La determinación del programa de desarrollo de habilidades de los responsables involucrados en el proceso de control y manejo de indicadores se realiza con base a sus necesidades, políticas y programas de desarrollo así como estrategias de la organización.

**Evidencias por desempeño**

1. La forma en la que involucra a los responsables del proceso.
2. La forma de asesorar a los responsables de los procesos.

**Evidencias por producto**

1. Herramientas y procedimientos aplicados documentados.
2. Tendencias documentadas de los resultados de los procesos.
3. El proceso del análisis de las desviaciones documentado.
4. Reporte de las acciones correctivas.
5. Reporte del desarrollo de habilidades de control en los responsables de los procesos.

**Evidencias por conocimiento**

1. Técnicas para análisis de procesos.
2. Visión de negocio de la organización.
3. Manejo de las herramientas básicas de calidad.
4. Manejo de grupo.

**Evidencias por actitudes**

1. Cooperación:
  - La forma en la que involucra a los responsables del proceso.
  - La forma de asesorar a los responsables de los procesos.
2. Iniciativa:
  - La forma en la que involucra a los responsables del proceso.
  - La forma de asesorar a los responsables de los procesos.

**Referencia**

**Título del Elemento**

3 de 3

Establecer sistemas de mejora continua de los sistemas, procesos y subfunciones de recursos humanos

**Criterios de desempeño** La persona es competente cuando:

1. La definición de los alcances del sistema de mejora continua se realiza con base a las tendencias, identificación de amenazas y oportunidades, fuerzas y debilidades de la función de recursos humanos y el plan estratégico de la organización.
2. El establecimiento de los equipos de trabajo es realizado con base a la definición de roles y tareas a desarrollar.
3. La identificación del modelo de mejora continua, por proceso o por proyecto, es realizada en base al tipo de mejora a desarrollar, a las prioridades y área de oportunidad.
4. La incorporación de un esquema de reconocimiento e incentivos se realiza con base a las políticas de la organización.
5. La comunicación de las características del sistema a los usuarios y directivos se realiza con base a los objetivos e impactos esperados así como el propio diseño.
6. El tipo de desarrollo y sensibilización del personal involucrado es establecido con base a las necesidades detectadas y a las políticas de desarrollo de la organización.
7. La implantación del sistema de mejora continua de recursos humanos en la organización se realiza con base al programa establecido y a las necesidades y características de la organización.
8. Las acciones de seguimiento son establecidas con base al plan estratégico de recursos humanos.
9. La evaluación de los resultados del sistema se realiza en función de la evaluación del plan estratégico.
10. Los sistemas de mejora continua de recursos humanos son vinculados, en su caso, con el sistema global de mejora continua de la organización con base a las políticas, estrategias de la organización y a las características de ambos sistemas.

**Evidencias por desempeño**

1. La forma en que comunica el sistema a los directivos y personal involucrado.
2. La forma en la que desarrolla y sensibiliza al personal involucrado.
3. La forma en que integra los equipos de trabajo y define los roles y tareas.

**Evidencias por producto**

1. Los alcances del sistema de mejora documentados.
2. El modelo de mejora documentado.
3. El plan de reconocimientos e incentivos documentado.
4. El modelo de desarrollo y sensibilización documentado.
5. Reporte de evaluación del programa de desarrollo de los responsables de los procesos.
6. El programa de implementación documentado.
7. Las acciones de seguimiento documentadas.

**Evidencias por conocimiento**

1. Técnicas para análisis de procesos.
2. Visión de negocio de la organización.
3. Manejo de las herramientas básicas de calidad.
4. Manejo de grupo.

**Evidencias por actitudes**

1. Cooperación:
  - La forma en que comunica el sistema a los directivos y personal involucrado.
  - La forma en la que desarrolla y sensibiliza al personal involucrado.
  - La forma en que integra los equipos de trabajo y define los roles y tareas.
2. Iniciativa:
  - La forma en que comunica el sistema a los directivos y personal involucrado.
3. Responsabilidad:
  - La forma en que comunica el sistema a los directivos y personal involucrado.
  - La forma en la que desarrolla y sensibiliza al personal involucrado.
  - La forma en que integra los equipos de trabajo y define los roles y tareas.
4. Perseverancia:
  - La forma en que comunica el sistema a los directivos y personal involucrado.
  - La forma en la que desarrolla y sensibiliza al personal involucrado.

**I. Datos Generales de la Calificación**

**Título** Desarrollo de diagnósticos de servicios

**Propósito** Brindar los parámetros requeridos para evaluar si un candidato es competente o todavía no lo es para realizar diagnósticos y elaborar escenarios de los servicios que se prestan

**Nivel de Competencia** Cuatro

**Tipo de Norma** Nacional

**II. Unidades de Competencia Laboral Obligatorias que Conforman la Calificación**

**Título** Definir procesos de obtención de información, de acuerdo con necesidades

**Propósito de la Unidad** Proporcionar los parámetros requeridos para evaluar la competencia laboral del candidato, en la definición de procesos de obtención de información, desde la detección de necesidades hasta la verificación de la validez y la confiabilidad de instrumentos de levantamiento y recopilación de información. Estos parámetros también pueden servir como referente para distintos procesos de administración de personal, como la capacitación.

**Elementos que conforman la Unidad**

**Referencia** Título del Elemento

1 de 3 Detectar necesidades de información, en función de los usuarios

**Criterios de desempeño** La persona es competente cuando:

1. La interpretación de las necesidades de información de los usuarios permite identificar el tipo de información requerida.
2. La determinación de la información requerida corresponde al objeto de estudio.
3. La clasificación del tipo de información requerida obedece al objeto de estudio.
4. La sistematización de las necesidades de información comprende los requerimientos ordinarios y la previsión de los extraordinarios.
5. La sistematización de las necesidades de información considera la forma de su presentación.

**Evidencias por desempeño**

**Evidencias por producto**

1. Tres documentos que entre ellos cubran los dos tipos de necesidades y los dos tipos de información y contengan:
  - 1.1. Determinación de la información requerida.
  - 1.2. Clasificación de la información según su tipo.
  - 1.3. Sistematización de las necesidades de información.
  - 1.4. Definición de la forma en que se presentará la información.

**Evidencias por conocimiento**

1. Relación de necesidades con el tipo de información.

**Evidencias por actitudes**

1. Orden:
  - Tres documentos de necesidades de información.
2. Responsabilidad:
  - Tres documentos de necesidades de información.

**Referencia**      **Título del Elemento**

2 de 3

Seleccionar técnicas e instrumentos de levantamiento y recopilación, y fuentes de información, de acuerdo con necesidades

**Criterios de desempeño** La persona es competente cuando:

1. Las necesidades de información están concretadas en variables o elementos de análisis.
2. Las técnicas y los instrumentos seleccionados son acordes con las necesidades y las fuentes de información.
3. Las técnicas, los instrumentos y las fuentes de información seleccionadas responden a criterios de confiabilidad y validez.
4. Las técnicas, los instrumentos y las fuentes de información guardan congruencia entre sí.
5. La selección de las técnicas, los instrumentos y las fuentes de información consideran la congruencia entre tiempo y recursos requeridos y disponibles para recabar la información.
6. Las técnicas y los instrumentos seleccionados permiten obtener información estadísticamente representativa, cuando se trate de información cuantitativa.
7. Las técnicas y los instrumentos seleccionados, incluyen las categorías y variables o elementos de análisis que se deben considerar y la forma en que se deben procesar.

**Evidencias por desempeño**

**Evidencias por producto**

1. Tres documentos que entre ellos cubran los dos tipos técnicas e instrumentos y los dos tipos de fuentes de información y contengan:
  - 1.1. Variables o elementos de análisis que concreten las necesidades de información.
  - 1.2. Técnicas, instrumentos y fuentes de información seleccionados, y la relación que guardan entre sí.
  - 1.3. Descripción de las técnicas y de los instrumentos seleccionados y la forma en que se deben procesar las variables o elementos de análisis.
  - 1.4. Descripción de tiempos y recursos requeridos.

**Evidencias por conocimiento**

1. Identificación de las técnicas y los instrumentos, así como de las fuentes de información disponibles.
2. Justificación de la selección de las técnicas, los instrumentos y las fuentes de información.

**Evidencias por actitudes**

1. Orden:
  - Tres documentos sobre selección de técnicas, instrumentos y fuentes de información.
2. Responsabilidad:
  - Tres documentos sobre selección de técnicas, instrumentos y fuentes de información.

**Referencia**      **Título del Elemento**

3 de 3

Diseñar instrumentos de levantamiento y recopilación de información, de acuerdo con variables que concreten las necesidades de información

**Criterios de desempeño** La persona es competente cuando:

1. La tabla de especificaciones incluye la desagregación de variables e indicadores, en función de las necesidades de información.
2. El tipo de reactivo corresponde a la variable y al tipo de instrumento.
3. El tipo de categoría de análisis corresponde a la variable y al tipo de instrumento.
4. Cada variable está cubierta al menos por un reactivo.
5. Cada reactivo cubre uno y sólo un aspecto de la variable.
6. Los reactivos están redactados en enunciados breves y precisos.
7. Los instrumentos cumplen con criterios de organización de la información.
8. Los instrumentos contienen los datos de identificación y las variables clasificatorias requeridas.
9. El diseño de los instrumentos se realiza con una metodología justificada.
10. Los instrumentos diseñados incluyen el tiempo establecido para su aplicación.
11. En el diseño de los instrumentos, se considera una fase de prueba y de rediseño de los mismos, para verificar que sean válidos y confiables.

**Evidencias por desempeño**

**Evidencias por producto**

1. Cuatro instrumentos, que entre ellos cubran los dos tipos de fuentes de información y que contengan reactivos y tiempos de aplicación.
2. Las tablas de especificaciones correspondientes a los instrumentos diseñados, con categorías de análisis, variables e indicadores.
3. Informe de la prueba de validez y confiabilidad por instrumento de campo.

**Evidencias por conocimiento**

1. Justificación de metodologías para el diseño de instrumentos.

**Evidencias por actitudes**

1. Orden:
  - Cuatro instrumentos.
  - Tablas de especificaciones de los cuatro instrumentos.
  - Informe de la prueba de validez y confiabilidad.
2. Responsabilidad:
  - Cuatro instrumentos.
  - Tablas de especificaciones de los cuatro instrumentos.
  - Informe de la prueba de validez y confiabilidad.

**Título** Determinar la situación del objeto de estudio y sus causas, con base en análisis cuantitativos y cualitativos

**Propósito de la Unidad** Proporcionar los parámetros requeridos para evaluar la competencia laboral del candidato, en el desarrollo de diagnósticos, apoyados en métodos de análisis cuantitativos y cualitativos, desde la selección del método hasta la presentación del informe. Estos parámetros también pueden servir como referente para distintos procesos de administración de personal, como la capacitación.

**Elementos que conforman la Unidad**

**Referencia**

**Título del Elemento**

1 de 3

Aplicar métodos de análisis cuantitativo, de acuerdo con el objeto de estudio y la naturaleza de la información

**Criterios de desempeño** La persona es competente cuando:

1. La verificación de la consistencia de la información se efectúa en comparación con los parámetros planteados.
2. El método seleccionado es acorde con la naturaleza de la información y el objeto de estudio.
3. El planteamiento de hipótesis durante el análisis responde al objeto de estudio.
4. La escala de medición definida corresponde a las características de la variable de estudio.
5. El método estadístico aplicado corresponde con la escala de medición de las variables.
6. El manejo de variables se basa en la información disponible sobre el comportamiento estadístico de la población.
7. El análisis cuantitativo de la información contrasta las hipótesis en relación al objeto de estudio.
8. La definición de parámetros está dada en función del objeto de estudio y del método.

9. El análisis estadístico de la información procesada cumple con los criterios de validez y confiabilidad de acuerdo con los propósitos del estudio.
10. El reporte del análisis destaca las relaciones entre variables relevantes al objeto de estudio.
11. El reporte del análisis incluye la descripción e interpretación de los datos en función del método aplicado.

**Evidencias por desempeño**

1. La verificación de la consistencia de la información recibida para un análisis cuantitativo, durante una jornada de trabajo.

**Evidencias por producto**

1. Dos reportes de análisis estadístico, uno por cada tipo de método, que contengan:
  - 1.1. El objeto de estudio.
  - 1.2. El método seleccionado.
  - 1.3. Las hipótesis planteadas.
  - 1.4. Las escalas definidas.
  - 1.5. El uso de las variables, relacionadas al método empleado.
  - 1.6. El resultado de la contrastación de hipótesis.
  - 1.7. Descripción e interpretación de los resultados.
  - 1.8. Descripción de los criterios de verificación de consistencia de la información resultados de la verificación.

**Evidencias por conocimiento**

1. Justificación de la selección del método.
2. Relación de escalas con variables.
3. Relación de escalas de medición de las variables con el método aplicado.

**Evidencias por actitudes**

1. Orden
  - Dos reportes de análisis estadístico.
2. Responsabilidad:
  - Verificación de la consistencia de la información.
  - Dos reportes de análisis estadístico.

**Referencia**

**Título del Elemento**

2 de 3

Aplicar métodos de análisis cualitativo, de acuerdo con el objeto de estudio y la naturaleza de la información

**Criterios de desempeño** La persona es competente cuando:

1. Los métodos aplicados satisfacen los requerimientos del objeto de estudio.
2. La identificación de categorías de análisis de la información responde a la naturaleza de la información.
3. El planteamiento de hipótesis o de preguntas durante el análisis responde al objeto de estudio.
4. El análisis cualitativo de la información parte de las hipótesis o de las preguntas planteadas.
5. El análisis cualitativo de la información responde al objeto de estudio y a las técnicas aplicadas.
6. El análisis cualitativo de la información permite la detección de las relaciones posibles entre las categorías de análisis en el objeto de estudio.
7. El análisis cualitativo de la información cumple los criterios de validez y confiabilidad conforme a las técnicas aplicadas.
8. El reporte destaca las relaciones entre las categorías de análisis.
9. El reporte del análisis incluye la descripción e interpretación de la información.

**Evidencias por desempeño**

**Evidencias por producto**

1. Dos reportes de análisis cualitativo de información, uno por cada tipo de objeto de análisis, que contengan:
  - 1.1. El método y las técnicas seleccionadas.
  - 1.2. Las categorías de análisis identificadas.
  - 1.3. Las hipótesis o las preguntas planteadas.
  - 1.4. Relaciones entre las categorías de análisis.
  - 1.5. Interpretación cualitativa de los resultados.
  - 1.6. Conclusiones y recomendaciones.

**Evidencias por conocimiento**

1. Justificación de la selección del método y las técnicas.
2. Relaciones entre categorías de análisis.

**Evidencias por actitudes**

1. Orden
  - Dos reportes de análisis cualitativo.
2. Responsabilidad
  - Dos reportes de análisis cualitativo.

**Referencia**      **Título del Elemento**

3 de 3      Elaborar diagnósticos, de acuerdo con la metodología correspondiente

**Criterios de desempeño** La persona es competente cuando:

1. El ámbito de estudio delimitado corresponde a las necesidades del diagnóstico.
2. Las necesidades del diagnóstico están concretadas en variables.
3. Los apartados del diagnóstico corresponden a la metodología seleccionada.
4. La información sistematizada es la suficiente y la necesaria para efectos del análisis, de acuerdo con la metodología.
5. La identificación de los factores que inciden en la situación del objeto de diagnóstico favorece el análisis de la información.
6. Los resultados del análisis de la información reflejan la situación del objeto de diagnóstico.
7. El informe de resultados del diagnóstico incluye la síntesis de la información, conclusiones y recomendaciones.
8. Las conclusiones hacen referencia tanto a la situación del objeto de diagnóstico como a las causas que lo originan.

**Evidencias por desempeño**

**Evidencias por producto**

1. Dos diagnósticos elaborados, uno micro y otro macro, que entre ambos cubran los dos tipos de metodología e incluyen:
  - 1.1. Delimitación del ámbito de estudio.
  - 1.2. Apartados del diagnóstico.
  - 1.3. Información sistematizada.
  - 1.4. Informe de resultados.

**Evidencias por conocimiento**

1. Relación del objeto de diagnóstico con la metodología.

**Evidencias por actitudes**

1. Orden:
  - Dos documentos de diagnóstico.
2. Responsabilidad:
  - Dos documentos de diagnóstico.
3. Iniciativa:
  - Dos documentos de diagnóstico.

**Título** Determinar escenarios futuros, con base en necesidades y tendencias del sector

**Propósito de la Unidad** Proporcionar los parámetros requeridos para evaluar la competencia laboral del candidato en el diseño y elección de escenarios futuros con base en las necesidades del sector, desde la proyección de las variables hasta la elaboración del documento relativo al escenario seleccionado. Estos parámetros también pueden servir como referente para distintos procesos de administración de personal, como la capacitación.

**Elementos que conforman la Unidad**

**Referencia**      **Título del Elemento**

1 de 2      Diseñar escenarios futuros, con base en necesidades y tendencias del sector

**Criterios de desempeño** La persona es competente cuando:

1. La proyección de las diferentes variables del diagnóstico se realiza a corto, mediano o largo plazos.
2. El análisis de las principales variables que influyen en las condiciones actuales corresponde a los objetivos y metas del sector.
3. La jerarquización de las variables a modificar se realiza en función de las posibilidades de su control.
4. El diseño de escenarios futuros se sustenta en el manejo de las variables susceptibles de control.
5. El informe destaca los aspectos críticos y relevantes de cada escenario.

**Evidencias por desempeño**

**Evidencias por producto**

1. Dos documentos que entre ambos cubran los dos tipos de campo de aplicación y contengan:
  - 1.1. Proyecciones.
  - 1.2. Análisis de variables.
  - 1.3. Jerarquización de variables.
  - 1.4. Escenarios diseñados.
  - 1.5. Informe.

**Evidencias por conocimiento**

1. Manejo de variables.

**Evidencias por actitudes**

1. Iniciativa:
  - Dos documentos de diseño de escenarios.
2. Orden:
  - Dos documentos de diseño de escenarios.
3. Responsabilidad:
  - Dos documentos de diseño de escenarios.

**Referencia**                    **Título del Elemento**

2 de 2                    Elegir escenarios futuros, con base en las necesidades del sector

**Criterios de desempeño** La persona es competente cuando:

1. El análisis de los escenarios planteados se realiza en el marco de los objetivos y metas del sector.
2. Los escenarios analizados están contrastados respecto a los recursos disponibles.
3. La jerarquización de los escenarios se realiza de acuerdo con su factibilidad.
4. La elección del escenario está justificada en la jerarquización de las distintas posibilidades.
5. El documento final del escenario contiene elementos que permiten sustentar la elaboración del programa correspondiente.

**Evidencias por desempeño**

**Evidencias por producto**

1. Dos documentos que entre ellos cubran los dos tipos de escenarios y contengan:
  - 1.1. Análisis de los escenarios.
  - 1.2. Justificación del escenario elegido.
  - 1.3. Escenario elegido.

**Evidencias por conocimiento**

1. Relación entre las necesidades del sector y los escenarios posibles.

**Evidencias por actitudes**

1. Iniciativa:
  - Dos documentos de escenarios elegidos.
2. Orden:
  - Dos documentos de escenarios elegidos.
3. Responsabilidad:
  - Dos documentos de escenarios elegidos.

**Título** Organizar el levantamiento y la recopilación de información, de acuerdo con necesidades

**Propósito de la Unidad** Proporcionar los parámetros requeridos para evaluar la competencia laboral del candidato en la organización del levantamiento y la recopilación de información, desde la programación de las actividades hasta la elaboración del informe de lo realizado. Estos parámetros también pueden servir como referente para distintos procesos de administración de personal, como la capacitación.

**Elementos que conforman la Unidad**

<b>Referencia</b>	<b>Título del Elemento</b>
1 de 2	Preparar el proceso de levantamiento y recopilación de información, de acuerdo con necesidades

**Criterios de desempeño** La persona es competente cuando:

1. La descripción del proceso de levantamiento y recopilación de información recupera los objetivos planteados en el estudio e identifica el universo de aplicación y la muestra de interés.
2. La descripción del proceso de levantamiento y la recopilación de información determina las estrategias y acciones que le son inherentes, tiempos de ejecución, responsables y recursos necesarios.
3. Los componentes del proceso descrito guardan correspondencia entre sí.
4. Las acciones diseñadas permiten obtener la información prevista.
5. Las estrategias diseñadas consideran medidas alternativas.
6. Las acciones programadas incluyen el reclutamiento y la capacitación de los recursos humanos requeridos y los mecanismos de control.
7. Las acciones programadas responden a los tiempos en que se requiere la información.
8. La cuantificación de recursos expresa los requerimientos humanos, materiales y financieros necesarios para cumplir en tiempo y forma con las actividades programadas.

**Evidencias por desempeño**

**Evidencias por producto**

1. Tres documentos que establezcan el proceso de levantamiento y recopilación de información que entre ellos cubran un estudio documental, uno censal y un muestral, y contengan:
  - 1.1. Objetivos.
  - 1.2. Universo de aplicación y fuentes de información.
  - 1.3. Técnicas e instrumentos por aplicar.
  - 1.4. Estrategias.
  - 1.5. Acciones.
  - 1.6. Tiempos.
  - 1.7. Responsables.
  - 1.8. Recursos.

**Evidencias por conocimiento**

1. Justificación de la congruencia entre los elementos del proceso de levantamiento y la recopilación de información.

**Evidencias por actitudes**

1. Orden:
  - Tres documentos.
2. Responsabilidad:
  - Tres documentos.

<b>Referencia</b>	<b>Título del Elemento</b>
2 de 2	Coordinar el levantamiento y la recopilación de información, de acuerdo con lo programado

**Criterios de desempeño** La persona es competente cuando:

1. La coordinación de las actividades del levantamiento y la recopilación de información permite el cumplimiento de los objetivos y la aplicación de las estrategias, así como cubrir el universo de aplicación o la consulta de las fuentes de información en los tiempos programados.
2. El reclutamiento y la capacitación de los recursos humanos corresponden al perfil requerido para el levantamiento y la recopilación de información.
3. El seguimiento de las actividades permite garantizar la confiabilidad y la validez de la información obtenida o en su caso realizar los ajustes necesarios para el logro de los objetivos.

4. La verificación de la información recibida se realiza de acuerdo con los requisitos de calidad establecidos.
5. La aplicación de los recursos corresponde a la asignación programada.
6. El reporte del levantamiento y la recopilación de información refiere lo realizado en función de lo programado.

**Evidencias por desempeño**

**Evidencias por producto**

1. Dos reportes de recopilación y levantamiento de información que contengan:
  - 1.1. Objetivos logrados y estrategias aplicadas, en relación con el universo de aplicación.
  - 1.2. Descripción general de la información obtenida.
  - 1.3. Actividades realizadas.
  - 1.4. Recursos aplicados.

**Evidencias por conocimiento**

1. Aplicación de técnicas básicas de organización de personal.
2. Interpretación de técnicas e instrumentos de levantamiento y recopilación de información.

**Evidencias por actitudes**

1. Orden:
  - Dos reportes de recopilación y levantamiento de información.
2. Responsabilidad:
  - Dos reportes de recopilación y levantamiento de información.

**Título** Preparar la información para su análisis, conforme a la metodología correspondiente

**Propósito de la Unidad** Proporcionar los parámetros requeridos para evaluar la competencia laboral del candidato en el procesamiento de la información, desde su clasificación hasta la elaboración del informe de la validación. Estos parámetros también pueden servir como referente para distintos procesos de administración de personal, como la capacitación.

**Elementos que conforman la Unidad**

<b>Referencia</b>	<b>Título del Elemento</b>
-------------------	----------------------------

1 de 2	Procesar la información, de acuerdo con los criterios establecidos
--------	--

**Criterios de desempeño.** La persona es competente cuando:

1. La clasificación de la información corresponde a los criterios establecidos.
2. La organización y el procesamiento de la información se realizan en el tiempo establecido.
3. El control de calidad corresponde al tipo de información por procesar.
4. Las instrucciones para la codificación de la información por procesar son precisas en relación con los resultados por obtener.
5. La selección de los puntos de análisis de la información corresponden a los criterios establecidos.
6. El conjunto de resultados responden a los propósitos del estudio.

**Evidencias por desempeño**

1. La clasificación de la información concluida dentro del tiempo establecido.

**Evidencias por producto**

1. Dos documentos en los que se presente la información organizada y procesada, uno por medio manual y otro por medio computarizado, que incluyan:
  - 1.1. La descripción de los criterios de organización.
  - 1.2. La descripción de un procesamiento manual en el que se aplique el criterio de clasificación cualitativo.
  - 1.3. La descripción de un procesamiento computarizado en el que se aplique el criterio de clasificación cuantitativo.
  - 1.4. Los criterios y procedimientos para el control de calidad del procesamiento.

**Evidencias por conocimiento**

1. Establecimiento de criterios de clasificación y agrupamiento.

**Evidencias por actitudes**

1. Orden:
  - Clasificación de información.
  - Dos documentos de información organizada y procesada.
2. Responsabilidad:
  - Clasificación de información.
  - Dos documentos de información organizada y procesada.

**Referencia**                      **Título del Elemento**

2 de 2                      Validar la información, conforme a la metodología correspondiente

**Criterios de desempeño** La persona es competente cuando:

1. La comparación de los datos del informe preliminar contra las diversas fuentes permite asegurar la confiabilidad de la información.
2. La aplicación de la metodología permite verificar la confiabilidad de los resultados.
3. El informe de los resultados de la validación incluye la descripción de la metodología empleada.
4. La presentación de la información corresponde a las necesidades del usuario.

**Evidencias por desempeño**

1. El proceso de validación de la información durante una jornada de trabajo.

**Evidencias por producto**

1. Tres documentos que entre ellos cubran los dos tipos de validación.

**Evidencias por conocimiento**

1. Interpretación de metodologías de validación de información.

**Evidencias por actitudes**

1. Orden:
  - Proceso de validación.
  - Tres documentos de validación.
2. Responsabilidad:
  - Proceso de validación.
  - Tres documentos de validación.

**I. Datos Generales de la Calificación**

**Título** Análisis e interpretación de información en estudios de evaluación

**Propósito** Brindar los parámetros requeridos para evaluar si un candidato es competente o todavía no lo es para analizar e interpretar información tanto cuantitativa como cualitativa, así como elaborar los informes correspondientes.

**Nivel de Competencia**                      Tres

**Tipo de Norma**                                      Nacional

**II. Unidades de Competencia Laboral Obligatorias que Conforman la Calificación**

**Título** Informar los resultados obtenidos, con base en el objeto de estudio

**Propósito de la Unidad** Proporcionar los parámetros requeridos para evaluar la competencia laboral del candidato en la interpretación de resultados, desde su clasificación hasta la elaboración del informe de la validación. Estos parámetros también pueden servir como referente para distintos procesos de administración de personal, como la capacitación.

**Elementos que conforman la Unidad**

**Referencia**                      **Título del Elemento**

1 de 2                      Interpretar los resultados obtenidos, de acuerdo con el marco de referencia del estudio

**Criterios de desempeño** La persona es competente cuando:

1. La interpretación de los resultados se basa en el contexto del objeto de estudio.
2. La interpretación de los resultados considera los propósitos del estudio.
3. La interpretación de los resultados se realiza a partir de las asociaciones de las categorías de análisis y el objeto de estudio.
4. La interpretación de los resultados se plasma en un reporte que considere objeto de estudio, propósito del estudio, asociación entre las categorías y conclusiones..

**Evidencias por desempeño**

**Evidencias por producto**

1. Dos reportes, uno por cada tipo de estudio, que incluyan:
  - 1.1. Objeto de estudio.
  - 1.2. Propósito del estudio.
  - 1.3. Asociación entre las categorías de análisis.
  - 1.4. Conclusiones.

**Evidencias por conocimiento**

1. Manejo de conceptos relativos al ámbito del objeto de estudio.

**Evidencias por actitudes**

1. Iniciativa:
  - Dos reportes de interpretación de resultados.
2. Orden:
  - Dos reportes de interpretación de resultados.
3. Responsabilidad:
  - Dos reportes de interpretación de resultados.

**Referencia**                    **Título del Elemento**

2 de 2                            Elaborar informes de los resultados, de acuerdo con las necesidades del Usuario .

**Criterios de desempeño** La persona es competente cuando:

1. El informe da cuenta de la interpretación de resultados y de los procesos de asociación y organización de la información, que sustentan las conclusiones y sugerencias.
2. La redacción de las conclusiones y sugerencias corresponde al tipo de usuario.
3. La estructura y el contenido del informe son acordes con las necesidades del usuario.
4. El lenguaje utilizado en el informe es claro y coherente y acorde con el tipo de informe.

**Evidencias por desempeño**

**Evidencias por producto**

1. Tres informes de resultados que cubran los dos tipos de información y los tres tipos de informe señalados en el campo de aplicación.

**Evidencias por conocimiento**

1. Manejo de conceptos para la interpretación de datos tanto cuantitativos como cualitativos, de acuerdo con el tipo de resultados con que se trabaje.

**Evidencias por actitudes**

1. Orden:
  - Tres informes de resultados.
2. Responsabilidad:
  - Tres informes de resultados.

### III. Unidades de Competencia Laboral Optativas que Conforman la Calificación

**Título** Analizar información, con métodos cualitativos

**Propósito de la Unidad** Proporcionar los parámetros requeridos para evaluar la competencia laboral del candidato en los procesos de análisis cualitativos, desde la selección del método hasta la elaboración de los informes cualitativos correspondientes. Estos parámetros también pueden servir como referente para distintos procesos de administración de personal, como la capacitación.

**Elementos que conforman la Unidad**

**Referencia**                    **Título del Elemento**

1 de 3                            Procesar la información, de acuerdo con los criterios establecidos

**Criterios de desempeño** La persona es competente cuando:

1. La clasificación de la información corresponde a los criterios establecidos.
2. La organización y el procesamiento de la información se realizan en el tiempo establecido.
3. El control de calidad corresponde al tipo de información por procesar.
4. Las instrucciones para la codificación de la información por procesar son precisas en relación con los resultados por obtener.
5. La selección de las peutas de análisis de la información corresponden a los criterios establecidos.
6. El conjunto de resultantes responden a los propósitos del estudio.

**Evidencias por desempeño**

1. La clasificación de la información concluida dentro del tiempo establecido.

**Evidencias por producto**

1. Dos documentos en los que se presente la información organizada y procesada, uno por medio manual y otro por medio computarizado, que incluyen:
  - 1.1. La descripción de los criterios de organización y los resultantes del procesamiento.
  - 1.2. La descripción de un procesamiento manual en el que se aplique el criterio de clasificación cualitativo, en un documento.
  - 1.3. La descripción de un procesamiento computarizado en el que se aplique el criterio de clasificación cuantitativo, en otro documento.
  - 1.4. Los criterios y procedimientos para el control de calidad del procesamiento.

**Evidencias por conocimiento**

1. Establecimiento de criterios de clasificación y agrupamiento.

**Evidencias por actitudes**

1. Orden
  - Clasificación de la información.
  - Dos documentos de información organizada y procesada.
2. Responsabilidad:
  - Clasificación de la información.
  - Dos documentos de información organizada y procesada.

**Referencia**

**Título del Elemento**

2 de 3

Validar la información obtenida, conforme a la metodología correspondiente

**Criterios de desempeño** La persona es competente cuando:

1. La comparación de los datos del informe preliminar contra las diversas fuentes permite asegurar la confiabilidad de la información.
2. La aplicación de la metodología permite verificar la confiabilidad de los resultados.
3. El informe de los resultados de la validación incluye la descripción de la metodología empleada.
4. La presentación de la información corresponde a las necesidades del usuario.

**Evidencias por desempeño**

1. El proceso de validación de la información durante una jornada de trabajo.

**Evidencias por producto**

1. Tres documentos que entre ellos cubran los dos tipos de validación.

**Evidencias por conocimiento**

1. Interpretación de metodologías de validación de información.

**Evidencias por actitudes**

1. Orden
  - Proceso de validación.
  - Tres documentos de validación.
2. Responsabilidad:
  - Proceso de validación.
  - Tres documentos de validación.

**Referencia**

**Título del Elemento**

3 de 3

Aplicar métodos de análisis cualitativo, de acuerdo con el objeto de estudio y la naturaleza de la información

**Criterios de desempeño** La persona es competente cuando:

1. Los métodos aplicados satisfacen los requerimientos del objeto de estudio.
2. La identificación de categorías de análisis de la información responde a la naturaleza de la información.
3. El planteamiento de hipótesis o de preguntas durante el análisis responde al objeto de estudio.
4. El análisis cualitativo de la información parte de las hipótesis o de las preguntas planteadas.
5. El análisis cualitativo de la información responde al objeto de estudio y a las técnicas aplicadas.
6. El análisis cualitativo de la información permite la detección de las relaciones posibles entre las categorías de análisis en el objeto de estudio.
7. El análisis cualitativo de la información cumple los criterios de validez y confiabilidad conforme a las técnicas aplicadas.
8. El reporte destaca las relaciones entre las categorías de análisis.
9. El reporte del análisis incluye la descripción e interpretación de la información.

**Evidencias por desempeño**

**Evidencias por producto**

1. Dos reportes de análisis cualitativo de información, uno por cada tipo de objeto de análisis, que contengan:
  - 1.1. El método y las técnicas seleccionadas.
  - 1.2. Las categorías de análisis identificadas.
  - 1.3. Las hipótesis o las preguntas planteadas.
  - 1.4. Relaciones entre las categorías de análisis.
  - 1.5. Interpretación cualitativa de los resultados.
  - 1.6. Conclusiones y recomendaciones.

**Evidencias por conocimiento**

1. Justificación de la selección del método y las técnicas.
2. Relaciones entre categorías de análisis.

**Evidencias por actitudes**

1. Orden:
  - Dos reportes de análisis.
2. Responsabilidad:
  - Dos reportes de análisis.

**Título** Analizar información, con métodos cuantitativos

**Propósito de la Unidad** Proporcionar los parámetros requeridos para evaluar la competencia laboral del candidato en la aplicación de procedimientos y modelos matemáticos y/o estadísticos, desde la selección del método hasta la elaboración de reportes cuantitativos. Estos parámetros también pueden servir como referente para distintos procesos de administración de personal, como la capacitación.

**Elementos que conforman la Unidad**

**Referencia** **Título del Elemento**

1 de 3 Procesar la información, de acuerdo con los criterios establecidos

**Criterios de desempeño** La persona es competente cuando:

1. La clasificación de la información corresponde a los criterios establecidos.
2. La organización y el procesamiento de la información se realizan en el tiempo establecido.
3. El control de calidad corresponde al tipo de información por procesar.
4. Las instrucciones para la codificación de la información por procesar son precisas en relación con los resultados por obtener.
5. La selección de las pautas de análisis de la información corresponden a los criterios establecidos.
6. El conjunto de resultados responden a los propósitos del estudio.

**Evidencias por desempeño**

1. La clasificación de la información concluida dentro del tiempo establecido.

**Evidencias por producto**

1. Dos documentos en los que se presente la información organizada y procesada, uno por medio manual y otro por medio computarizado, que incluyen:
  - 1.1. La descripción de los criterios de organización.
  - 1.2. La descripción de un procesamiento manual en el que se aplique el criterio de clasificación cualitativo.
  - 1.3. La descripción de un procesamiento computarizado en el que se aplique el criterio de clasificación cuantitativo.
  - 1.4. Los criterios y procedimientos para el control de calidad del procesamiento.

**Evidencias por conocimiento**

1. Establecimiento de criterios de clasificación y agrupamiento.

**Evidencias por actitudes**

1. Orden:
  - Clasificación de la información.
  - Dos documentos de información organizada y procesada.
2. Responsabilidad:
  - Clasificación de la información.
  - Dos documentos de información organizada y procesada.

**Referencia** *Título del Elemento*

2 de 3 Validez la información obtenida, conforme a la metodología correspondiente

**Criterios de desempeño** La persona es competente cuando:

1. La comparación de los datos del informe preliminar contra las diversas fuentes permite asegurar la confiabilidad de la información.
2. La aplicación de la metodología permite verificar la confiabilidad de los resultados.
3. El informe de los resultados de la validación incluye la descripción de la metodología empleada.
4. La presentación de la información corresponde a las necesidades del usuario.

**Evidencias por desempeño**

1. El proceso de validación de la información durante una jornada de trabajo.

**Evidencias por producto**

1. Tres documentos que entre ellos cubran los dos tipos de validación.

**Evidencias por conocimiento**

1. Interpretación de metodologías de validación de información.

**Evidencias por actitudes**

1. Orden:
  - Tres documentos de validación.
2. Responsabilidad:
  - Proceso de validación.
  - Tres documentos de validación.

**Referencia** *Título del Elemento*

3 de 3 Aplicar métodos de análisis cuantitativo, de acuerdo con el objeto de estudio y la naturaleza de la información

**Criterios de desempeño** La persona es competente cuando:

1. La verificación de la consistencia de la información se efectúa en comparación con los parámetros planeados.
2. El método seleccionado es acorde con la naturaleza de la información y el objeto de estudio.
3. El planteamiento de hipótesis durante el análisis responde al objeto de estudio.
4. La escala de medición definida corresponde a las características de la variable de estudio.
5. El método estadístico aplicado corresponde con la escala de medición de las variables.
6. El manejo de variables se basa en la información disponible sobre el comportamiento estadístico de la población.
7. El análisis cuantitativo de la información contrasta las hipótesis en relación al objeto de estudio.
8. La definición de parámetros esta dada en función del objeto de estudio y del método.
9. El análisis estadístico de la información procesada cumple con los criterios de validez y confiabilidad de acuerdo con los propósitos del estudio.

10. El reporte del análisis destaque las relaciones entre variables relevantes al objeto de estudio.
11. El reporte del análisis incluye la descripción e interpretación de los datos en función del método aplicado.

**Evidencias por desempeño**

1. La verificación de la consistencia de la información recibida para un análisis cuantitativo, durante una jornada de trabajo.

**Evidencias por producto**

1. Dos reportes de análisis estadístico, uno por cada tipo de método, que contengan:
  - 1.1. El objeto de estudio.
  - 1.2. El método seleccionado.
  - 1.3. Las hipótesis planteadas.
  - 1.4. Las escalas definidas.
  - 1.5. El uso de las variables, relacionadas al método empleado.
  - 1.6. El resultado de la contrastación de hipótesis.
  - 1.7. Descripción e interpretación de los resultados.
  - 1.8. Descripción de los criterios de verificación de consistencia de la información resultados de la verificación.

**Evidencias por conocimiento**

1. Justificación de la selección del método.
2. Relación de escalas con variables.
3. Relación de escalas de medición de las variables con el método aplicado.

**Evidencias por actitudes**

1. Orden:
  - Dos reportes de análisis estadístico.
2. Responsabilidad:
  - Verificación de la consistencia de la información.
  - Dos reportes de análisis estadístico.

**I. Datos Generales de la Calificación**

**Título** Desarrollo de programas y proyectos

**Propósito** Brindar los parámetros técnicos requeridos para evaluar si un candidato es competente o todavía no lo es para elaborar programas y proyectos en operación y nuevos

**Nivel de Competencia** Tres

**Tipo de Norma** Nacional

**II. Unidades de Competencia Laboral Obligatorias que Conforman la Calificación**

**Título** Establecer programas que conduzcan las acciones, de acuerdo con los propósitos y lineamientos del sector.

**Propósito de la Unidad** Proporcionar los parámetros requeridos para evaluar la competencia laboral del candidato, en el establecimiento de programas operativos, desde la definición de criterios para la elaboración de programas hasta el diseño de medidas preventivas y contingentes con el fin de lograr sus propósitos. Estos parámetros también pueden servir como referente para distintos procesos de administración de personal, como la capacitación.

**Elementos que conforman la Unidad**

<b>Referencia</b>	<b>Título del Elemento</b>
1 de 2	Elaborar programas o proyectos, de acuerdo con los propósitos y directrices establecidos

**Criterios de desempeño** La persona es competente cuando:

1. El programa elaborado se enmarca en el contexto de los propósitos del sector.
2. La elaboración del programa se ajusta a la metodología correspondiente.
3. El programa comprende justificación, objetivo(s), metas, estrategias, acciones, tiempos, responsables y recursos.
4. Los apartados del programa guardan correspondencia entre sí.
5. La justificación del programa se desprende del diagnóstico.
6. Las metas del programa son acordes con el escenario elegido.
7. Las acciones se desprenden de las estrategias planteadas.
8. Las acciones consideran medidas preventivas, y mecanismos de seguimiento y evaluación del programa.
9. Las medidas preventivas se derivan del análisis de escenarios posibles.
10. El programa se integra en tiempo y forma.

**Evidencias por desempeño**

**Evidencias por producto**

1. Tres programas o proyectos, que entre ellos consideren los dos tipos señalados en el campo de aplicación y contengan:
  - 1.1. Justificación.
  - 1.2. Objetivo(s).
  - 1.3. Metas.
  - 1.4. Estrategias.
  - 1.5. Acciones.
  - 1.6. Tiempos.
  - 1.7. Responsables.
  - 1.8. Recursos.

**Evidencias por conocimiento**

1. Solución de problemas durante la elaboración de programas.
2. Ubicación de los lineamientos normativos aplicables al programa.
3. Interpretación de metodologías de programación.

**Evidencias por actitudes**

1. Iniciativa:
  - \* Tres programas o proyectos.
2. Orden:
  - \* Tres programas o proyectos.
3. Responsabilidad:
  - \* Tres programas o proyectos.

**Referencia**

**Título del Elemento**

2 de 2

Definir lineamientos y criterios de operación, con base en las características del programa correspondiente

**Criterios de desempeño** La persona es competente cuando:

1. Los lineamientos de operación se ajustan a la normatividad correspondiente.
2. Los criterios de operación son congruentes con los lineamientos correspondientes.
3. Los lineamientos de operación definen el perfil del personal requerido de acuerdo con las funciones.
4. Los lineamientos y criterios de operación definidos están considerados en el manual de procedimientos.
5. Los lineamientos y criterios de operación determinan el destino de los recursos.
6. Los criterios de operación permiten el logro de objetivos y metas.
7. Los criterios de operación incluyen tiempos y formas para la ejecución de acciones.

**Evidencias por desempeño**

**Evidencias por producto**

1. Dos documentos que entre ambos cubran los dos tipos de lineamientos y los dos tipos de programas expresados en el campo de aplicación.

**Evidencias por conocimiento**

1. Relación de los lineamientos de operación con el marco normativo vigente.
2. Relación de los criterios de operación con los lineamientos correspondientes.

**Evidencias por actitudes**

1. Orden:
  - Dos documentos de lineamientos y criterios.
2. Responsabilidad:
  - Dos documentos de lineamientos y criterios.
3. Iniciativa
  - Dos documentos de lineamientos y criterios.

**Título** Realizar la programación, de acuerdo con la normatividad vigente

**Propósito de la Unidad** Proporcionar los parámetros requeridos para evaluar la competencia laboral del candidato, en la elaboración de la propuesta cuantificada. Estos parámetros también pueden servir como referente para distintos procesos de administración de personal, como la capacitación.

**Elementos que conforman la Unidad**

<b>Referencia</b>	<b>Título del Elemento</b>
1 de 2	Detectar necesidades de recursos, con base en la información obtenida y el programa correspondiente

**Criterios de desempeño** La persona es competente cuando:

1. La validación de la información considera todas las fuentes de información requeridas.
2. La actualización de la información se sustenta en datos validados.
3. La detección de necesidades de recursos se ajusta a las características del programa y a la información obtenida.
4. La detección de necesidades de recursos comprende los requerimientos ordinarios y la previsión de los extraordinarios.
5. La determinación de necesidades de recursos corresponde a las metas establecidas.
6. La clasificación de las necesidades de recursos corresponde a las características del programa.
7. La detección de necesidades de recursos incluye la forma de su presentación.

**Evidencias por desempeño**

1. Proceso de validación de la información en una jornada de trabajo.

**Evidencias por producto**

1. Tres documentos que entre ellos cubran los dos tipos de necesidades y contengan:
  - 1.1. Determinación de necesidades de recursos.
  - 1.2. Clasificación de las necesidades de recursos según su tipo.

**Evidencias por conocimiento**

1. Relación de necesidades de recursos con la información obtenida y el programa correspondiente.

**Evidencias por actitudes**

1. Orden
  - Proceso de validación.
  - Tres documentos de necesidades detectadas.
2. Responsabilidad:
  - Proceso de validación.
  - Tres documentos de necesidades detectadas.

<b>Referencia</b>	<b>Título del Elemento</b>
2 de 2	Aplicar criterios de programación, de acuerdo con el procedimiento establecido

**Criterios de desempeño** La persona es competente cuando:

1. El análisis de la información se realiza con base en los criterios establecidos.
2. Los resultados del análisis se concentran en un reporte preliminar.
3. La determinación de necesidades responde a la demanda por atender.
4. La clasificación de necesidades se realiza en función de su prioridad.
5. La propuesta cuantificada incluye la justificación de las necesidades y las metas planteadas.

**Evidencias por desempeño**

1. Proceso de validación de la información en una jornada de trabajo.

**Evidencias por producto**

1. Dos documentos que entre ambos cubran los dos tipos de programación y que contengan la propuesta cuantificada.

**Evidencias por conocimiento**

1. Interpretación de criterios de programación.

**Evidencias por actitudes**

1. Orden
  - Proceso de validación.
  - Dos propuestas cuantificadas.
2. Responsabilidad.
  - Proceso de validación.
  - Dos propuestas cuantificadas.

**Título** Retroalimentar los programas, de acuerdo con sus objetivos y metas, y con los lineamientos y criterios de operación

**Propósito de la Unidad** Proporcionar los parámetros requeridos para evaluar la competencia laboral del candidato, en la retroalimentación de programas, desde el establecimiento de lineamientos y criterios de seguimiento hasta el diseño de medidas correctivas. Estos parámetros también pueden servir como referente para distintos procesos de administración de personal, como la capacitación.

**Elementos que conforman la Unidad**

**Referencia**

**Título del Elemento**

1 de 2

Definir lineamientos y criterios de seguimiento de programas, con base en sus propósitos y los procedimientos establecidos

**Criterios de desempeño** La persona es competente cuando:

1. Los lineamientos y criterios de seguimiento son congruentes con los lineamientos de operación.
2. El establecimiento de los lineamientos y criterios de seguimiento obedece a las necesidades de control de avances en relación con los objetivos y las metas del programa.
3. Los criterios de seguimiento incluyen la confrontación de la preparación del personal contra el perfil requerido.
4. Los criterios de seguimiento consideran los elementos técnicos para la supervisión del programa.
5. Los criterios de seguimiento permiten verificar tiempos y formas en la ejecución de acciones.
6. Los lineamientos de seguimiento permiten verificar el destino de los recursos implícitos en el programa.
7. Los criterios de seguimiento consideran la detección de situaciones de contingencia en el desarrollo del programa.
8. Los criterios de seguimiento consideran la sistematización de los resultados del programa.
9. Los criterios de seguimiento permiten orientar el diseño de medidas correctivas, en caso de ser necesarios.
10. Los lineamientos y criterios de seguimiento permiten el establecimiento de programas nuevos.

**Evidencias por desempeño**

**Evidencias por producto**

1. Dos documentos que describan los lineamientos y criterios de seguimiento correspondientes a dos programas y que cubran los dos tipos del campo de aplicación.

**Evidencias por conocimiento**

1. Relación de los lineamientos y criterios de seguimiento con los lineamientos y criterios de operación.

**Evidencias por actitudes**

1. Orden:
  - Dos documentos de lineamientos y criterios.
2. Responsabilidad:
  - Dos documentos de lineamientos y criterios.
3. Iniciativa
  - Dos documentos de lineamientos y criterios.

**Referencia**

**Título del Elemento**

2 de 2

Reorientar los programas, con base en los resultados del seguimiento

**Criterios de desempeño** La persona es competente cuando:

1. Las medidas correctivas planteadas se ajustan a la normatividad vigente, tanto técnica como de recursos.
2. Las medidas correctivas planteadas parten de los resultados del seguimiento.
3. Las medidas correctivas planteadas son factibles de aplicar en el contexto de la operación del programa.
4. Las medidas correctivas son acordes con el conjunto de apartados del programa.
5. Las medidas correctivas planteadas reorientan las acciones hacia las metas propuestas en el programa.
6. La reprogramación, en su caso, de la asignación de los recursos responde a las prioridades establecidas.

**Evidencias por desempeño**

**Evidencias por producto**

1. Dos documentos de reorientación de las acciones, uno por cada tipo de programa, que contengan las medidas correctivas aplicadas en su operación.

**Evidencias por conocimiento**

1. Vinculación de resultados de seguimiento con el tipo de medidas correctivas.

**Evidencias por actitudes**

1. Orden:
  - Dos documentos de reorientación de las acciones.
2. Responsabilidad:
  - Dos documentos de reorientación de las acciones.
3. Iniciativa
  - Dos documentos de reorientación de las acciones.

## I. Datos Generales de la Calificación

**Título** Desarrollo de estudios de evaluación

**Propósito** Brindar los parámetros técnicos requeridos para evaluar si un candidato es competente o todavía no lo es para desarrollar estudios de evaluación, desde su diseño hasta la elaboración del informe final.

**Nivel de Competencia** Cuatro

**Tipo de Norma** Nacional

## II. Unidades de Competencia Laboral Obligatorias que Conforman la Calificación

**Título** Definir procesos de obtención de información, de acuerdo con necesidades

**Propósito de la Unidad** Proporcionar los parámetros requeridos para evaluar la competencia laboral del candidato, en la definición de procesos de obtención de información, desde la detección de necesidades hasta la verificación de la validez y la confiabilidad de instrumentos de levantamiento y recopilación de información. Estos parámetros también pueden servir como referente para distintos procesos de administración de personal, como la capacitación.

**Elementos que conforman la Unidad**

**Referencia** **Título del Elemento**

1 de 3 Detectar necesidades de información, en función de los usuarios

**Criterios de desempeño** La persona es competente cuando:

1. La interpretación de las necesidades de información de los usuarios permite identificar el tipo de información requerida.
2. La determinación de la información requerida corresponde al objeto de estudio.
3. La clasificación del tipo de información requerida obedece al objeto de estudio.

4. La sistematización de las necesidades de información comprende los requerimientos ordinarios y la previsión de los extraordinarios.
5. La sistematización de las necesidades de información considera la forma de su presentación.

**Evidencias por desempeño**

**Evidencias por producto**

1. Tres documentos que entre ellos cubran los dos tipos de necesidades y los dos tipos de información y contengan:
  - 1.1. Determinación de la información requerida.
  - 1.2. Clasificación de la información según su tipo.
  - 1.3. Sistematización de las necesidades de información.
  - 1.4. Definición de la forma en que se presentará la información.

**Evidencias por conocimiento**

1. Relación de necesidades con el tipo de información.

**Evidencias por actitudes**

1. Orden:
  - Tres documentos de necesidades de información.
2. Responsabilidad:
  - Tres documentos de necesidades de información.

**Referencia**

**Título del Elemento**

2 de 3

Seleccionar técnicas e instrumentos de levantamiento y recopilación, y fuentes de información, de acuerdo con necesidades

**Criterios de desempeño** La persona es competente cuando:

1. Las necesidades de información estén concretadas en variables o elementos de análisis.
2. Las técnicas y los instrumentos seleccionados son acordes con las necesidades y las fuentes de información.
3. Las técnicas, los instrumentos y las fuentes de información seleccionadas responden a criterios de confiabilidad y validez.
4. Las técnicas, los instrumentos y las fuentes de información guardan congruencia entre sí.
5. La selección de las técnicas, los instrumentos y las fuentes de información consideran la congruencia entre tiempo y recursos requeridos y disponibles para recabar la información.
6. Las técnicas y los instrumentos seleccionados permiten obtener información estadísticamente representativa, cuando se trate de información cuantitativa.
7. Las técnicas y los instrumentos seleccionados, incluyen las categorías y variables o elementos de análisis que se deben considerar y la forma en que se deben procesar.

**Evidencias por desempeño**

**Evidencias por producto**

1. Tres documentos que entre ellos cubran los dos tipos técnicas e instrumentos y los dos tipos de fuentes de información y contengan:
  - 1.1. Variables o elementos de análisis que concreten las necesidades de información.
  - 1.2. Técnicas, instrumentos y fuentes de información seleccionados, y la relación que guardan entre sí.
  - 1.3. Descripción de las técnicas y de los instrumentos seleccionados y la forma en que se deben procesar las variables o elementos de análisis.
  - 1.4. Descripción de tiempos y recursos requeridos.

**Evidencias por conocimiento**

1. Identificación de las técnicas y los instrumentos, así como de las fuentes de información disponibles.
2. Justificación de la selección de las técnicas, los instrumentos y las fuentes de información.

**Evidencias por actitudes**

1. Orden:
  - Tres documentos sobre selección de técnicas, instrumentos y fuentes de información.
2. Responsabilidad:
  - Tres documentos sobre selección de técnicas, instrumentos y fuentes de información.

<i>Referencia</i>	<i>Título del Elemento</i>
3 de 3	Diseñar instrumentos de levantamiento y recopilación de información, de acuerdo con variables que concreten las necesidades de información

**Criterios de desempeño** La persona es competente cuando:

1. La tabla de especificaciones incluye la desagregación de variables e indicadores, en función de las necesidades de información.
2. El tipo de reactivo corresponde a la variable y al tipo de instrumento.
3. El tipo de categoría de análisis corresponde a la variable y al tipo de instrumento.
4. Cada variable está cubierta al menos por un reactivo.
5. Cada reactivo cubre uno y sólo un aspecto de la variable.
6. Los reactivos están redactados en enunciados breves y precisos.
7. Los instrumentos cumplen con criterios de organización de la información.
8. Los instrumentos contienen los datos de identificación y las variables clasificatorias requeridas.
9. El diseño de los instrumentos se realiza con una metodología justificada.
10. Los instrumentos diseñados incluyen el tiempo establecido para su aplicación.
11. En el diseño de los instrumentos, se considera una fase de prueba y de rediseño de los mismos, para verificar que sean válidos y confiables.

**Evidencias por desempeño**

**Evidencias por producto**

1. Cuatro instrumentos, que entre ellos cubran los dos tipos de fuentes de información y que contengan reactivos y tiempos de aplicación.
2. Las tablas de especificaciones correspondientes a los instrumentos diseñados, con categorías de análisis, variables e indicadores.
3. Informe de la prueba de validez y confiabilidad por instrumento de campo.

**Evidencias por conocimiento**

1. Justificación de metodologías para el diseño de instrumentos.

**Evidencias por actitudes**

1. Orden:
  - Cuatro instrumentos.
  - Tablas de especificaciones de los cuatro instrumentos.
  - Informe de la prueba de validez y confiabilidad.
2. Responsabilidad:
  - Cuatro instrumentos.
  - Tablas de especificaciones de los cuatro instrumentos.
  - Informe de la prueba de validez y confiabilidad.

**Título** Diseñar estudios de evaluación, con base en necesidades

**Propósito de la Unidad** Proporcionar los parámetros requeridos para evaluar la competencia laboral del candidato en el diseño de estudios de evaluación, desde la identificación de objetos hasta la determinación de los componentes metodológicos del diseño. Estos parámetros también pueden servir como referente para distintos procesos de administración de personal, como la capacitación.

**Elementos que conforman la Unidad**

<i>Referencia</i>	<i>Título del Elemento</i>
1 de 2	Identificar objetos de evaluación, con base en necesidades de distintos factores y usuarios del sistema

**Criterios de desempeño** La persona es competente cuando:

1. La detección de necesidades de evaluación responde a políticas establecidas por el sector.
2. La jerarquización de necesidades de evaluación se efectúa con base en la naturaleza y el tipo de las decisiones que se deseen tomar.
3. La selección del objeto de evaluación responde a las necesidades detectadas.
4. La selección del objeto de evaluación se refiere al contenido, a los insumos, a la operación y/o a los resultados que genera el sistema.
5. La delimitación del objeto de evaluación considera los criterios institucionales establecidos.
6. La propuesta de objeto de evaluación incluye ámbito, objetivos y justificación, y específicos de unidades de análisis.

**Evidencias por desempeño**

**Evidencias por producto**

1. Dos documentos que entre ambos cubran las dos naturalezas del objeto de evaluación señaladas en el campo de aplicación y que contengan:
  - 1.1. Las necesidades de evaluación y su jerarquización, a partir de un caso específico.
  - 1.2. El objeto de evaluación.

**Evidencias por conocimiento**

1. Explicación de criterios para la identificación y delimitación de objetos de evaluación.

**Evidencias por actitudes**

1. Iniciativa:
  - Dos documentos de objetos de evaluación.
2. Orden
  - Dos documentos de objetos de evaluación.
3. Responsabilidad
  - Dos documentos de objetos de evaluación.

**Referencia**      **Título del Elemento**

2 de 2      Seleccionar modelos y métodos, en función del objeto de evaluación

**Criterios de desempeño** La persona es competente cuando:

1. La selección del modelo y del método responde al propósito y a las unidades de análisis del objeto de la evaluación.
2. El modelo y el método seleccionados son congruentes con el enfoque teórico de aproximación al objeto de evaluación.
3. El modelo y el método seleccionados contienen la determinación de parámetros de estándares e indicadores en caso de ser necesario.
4. El esquema explicativo de las operaciones que deba realizar el evaluador, el diseño del estudio y criterios de validez interna y externa se deriven del modelo y del método seleccionados y son congruentes con el objeto de estudio.
5. Los componentes del modelo son congruentes entre sí.
6. Los métodos de análisis de información seleccionados son acordes con el modelo y con el tipo de información por obtener y analizar.

**Evidencias por desempeño**

**Evidencias por producto**

1. Dos modelos, uno para cada tipo de unidad de análisis, que entre ellos queden incluidos los tres tipos de enfoque teórico de aproximación al objeto de evaluación y contengan:
  - 1.1. Propósito de la evaluación.
  - 1.2. Enfoque teórico de aproximación al objeto de evaluación.
  - 1.3. Esquema explicativo de las operaciones a realizar por el evaluador.
  - 1.4. Criterios de validez interna y externa.

**Evidencias por conocimiento**

1. Relación entre el tipo de modelo, de método y el objeto de la evaluación.

**Evidencias por actitudes**

1. Orden
  - Dos modelos.
2. Responsabilidad:
  - Dos modelos.

**Título** Valorar información, de acuerdo con los objetivos y las metas establecidos

**Propósito de la Unidad** Proporcionar los parámetros requeridos para evaluar la competencia laboral del candidato, en el análisis de información soportado en métodos cuantitativos y cualitativos, desde la selección del método hasta la presentación del informe. Estos parámetros también pueden servir como referente para distintos procesos de administración de personal, como la capacitación.

**Elementos que conforman la Unidad**

**Referencia**      **Título del Elemento**

1 de 3      Aplicar métodos de análisis cualitativo, de acuerdo con el objeto de estudio y la naturaleza de la información

**Criterios de desempeño** La persona es competente cuando:

1. Los métodos aplicados satisfacen los requerimientos del objeto de estudio.
2. La identificación de categorías de análisis de la información responde a la naturaleza de la información.
3. El planteamiento de hipótesis o de preguntas durante el análisis responde al objeto de estudio.
4. El análisis cualitativo de la información parte de las hipótesis o de las preguntas planteadas.
5. El análisis cualitativo de la información responde al objeto de estudio y a las técnicas aplicadas.
6. El análisis cualitativo de la información permite la detección de las relaciones posibles entre las categorías de análisis en el objeto de estudio.
7. El análisis cualitativo de la información cumple los criterios de validez y confiabilidad conforme a las técnicas aplicadas.
8. El reporte destaca las relaciones entre las categorías de análisis.
9. El reporte del análisis incluye la descripción e interpretación de la información.

**Evidencias por desempeño**

**Evidencias por producto**

1. Dos reportes de análisis cualitativo de información, uno por cada tipo de objeto de análisis, que contengan:
  - 1.1. El método y las técnicas seleccionadas.
  - 1.2. Las categorías de análisis identificadas.
  - 1.3. Las hipótesis o las preguntas planteadas.
  - 1.4. Relaciones entre las categorías de análisis.
  - 1.5. Interpretación cualitativa de los resultados.
  - 1.6. Conclusiones y recomendaciones.

**Evidencias por conocimiento**

1. Justificación de la selección del método y las técnicas.
2. Relaciones entre categorías de análisis.

**Evidencias por actitudes**

1. Orden:
  - Dos reportes de análisis cualitativo.
2. Responsabilidad:
  - Dos reportes de análisis cualitativo.

**Referencia**

**Título del Elemento**

2 de 3

Aplicar métodos de análisis cuantitativo, de acuerdo con el objeto de estudio y la naturaleza de la información

**Criterios de desempeño** La persona es competente cuando:

1. La verificación de la consistencia de la información se efectúa en comparación con los parámetros planteados.
2. El método seleccionado es acorde con la naturaleza de la información y el objeto de estudio.
3. El planteamiento de hipótesis durante el análisis responde al objeto de estudio.
4. La escala de medición definida corresponde a las características de la variable de estudio.
5. El método estadístico aplicado corresponde con la escala de medición de las variables.
6. El manejo de variables se basa en la información disponible sobre el comportamiento estadístico de la población.
7. El análisis cuantitativo de la información contrasta las hipótesis en relación al objeto de estudio.
8. La definición de parámetros está dada en función del objeto de estudio y del método.
9. El análisis estadístico de la información procesada cumple con los criterios de validez y confiabilidad de acuerdo con los propósitos del estudio.
10. El reporte del análisis destaca las relaciones entre variables relevantes al objeto de estudio.
11. El reporte del análisis incluye la descripción e interpretación de los datos en función del método aplicado.

**Evidencias por desempeño**

1. La verificación de la consistencia de la información recibida para un análisis cuantitativo, durante una jornada de trabajo.

**Evidencias por producto**

1. Dos reportes de análisis estadístico, uno por cada tipo de método, que contengan:
  - 1.1. El objeto de estudio.
  - 1.2. El método seleccionado.
  - 1.3. Las hipótesis planteadas.

- I.4. Las escalas definidas.
- I.5. El uso de las variables, relacionadas al método empleado.
- I.6. El resultado de la contrastación de hipótesis.
- I.7. Descripción e interpretación de los resultados.
- I.8. Descripción de los criterios de verificación de consistencia de la información resultados de la verificación.

**Evidencias por conocimiento**

1. Justificación de la selección del método.
2. Relación de escalas con variables.
3. Relación de escalas de medición de las variables con el método aplicado.

**Evidencias por actitudes**

1. Orden:
  - Dos reportes de análisis estadístico.
2. Responsabilidad:
  - Verificación de la consistencia de la información.
  - Dos reportes de análisis estadístico.

**Referencia**      **Título del Elemento**

3 de 3      Elaborar informes de los resultados, de acuerdo con las necesidades del usuario

**Criterios de desempeño** La persona es competente cuando:

1. El informe da cuenta de la interpretación de resultados y de los procesos de asociación y organización de la información, que sustentan las conclusiones y sugerencias.
2. La redacción de las conclusiones y sugerencias corresponde al tipo de usuario.
3. La estructura y el contenido del informe son acordes con las necesidades del usuario.
4. El lenguaje utilizado en el informe es claro y coherente y acorde con el tipo de informe.

**Evidencias por desempeño**

**Evidencias por producto**

1. Tres informes de resultados que cubran los dos tipos de información y los tres tipos de informe señalados en el campo de aplicación.

**Evidencias por conocimiento**

1. Manejo de conceptos para la interpretación de datos tanto cuantitativos como cualitativos, de acuerdo con el tipo de resultados con que se trabaje.

**Evidencias por actitudes**

1. Orden:
  - Tres informes de resultados.
2. Responsabilidad:
  - Tres informes de resultados.

**Título**      Difundir los resultados de la evaluación entre las instancias correspondientes, en función de las necesidades de retroalimentación

**Propósito de la Unidad**      Proporcionar los parámetros requeridos para evaluar la competencia laboral del candidato, en la generación de condiciones y medios para hacer llegar a los usuarios los resultados de la evaluación, desde el diseño de estrategias hasta la presentación del informe de ejecución. Estos parámetros también pueden servir como referente para distintos procesos de administración de personal, como la capacitación.

**Elementos que conforman la Unidad**

**Referencia**      **Título del Elemento**

1 de 2      Diseñar estrategias de difusión, en función de las necesidades de retroalimentación

**Criterios de desempeño** La persona es competente cuando:

1. El diseño de las estrategias define la justificación, la población por cubrir, el perfil de los destinatarios, los medios y /o las técnicas seleccionados, los tiempos y los recursos para la difusión de la información.
2. La justificación de la estrategia definida está sustentada en las necesidades de retroalimentación detectadas para la evaluación.
3. La estrategia de difusión diseñada considera el perfil de los diferentes destinatarios y su ubicación geográfica.

4. Los medios de difusión seleccionados corresponden al tipo de información por difundir, a la población por cubrir y a los recursos disponibles.
5. La descripción de los medios incluye las posibilidades de transmisión y recepción de la información, sus propósitos, alcances y limitaciones.
6. Las técnicas de difusión corresponden al tipo de información por difundir, al perfil de la población y a los recursos disponibles.
7. La descripción de las técnicas incluye sus propósitos, alcances y limitaciones.
8. Las estrategias diseñadas consideran mecanismos de verificación de la ejecución y medidas de atención de contingencias.

**Evidencias por desempeño**

**Evidencias por producto**

1. Dos estrategias de difusión, una por cada tipo, que incluyan los dos tipos de técnica y contengan:
  - 1.1. Justificación.
  - 1.2. Objetivos.
  - 1.3. Población.
  - 1.4. Medios y técnicas seleccionados.
  - 1.5. Mecanismos de verificación de la ejecución y medidas de contingencia.
  - 1.6. Cronograma de actividades.
  - 1.7. Recursos a utilizar.

**Evidencias por conocimiento**

1. Interpretación de políticas de difusión institucionales.
2. Relación entre propósitos, alcances y limitaciones de los medios y las técnicas, y la información por difundir.

**Evidencias por actitudes**

1. Orden:
  - Dos estrategias de difusión.
2. Iniciativa:
  - Dos estrategias de difusión.
3. Responsabilidad:
  - Dos estrategias de difusión.

**Referencia**

**Título del Elemento**

2 de 2

Coordinar la ejecución de estrategias de difusión, con base en su diseño

**Criterios de desempeño** La persona es competente cuando:

1. El convenio y /o la contratación de los medios de difusión corresponde a lo establecido en la estrategia.
2. La organización del trabajo interno se realiza de acuerdo con el tipo de estrategia a utilizar.
3. La verificación de la ejecución de la estrategia es acorde con los mecanismos previstos.
4. La verificación de la ejecución de la estrategia permite aplicar medidas correctivas en caso de contingencia.
5. La ejecución de las estrategias se realiza en el tiempo programado.
6. La ejecución de las estrategias es acorde con los recursos definidos.
7. El reporte técnico refiere lo realizado contra la estrategia diseñada.

**Evidencias por desempeño**

**Evidencias por producto**

1. Dos reportes técnico operativos, uno por cada tipo de estrategia, que contengan:
  - 1.1. Objetivo(s) propuesto(s).
  - 1.2. Descripción breve de la estrategia.
  - 1.3. Actividades realizadas.
  - 1.4. Contingencias y medidas correctivas aplicadas.
  - 1.5. Resultados alcanzados.

**Evidencias por conocimiento**

1. Comparación entre estrategias diseñadas y su ejecución.

#### **Evidencias por actitudes**

1. Orden:
  - Dos reportes técnico operativos de difusión.
2. Responsabilidad:
  - Dos reportes técnico operativos de difusión.

### **I. Datos Generales de la Calificación**

**Título** Presupuestación de programas y proyectos

**Propósito** Brindar los parámetros técnicos requeridos para evaluar si un candidato es competente o todavía no lo es para presupuestar programas y proyectos en operación y nuevos.

**Nivel de Competencia** Tres

**Tipo de Norma** Nacional

### **II. Unidades de Competencia Laboral Obligatorias que Conforman la Calificación**

**Título** Elaborar presupuestos, de acuerdo con la normatividad vigente

**Propósito de la Unidad** Proporcionar los parámetros requeridos para evaluar la competencia laboral del candidato, en la elaboración de presupuestos, desde la determinación de los recursos requeridos hasta la presentación del presupuesto definitivo. Estos parámetros también pueden servir como referente para distintos procesos de administración de personal, como la capacitación.

#### **Elementos que conforman la Unidad**

<b>Referencia</b>	<b>Título del Elemento</b>
1 de 2	Establecer requerimientos financieros en función de los recursos necesarios para cada programa, de acuerdo con los procedimientos y la normatividad vigentes

**Criterios de desempeño** La persona es competente cuando:

1. La identificación anticipada de las fuentes de costos unitarios permite cumplir en el tiempo establecido.
2. La verificación de la estimación de los costos unitarios considera el promedio de costos anuales y el índice de inflación.
3. La aplicación de los costos unitarios es acorde con la naturaleza del recurso.
4. La clasificación, por objeto del gasto o económica, de los requerimientos financieros es acorde con las necesidades, metas, frecuencia del gasto y naturaleza de cada proyecto.
5. La integración de requerimientos incluye todos los proyectos en operación y, en su caso, los nuevos.
6. La calendarización de los requerimientos financieros corresponde a las actividades de cada programa.
7. La presentación del presupuesto se realiza en tiempo y forma.

#### **Evidencias por desempeño**

##### **Evidencias por producto**

1. Dos antiproyectos de presupuesto, uno en base cero y otro incremental, que consideren las diferentes clasificaciones de los recursos financieros.
2. Las bases de cálculo para la elaboración de los dos antiproyectos de presupuesto.
3. Los criterios de verificación de los costos unitarios.

##### **Evidencias por conocimiento**

1. Clasificaciones del presupuesto en sus dos tipos.
2. Interpretación de técnicas de presupuestación.
3. Interpretación de la estructura programática.

**Evidencias por actitudes**

1. Orden:
  - Dos anteproyectos de presupuesto
  - Las bases de cálculo correspondientes.
  - Los criterios de verificación de costos unitarios.
2. Responsabilidad:
  - Dos anteproyectos de presupuesto
  - Las bases de cálculo correspondientes.
  - Los criterios de verificación de costos unitarios.

**Referencia**

**Título del Elemento**

2 de 2

Definir presupuestos para los programas, de acuerdo con las prioridades establecidas y los recursos disponibles

**Criterios de desempeño** La persona es competente cuando:

1. El análisis del presupuesto asignado se realiza en relación con el presupuesto solicitado y con el irreducible.
2. La toma de decisiones está sustentada en la distribución preliminar del presupuesto asignado.
3. El ajuste de la distribución presupuestal está basado en los criterios de priorización establecidos en cada programa.
4. La presentación de la distribución definitiva del presupuesto por programa y por las diferentes clasificaciones de los recursos financieros es acorde con la normatividad de la fuente de financiamiento.
5. La calendarización del presupuesto vincula las actividades de cada programa con la administración de los recursos.

**Evidencias por desempeño**

**Evidencias por producto**

1. Un reporte analítico por programa del presupuesto asignado en relación con el presupuesto solicitado y el irreducible.
2. Un presupuesto preliminar.
3. Dos presupuestos definitivos, uno en base cero y otro incremental, que consideren las diferentes clasificaciones del gasto y cubran los requerimientos financieros de todos los programas.

**Evidencias por conocimiento**

1. Interpretación de técnicas de presupuestación en sus dos tipos.
2. Interpretación de la estructura programática.

**Evidencias por actitudes**

1. Orden
  - Un reporte analítico.
  - Un presupuesto preliminar.
  - Dos presupuestos definitivos.
2. Responsabilidad:
  - Un reporte analítico.
  - Un presupuesto preliminar.
  - Dos presupuestos definitivos.

**Título** Establecer lineamientos y criterios de ejercicio y control presupuestal, con base en la normatividad vigente

**Propósito de la Unidad** Proporcionar los parámetros requeridos para evaluar la competencia laboral del candidato, en el establecimiento de lineamientos para el ejercicio y control del ejercicio presupuestal, desde su definición hasta la elaboración de informes del control. Estos parámetros también pueden servir como referente para distintos procesos de administración de personal, como la capacitación.

**Elementos que conforman la Unidad**

**Referencia**

**Título del Elemento**

1 de 2

Definir lineamientos y criterios de ejercicio y control presupuestal, con base en la normatividad correspondiente al origen del recurso

**Criterios de desempeño** La persona es competente cuando:

1. La normatividad identificada como aplicable corresponde al origen del recurso y al concepto de gasto.
2. Los lineamientos y criterios seleccionados son los específicos aplicables a cada caso.
3. Los lineamientos y criterios seleccionados permiten verificar tiempos y formas del ejercicio presupuestal.
4. Los lineamientos y criterios permiten detectar situaciones irregulares.
5. Los lineamientos y criterios permiten orientar el diseño de medidas correctivas, en caso de ser necesario.
6. La definición de criterios específicos responde a la situación particular y a los lineamientos generales.
7. Los criterios de seguimiento y control precisan periodicidad, fuentes de información, forma de presentación y responsables.

**Evidencias por desempeño**

**Evidencias por producto**

1. Dos documentos de lineamientos y criterios de ejercicio y control presupuestal, que entre ambos cubran los diferentes tipos de origen del recurso.

**Evidencias por conocimiento**

1. Interpretación de la normatividad aplicable.

**Evidencias por actitudes**

1. Orden
  - Dos documentos de lineamientos y criterios.
2. Responsabilidad
  - Dos documentos de lineamientos y criterios.

**Referencia**

**Título del Elemento**

2 de 2

Realizar el seguimiento y control del ejercicio presupuestal, con base en los lineamientos y criterios establecidos

**Criterios de desempeño** La persona es competente cuando:

1. El seguimiento y el control respetan la periodicidad, las fuentes de información, los responsables y la forma de presentación definidos en los criterios.
2. El control incluye la comparación entre el presupuesto ejercido y las metas alcanzadas.
3. La detección de situaciones irregulares se realiza contra los lineamientos y los criterios establecidos.
4. Las medidas correctivas están sustentadas en los lineamientos y en los criterios establecidos y permiten el ajuste o la reorientación de los recursos.
5. La documentación de las irregularidades y de las medidas correctivas se efectúa al momento de su detección.
6. La elaboración de informes corresponde a la periodicidad establecida.

**Evidencias por desempeño**

**Evidencias por producto**

1. Dos juegos de formatos que entre ambos cubran los dos tipos de control.
2. Tres documentos sobre irregularidades y medidas correctivas.
3. Dos informes, que entre ambos cubran los dos tipos de control.

**Evidencias por conocimiento**

1. Interpretación de la normatividad aplicable.
2. Comparación de presupuesto ejercido contra metas alcanzadas.

**Evidencias por actitudes**

1. Iniciativa
  - Tres documentos sobre irregularidades y medidas correctivas.
2. Orden
  - Dos juegos de formatos.
  - Dos informes.
3. Responsabilidad:
  - Dos juegos de formatos.
  - Dos informes.

### Anexo 3:

## Normas de Competencia Laboral Elaboradas para la Certificación de competencias del Personal Directivo de una Organización de Salud.

### I. Datos Generales de la Calificación

**Título** Administración de Sistemas de Salud

**Propósito** Determinar los estándares de desempeño requeridos para evaluar la competencia laboral del individuo en relación a la Administración de Sistemas de Salud, sus recursos, sus implicaciones de mercado, legales y de relación en la vida regional y nacional.

**Nivel de Competencia** Cinco

**Tipo de Norma** Nacional

### II. Unidades de Competencia Laboral Obligatorias que Conforman la Calificación

**Título** Sistema Nacional de Salud

**Propósito de la Unidad** Establecer los estándares de desempeño requeridos para conocer, organizar y manejar desde la propia responsabilidad el Sistema Nacional de Salud, elaborar diagnósticos, aportar soluciones creativas y analizar la organización y el funcionamiento de las Unidades Médicas.

**Elementos que conforman la Unidad**

<b>Referencia</b>	<b>Título del Elemento</b>
1 de 2	Organización y Manejo del Sistema Nacional de Salud

**Criterios de desempeño** La persona es competente cuando:

1. Conoce la estructura, funciones y políticas del Sistema Nacional de Salud.
2. Coordina los programas implementados según las políticas de Salud.
3. Organiza y dirige la estructura de su unidad con efectividad.
4. Coordina las funciones del personal de acuerdo al perfil del puesto.
5. Establece comunicación eficiente y se involucra en la dinámica nacional del Sistema de Salud, uniéndose esfuerzos y complementando su desarrollo así como con los organismos gubernamentales necesariamente relacionados.

**Evidencias por desempeño**

1. La implementación eficiente de los programas de Salud.
2. El alcance de objetivos y el buen funcionamiento del área o unidad de salud.
3. La congruencia en la unidad funciones-puesto.
4. El desarrollo y la participación del área o unidad en el contexto nacional.

**Evidencias por producto**

1. Medidores operativos del área o unidad que reflejen la efectividad de la organización de la estructura y el cumplimiento de objetivos.
2. Indicadores y / o documentos que respalden los medidores operativos.
3. Identificación de personal coherente perfil-puesto.
4. Descripciones de puesto del personal a cargo.

**Evidencias por conocimiento**

1. Evaluación acreditada de estructura y funciones sobre el SNS.
2. Políticas y programas del SNS.
3. Manejo diligente de conocimientos del SNS en el desempeño.

#### **Evidencias por actitudes**

1. Cooperación
  - El desarrollo y la participación del área o unidad en el contexto nacional.
2. Orden
  - El alcance de objetivos y el buen funcionamiento del área o unidad de salud.
  - La congruencia en la unidad funciones-puesto.
  - Indicadores y / o documentos que respalden los medidores operativos.
  - Identificación de personal coherente perfil-puesto.
  - Descripciones de puesto del personal a cargo.
3. Criticidad e
4. Iniciativa
  - El alcance de objetivos y el buen funcionamiento del área o unidad de salud.
  - Medidores operativos del área o unidad que reflejen la efectividad de la organización de la estructura y el cumplimiento de objetivos.
5. Respeto
  - El desarrollo y la participación del área o unidad en el contexto nacional.
6. Responsabilidad
  - El alcance de objetivos y el buen funcionamiento del área o unidad de salud.
  - Medidores operativos del área o unidad que reflejen la efectividad de la organización de la estructura y el cumplimiento de objetivos.

#### **Referencia                      Título del Elemento**

2 de 2                      Conocer la organización y el funcionamiento de unidades médicas

**Criterios de desempeño** La persona es competente cuando:

1. Conoce los diferentes tipos, características y funciones de unidades médicas.
2. Conoce la estructura y la operación de las unidades médicas.
3. Conoce la dinámica de mantenimiento de las unidades.
4. Identifica áreas de oportunidad.
5. Realiza propuestas alternativas de operación en unidades médicas.

#### **Evidencias por desempeño**

##### **Evidencias por producto**

1. Determinación de áreas de oportunidad en unidades médicas documentada.
2. 2 propuestas elaboradas de alternativas de operación en unidades médicas.
3. Valuación de la viabilidad de las propuestas presentadas.

##### **Evidencias por conocimiento**

1. Manejo diligente del conocimiento de unidades médicas en las propuestas y análisis de áreas de operación.
2. Acreditación de la evaluación sobre unidades médicas.

#### **Evidencias por actitudes**

1. Criticidad
  - Determinación de áreas de oportunidad en unidades médicas documentada.
  - Manejo diligente del conocimiento de unidades médicas en las propuestas y análisis de áreas de operación.
2. Creatividad
  - 2 propuestas elaboradas de alternativas de operación en unidades médicas.
  - Valuación de la viabilidad de las propuestas presentadas.
  - Manejo diligente del conocimiento de unidades médicas en las propuestas y análisis de áreas de operación.
3. Dedicación
  - 2 propuestas elaboradas de alternativas de operación en unidades médicas.
  - Acreditación de la evaluación sobre unidades médicas.

**Título** Desarrollar la Planeación Estratégica y la Administración General en sistemas de Salud

**Propósito de la Unidad** Establecer los estándares de desempeño requeridos para implementar el proceso de Planeación Estratégica y organizar, dirigir y evaluar con ética sistemas de Salud.

**Elementos que conforman la Unidad**

<b>Referencia</b>	<b>Título del Elemento</b>
1 de 2	Definir, implementar y evaluar el proceso de Planeación Estratégica y manejar las crisis.

**Criterios de desempeño** La persona es competente cuando:

1. Identifica amenazas, oportunidades así como fuerzas y debilidades en el Sistema de Salud.
2. Formula la misión, visión e identifica los valores, objetivos y metas del Sistema de Salud.
3. Diagnostica la administración del sistema.
4. Implementa el plan estratégico.
5. Maneja las crisis y cambios radicales.
6. Controla el plan en las áreas, recursos, coordinación y nivel de ejecución.
7. Evalúa el plan de acuerdo al cumplimiento de metas y objetivos y genera alternativas.

**Evidencias por desempeño**

1. Proceso de identificación de amenazas, oportunidades, fuerzas y debilidades.
2. Proceso de diseño de misión, visión y definición de valores, objetivos y metas.
3. Desarrollo del diagnóstico de administración.
4. Proceso de implementación del plan y del manejo diligente de crisis.
5. Proceso de evaluación y control.

**Evidencias por producto**

1. Registro y documentación de clasificación y jerarquización de amenazas, oportunidades, fuerzas y debilidades.
2. Aval de misión, visión, valores, metas y objetivos por la dirección.
3. Registro documentado del diagnóstico de administración.
4. Documentación de la estructura, principios, políticas, procedimientos y responsables implementados en el plan.
5. Reportes de control del plan.
6. Indicadores del cumplimiento de metas y objetivos y justificación de alternativas.
7. Justificación documentada de decisiones en crisis.

**Evidencias por conocimiento**

1. Cultura Organizacional.
2. Planeación Estratégica.

**Evidencias por actitudes**

1. Cooperación
  - Proceso de identificación de amenazas, oportunidades, fuerzas y debilidades.
  - Proceso de diseño de misión, visión y definición de valores, objetivos y metas.
  - Desarrollo del diagnóstico de administración.
  - Proceso de implementación del plan y del manejo diligente de crisis.
2. Orden
  - Proceso de diseño de misión, visión y definición de valores, objetivos y metas.
  - Registro y documentación de clasificación y jerarquización de amenazas, oportunidades, fuerzas y debilidades.
  - Registro documentado del diagnóstico de administración.
  - Documentación de la estructura, principios, políticas, procedimientos y responsables implementados en el plan.
  - Reportes de control del plan.
3. Iniciativa
  - Desarrollo del diagnóstico de administración.
  - Proceso de implementación del plan y del manejo diligente de crisis.
4. Creatividad
  - Proceso de implementación del plan y del manejo diligente de crisis.
5. Responsabilidad
  - Indicadores del cumplimiento de metas y objetivos y justificación de alternativas.
  - Justificación documentada de decisiones en crisis.

<i>Referencia</i>	<i>Título del Elemento</i>
2 de 2	Organizar, dirigir, coordinar y evaluar sistemas de Salud

**Criterios de desempeño** La persona es competente cuando:

1. Conoce las funciones de las instituciones de servicios de Salud.
2. Administra eficientemente inventarios y proveedores.
3. Coordina las relaciones laborales.
4. Coordina las compensaciones.
5. Coordina la capacitación y la seguridad e higiene del sistema de Salud.
6. Organiza y dirige la operación del sistema de Salud con eficiencia.
7. Evalúa la operación del sistema.
8. Implementa la responsabilidad social y la preservación del medio ambiente en la administración de ética del sistema de Salud.

**Evidencias por desempeño**

1. Eficiencia en inventarios y proveedores.
2. Clima laboral adecuado.
3. Compensaciones, capacitación y seguridad e higiene manejados adecuadamente.
4. Operación del sistema de Salud eficiente.

**Evidencias por producto**

1. Registro del control de inventarios y proveedores documentado.
2. Reportes o informes que reflejen un abastecimiento adecuado.
3. Medidores e indicadores de rotación, actas administrativas, etc del personal. Aval por parte de la representación del personal y la dirección.
4. Documentos de análisis y valuación de puestos, comparativos salariales, de prestaciones e incentivos.
5. Informe de viabilidad de compensaciones.
6. Aval de autoridades competentes en seguridad e higiene y en ética en la preservación del medio ambiente.
7. Comparativo del plan de capacitación respecto a las necesidades y competencias.
8. Indicadores de eficiencia en la operación.

**Evidencias por conocimiento**

1. Proceso administrativo.
2. Funciones de Instituciones de servicios de Salud.
3. Manejo de deshecho sanitario.
4. Manejo de grupos.

**Evidencias por actitudes**

1. Orden
  - Coordina las relaciones laborales.
  - Coordina las compensaciones.
  - Registro del control de inventarios y proveedores documentado.
  - Reportes o informes que reflejen un abastecimiento adecuado.
  - Documentos de análisis y valuación de puestos, comparativos salariales, de prestaciones e incentivos.
  - Comparativo del plan de capacitación respecto a las necesidades y competencias.
  - Manejo de deshecho sanitario.
2. Cooperación
  - Clima laboral adecuado.
  - Compensaciones, capacitación y seguridad e higiene manejados adecuadamente.
  - Operación del sistema de Salud eficiente.
3. Respeto,
4. Empatía,
5. Prudencia y
6. Conciliación
  - Clima laboral adecuado.
  - Documentos de análisis y valuación de puestos, comparativos salariales, de prestaciones e incentivos.

7. Responsabilidad
  - Eficiencia en inventarios y proveedores.
  - Clima laboral adecuado.
  - Compensaciones, capacitación y seguridad e higiene manejados adecuadamente.
  - Operación del sistema de Salud eficiente.
8. Dedicación
  - Eficiencia en inventarios y proveedores.
  - Clima laboral adecuado.
  - Compensaciones, capacitación y seguridad e higiene manejados adecuadamente.
  - Operación del sistema de Salud eficiente.
  - Reportes o informes que reflejen un abastecimiento adecuado.
  - Documentos de análisis y valoración de puestos, comparativos salariales, de prestaciones e incentivos.
  - Comparativo del plan de capacitación respecto a las necesidades y competencias.
  - Indicadores de eficiencia en la operación.

**Título** Mercado de Sistemas de Salud

**Propósito de la Unidad** Establecer los estándares de desempeño requeridos para conocer la operación del mercado sanitario y coordinar las investigaciones de mercados necesarias en materia de salud que brinden información oportuna para la implementación de políticas.

**Elementos que conforman la Unidad**

<b>Referencia</b>	<b>Título del Elemento</b>
1 de 2	Operación del mercado sanitario.

**Criterios de desempeño** La persona es competente cuando:

1. Identifica los elementos de la demanda en salud.
2. Domina las características de la oferta en salud.
3. Comprende la dinámica del mercado sanitario.

**Evidencias por desempeño**

**Evidencias por producto**

1. Informes documentados sobre demanda sanitaria (consumidores, accesibilidad, pronósticos).
2. Proceso de obtención de información, fuentes.
3. Informes documentados sobre oferta sanitaria (oferentes, ubicación, capacidad, tendencias).
4. Reportes, ensayos y / o análisis del mercado sanitario, su dinámica, la oferta y demanda, con aplicación práctica, pronósticos y tendencias.

**Evidencias por conocimiento**

1. Segmentación de mercados.
2. Tipos de mercados sanitarios.
3. Consumidores, oferentes, accesibilidad, ubicación, capacidad, pronósticos y tendencias de Salud.

**Evidencias por actitudes**

1. Crítica
  - Informes documentados sobre demanda sanitaria (consumidores, accesibilidad, pronósticos).
  - Informes documentados sobre oferta sanitaria (oferentes, ubicación, capacidad, tendencias).
  - Reportes, ensayos y / o análisis del mercado sanitario, su dinámica, la oferta y demanda, con aplicación práctica, pronósticos y tendencias.
2. Dedicación
  - Reportes, ensayos y / o análisis del mercado sanitario, su dinámica, la oferta y demanda, con aplicación práctica, pronósticos y tendencias.
3. Iniciativa
  - Reportes, ensayos y / o análisis del mercado sanitario, su dinámica, la oferta y demanda, con aplicación práctica, pronósticos y tendencias.

<i>Referencia</i>	<i>Título del Elemento</i>
2 de 2	Coordinar la investigación de mercados en sistemas de Salud

**Criterios de desempeño** La persona es competente cuando:

1. Define los objetivos del estudio de mercado.
2. Elabora los etapas del proceso de investigación.
3. Determina el tipo de investigación.
4. Determina la muestra y el método.
5. Coordina la investigación.
6. Clasifica y evalúa los resultados y su aplicación.

**Evidencias por desempeño**

1. Proceso de investigación.
2. Proceso de selección de muestra y determinación del tipo de estudio.
3. Aplicación de resultados.

**Evidencias por producto**

1. Justificación documentada del estudio.
2. Documentación de la investigación.
3. Clasificación e interpretación de los resultados.
4. Investigación y conclusiones avaladas por la dirección.

**Evidencias por conocimiento**

1. Muestreo.
2. Clasificación y análisis de resultados.

**Evidencias por actitudes**

1. Orden
  - Proceso de selección de muestra y determinación del tipo de estudio.
  - Documentación de la investigación.
  - Clasificación e interpretación de los resultados.
  - Clasificación y análisis de resultados.
2. Responsabilidad
  - Aplicación de resultados.
  - Justificación documentada del estudio.
3. Iniciativa,
4. Dedicación y
5. Colaboración
  - Proceso de investigación.
6. Creatividad
  - Aplicación de resultados.

**Título** Administrar los recursos financieros y coordinar proyectos de Sistemas de Salud

**Propósito de la Unidad** Establecer los estándares de desempeño requeridos para mejorar los costos y el financiamiento y coordinar proyectos de inversión en Salud.

**Elementos que conforman la Unidad**

<i>Referencia</i>	<i>Título del Elemento</i>
1 de 3	Manejo de Costos

**Criterios de desempeño** La persona es competente cuando:

1. Realiza análisis costo-beneficio en relación a la eficiencia.
2. Determina los costos en la operación del Sistema de Salud.
3. Maneja información para la optimización de costos.
4. Elabora presupuestos de gastos de Salud.
5. Analiza el proceso de costos en sus partes.

**Evidencias por desempeño**

1. Optimización de Costos y toma de decisiones.
2. Proceso de análisis costo - beneficio.
3. Proceso de elaboración de presupuestos.

**Evidencias por producto**

1. Optimización de costos, comparativos documentados.
2. Documentación de costos generales.
3. Presupuestos sustentados.
4. Indicadores y análisis de costos desglosado.

**Evidencias por conocimiento**

1. Toma de decisiones estableciendo prioridades.
2. Manejo de costos y elaboración de presupuestos.

**Evidencias por actitudes**

1. Honestidad,
  - Optimización de Costos y toma de decisiones.
  - Proceso de análisis costo - beneficio.
  - Proceso de elaboración de presupuestos.
  - Toma de decisiones estableciendo prioridades.
2. Rectitud e
3. Integridad
  - Proceso de análisis costo - beneficio.
  - Proceso de elaboración de presupuestos.
  - Documentación de costos generales.
  - Presupuestos sustentados.
  - Indicadores y análisis de costos desglosado.
4. Orden
  - Proceso de análisis costo - beneficio.
  - Proceso de elaboración de presupuestos.
  - Documentación de costos generales.
  - Presupuestos sustentados.
  - Indicadores y análisis de costos desglosado.
5. Objetividad y
6. Responsabilidad
  - Optimización de Costos y toma de decisiones.
  - Toma de decisiones estableciendo prioridades.

**Referencia**

**Título del Elemento**

2 de 3

Coordinar proyectos de inversión en Salud

**Criterios de desempeño** La persona es competente cuando:

1. Plantea propuestas de inversión en Salud.
2. Elabora programas y proyectos de inversión según las necesidades de Salud.
3. Coordina los estudios técnico, financiero, social y de impacto en medio ambiente.
4. Los programas y proyectos se enmarcan en las políticas de Salud establecidas.
5. Los programas y proyectos se integran en tiempo y forma.
6. Los resultados de las inversiones son los esperados.
7. Los programas y proyectos son viables.

**Evidencias por desempeño**

1. Coordinación de los programas y proyectos de inversión.

**Evidencias por producto**

1. 2 Programas o proyectos de inversión en materia de Salud que contengan:
  - a. Justificación.
  - b. Estudio Técnico.
  - c. Estudio Financiero.
  - d. Estudio Socioeconómico.
  - e. Estudio de impacto ambiental.
  - f. Objetivos, metas y estrategias.
  - g. Recursos, tiempos.
  - h. Responsables.
2. Proyectos y programas evaluados por la dirección.
3. Programas y proyectos viables.

**Evidencias por conocimiento**

1. Solución de problemas en la elaboración de programas o proyectos.
2. Metodología de programación.
3. Ubicar normatividad aplicable al programa o proyecto.

#### **Evidencias por actitudes**

1. Colaboración,
2. Responsabilidad y
3. Dedicación
  - 2 Programas o proyectos de inversión en materia de Salud Cooperación.
4. Creatividad e
5. Iniciativa
  - 2 Programas o proyectos de inversión en materia de Salud Cooperación.
  - Solución de problemas en la elaboración de programas o proyectos.
6. Orden
  - Coordinación de los programas y proyectos de inversión.
  - 2 Programas o proyectos de inversión en materia de Salud Cooperación.
7. Honestidad
  - Programas y proyectos viables.

<b>Referencia</b>	<b>Título del Elemento</b>
3 de 3	Controlar y manejar financiamientos

**Criterios de desempeño** La persona es competente cuando:

1. Las políticas y estrategias de financiamiento están elaboradas.
2. Elabora un estudio de los distintos tipos de financiamiento analizando ventajas y desventajas de cada uno.
3. El manejo de financiamiento en el Sistema de Salud es sano y productivo.
4. El costo de financiamiento está justificado por el beneficio.
5. Existe financiamiento suficiente para brindar servicios de calidad en salud.
6. El financiamiento está adecuadamente aplicado a los programas de Salud.
7. Existe adecuada liquidez y solvencia en el Sistema de Salud.

#### **Evidencias por desempeño**

1. Provisión adecuada de financiamiento.
2. Finanzas sanas.

#### **Evidencias por producto**

1. Medidores de flujo de efectivo y manejo de finanzas.
2. Justificación de inversiones documentadas y avaladas por la dirección.
3. Estudios costo-beneficio de programas o acciones financiadas.
4. Documentación financiera y contable.
5. Razones financieras.

#### **Evidencias por conocimiento**

1. Identificación y manejo de estrategias y técnicas de financiamiento modernas.

#### **Evidencias por actitudes**

1. Honradez
  - Provisión adecuada de financiamiento.
  - Finanzas sanas.
  - Estudios costo-beneficio de programas o acciones financiadas.
  - Documentación financiera y contable.
  - Razones financieras.
2. Dedicación y
3. Orden
  - Medidores de flujo de efectivo y manejo de finanzas.
  - Justificación de inversiones documentadas y avaladas por la dirección.
  - Estudios costo-beneficio de programas o acciones financiadas.
  - Documentación financiera y contable.
  - Razones financieras.
4. Responsabilidad
  - Provisión adecuada de financiamiento.
  - Finanzas sanas.
  - Razones financieras.

5. Objetividad
  - Estudios costo-beneficio de programas o acciones financiadas.
6. Dinamismo
  - Identificación y manejo de estrategias y técnicas de financiamiento modernas.

**Título** Aplicación del marco legal de Salud

**Propósito de la Unidad** Proporcionar los parámetros requeridos para evaluar la competencia laboral del candidato en la aplicación de la normatividad vigente en relación a servicios de Salud y Administración Pública en materia administrativa, laboral, civil y penal y con ello implementar lo necesario para un funcionamiento óptimo en servicios de Salud, instituciones y responsabilidad médica.

**Elementos que conforman la Unidad**

<i>Referencia</i>	<i>Título del Elemento</i>
1 de 2	Análisis de la legislación vigente en Salud y Administración Pública, en materia administrativa, laboral, civil y penal

**Criterios de desempeño** La persona es competente cuando:

1. Conoce las implicaciones legales en sistemas de Salud y Administración Pública en materia administrativa, laboral, civil y penal.
2. El área de Salud cumple con los requerimientos legales.
3. Los procedimientos del sistema funcionan conforme a derecho.
4. Las políticas implementadas fomentan la cultura de la legalidad en materia de Salud.

**Evidencias por desempeño**

1. Aplicación y fomento del marco legal en Salud.

**Evidencias por producto**

1. Documentación legal en orden y en funciones.
2. Procedimientos y políticas documentadas según normatividad.
3. Funciones desarrolladas en el marco de las atribuciones legales.
4. Acatamiento documentado y de contacto evidente a las normas oficiales.

**Evidencias por conocimiento**

1. Leyes Federales, Generales, Orgánicas, Reglamentarias y Códigos en materia de Salud y Administración Pública.
2. Normas oficiales en Salud.

**Evidencias por actitudes**

1. Honradez
  - Aplicación y fomento del marco legal en Salud.
  - Documentación legal en orden y en funciones.
  - Procedimientos y políticas documentadas según normatividad.
  - Funciones desarrolladas en el marco de las atribuciones legales.
2. Orden
  - Documentación legal en orden y en funciones.
  - Procedimientos y políticas documentadas según normatividad.
  - Funciones desarrolladas en el marco de las atribuciones legales.
  - Acatamiento documentado y de contacto evidente a las normas oficiales.
3. Responsabilidad
  - Aplicación y fomento del marco legal en Salud.
  - Leyes Federales, Generales, Orgánicas, Reglamentarias y Códigos en materia de Salud y Administración Pública.
4. Prudencia
  - Procedimientos y políticas documentadas según normatividad.
5. Coherencia
  - Funciones desarrolladas en el marco de las atribuciones legales.
  - Acatamiento documentado y de contacto evidente a las normas oficiales.
6. Imparcialidad y
7. Solidaridad
  - Aplicación y fomento del marco legal en Salud.

<i>Referencia</i>	<i>Título del Elemento</i>
2 de 2	Diagnosticar e implementar la prestación de servicios de Salud, las instituciones y la responsabilidad médica en materia legal.

**Criterios de desempeño** La persona es competente cuando:

1. Existe coherencia entre la prestación de servicios y los derechos y obligaciones del paciente.
2. Las unidades médicas se constituyen y manejan conforme a derecho.
3. La supervisión y el control de la responsabilidad médica es eficiente.
4. Se cumple de manera general con las obligaciones del sistema de Salud.

**Evidencias por desempeño**

**Evidencias por producto**

1. Indicadores documentados del cumplimiento de obligaciones.
2. Encuestas y medidores sobre la eficiencia de la prestación de servicios de Salud.
3. Indicadores de éxito en el proceso de supervisión y control.
4. Proceso documentado de supervisión y control en responsabilidad médica avalado por la dirección.
5. Informe legal documentado sobre la prestación de servicios, la responsabilidad médica y la constitución y manejo de unidades médicas.

**Evidencias por conocimiento**

1. Naturaleza jurídica de instituciones de Salud.
2. Disposiciones legales sobre la prestación de servicios de Salud.
3. Responsabilidad médica civil, penal, laboral, administrativa; individual, del equipo médico, institucional y de los médicos residentes.

**Evidencias por actitudes**

1. Responsabilidad
  - Indicadores documentados del cumplimiento de obligaciones.
  - Proceso documentado de supervisión y control en responsabilidad médica avalado por la dirección.
  - Informe legal documentado sobre la prestación de servicios, la responsabilidad médica y la constitución y manejo de unidades médicas.
  - Disposiciones legales sobre la prestación de servicios de Salud.
  - Responsabilidad médica civil, penal, laboral, administrativa; individual, del equipo médico, institucional y de los médicos residentes.
2. Coherencia
  - Indicadores documentados del cumplimiento de obligaciones.
  - Informe legal documentado sobre la prestación de servicios, la responsabilidad médica y la constitución y manejo de unidades médicas.
3. Orden
  - Indicadores documentados del cumplimiento de obligaciones.
  - Encuestas y medidores sobre la eficiencia de la prestación de servicios de Salud.
  - Indicadores de éxito en el proceso de supervisión y control.
  - Proceso documentado de supervisión y control en responsabilidad médica avalado por la dirección.
  - Informe legal documentado sobre la prestación de servicios, la responsabilidad médica y la constitución y manejo de unidades médicas.
4. Prudencia
  - Indicadores de éxito en el proceso de supervisión y control.
5. Respeto
  - Indicadores documentados del cumplimiento de obligaciones.
  - Disposiciones legales sobre la prestación de servicios de Salud.
  - Responsabilidad médica civil, penal, laboral, administrativa; individual, del equipo médico, institucional y de los médicos residentes.
6. Empatía
  - Indicadores documentados del cumplimiento de obligaciones.

**Título** Coordinar y desarrollar Sistemas de Información.

**Propósito de la Unidad** Establecer los estándares de desempeño requeridos para administrar los recursos de información y organizar sus sistemas de acuerdo a las necesidades.

**Elementos que conforman la Unidad**

<b>Referencia</b>	<b>Título del Elemento</b>
1 de 2	Organizar sistemas de información de acuerdo a las necesidades.

**Criterios de desempeño** La persona es competente cuando:

1. Los sistemas de información brindan datos oportunos y claros.
2. Los sistemas de información funcionan en tiempo y forma.
3. Se cuenta con la información necesaria, ordenada y específica para la toma de decisiones.
4. Los sistemas de información son \*expeditamente manejables, altamente flexibles e integrales.
5. Los sistemas de información son suficientes y eficientes.

**Evidencias por desempeño**

1. Determinación de requerimientos del sistema de Salud.
2. Coordinación de infraestructura en sistemas.
3. Coordinación del desarrollo en sistemas según necesidades.

**Evidencias por producto**

1. Software y disposición del sistema evaluados por la dirección.
2. Documentación relevante y dispuesta en la toma de decisiones.
3. Organización de sistemas evaluada por el personal.
4. Información disponible y segura.
5. Medidores con menos del 5% de fallos en sistemas.

**Evidencias por conocimiento**

1. Procedimiento de operación del sistema de información.
2. Funciones del sistema y procedimientos de caída.

**Evidencias por actitudes**

1. Orden.
  - Determinación de requerimientos del sistema de Salud.
  - Coordinación de infraestructura en sistemas.
  - Documentación relevante y dispuesta en la toma de decisiones.
  - Organización de sistemas evaluada por el personal.
  - Información disponible y segura.
2. Creatividad
  - Software y disposición del sistema evaluados por la dirección.
  - Organización de sistemas evaluada por el personal.
  - Información disponible y segura.
3. Responsabilidad
  - Medidores con menos del 5% de fallos en sistemas.
  - Procedimiento de operación del sistema de información.
  - Funciones del sistema y procedimientos de caída.
4. Paciencia
  - Funciones del sistema y procedimientos de caída.
5. Flexibilidad
  - Determinación de requerimientos del sistema de Salud.
  - Software y disposición del sistema evaluados por la dirección.
  - Organización de sistemas evaluada por el personal.

<b>Referencia</b>	<b>Título del Elemento</b>
2 de 2	Administrar los recursos de información

**Criterios de desempeño** La persona es competente cuando:

1. Las áreas cuentan con información necesaria para sus labores.
2. El manejo de la información es fluido y eficiente.
3. Existe una clasificación y orden en la información.
4. La clasificación y orden de la información es clara y de fácil manejo.
5. El control de la información es eficiente y congruente para cada nivel jerárquico.

**Evidencias por desempeño**

1. Proceso de clasificación de los recursos de información.

**Evidencias por producto**

1. Clasificación avalada por la dirección.
2. Controles y niveles de acceso establecidos en relación a funciones y atribuciones.
3. Requerimientos o incrementos de información manejados eficientemente en tiempo y forma.

**Evidencias por conocimiento**

1. La clasificación de la información.
2. Requerimientos de accesibilidad por puesto.
3. Necesidades de información.

**Evidencias por actitudes**

1. Orden
  - Proceso de clasificación de los recursos de información.
  - Clasificación avalada por la dirección.
  - Controles y niveles de acceso establecidos en relación a funciones y atribuciones.
  - Requerimientos o incrementos de información manejados eficientemente en tiempo y forma.
  - La clasificación de la información.
2. Responsabilidad
  - Requerimientos o incrementos de información manejados eficientemente en tiempo y forma.
  - Requerimientos de accesibilidad por puesto.
  - Necesidades de información.
3. Prudencia y
4. Rectitud
  - Controles y niveles de acceso establecidos en relación a funciones y atribuciones.
  - Requerimientos de accesibilidad por puesto.
5. Cooperación
  - Proceso de clasificación de los recursos de información.

## I. Datos Generales de la Calificación

**Título** Administración de Hospitales y Programas de Servicios de Salud Pública

**Propósito** Determinar los estándares de desempeño requeridos para evaluar la competencia laboral del individuo en la operación, implementación y desarrollo de políticas y programas de Salud Pública y de Unidades Médicas, desde una práctica ética y hacia una mejora sustantiva de los Servicios de Salud.

**Nivel de Competencia** Cinco

**Tipo de Norma** Nacional

## II. Unidades de Competencia Laboral Obligatorias que Conforman la Calificación

**Título** Operación de Unidades Médicas y control de Programas de atención a la Salud.

**Propósito de la Unidad** Establecer los estándares de desempeño requeridos para diagnosticar, coordinar y controlar la atención en Salud, la educación sanitaria, las epidemias e información bioestadística y operar el manejo de insumos, medicamentos y equipo de las Unidades Médicas, identificando áreas de oportunidad de reforma del sector, todo esto operado bajo una estricta ética tanto en el desarrollo científico, atención médica y conservación del medio ambiente.

**Elementos que conforman la Unidad**

<b>Referencia</b>	<b>Título del Elemento</b>
1 de 3	Operar la obtención y manejo de insumos, medicamentos y equipo en Unidades Médicas.

**Criterios de desempeño** La persona es competente cuando:

1. Los procesos de obtención de insumos, medicamentos y equipo están documentados y funcionando.
2. La obtención de insumos, medicamentos y equipo permite la eficiencia de la Unidad Médica.
3. El manejo de insumos, medicamentos y equipo está controlado y optimizado.
4. La obtención de insumos, medicamentos y equipo es oportuna en tiempo y forma y de acuerdo al presupuesto.

**Evidencias por desempeño**

1. La elaboración de los procesos de obtención de insumos, medicamentos y equipo.
2. Las alternativas propuestas de obtención y manejo de estos recursos.
3. La eficiencia del control de recursos.

**Evidencias por producto**

1. Procesos de obtención de recursos documentados.
2. Informe y medidores de la eficiencia en la obtención y manejo de recursos en tiempo y forma.
3. Documentación e indicadores del control de recursos.
4. Reporte documentado y justificado de la obtención de recursos y su optimización.

**Evidencias por conocimiento**

1. Necesidades y prioridades de recursos en Unidades Médicas.

**Evidencias por actitudes**

1. Creatividad
  - Las alternativas propuestas de obtención y manejo de estos recursos.
2. Orden
  - La eficiencia del control de recursos.
  - Informe y medidores de la eficiencia en la obtención y manejo de recursos en tiempo y forma.
3. Honestidad
  - La eficiencia del control de recursos.
  - Documentación e indicadores del control de recursos.
4. Responsabilidad
  - La elaboración de los procesos de obtención de insumos, medicamentos y equipo.
  - Informe y medidores de la eficiencia en la obtención y manejo de recursos en tiempo y forma.
  - Documentación e indicadores del control de recursos.
  - Reporte documentado y justificado de la obtención de recursos y su optimización.

**Referencia**

**Título del Elemento**

2 de 3

Diagnosticar, coordinar, controlar y evaluar la atención y la educación en Salud, el control de epidemias, manejar la bioestadística y plantear reformas del sector.

**Criterios de desempeño** La persona es competente cuando:

1. La atención en salud es coordinada eficientemente.
2. Existe un control confiable de salud y epidemias basado en bioestadística actual.
3. La educación en Salud está adecuadamente orientada según los programas de Salud Pública.
4. Los programas de Salud Pública están priorizados, orientados y coordinados eficientemente.
5. Planta propuestas viables para mejorar la atención en salud y reformar el sector.
6. La atención en Salud es evaluada satisfactoriamente.

**Evidencias por desempeño**

1. El proceso de elaboración de los Programas de Salud.
2. La implementación de los Programas.
3. La mejora de la atención en Salud por propuestas implementadas.
4. El impacto de las propuestas de reforma.

**Evidencias por producto**

1. Informe comparativo positivo de evaluación en la atención en salud por la población.
2. Medidores sobre impacto de programas de salud en la población.
3. Informe documentado sobre la prioridad y orientación de los Programas de Salud Pública avalado por la dirección.
4. Reporte documentado sobre la eficiencia en la atención en Salud.
5. 2 propuestas de reforma en el sector para la mejora de la atención en Salud avaladas por la dirección.
6. Procesos de atención en Salud y de contingencia sanitaria documentados.

**Evidencias por conocimientos**

1. Manejo de bioestadística.
2. Operación de la atención en Salud.
3. Epidemiología

### **Evidencias por actitudes**

1. Responsabilidad
  - El proceso de elaboración de los Programas de Salud.
  - La mejora de la atención en Salud por propuestas implementadas.
  - Informe comparativo positivo de evaluación en la atención en salud por la población.
  - Medidores sobre impacto de programas de salud en la población.
  - Reporte documentado sobre la eficiencia en la atención en Salud.
  - Procesos de atención en Salud y de contingencia sanitaria documentados.
2. Creatividad
  - El proceso de elaboración de los Programas de Salud.
  - La mejora de la atención en Salud por propuestas implementadas.
  - 2 propuestas de reforma en el sector para la mejora de la atención en Salud avaladas por la dirección.
  - Procesos de atención en Salud y de contingencia sanitaria documentados.
3. Dedicación
  - El proceso de elaboración de los Programas de Salud.
  - La mejora de la atención en Salud por propuestas implementadas.
  - El impacto de las propuestas de reforma.
4. Iniciativa
  - El proceso de elaboración de los Programas de Salud.
  - La implementación de los Programas.
  - La mejora de la atención en Salud por propuestas implementadas.
  - 2 propuestas de reforma en el sector para la mejora de la atención en Salud avaladas por la dirección.
5. Orden
  - Medidores sobre impacto de programas de salud en la población.
  - Informe documentado sobre la prioridad y orientación de los Programas de Salud Pública avalado por la dirección.
  - Reporte documentado sobre la eficiencia en la atención en Salud.
  - Procesos de atención en Salud y de contingencia sanitaria documentados.

### **Referencia**

#### **Título del Elemento**

3 de 3

Desarrollo de ética médica en lo científico, la atención en salud y el medio ambiente.

**Criterios de desempeño** La persona es competente cuando:

1. Las Unidades Médicas y los servicios de Salud tienen un proceso adecuado de manejo de residuos y sustancias para la preservación del medio ambiente.
2. Conoce y aplica la ética médica.
3. La obtención y trasplante de órganos es realizada con apego a procedimientos autorizados.
4. Funcionan políticas eficientes para evitar abusos o ilícitos en abortos, suicidios, eutanasia y desarrollo científico con embriones humanos o donación.
5. Implementa políticas preventivas de negligencia médica

### **Evidencias por desempeño**

1. Desarrollo del proceso de manejo de residuos e implementación.
2. Implementación de políticas de trasplantes, dignidad del paciente, prevención de negligencia y bioética.

### **Evidencias por producto**

1. Evaluación de clima organizacional por pacientes con resultados positivos.
2. Proceso de desechos evaluado y avalado por autoridades ambientales competentes.
3. Proceso de trasplantes autorizado y documentación en regla.
4. Informes del proceso de desarrollo científico y documentación de casos posibles de abuso.
5. Documentación de políticas y control de casos de negligencia.

### **Evidencias por conocimiento**

1. Ética médica
2. Manejo de residuos peligrosos

#### **Evidencias por actitudes**

1. Objetividad
  - Implementación de políticas de trasplantes, dignidad del paciente, prevención de negligencia y bioética.
  - Evaluación de clima por pacientes con resultados positivos.
  - Proceso de trasplantes autorizado y documentación en regla.
  - Informes del proceso de desarrollo científico y documentación de casos posibles de abuso.
2. Orden
  - Proceso de desechos evaluado y avalado por autoridades ambientales competentes.
  - Informes del proceso de desarrollo científico y documentación de casos posibles de abuso.
3. Respeto
  - Implementación de políticas de trasplantes, dignidad del paciente, prevención de negligencia y bioética.
  - Evaluación de clima por pacientes con resultados positivos.
  - Proceso de desechos evaluado y avalado por autoridades ambientales competentes.
  - Proceso de trasplantes autorizado y documentación en regla.
  - Informes del proceso de desarrollo científico y documentación de casos posibles de abuso.
4. Empatía
  - Implementación de políticas de trasplantes, dignidad del paciente, prevención de negligencia y bioética.
  - Documentación de políticas y control de casos de negligencia.
5. Responsabilidad
  - Desarrollo del proceso de manejo de residuos e implementación
  - Proceso de desechos evaluado y avalado por autoridades ambientales competentes
  - Documentación de políticas y control de casos de negligencia.

**Título** Desarrollo, control y mantenimiento de la infraestructura en Salud.

**Propósito de la Unidad** Establecer los estándares de desempeño requeridos para conocer, desarrollar y mantener las Unidades Médicas así como planear desarrollos médicos.

#### **Elementos que conforman la Unidad**

<b>Referencia</b>	<b>Título del Elemento</b>
1 de 2	Operación de Unidades Médicas.

**Criterios de desempeño** La persona es competente cuando:

1. Conoce los tipos de Unidades Médicas y sus funciones.
2. Las Unidades Médicas son adecuadas al número indicado de población
3. Las Unidades Médicas están dotadas de los recursos necesarios para brindar los servicios asignados según su tipo.
4. Las Unidades Médicas brindan los servicios que las componen según su tipo.

#### **Evidencias por desempeño**

##### **Evidencias por producto**

1. Oferta de población en registros e inmueble congruente con el tipo de Unidades Médicas
2. Oferta de servicios congruente con el tipo de Unidad Médica.
3. Indicadores de eficiencia en la asignación de recursos para la prestación de servicios.

##### **Evidencias por conocimiento**

1. Tipos de Unidades Médicas.
2. Funciones de Unidades Médicas.

##### **Evidencias por actitudes**

1. Orden
  - Oferta de población en registros e inmueble congruente con el tipo de Unidades Médicas
  - Oferta de servicios congruente con el tipo de Unidad Médica.
  - Indicadores de eficiencia en la asignación de recursos para la prestación de servicios
2. Coherencia
  - Oferta de población en registros e inmueble congruente con el tipo de Unidades Médicas
  - Oferta de servicios congruente con el tipo de Unidad Médica.
3. Responsabilidad
  - Indicadores de eficiencia en la asignación de recursos para la prestación de servicios

<i>Referencia</i>	<i>Título del Elemento</i>
2 de 2	Planización de desarrollos médicos

**Criterios de desempeño** La persona es competente cuando:

1. Ubica con eficiencia el desarrollo médico de acuerdo a las necesidades de la población.
2. Se identifican las vías de comunicación de los desarrollos.
3. Define el tipo de Unidades Médicas necesarias.
4. Identifica la red de servicios médicos y proyecta su autosuficiencia.

**Evidencias por desempeño**

**Evidencias por producto**

1. Medidores de oferta de Salud de las zonas elegidas
2. Estudio topográfico y social de las zonas.
3. Informe justificado y documentado sobre las alternativas asumidas en servicios de Salud Pública
4. 2 propuestas proyectadas de autosuficiencia de la red, avaladas por la dirección.

**Evidencias por conocimiento**

1. Demanda sectorizada de servicios de Salud Pública

**Evidencias por actitudes**

1. Objetividad
  - Medidores de oferta de Salud de las zonas elegidas
  - Informe justificado y documentado sobre las alternativas asumidas en servicios de Salud Pública
2. Responsabilidad
  - Estudio topográfico y social de las zonas.
  - Informe justificado y documentado sobre las alternativas asumidas en servicios de Salud Pública
3. Iniciativa
  - Informe justificado y documentado sobre las alternativas asumidas en servicios de Salud Pública
  - 2 propuestas proyectadas de autosuficiencia de la red, avaladas por la dirección.
4. Creatividad
  - 2 propuestas proyectadas de autosuficiencia de la red, avaladas por la dirección.

## I. Datos Generales de la Calificación

**Título** Desarrollo de Habilidades Directivas

**Propósito** Determinar los estándares de desempeño requeridos para evaluar la competencia laboral del individuo en el desarrollo de Habilidades Directivas en el contexto organizacional, basándose en el liderazgo, la comunicación efectiva, la capacidad de negociación y el manejo del tiempo.

**Nivel de Competencia** Cinco

**Tipo de Norma** Nacional

## II. Unidades de Competencia Laboral Obligatorias que Conforman la Calificación

**Título** Desarrollo de Liderazgo

**Propósito de la Unidad** Proporcionar los parámetros requeridos para evaluar la competencia laboral del candidato para formar equipos de trabajo, tomar decisiones y desarrollar las habilidades de líder.

**Elementos que conforman la Unidad**

**Referencia** *Título del Elemento*

1 de 3 Cultivar habilidades de líder.

**Criterios de desempeño** La persona es competente cuando:

1. Conoce los tipos de liderazgo.
2. La consumación del trabajo se logra por medio de la entrega hacia la gente.
3. Las tensiones se resuelven a cada paso.
4. Las evaluaciones del personal son bilaterales.
5. Los errores son reconocidos y se plantean soluciones.
6. El clima laboral es de justicia, confianza, comunicación y compromiso.
7. Los refuerzos positivos son usados para reconocer y estimular conductas deseadas.
8. Se solicitan opiniones e información para la toma de decisiones.
9. Los subalternos son tratados con dignidad y respeto.

**Evidencias por desempeño**

1. Actitudes de los subalternos en general.
2. Eficiencia en la calidad y el cumplimiento de objetivos.
3. Proceso de toma de decisiones.
4. Estilo de dirección.

**Evidencias por producto**

1. Aval de la dirección.
2. Evaluación de 360°
3. Entrevistas con el personal.
4. Evaluación de clima laboral.
5. Observación directa.

**Evidencias por conocimiento**

1. Tipos de liderazgo
2. Cuadro gerencial Grid

**Evidencias por actitudes**

1. Entrega
  - Actitudes de los subalternos en general.
  - Eficiencia en la calidad y el cumplimiento de objetivos.
  - Proceso de toma de decisiones.
  - Estilo de dirección.
  - Observación directa.

2. Confianza y
3. Colaboración
  - Actitudes de los subalternos en general.
  - Eficiencia en la calidad y el cumplimiento de objetivos.
  - Proceso de toma de decisiones.
  - Estilo de dirección.
  - Aval de la dirección.
  - Evaluación de 360°
  - Entrevistas con el personal.
  - Evaluación de clima laboral.
  - Observación directa.
4. Apertura
  - Actitudes de los subalternos en general.
  - Proceso de toma de decisiones.
  - Estilo de dirección.
  - Aval de la dirección.
  - Evaluación de clima laboral.
  - Observación directa.
5. Justicia
  - Actitudes de los subalternos en general.
  - Proceso de toma de decisiones.
  - Estilo de dirección.
  - Evaluación de 360°
  - Entrevistas con el personal.
  - Observación directa.
6. Iniciativa
  - Actitudes de los subalternos en general.
  - Eficiencia en la calidad y el cumplimiento de objetivos.
  - Estilo de dirección.
  - Aval de la dirección.
  - Observación directa.
7. Responsabilidad
  - Actitudes de los subalternos en general.
  - Eficiencia en la calidad y el cumplimiento de objetivos.
  - Proceso de toma de decisiones.
  - Estilo de dirección.
  - Aval de la dirección.
  - Evaluación de 360°
  - Observación directa.
  - Cuadro gerencial Grid
8. Optimismo
  - Actitudes de los subalternos en general.
  - Proceso de toma de decisiones.
  - Estilo de dirección.
  - Entrevistas con el personal.
  - Evaluación de clima laboral.
  - Observación directa.
9. Sencillez
  - Actitudes de los subalternos en general.
  - Proceso de toma de decisiones.
  - Estilo de dirección.
  - Evaluación de 360°

- Entrevistas con el personal.
  - Evaluación de clima laboral.
  - Observación directa.
10. **Honestidad**
- Actitudes de los subalternos en general.
  - Proceso de toma de decisiones.
  - Estilo de dirección.
  - Aval de la dirección.
  - Evaluación de 360°
  - Evaluación de clima laboral.
  - Observación directa.
11. **Lealtad**
- Actitudes de los subalternos en general.
  - Eficiencia en la calidad y el cumplimiento de objetivos.
  - Estilo de dirección.
  - Aval de la dirección.
  - Entrevistas con el personal.
  - Observación directa.
12. **Autocontrol**
- Proceso de toma de decisiones.
  - Estilo de dirección.
  - Observación directa.
13. **Respeto**
- Actitudes de los subalternos en general.
  - Proceso de toma de decisiones.
  - Estilo de dirección.
  - Aval de la dirección.
  - Evaluación de 360°
  - Entrevistas con el personal.
  - Evaluación de clima laboral.
  - Observación directa.

**Referencia                      Título del Elemento**

2 de 3                      Formar equipos de trabajo efectivos

**Criterios de desempeño** La persona es competente cuando:

1. Se fomenta el liderazgo en los equipos.
2. Los equipos de trabajo se basan en valores.
3. La misión y visión de los equipos de trabajo es clara, objetiva y viable.
4. Los equipos tienen libertad de acción e \*interdependencia con la organización.
5. Los equipos se enfocan al cumplimiento de objetivos de la organización.
6. La comunicación en los equipos es efectiva.
7. Los equipos plantean y miden sus resultados.
8. Los equipos tienen resultados eficientes.
9. La formación de los equipos responde a las necesidades de la organización y a la eficacia de sus miembros.

**Evidencias por desempeño**

1. Proceso de formación de equipos de trabajo.

**Evidencias por producto**

1. Proceso de formación de equipos documentado.
2. Documentación sobre misión, visión, planeación de equipos avalada por la dirección.
3. Documentación sobre estructura y valores de los equipos de trabajo.
4. Relación documentada de la \*inferencia del trabajo de los equipos en los objetivos de la organización.
5. Medidores de resultados de los equipos.
6. Observación directa.

**Evidencias por conocimiento**

1. Relaciones Humanas

### **Evidencias por actitudes**

1. **Unidad**
  - Proceso de formación de equipos de trabajo.
  - Documentación sobre misión, visión, planeación de equipos avalada por la dirección.
  - Documentación sobre estructura y valores de los equipos de trabajo.
  - Relación documentada de la inferencia del trabajo de los equipos en los objetivos de la organización.
  - Observación directa.
2. **Creatividad**
  - Documentación sobre misión, visión, planeación de equipos avalada por la dirección.
  - Relación documentada de la inferencia del trabajo de los equipos en los objetivos de la organización.
  - Observación directa.
3. **Consistencia**
  - Proceso de formación de equipos de trabajo.
  - Documentación sobre misión, visión, planeación de equipos avalada por la dirección.
  - Documentación sobre estructura y valores de los equipos de trabajo.
  - Relación documentada de la inferencia del trabajo de los equipos en los objetivos de la organización.
  - Medidores de resultados de los equipos.
4. **Colaboración y**
5. **Responsabilidad**
  - Proceso de formación de equipos de trabajo.
  - Documentación sobre misión, visión, planeación de equipos avalada por la dirección.
  - Documentación sobre estructura y valores de los equipos de trabajo.
  - Relación documentada de la inferencia del trabajo de los equipos en los objetivos de la organización.
  - Medidores de resultados de los equipos.
  - Observación directa.
6. **Justicia**
  - Proceso de formación de equipos de trabajo.
  - Documentación sobre estructura y valores de los equipos de trabajo.
  - Medidores de resultados de los equipos.
7. **Respeto**
  - Proceso de formación de equipos de trabajo.
  - Documentación sobre estructura y valores de los equipos de trabajo.
  - Relación documentada de la inferencia del trabajo de los equipos en los objetivos de la organización.
  - Observación directa.
8. **Criticidad**
  - Documentación sobre misión, visión, planeación de equipos avalada por la dirección.
  - Documentación sobre estructura y valores de los equipos de trabajo.
  - Medidores de resultados de los equipos.
  - Observación directa.
9. **Orden**
  - Proceso de formación de equipos documentado
  - Documentación sobre misión, visión, planeación de equipos avalada por la dirección.
  - Documentación sobre estructura y valores de los equipos de trabajo.
  - Relación documentada de la inferencia del trabajo de los equipos en los objetivos de la organización.
  - Medidores de resultados de los equipos.

10. **Iniciativa**
  - Documentación sobre misión, visión, planeación de equipos avalada por la dirección.
  - Documentación sobre estructura y valores de los equipos de trabajo.
  - Relación documentada de la inferencia del trabajo de los equipos en los objetivos de la organización.
  - Medidores de resultados de los equipos.
  - Observación directa.
11. **Apertura**
  - Proceso de formación de equipos de trabajo.
  - Documentación sobre misión, visión, planeación de equipos avalada por la dirección.
  - Documentación sobre estructura y valores de los equipos de trabajo.
  - Observación directa.
12. **Confianza**
  - Proceso de formación de equipos de trabajo.
  - Documentación sobre misión, visión, planeación de equipos avalada por la dirección.
  - Documentación sobre estructura y valores de los equipos de trabajo.
  - Medidores de resultados de los equipos.
  - Observación directa.

<b>Referencia</b>	<b>Título del Elemento</b>
3 de 3	Adiestrar el análisis y la toma de decisiones.

**Criterios de desempeño** La persona es competente cuando:

1. Las alternativas de acción se identifican y se delimitan.
2. La información, viabilidad e implicaciones se concentran y analizan.
3. Puntos de vista de implicados y expertos se analizan y consideran.
4. Las decisiones son tomadas con el menor costo de oportunidad.
5. Cada decisión emana un seguimiento de los resultados conseguidos.

**Evidencias por desempeño**

1. Proceso de la toma de decisiones.
2. Proceso de seguimiento de los resultados de la decisión.

**Evidencias por producto**

1. Informe documentado de las alternativas de acción.
2. Indicadores y medidores de viabilidad y costo de oportunidad de las opciones.
3. Información de las alternativas y opiniones documentada.
4. Reporte sustentado de la toma de 3 decisiones de impacto.
5. Reporte del seguimiento de los resultados y evaluación de los mismos.

**Evidencias por conocimiento**

1. Análisis estadístico.
2. Análisis de impacto.

**Evidencias por actitudes**

1. **Creatividad**
  - Proceso de la toma de decisiones.
  - Reporte sustentado de la toma de 3 decisiones de impacto.
2. **Iniciativa**
  - Proceso de la toma de decisiones.
  - Proceso de seguimiento de los resultados de la decisión.
  - Reporte sustentado de la toma de 3 decisiones de impacto.
  - Reporte del seguimiento de los resultados y evaluación de los mismos.
3. **Colaboración**
  - Proceso de la toma de decisiones.
  - Proceso de seguimiento de los resultados de la decisión.

4. Responsabilidad
  - Proceso de la toma de decisiones.
  - Proceso de seguimiento de los resultados de la decisión.
  - Reporte sustentado de la toma de 3 decisiones de impacto.
  - Reporte del seguimiento de los resultados y evaluación de los mismos.
5. Dedicación
  - Proceso de la toma de decisiones.
  - Proceso de seguimiento de los resultados de la decisión.
  - Informe documentado de las alternativas de acción.
  - Indicadores y medidores de viabilidad y costo de oportunidad de las opciones.
  - Información de las alternativas y opiniones documentada.
6. Objetividad
  - Proceso de la toma de decisiones.
  - Proceso de seguimiento de los resultados de la decisión.

**Título** Comunicar y negociar efectivamente

**Propósito de la Unidad** Proporcionar los parámetros requeridos para evaluar la competencia laboral del candidato para desarrollar la comunicación y el diálogo como valores y administrar los conflictos, fomentando la negociación y la creatividad.

**Elementos que conforman la Unidad**

<b>Referencia</b>	<b>Título del Elemento</b>
1 de 2	Valorar la comunicación, fomentar el diálogo y desarrollar la expresión oral y escrita.

**Criterios de desempeño** La persona es competente cuando:

1. El personal tiene la percepción de ser escuchado y tomado en cuenta.
2. Las instrucciones y comunicados orales y escritos hacen llegar el mensaje deseado.
3. Existen canales de comunicación efectivos y en múltiples direcciones.
4. El diálogo y los consensos son comunes y efectivos para el clima laboral y el cumplimiento de objetivos.
5. La comunicación es clara, sencilla y accesible.

**Evidencias por desempeño**

1. Expresión oral y escrita efectiva.
2. Comunicación fluida y oportuna
3. Búsqueda de consensos.

**Evidencias por producto**

1. Muestra de documentación relacionada a comunicación (comunicados, circulares, memo. etc.).
2. Procesos de comunicación documentados.
3. Canales de comunicación efectivos.
4. Entrevistas con el personal.
5. Observación directa.

**Evidencias por conocimiento**

1. Técnicas de comunicación oral y escrita.
2. Proceso de comunicación.

**Evidencias por actitudes**

1. Apertura
  - Expresión oral y escrita efectiva.
  - Comunicación fluida y oportuna
  - Búsqueda de consensos.
  - Procesos de comunicación documentados.
  - Canales de comunicación efectivos.
  - Entrevistas con el personal.
  - Observación directa.

2. Escucha
  - Expresión oral y escrita efectiva.
  - Comunicación fluida y oportuna
  - Búsqueda de consensos.
  - Procesos de comunicación documentados.
  - Canales de comunicación efectivos.
  - Entrevistas con el personal.
  - Observación directa.
3. Respeto
  - Expresión oral y escrita efectiva.
  - Muestra de documentación relacionada a comunicación (comunicados, circulares, memo. etc.).
  - Procesos de comunicación documentados.
  - Canales de comunicación efectivos.
  - Observación directa.
4. Objetividad
  - Expresión oral y escrita efectiva.
  - Comunicación fluida y oportuna
  - Búsqueda de consensos.
  - Muestra de documentación relacionada a comunicación (comunicados, circulares, memo. etc.).
  - Canales de comunicación efectivos.
  - Observación directa.
5. Sencillez
  - Expresión oral y escrita efectiva.
  - Muestra de documentación relacionada a comunicación (comunicados, circulares, memo. etc.).
  - Procesos de comunicación documentados.
  - Canales de comunicación efectivos.
  - Entrevistas con el personal.
  - Observación directa.
6. Confianza
  - Expresión oral y escrita efectiva.
  - Búsqueda de consensos.
  - Muestra de documentación relacionada a comunicación (comunicados, circulares, memo. etc.).
  - Procesos de comunicación documentados.
  - Canales de comunicación efectivos.
  - Entrevistas con el personal.
  - Observación directa.

<b>Referencia</b>	<b>Título del Elemento</b>
2 de 2	Administrar conflictos y fomentar la negociación y la creatividad en la resolución de problemas.

**Criterios de desempeño** La persona es competente cuando:

1. La negociación alcanzada ayuda al logro de objetivos.
2. Se identifican las fuentes de conflicto y se infieren sus consecuencias.
3. Se establecen las estrategias para la administración del conflicto.
4. Se desarrollan alternativas creadas para la negociación y resolución del problema.

**Evidencias por desempeño**

1. Alternativas de resolución.
2. Procesos de negociación.
3. Desarrollo de estrategias en la administración del conflicto.

**Evidencias por producto**

1. Observación directa.
2. Entrevistas con las partes en disputa.
3. 3 estrategias documentadas de negociación.
4. Alternativas de resolución viables e incluyentes.
5. Informe de las fuentes y consecuencias potenciales del conflicto.

**Evidencias por conocimiento**

1. Estrategias y tácticas de negociación.
2. Administración de conflictos.

**Evidencias por actitudes**

1. Creatividad
  - Alternativas de resolución.
  - Desarrollo de estrategias en la administración del conflicto.
  - Observación directa.
  - 3 estrategias documentadas de negociación.
  - Alternativas de resolución viables e incluyentes
2. Prudencia
  - Procesos de negociación.
  - Desarrollo de estrategias en la administración del conflicto.
  - Observación directa.
3. Respeto
  - Alternativas de resolución.
  - Procesos de negociación.
  - Desarrollo de estrategias en la administración del conflicto.
  - Observación directa.
  - Entrevistas con las partes en disputa.
4. Colaboración y
5. Apertura
  - Alternativas de resolución.
  - Procesos de negociación.
  - Desarrollo de estrategias en la administración del conflicto.
  - Observación directa.
6. Disponibilidad
  - Alternativas de resolución.
  - Procesos de negociación.
  - Observación directa.
  - Entrevistas con las partes en disputa.
7. Objetividad
  - Alternativas de resolución.
  - Procesos de negociación.
  - Desarrollo de estrategias en la administración del conflicto.
  - Observación directa.
  - Entrevistas con las partes en disputa.
  - 3 estrategias documentadas de negociación.
8. Autocontrol
  - Procesos de negociación.
  - Observación directa.

9. Aceptación,
10. Tolerancia y
11. Conciliación
  - Alternativas de resolución.
  - Procesos de negociación.
  - Desarrollo de estrategias en la administración del conflicto.
  - Observación directa.
  - Entrevistas con las partes en disputa.
  - Alternativas de resolución viables e incluyentes

**Título** Administración del tiempo y la tensión.

**Propósito de la Unidad** Establecer los estándares de desempeño requeridos para lograr una adecuada organización del tiempo y dominio del estrés.

**Elementos que conforman la Unidad**

<b>Referencia</b>	<b>Título del Elemento</b>
1 de 2	Organización y manejo del tiempo.

**Criterios de desempeño** La persona es competente cuando:

1. La agenda laboral personal se cumple en tiempo y forma.
2. Los pendientes no existen por causas propias imputables.
3. Se controlan las visitas inesperadas, los trámites excesivos y otros quitatiempos.
4. Las juntas son efectivas, regulares y provechosas.
5. La organización de la agenda es eficiente.
6. Se desestima lo trivial y se delegan actividades posibles.

**Evidencias por desempeño**

1. Desarrollo de la agenda en tiempo y forma.
2. Control de quitatiempos.
3. Desarrollo efectivo de las juntas.

**Evidencias por producto**

1. Comparativo agenda planeada y realizada.
2. Registro de pendientes.
3. Registro de minutas de juntas, agenda y resultados.
4. Observación directa.
5. Informe documentado de actividades delegadas.
6. Lugar de trabajo en orden.

**Evidencias por conocimiento**

**Evidencias por actitudes**

1. Honestidad
  - Control de quitatiempos.
  - Desarrollo efectivo de las juntas.
  - Observación directa.
2. Orden
  - Desarrollo de la agenda en tiempo y forma.
  - Control de quitatiempos.
  - Desarrollo efectivo de las juntas.
  - Registro de pendientes.
  - Registro de minutas de juntas, agenda y resultados.
  - Observación directa.
  - Informe documentado de actividades delegadas
3. Colaboración
  - Desarrollo de la agenda en tiempo y forma.
  - Control de quitatiempos.
  - Desarrollo efectivo de las juntas.
  - Observación directa.
  - Informe documentado de actividades delegadas

4. Responsabilidad y
5. Dedicación
  - Desarrollo de la agenda en tiempo y forma.
  - Control de quita/tiempos.
  - Desarrollo efectivo de las juntas.
  - Registro de pendientes.
  - Observación directa.
6. Prudencia
  - Control de quita/tiempos.
  - Registro de pendientes.
  - Observación directa.

**Referencia**                      **Título del Elemento**

2 de 2                              Dominio del estrés.

**Criterios de desempeño** La persona es competente cuando:

1. Se conoce el estrés y como afecta el desempeño.
2. Se conocen las técnicas para el manejo del estrés.
3. El estrés es controlado con técnicas propias para ello.
4. Se respeta el tiempo libre y se aprovecha.

**Evidencias por desempeño**

1. Salud mental.
2. Goce y aprovechamiento del tiempo libre.

**Evidencias por producto**

1. Certificado médico.
2. Registros del goce de tiempo libre.
3. Observación directa.
4. Test acreditado.
5. Entrevistas con el personal.

**Evidencias por conocimiento**

1. Técnicas para el manejo del estrés.
2. Consecuencias del estrés.

**Evidencias por actitudes**

1. Paciencia
  - Salud mental.
  - Observación directa.
  - Test acreditado.
  - Entrevistas con el personal.
2. Entusiasmo
  - Goce y aprovechamiento del tiempo libre.
  - Observación directa.
  - Test acreditado.
  - Entrevistas con el personal.
3. Coherencia
  - Goce y aprovechamiento del tiempo libre.
  - Observación directa.
  - Test acreditado.
  - Entrevistas con el personal.
4. Serenidad
  - Goce y aprovechamiento del tiempo libre.
  - Certificado médico.
  - Observación directa.
  - Test acreditado.
  - Entrevistas con el personal.

## I. Datos Generales de la Calificación

**Título** Calidad en el Servicio

**Propósito** Determinar los estándares de desempeño requeridos para evaluar la competencia laboral del individuo en el desarrollo e implementación de una cultura de calidad en un contexto organizacional.

**Nivel de Competencia** Cinco

**Tipo de Norma** Nacional

## II. Unidades de Competencia Laboral Obligatorias que Conforman la Calificación

**Título** Análisis y orientación de la Calidad.

**Propósito de la Unidad** Establecer los estándares de desempeño requeridos para analizar la idea de calidad de la organización y definir las oportunidades de mejora en este aspecto.

**Elementos que conforman la Unidad**

**Referencia** **Título del Elemento**

1 de 2 Identificar y analizar los enfoques de calidad de la organización.

**Criterios de desempeño** La persona es competente cuando:

1. La concepción de calidad de la organización es totalmente comprendida.
2. Identifica los procesos de calidad y su estado.
3. Identifica el nivel de calidad de los productos o servicios prestados.
4. Identifica las carencias de implementación de calidad en la organización.

**Evidencias por desempeño**

1. Proceso de identificación de calidad en la organización.

**Evidencias por producto**

1. Informe sobre políticas de calidad de la organización.
2. Indicadores y medidores de calidad.
3. Estudio sobre el estado de calidad de la organización.
4. Encuestas sobre calidad en productos o servicios al consumidor.
5. Resultados de encuestas tabulados y analizados.

**Evidencias por conocimiento**

1. Calidad Total.

**Evidencias por actitudes**

1. Dedicación
  - La concepción de calidad de la organización es totalmente comprendida.
  - Informe sobre políticas de calidad de la organización.
  - Indicadores y medidores de calidad.
  - Estudio sobre el estado de calidad de la organización.
2. Responsabilidad
  - La concepción de calidad de la organización es totalmente comprendida.
  - Indicadores y medidores de calidad.
  - Estudio sobre el estado de calidad de la organización.
  - Encuestas sobre calidad en productos o servicios al consumidor.
  - Resultados de encuestas tabulados y analizados.
3. Orden
  - La concepción de calidad de la organización es totalmente comprendida.
  - Informe sobre políticas de calidad de la organización.
  - Indicadores y medidores de calidad.
  - Estudio sobre el estado de calidad de la organización.
  - Encuestas sobre calidad en productos o servicios al consumidor.
  - Resultados de encuestas tabulados y analizados.

4. **Críticidad**
  - La concepción de calidad de la organización es totalmente comprendida.
  - Estudio sobre el estado de calidad de la organización.
  - Encuestas sobre calidad en productos o servicios al consumidor.
  - Resultados de encuestas tabulados y analizados.
5. **Objetividad**
  - La concepción de calidad de la organización es totalmente comprendida.
  - Estudio sobre el estado de calidad de la organización.
  - Resultados de encuestas tabulados y analizados.
6. **Coherencia**
  - La concepción de calidad de la organización es totalmente comprendida.
  - Informe sobre políticas de calidad de la organización.
  - Estudio sobre el estado de calidad de la organización.
  - Resultados de encuestas tabulados y analizados.

**Referencia**                      **Título del Elemento**

2 de 2                              Definir las líneas de acción de calidad.

**Criterios de desempeño** La persona es competente cuando:

1. Elabora estrategias para orientar la interpretación de calidad de la organización.
2. Replantea los métodos y / o procesos para medir la calidad.
3. Replantea las políticas de calidad.
4. Elabora estrategias para implementar las políticas de calidad y la cultura de servicio.
5. Define las líneas de acción a realizar para mejorar la calidad del producto o servicio.
6. Se involucra con el cliente, lo conoce y conoce sus necesidades.

**Evidencias por desempeño**

1. Planteamiento de políticas de calidad.
2. Proceso de definición de líneas de acción y de comprensión del cliente.

**Evidencias por producto**

1. Estrategias documentadas avaladas por la dirección.
2. Documentación de las políticas de calidad replanteadas y avaladas por la dirección.
3. Informe de líneas de acción a implementarse.
4. Estrategias o proceso documentado para involucrarse con el cliente.

**Evidencias por conocimiento**

1. El cliente y la cultura de servicio.
2. Calidad.

**Evidencias por actitudes**

1. **Responsabilidad**
  - Planteamiento de políticas de calidad.
  - Proceso de definición de líneas de acción y de comprensión del cliente.
  - Estrategias documentadas avaladas por la dirección.
  - Informe de líneas de acción a implementarse.
  - Estrategias o proceso documentado para involucrarse con el cliente.
2. **Orden**
  - Planteamiento de políticas de calidad.
  - Proceso de definición de líneas de acción y de comprensión del cliente.
  - Estrategias documentadas avaladas por la dirección.
  - Documentación de las políticas de calidad replanteadas y avaladas por la dirección.
  - Informe de líneas de acción a implementarse.
3. **Críticidad**
  - Planteamiento de políticas de calidad.
  - Proceso de definición de líneas de acción y de comprensión del cliente.
  - Estrategias documentadas avaladas por la dirección.
  - Informe de líneas de acción a implementarse.
  - Estrategias o proceso documentado para involucrarse con el cliente.

4. Cooperación y
5. Constancia
  - Planteamiento de políticas de calidad.
  - Proceso de definición de líneas de acción y de comprensión del cliente.
  - Estrategias documentadas avaladas por la dirección.
  - Estrategias o proceso documentado para involucrarse con el cliente.
6. Respeto
  - Planteamiento de políticas de calidad.
  - Proceso de definición de líneas de acción y de comprensión del cliente.
  - Documentación de las políticas de calidad replanteadas y avaladas por la dirección.
  - Estrategias o proceso documentado para involucrarse con el cliente.

**Título** Implementar la mejora continua.

**Propósito de la Unidad** Proporcionar los parámetros requeridos para evaluar la competencia laboral del candidato para establecer la mejora continua de los procesos y de las actitudes en la organización.

**Elementos que conforman la Unidad**

<i>Referencia</i>	<i>Título del Elemento</i>
1 de 2	Rediseñar y mejorar los procesos de no calidad de la organización.

**Criterios de desempeño** La persona es competente cuando:

1. Analiza procesos de la organización y los cuellos de botella de calidad.
2. Rediseña los procesos de no calidad o que no tienen la calidad deseada.
3. Establece mejoras en el control de los procesos de la organización.
4. Define las diferencias entre las necesidades del cliente y la ejecución de los procesos.
5. Implementa estrategias para optimizar el esfuerzo humano y el uso productivo de materiales.

**Evidencias por desempeño**

1. Proceso de análisis.
2. Planteamiento del rediseño de procesos.
3. Proceso de implementación de estrategias para optimizar el esfuerzo humano y el uso de materiales para definir discrepancias entre las necesidades del cliente y la ejecución de procesos.

**Evidencias por producto**

1. Reporte de conclusiones documentado y justificado del análisis de los procesos.
2. Rediseño de procesos documentado que incluya las mejoras en el control, avalado por la dirección.
3. Diagramas de flujo de los procesos rediseñados.
4. Informe documentado e indicadores de las diferencias entre necesidades del cliente y la ejecución de procesos.
5. Manual de estrategias para optimizar esfuerzo y uso sustentado y avalado por la dirección.

**Evidencias por conocimiento**

1. Reacción en cadena y diagrama de flujo Deming.

**Evidencias por actitudes**

1. Criticidad
  - Proceso de análisis.
  - Planteamiento del rediseño de procesos.
  - Proceso de implementación de estrategias para optimizar el esfuerzo humano y el uso de materiales para definir discrepancias entre las necesidades del cliente y la ejecución de procesos.
  - Reporte de conclusiones documentado y justificado del análisis de los procesos.
  - Informe documentado e indicadores de las diferencias entre necesidades del cliente y la ejecución de procesos.
  - Reacción en cadena y diagrama de flujo Deming.

2. **Objetividad**
  - Proceso de análisis.
  - Planteamiento del rediseño de procesos.
  - Proceso de implementación de estrategias para optimizar el esfuerzo humano y el uso de materiales para definir discrepancias entre las necesidades del cliente y la ejecución de procesos.
  - Reporte de conclusiones documentado y justificado del análisis de los procesos.
  - Rediseño de procesos documentado que incluye las mejoras en el control, avalado por la dirección.
  - Informe documentado e indicadores de las diferencias entre necesidades del cliente y la ejecución de procesos
3. **Orden**
  - Proceso de análisis.
  - Planteamiento del rediseño de procesos.
  - Proceso de implementación de estrategias para optimizar el esfuerzo humano y el uso de materiales para definir discrepancias entre las necesidades del cliente y la ejecución de procesos.
  - Reporte de conclusiones documentado y justificado del análisis de los procesos.
  - Rediseño de procesos documentado que incluye las mejoras en el control, avalado por la dirección
  - Diagramas de flujo de los procesos rediseñados.
  - Informe documentado e indicadores de las diferencias entre necesidades del cliente y la ejecución de procesos
  - Manual de estrategias para optimizar esfuerzo y uso sustentado y avalado por la dirección.
4. **Flexibilidad**
  - Proceso de análisis.
  - Planteamiento del rediseño de procesos.
  - Rediseño de procesos documentado que incluya las mejoras en el control, avalado por la dirección
  - Diagramas de flujo de los procesos rediseñados.
5. **Empatía**
  - Proceso de análisis.
  - Planteamiento del rediseño de procesos.
  - Proceso de implementación de estrategias para optimizar el esfuerzo humano y el uso de materiales para definir discrepancias entre las necesidades del cliente y la ejecución de procesos.
  - Informe documentado e indicadores de las diferencias entre necesidades del cliente y la ejecución de procesos
  - Manual de estrategias para optimizar esfuerzo y uso sustentado y avalado por la dirección.
6. **Responsabilidad**
  - Proceso de análisis.
  - Planteamiento del rediseño de procesos.
  - Proceso de implementación de estrategias para optimizar el esfuerzo humano y el uso de materiales para definir discrepancias entre las necesidades del cliente y la ejecución de procesos.
  - Reporte de conclusiones documentado y justificado del análisis de los procesos.
  - Rediseño de procesos documentado que incluye las mejoras en el control, avalado por la dirección
  - Informe documentado e indicadores de las diferencias entre necesidades del cliente y la ejecución de procesos
  - Manual de estrategias para optimizar esfuerzo y uso sustentado y avalado por la dirección.

**Referencia**

**Título del Elemento**

2 de 2

Establecer la mejora continua y el cambio de actitud.

**Criterios de desempeño** La persona es competente cuando:

1. Elabora estrategias para una comunicación efectiva.
2. Implementa programas de desarrollo de competencia laboral en servicio y atención a clientes.
3. Inculca en el personal el trabajo en equipo y la participación en la toma de decisiones.
4. Implementa pruebas piloto para los procesos rediseñados.
5. Aplica análisis estadístico a los nuevos procesos y determina si se reducen diferencias entre la satisfacción del cliente y la ejecución de procesos.
6. Desarrolla las modificaciones de los procesos con efectividad.

**Evidencias por desempeño**

1. Proceso de desarrollo de competencias laborales.
2. Desarrollo de pruebas piloto.
3. Trabajo en equipo y toma de decisiones.
4. Desarrollo de normas de Competencia Laboral.

**Evidencias por producto**

1. Documentación de estrategias de comunicación avaladas por la dirección.
2. Programa de desarrollo de competencias laborales.
3. Normas de competencia avaladas por el CONOCER
4. Observación directa.
5. Indicadores con resultados de nuevos procesos.

**Evidencias por conocimiento**

1. Espiral de mejora continua y círculo PEA (Planear, Hacer, Ejecutar, Actuar), Deming.

**Evidencias por actitudes**

1. Apertura
  - Proceso de desarrollo de competencias laborales.
  - Trabajo en equipo y toma de decisiones.
  - Documentación de estrategias de comunicación avaladas por la dirección.
  - Observación directa.
  - Indicadores con resultados de nuevos procesos
2. Dedicación.
  - Proceso de desarrollo de competencias laborales.
  - Desarrollo de pruebas piloto.
  - Desarrollo de normas de Competencia Laboral.
  - Programa de desarrollo de competencias laborales.
  - Normas de competencia avaladas por el CONOCER
  - Indicadores con resultados de nuevos procesos
3. Participación.
  - Proceso de desarrollo de competencias laborales.
  - Desarrollo de pruebas piloto.
  - Trabajo en equipo y toma de decisiones.
  - Desarrollo de normas de Competencia Laboral.
  - Documentación de estrategias de comunicación avaladas por la dirección.
  - Programa de desarrollo de competencias laborales.
  - Normas de competencia avaladas por el CONOCER
  - Observación directa.
  - Indicadores con resultados de nuevos procesos
4. Responsabilidad.
  - Proceso de desarrollo de competencias laborales.
  - Desarrollo de pruebas piloto.
  - Trabajo en equipo y toma de decisiones.
  - Desarrollo de normas de Competencia Laboral.
  - Programa de desarrollo de competencias laborales.
  - Normas de competencia avaladas por el CONOCER
  - Observación directa.
  - Indicadores con resultados de nuevos procesos

5. Justicia,
6. Unidad y
7. Conciliación
  - Desarrollo de pruebas piloto.
  - Trabajo en equipo y toma de decisiones.
  - Documentación de estrategias de comunicación avaladas por la dirección.
  - Observación directa.
  - Indicadores con resultados de nuevos procesos
8. Iniciativa
  - Proceso de desarrollo de competencias laborales.
  - Desarrollo de pruebas piloto.
  - Trabajo en equipo y toma de decisiones.
  - Programa de desarrollo de competencias laborales.
  - Indicadores con resultados de nuevos procesos
9. Objetividad
  - Proceso de desarrollo de competencias laborales.
  - Desarrollo de pruebas piloto.
  - Trabajo en equipo y toma de decisiones.
  - Desarrollo de normas de Competencia Laboral.
  - Documentación de estrategias de comunicación avaladas por la dirección.
  - Observación directa.
  - Indicadores con resultados de nuevos procesos

**Título** Controlar la Calidad

**Propósito de la Unidad** Establecer los estándares de desempeño requeridos para estimular, medir y controlar la calidad.

**Elementos que conforman la Unidad**

<i>Referencia</i>	<i>Título del Elemento</i>
1 de 2	Medir y estimular el desempeño de calidad.

**Criterios de desempeño** La persona es competente cuando:

1. Establece un sistema de retroalimentación en la calidad del servicio.
2. Implementa un programa de incentivos para el desarrollo de calidad.
3. Elabora estrategias para medir efectivamente la calidad.
4. Mide y analiza la calidad en los procesos de las organizaciones y la satisfacción del cliente.

**Evidencias por desempeño**

1. Proceso de retroalimentación con el cliente.
2. Desarrollo del programa de incentivos.
3. Proceso de medición y análisis de calidad.

**Evidencias por producto**

1. Sistema de retroalimentación documentado y funcionando efectivamente.
2. Programa de incentivos sustentado y avalado por la dirección.
3. Medidores de éxito en calidad del programa de incentivos.
4. Documentación de estrategias para medir la calidad.
5. Indicadores e informe sobre la calidad y satisfacción del cliente con tendencias positivas.

**Evidencias por conocimiento**

1. Herramientas estadísticas

**Evidencias por actitudes**

1. Responsabilidad
  - Proceso de retroalimentación con el cliente.
  - Desarrollo del programa de incentivos.
  - Proceso de medición y análisis de calidad.
  - Sistema de retroalimentación documentado y funcionando efectivamente.
  - Programa de incentivos sustentado y avalado por la dirección.
  - Documentación de estrategias para medir la calidad.
  - Indicadores e informe sobre la calidad y satisfacción del cliente con tendencias positivas.

2. **Solidaridad**
  - Proceso de retroalimentación con el cliente.
  - Desarrollo del programa de incentivos.
  - Programa de incentivos sustentado y avalado por la dirección.
  - Indicadores e informe sobre la calidad y satisfacción del cliente con tendencias positivas.
3. **Empatía**
  - Proceso de retroalimentación con el cliente.
  - Desarrollo del programa de incentivos.
  - Sistema de retroalimentación documentado y funcionando efectivamente.
  - Programa de incentivos sustentado y avalado por la dirección.
  - Indicadores e informe sobre la calidad y satisfacción del cliente con tendencias positivas.
4. **Constancia**
  - Proceso de retroalimentación con el cliente.
  - Proceso de medición y análisis de calidad.
  - Sistema de retroalimentación documentado y funcionando efectivamente.
  - Programa de incentivos sustentado y avalado por la dirección.
  - Indicadores e informe sobre la calidad y satisfacción del cliente con tendencias positivas.
5. **Integridad**
  - Proceso de retroalimentación con el cliente.
  - Proceso de medición y análisis de calidad.
  - Sistema de retroalimentación documentado y funcionando efectivamente.
  - Indicadores e informe sobre la calidad y satisfacción del cliente con tendencias positivas.
6. **Criticidad**
  - Proceso de retroalimentación con el cliente.
  - Proceso de medición y análisis de calidad.
  - Sistema de retroalimentación documentado y funcionando efectivamente.
  - Documentación de estrategias para medir la calidad.
  - Indicadores e informe sobre la calidad y satisfacción del cliente con tendencias positivas.
7. **Entrega**
  - Proceso de retroalimentación con el cliente.
  - Desarrollo del programa de incentivos.
  - Proceso de medición y análisis de calidad.
  - Sistema de retroalimentación documentado y funcionando efectivamente.
  - Programa de incentivos sustentado y avalado por la dirección.
  - Indicadores e informe sobre la calidad y satisfacción del cliente con tendencias positivas.
8. **Creatividad**
  - Proceso de retroalimentación con el cliente.
  - Desarrollo del programa de incentivos.
  - Sistema de retroalimentación documentado y funcionando efectivamente.
  - Documentación de estrategias para medir la calidad.
  - Indicadores e informe sobre la calidad y satisfacción del cliente con tendencias positivas.

**Referencia**                    **Título del Elemento**

2 de 2                            Control del producto no conforme.

**Criterios de desempeño** La persona es competente cuando:

1. Se da cause y solución a quejas, sugerencias y comentarios.
2. Se satisface la necesidad del cliente de manera general.
3. Existen estrategias y planes para reorientar y replantear el diseño de los procesos de la organización que generan producto no conforme.
4. El control de calidad y la mejora continua de los procesos son factibles y efectivos.

**Evidencias por desempeño**

1. Elaboración de estrategias para el producto no conforme.
2. Proceso de control de calidad.

**Evidencias por producto**

1. Documentación de seguimiento y solución de quejas, sugerencias y comentarios.
2. Base de datos de producto no conforme.
3. Proceso documentado de seguimiento y solución de producto no conforme.
4. Estrategias documentadas para reorientar el diseño de procesos.
5. Informe sustentado de factibilidad y efectividad del control de calidad y la mejora continua.
6. Observación directa.

**Evidencias por conocimiento**

1. Sistemas de Aseguramiento de la Calidad.

**Evidencias por actitudes**

1. **Criticidad**
  - Elaboración de estrategias para el producto no conforme.
  - Proceso de control de calidad.
  - Proceso documentado de seguimiento y solución de producto no conforme.
  - Observación directa
2. **Creatividad**
  - Elaboración de estrategias para el producto no conforme.
  - Proceso de control de calidad.
  - Observación directa
3. **Iniciativa**
  - Elaboración de estrategias para el producto no conforme.
  - Proceso de control de calidad.
  - Documentación de seguimiento y solución de quejas, sugerencias y comentarios.
  - Estrategias documentadas para reorientar el diseño de procesos
  - Observación directa
4. **Responsabilidad**
  - Elaboración de estrategias para el producto no conforme.
  - Proceso de control de calidad.
  - Documentación de seguimiento y solución de quejas, sugerencias y comentarios.
  - Base de datos de producto no conforme.
  - Proceso documentado de seguimiento y solución de producto no conforme.
  - Estrategias documentadas para reorientar el diseño de procesos
  - Observación directa
5. **Entusiasmo**
  - Elaboración de estrategias para el producto no conforme.
  - Proceso de control de calidad.
6. **Empatía**
  - Elaboración de estrategias para el producto no conforme.
  - Proceso de control de calidad.
  - Documentación de seguimiento y solución de quejas, sugerencias y comentarios.
  - Observación directa
7. **Integridad**
  - Elaboración de estrategias para el producto no conforme.
  - Proceso de control de calidad.
  - Proceso documentado de seguimiento y solución de producto no conforme.
8. **Objetividad.**
  - Elaboración de estrategias para el producto no conforme.
  - Proceso de control de calidad.
  - Documentación de seguimiento y solución de quejas, sugerencias y comentarios.

**Anexo 4:  
Relación de Cursos por Norma de Competencia Laboral**

Curso	Norma	INSTITUCIÓN															
		Administración de Sistemas de Salud	Administración de Hospitales y Programas de Servicios de Salud Pública	Calidad en el Servicio	Desarrollo de Habilidades Directivas	Administración de la Capacitación	Adquisición de bienes y servicios por Licitación	Integración de Personal a la Organización	Desarrollo y evaluación de la Competencia Laboral de capacitandos con base en una Norma Técnica de Competencia Laboral	Operación del sistema administrativo de gestión humana	Planeación Estratégica de Recursos Humanos	Desarrollo de diagnósticos de Servicios	Obtención de Información para la toma de decisiones	Análisis e Interpretación en estudios de evaluación	Desarrollo de programas y proyectos	Desarrollo de estudios de evaluación	Presupuestación de programas y proyectos
Administración de Bases de datos																	
Administración de documentos oficiales	P	x	x	x	x			x									
Administración de Recursos Humanos Diplomado	E																
Administración de Recursos Informativos	P	x															
Administración de Recursos Materiales	U																
Administración de Redes	U	x															
Administración de Recursos Humanos	U																
Administración de Recursos Humanos Diplomado	E																
Administración Presupuestal	P	x															x
Administración de Recursos Humanos	U																x
Administración de Recursos Humanos	U																x
Análisis de Problemas y toma de decisiones	U				x												
Análisis e Interpretación de los estados financieros	P																x
Análisis y evaluación de proyectos de inversión	P	x						x							x	x	
Aprendizaje acelerado	P																

Curso	Norma	INSTITUCIÓN															
		Administración de Sistemas de Salud	Administración de Hospitales y Programas de Servicios de Salud Pública	Calidad en el Servicio	Desarrollo de Habilidades Directivas	Administración de la Capacitación	Adquisición de bienes y servicios por Licitación	Integración de Personal a la Organización	Desarrollo y evaluación de la Competencia Laboral de capacitandos con base en una Norma Técnica de Competencia Laboral	Operación del sistema administrativo de gestión humana	Planeación Estratégica de Recursos Humanos	Desarrollo de diagnósticos de Servicios	Obtención de información para la toma de decisiones	Análisis e interpretación en estudios de evaluación	Desarrollo de programas y proyectos	Desarrollo de estudios de evaluación	Presupuestación de programas y proyectos
Aseguramiento de la Calidad	P			x													
Atención y trato al público	U	x	x	x													
Atención, Imagen y Servicio al público	P		x														
Administración Financiera																	
Bioética	Um		x														
Calidad				x						x							
Calidad Total	P			x													
Calidad Total (TQM)																	
Cambio de actitud: análisis de enfoques	P			x						x	x						
Clasificación de la Organización																	
Competencias Laborales Diplomado	E					x				x							
Competencias Laborales	U	x	x														x
Comunicación Organizacional	E				x						x						
Comunicación Organizacional																	
Control de almacenes	U	x	x														
Control de calidad																	
MI aportación personal y logros				x	x												
Desarrollo afectivo emocional	P				x	x											

Curso	Norma	INSTITUCIÓN															
		Administración de Sistemas de Salud	Administración de Hospitales y Programas de Servicios de Salud Pública	Calidad en el Servicio	Desarrollo de Habilidades Directivas	Administración de la Capacitación	Adquisición de bienes y servicios por Licitación	Integración de Personal a la Organización	Desarrollo y evaluación de la Competencia Laboral de capacitandos con base en una Norma Técnica de Competencia Laboral	Operación del sistema administrativo de gestión humana	Planación Estratégica de Recursos Humanos	Desarrollo de diagnósticos de Servicios	Obtención de información para la toma de decisiones	Análisis e interpretación en estudios de evaluación	Desarrollo de programas y proyectos	Desarrollo de estudios de evaluación	Presupuestación de programas y proyectos
Desarrollo de habilidades directivas	U				X												
Desarrollo del proceso de capacitación	P	X	X			X											
Desarrollo de Habilidades Gerenciales	U																
Didáctica básica para docentes	P					X											
Desarrollo de Habilidades Básicas para el personal de la Administración Pública	E																
Diseño, Medición y Evaluación de estándares de Calidad	P			X													
El Cambio de Actitudes y el Desarrollo de autoimagen	P				X					X							
El Cambio de Actitudes y el Desarrollo de autoimagen	U																X
Elaboración de Manuales de Procedimientos	P	X	X							X							
Elaboración y/o evaluación de planes y programas	U	X	X								X	X	X			X	
Elaboración y evaluación de planes y programas de entrenamiento	P	X				X											
Epidemiología	Um		X														
Equipos de Trabajo de Alto desempeño	E				X												

Curso	Norma	INSTITUCIÓN															
		Administración de Sistemas de Salud	Administración de Hospitales y Programas de Servicios de Salud Pública	Calidad en el Servicio	Desarrollo de Habilidades Directivas	Administración de la Capacitación	Adquisición de bienes y servicios por Licitación	Integración de Personal a la Organización	Desarrollo y evaluación de la Competencia Laboral de una Norma Técnica de Competencia Laboral	Operación del sistema administrativo de gestión humana	Planeación Estratégica de Recursos Humanos	Desarrollo de diagnósticos de Servicios	Obtención de información para la toma de decisiones	Análisis e interpretación en estudios de evaluación	Desarrollo de programas y proyectos	Desarrollo de estudios de evaluación	Presupuestación de programas y proyectos
Estadística avanzada	U									x	x	x	x	x		x	
Estrategias para enseñar y aprender a aprender	P					x											
Exhibición y promoción de Unidades de Aprendizaje	Um																
Ética en el Servicio	P		x														
Ética en la profesión médica	Um																
Ética y valores en el servicio público	P		x														
Evaluación de Proyectos OLS	P																
Evaluación del Desempeño 360°	E				x					x	x		x				
Expresión verbal	U				x												
Formación de instructores	P					x											
Herramientas de Computo e Informática del Gobierno	P	x															
Herramientas estadísticas para la calidad	P			x													
Implementación del Proceso Administrativo	Um	x								x							
Inducción a la Secretaría de Salud	U	x				x		x									

Curso	Norma																
	INSTITUCIÓN	Administración de Sistemas de Salud	Administración de Hospitales y Programas de Servicios de Salud Pública	Calidad en el Servicio	Desarrollo de Habilidades Directivas	Administración de la Capacitación	Adquisición de bienes y servicios por Licitación	Integración de Personal a la Organización	Desarrollo y evaluación de la Competencia Laboral de capacitandos con base en una Norma Técnica de Competencia Laboral	Operación del sistema administrativo de gestión humana	Planeación Estratégica de Recursos Humanos	Desarrollo de diagnósticos de Servicios	Obtención de información para la toma de decisiones	Análisis e interpretación en estudios de evaluación	Desarrollo de programas y proyectos	Desarrollo de estudios de evaluación	Presupuestación de programas y proyectos
Integración Organizacional	U	x	x		x			x			x						
Inteligencia emocional	P				x	x											
Interpretación y aplicación de Leyes y Reglamentos del Gob. Local	P	x															
Introducción al diseño de proyectos públicos	P																
Introducción al diseño de base de datos y desarrollo de aplicaciones con macromedia	P	x															
Introducción a la informática	P																
Ley de Obras Públicas	P		x														
Liderazgo	E																
Los expertos, recurso para elaborar bases de licitación	P						x										
Manejo de documentación	U	x	x	x	x					x		x	x	x	x		
Manejo de Equipos de Red	P																
Manejo de Juntas de Trabajo	E				x												
Manejo de Materiales de Alimento	U		x														
Manejo y Control del Estrés. El estrés a mi favor.	P				x												
Mantenimiento a instalaciones	U		x														

Curso	Norma																
	INSTITUCIÓN	Administración de Sistemas de Salud	Administración de Hospitales y Programas de Servicios de Salud Pública	Calidad en el Servicio	Desarrollo de Habilidades Directivas	Administración de la Capacitación	Adquisición de bienes y servicios por Licitación	Integración de Personal a la Organización	Desarrollo y evaluación de la Competencia Laboral de capacitandos con base en una Norma Técnica de Competencia Laboral	Operación del sistema administrativo de gestión humana	Planeación Estratégica de Recursos Humanos	Desarrollo de diagnósticos de Servicios	Obtención de información para la toma de decisiones	Análisis e interpretación en estudios de evaluación	Desarrollo de programas y proyectos	Desarrollo de estudios de evaluación	Presupuestación de programas y proyectos
Mantenimiento correctivo a PC y periféricos	P	x															
Mantenimiento preventivo a PC y periféricos	P																
Mantenimiento y conservación de hospitales	U		x														
Manuales y Normas y Procedimientos para el Ejercicio Presupuestal de la *AP Local	P	x															
Manuales y Normas y Procedimientos para el Ejercicio Presupuestal de la *AP Local	P	x															
Mejora Continua	P			x							x						
Metodología de evaluación y seguimiento para medir el desempeño de los trabajadores	U	x	x							x	x						
Motivación Laboral	U				x		x				x						
Organización empresarial o administrativa.	U	x	x														
Ortografía y redacción	P																

Curso	Norma																	
		INSTITUCIÓN	Administración de Sistemas de Salud	Administración de Hospitales y Programas de Servicios de Salud Pública	Calidad en el Servicio	Desarrollo de Habilidades Directivas	Administración de la Capacitación	Adquisición de bienes y servicios por Licitación	Integración de Personal a la Organización	Desarrollo y evaluación de la Competencia Laboral de capacitandos con base en una Norma Técnica de Competencia Laboral	Operación del sistema administrativo de gestión humana	Planeación Estratégica de Recursos Humanos	Desarrollo de diagnósticos de Servicios	Obtención de información para la toma de decisiones	Análisis e interpretación en estudios de evaluación	Desarrollo de programas y proyectos	Desarrollo de estudios de evaluación	Presupuestación de programas y proyectos
Pensamiento Estratégico Gubernamental	P	x																
Planeación del sistema de Calidad	U																	
Planeación Estratégica	U	x									x							
Planeación, programación y presupuestación	U	x	x								x		x		x			x
Prevención de accidentes en zonas de alto riesgo	U		x							x								
Principios básicos de costos	U	x										x						
Protección Civil.	UP		x															
Recursos Informáticos y de Cómputo	P	x											x					
Reformas Fiscales 2005, 2006	U	x																

Curso \ Norma	INSTITUCIÓN	Administración de Sistemas de Salud	Administración de Hospitales y Programas de Servicios de Salud Pública	Calidad en el Servicio	Desarrollo de Habilidades Directivas	Administración de la Capacitación	Adquisición de bienes y servicios por Licitación	Integración de Personal a la Organización	Desarrollo y evaluación de la Competencia Laboral de capacitandos con base en una Norma Técnica de Competencia Laboral	Operación del sistema administrativo de gestión humana	Planeación Estratégica de Recursos Humanos	Desarrollo de diagnósticos de Servicios	Obtención de información para la toma de decisiones	Análisis e interpretación en estudios de evaluación	Desarrollo de programas y proyectos	Desarrollo de estudios de evaluación	Presupuestación de programas y proyectos
Reglamento de la ley de adquisiciones	P																
Reingeniería del Proceso administrativo gubernamental	P	x	x						x	x	x	x	x				
Sistema de Gestión de la Calidad																	
Seguridad de Redes	P	x															
Seguridad y Salud en el Trabajo																	
Servicios de Salud Pública	P		x														
Sistema Nacional de Salud	Um																
Supervisión y control del personal	U	x	x		x					x	x	x	x				
Técnicas de Negociación																	
Técnicas de Oratoria	U				x												
Técnicas de Mantenimiento																	
Técnicas efectivas para hablar en público	P				x												

P = Unidad Profesional Interdisciplinaria de Ingeniería y Ciencias Sociales y Administrativas (UPIICSA)

U = Universidad Nacional Autónoma de México

E = Institución privada especializada en capacitación empresarial.

S = Universidad la Salle

Um = Curso no registrado, contenido en plan de estudios de maestrías o licenciaturas de la UNAM o institución educativa y por lo tanto \*susceptible de ser solicitado.

Anexo 5:

Semejanzas y sinergias entre el Servicio Profesional de Carrera y el Sistema de Normalización y Certificación de Competencia Laboral.

<b>Servicio Profesional de Carrera</b>	<b>Competencia Laboral</b>
<p><b>Consejo Consultivo del Sistema, Unidad</b></p> <p>Integrado por el titular de la Secretaría de la Función Pública, un representante de Gobernación, Hacienda y Trabajo, los presidentes de comités de profesionalización de cada dependencia, el titular de la unidad de Servicio Profesional y RH y un representante de cada sector (social, privado y académico)</p>	<p><b>Consejo de Normalización y Certificación CONOCER</b></p> <p>Integrado por seis Secretarios de Estado, cinco representantes del sector obrero, uno del agropecuario y seis del empresarial.</p>
<p><b>Comité Técnico de Profesionalización</b></p> <p>Diseño de procesos de capacitación y certificación de capacidades, conforme a normas y lineamientos (criterios de perfiles de puesto, cursos obligatorios y opcionales, requerimientos técnicos, criterios para certificación, aprovechamiento del conocimiento, experiencia y capacidades en las dependencias).</p>	<p><b>Comités de Normalización</b></p> <p>Elaboración de Normas de Competencia Laboral a partir de las necesidades del sector productivo, con sus niveles de complejidad, criterios de desempeño y determinación de evidencias para certificación.</p>
<p><b>Estandares de actuación profesional</b></p> <p>Aquellos que se toman como base para evaluar el comportamiento de los servidores públicos en su desempeño cotidiano.</p>	<p><b>Normas de Competencia Laboral</b></p> <p>Expectativa de desempeño en el lugar de trabajo contra la cual es posible comparar un comportamiento observado.</p>
<p><b>Grado, Nivel de dominio</b></p> <p>Valor que se le da a un puesto dentro del Sistema, de acuerdo con las habilidades, la capacidad de solución de problemas y las responsabilidades requeridas para el desarrollo de las funciones del puesto.</p>	<p><b>Nivel de Complejidad</b></p> <p>Capacidad de un individuo para ir creciendo en autonomía, en capacidad de resolución de problemas y en creatividad para enfrentar situaciones imprevistas.</p>
<p><b>Competencia por Mérito</b></p> <p>Valoración de las capacidades de los aspirantes a ingresar al Sistema y de los servidores públicos de carrera, con base en los conocimientos, habilidades, experiencia y, en su caso, en los logros alcanzados en el cumplimiento de metas individuales, colectivas e institucionales.</p>	<p><b>Competencia Laboral</b></p> <p>Capacidad productiva de un individuo, que aplica satisfactoriamente de manera autónoma y flexible, a través de la combinación de sus atributos (valores, habilidades, conocimientos, actitudes, capacidades, cultura laboral) hacia el desempeño efectivo de tareas en situaciones que lo requieran dentro de un determinado contexto laboral.</p>
<p><b>Certificación de Capacidades</b></p> <p>Proceso por el cual se determinan aptitudes, mediante la confirmación del nivel de dominio de los conocimientos y habilidades de un servidor público de carrera, así como sus actitudes, mediante la evaluación de las conductas propias de cada capacidad.</p>	<p><b>Certificación de Competencia Laboral</b></p> <p>Documento que acreditará la competencia laboral del individuo sin importar la manera en que se adquirió. Con base en las normas de CL y mediante un proceso riguroso. Proporcionará información suficiente y oportuna sobre los conocimientos, habilidades y destrezas que poseen los individuos.</p>

## GLOSARIO

- ▲ Aceptación 2.1: Significado en que se toma una palabra o frase que tiene varios.
- ▲ Atomizar 1.3.1: Dividir alguna cosa en partes minúsculas. Pulverizar. Dispersarse.
- ▲ AP (Anexo 4): Administración Pública
- ▲ CL 2.2: Competencia Laboral
- ▲ CLC 4.1: Competencia Laboral Certificada.
- ▲ Coadyuvar 4.3: Contribuir o ayudar a la consecución de alguna cosa.
- ▲ Consecución 1.2.1 Acción de conseguir. Logro. Obtención. Alcance. Consumación.
- ▲ Desdén 3.2: Indiferencia, menosprecio.
- ▲ Diligente (Anexo 3): Pronto, cuidadoso, exacto, activo, aplicado, rápido, ágil.
- ▲ DNC 1.2.3.2: Detección de Necesidades de Capacitación
- ▲ Efectividad 1.2.2: Lograr resultados haciendo las cosas bien. Suma de la eficacia y la eficiencia.
- ▲ Eficacia 1.1.2 Fuerza o poder para obrar. Lograr resultados, hacerlos correctamente.
- ▲ Eficiencia 1.1.2 Virtud para hacer una cosa. Administrativamente significa lograr los objetivos con el máximo aprovechamiento de los recursos, de la mejor manera, con la calidad y en el tiempo establecido.
- ▲ Empírico(a) 1.2.2: Conocimiento humano que procede debido a la experiencia.
- ▲ Expeditamente (Anexo 3): (Expedito) Libre de cualquier estorbo. Dispuesto, hábil, rápido.
- ▲ Fortuito 4.6: Accidental, imprevisto, inesperado.
- ▲ Holístico 2.5.3: Deriva del griego holos, que significa todo. El holismo es una filosofía que motiva el tratamiento del organismo como un todo (una unidad), más que como partes individuales. Establece que los organismos funcionan de forma integrada como un todo, los organismos no son un simple mosaico de partes independientes sino que presentan relaciones entre ellas. Un estudio holístico permite obtener una imagen global, un estudio de las características del todo en lugar de las partes por separado.
- ▲ Idiosincrasia 2.5: Temperamento y forma específica de reaccionar de cada individuo.

- ▲ Inferencia (Introducción, Anexo 3): Llevar hacia adentro. Relación, que tiene que ver. Conclusión que se saca por algún aspecto. (Inferir) Llevar consigo, ocasionar, conducir a un resultado. Desprenderse, inducir, suponer, derivar.
- ▲ Inherente 1.2.1 Unido inseparablemente y por naturaleza a una cosa.
- ▲ Interdependencia (Anexo 3): Dependencia recíproca.
- ▲ Interdependiente 1.2.4.1: Que dependen recíprocamente. Dependencia mutua.
- ▲ NC 1.2.3.1: Necesidad (es) de Capacitación
- ▲ Nepotismo 2.3.1: Abuso de quien, ostentando un cargo público, lo utiliza para conceder puestos, prebendas o beneficios a parientes y amigos.
- ▲ OCDE (Anexo 1): Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico
- ▲ Perjuicio (Introducción): Efecto de perjudicar o perjudicarse.
- ▲ Pertinencia 2.4.3.1: Congruencia, adecuación.
- ▲ Polivalente 1.3.1: Multifacético. Con diversas capacidades, habilidades y actitudes que permitan analizar y resolver problemas, trabajar en equipo, desempeñar diferentes funciones, innovar.
- ▲ Potencialmente (potencial) 4.3: Modo verbal que indica la posibilidad condicionada de que se realice una acción. Probable, eventual, latente.
- ▲ Programa 1.2.3: Esquema donde se establece la secuencia de actividades específicas que habrán de realizarse para alcanzar los objetivos, y el tiempo requerido para efectuar cada una de sus partes y todos aquellos eventos involucrados en la consecución.
- ▲ RH 1.1.2: Recursos Humanos
- ▲ Sinergia 3.1.2: Asociación de varios órganos para realizar su función e incrementar su acción.
- ▲ Subyace (subyacer) 2.2: Yacer o estar echado debajo de otra cosa.
- ▲ Susceptible 4.3 : Capaz de recibir modificación o impresión.
- ▲ Visión 1.2.3.2: Aquella idea o conjunto de ideas que se tienen de la organización a futuro. Es por ello que es el sueño maspreciado a largo plazo. La visión de la organización a futuro expone de manera evidente y ante todos los grupos de interés el gran reto empresarial que motiva e impulsa la capacidad creativa en todas las actividades que se desarrollan dentro y fuera de la empresa. Una conceptualización de alto nivel de un resultado que se desea. Generalmente se describe en función de rendimientos económicos y no económicos y del "estilo de vida" del trabajo.

## BIBLIOGRAFÍA

1. Ángeles Dauahare Marcela (2003), **TESIS Planeación Estratégica, Modelo de Capacitación para el personal de estructura y técnico operativo de la Secretaría de Salud del Gobierno del Distrito, México, UNAM, 193 p.**
2. Appendini Ida y Zavala Silvio (1993), **Historia Universal, Porrúa, México, 394 p.**
3. Argüelles Antonio- Compilador (2000), **Competencia Laboral y Educación Basada en Normas de Competencia, Limusa, México, 319 p.**
4. Arias Galicia Fernando –Coordinador (1994), **Administración de Recursos Humanos, México, Trillas, 534 p.**
5. Blake Oscar J. (1997), **La Capacitación Un recurso dinamizador de las Organizaciones, Macchi, 2. ed., Buenos Aires, 159 p.**
6. Blake Oscar J. (2000), **Origen, detección y análisis de las Necesidades de Capacitación, Macchi, Argentina, 125 p.**
7. Chiavenato, Idalberto (1999), **Administración de los Recursos Humanos, McGraw Hill, 5. ed., Santa Fe de Bogotá, 699 p.**
8. Dessler Gary (1996), **Administración de Personal, Prentice Hall, México, 715 p.**
9. Fernández Ríos, Manuel (1999), **Diccionario de Recursos Humanos, Organización y Dirección, Ed. Díaz de Santos, Madrid, 1069 p.**
10. Juárez Díaz Reynaldo (1983), **Hombres y Empresas. Una visión psicosociológica de la Administración, Trillas, México, p. 388**
11. Méndez Martínez. José Luis y Raich Portman Uri (2000), **La evaluación del desempeño y el Servicio Civil de Carrera en la Administración Pública y Organismos electorales, INAP- IFE, México, 202 p.**
12. Münch Galindo Lourdes (2001), **Más allá de la excelencia y de la Calidad Total, Trillas, 2. ed., México, 315 p.**
13. Ramírez Cavassa César (1993), **Vicios y Virtudes de la Capacitación, Pac, México, 207 p.**
14. Reyes Ponce, Agustín. (2002), **Administración de Personal Relaciones Humanas. I Parte, Limusa-Wiley, México, 245 p.**
15. Reyes Ponce Agustín, (2002), **Administración de Empresas Teoría y práctica 2ª parte, Limusa, México, 392 p.**
16. Reza Trosino Jesús C. (1995), **El ABC del Administrador de la Capacitación, Panorama, México, 144 p**
17. Rodríguez Estrada Mauro y Ramírez Buendía Patricia (1995), **Administración de la Capacitación, McGraw Hill, México, 123 p.**
18. Sánchez Ambriz Gerardo y Ángeles Dauahare Marcela (2003), **Tesis Profesional ¡Un problema! ¡Una hipótesis! ¡Una solución!, UNAM-FESC, Cuautitlán Izcalli, 107 p.**
19. Servicios a la Juventud A.C. (1997), **La Formación Integral de los grupos. Contenidos, SERAJ, 3. ed., México, 60 p.**
20. Siliceo Alfonso (2004), **Capacitación y Desarrollo de Personal, Limusa, México, 246 p.**
21. Wayne R. Mondy y Noe Robert M. (1997), **Administración de Recursos Humanos, Prentice Hall, 6. ed., México, 663 p.**

22. Werther, William (1995), *Administración de Personal y Recursos Humanos*, McGraw Hill, México, 558 p.
23. — (1989), *Diccionario de Sinónimos y Antónimos*, Mediterráneo, Barcelona, 2v
24. — (1991), *Diccionario Enciclopédico Práctico*, Norma, Colombia, 1664 p.
25. — (2003), *Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos*, Porrúa, México, 192 p.
26. — (2003), *Ley Federal del Trabajo*, Editores Mexicanos Unidos, México, 384 p.

#### BIBLIOGRAFÍA HEMEROGRÁFICA

27. Coordinación de Educación Permanente / Unidad Profesional Interdisciplinaria de Ingeniería y Ciencias Sociales y Administrativas (2004), *Relación de Cursos*
28. Coordinación de Servicio Externo (2004), *Catálogo Cursos-Taller Sector Gubernamental*, México, UPIICSA, 21 p.
29. — (2004), *Diario Oficial de la Federación*, 2 Abril, pp. 13 – 38.
30. *Funciones de la Secretaría de Salud del DF*, Presentación ppt proporcionada impresa y de manera directa.
31. *Revista de Administración Pública* (2001), *El servicio de carrera en la administración pública mexicana*, INAP, México, No. 103, 265 p.

#### BIBLIOGRAFÍA ELECTRÓNICA

32. Base de Datos de las NTCL [En línea disponible: URL <http://www.conocer.org.mx/> ] 4/10/04
33. Bommarito Rosanna. "Conceptos de Administración de Recursos Humanos" [En línea disponible: URL <http://www.monografias.com/trabajos13/conce/conce.shtml>] 10/08/2004
34. Centro de Educación Continua, Universidad la Salle [En línea disponible URL <http://www.aprendeconosotros.com.mx/05PP/DESHAB.htm>] 25/09/2004
35. Centro de Educación Continua, Universidad la Salle [En línea disponible: URL <http://www.aprendeconosotros.com.mx/05PP/satchie.htm>] 25/09/2004
36. Diplomados ITESM Sinaloa [En línea disponible: URL <http://www.sin.itesm.mx/capacitacionyconsultoria/diplomado2.htm>] 25/09/2004
37. Fernández Reyes I. y Baeza Weinmann R. "Aplicación del modelo de competencias: Experiencia en algunas empresas chilenas" [En línea disponible: URL <http://www.monografias.com/trabajos13/mocom/mocom.shtml>] 1/08/2004
38. Fundación Chile, Competencias Laborales [En línea disponible: URL [<http://www.competencialaboral.cl/>] 29/04/2005
39. González S. Zully. TESIS "La importancia de las pruebas psicológicas en el proceso de reclutamiento y selección para el correcto desempeño de la Dirección de Seguridad Pública Municipal" [En línea disponible: URL <http://uanamosapuntes3.tripod.com/user/reclutame/tesiszully.htm>] 10/08/2004
40. *Ley del Servicio Profesional de Carrera en la Administración Pública Federal* [En línea disponible: URL [http://www.secodam.gob.mx/leyes/leypc/lspc.htm#titulo3\\_capV](http://www.secodam.gob.mx/leyes/leypc/lspc.htm#titulo3_capV)] 22/06/2004
41. *Ley Orgánica de la Administración Pública del Distrito Federal, Art. 29* [En línea disponible: URL <http://www.salud.df.gob.mx/funciones/index.html> ] 18/11/2004
42. Maestría en Administración (Sistemas de Salud) [En línea disponible: URL <http://www.fca.unam.mx/psg/maestría/planes.htm>] 25/09/2004

43. Maestría en Administración (Sistemas de Salud) [En línea disponible: URL [http://www.fca.unam.mx/psg/maestria/as\\_plan.htm](http://www.fca.unam.mx/psg/maestria/as_plan.htm)] 25/09/2004
44. Maestrías Instituto Nacional de Salud Pública [En línea disponible: URL [http://www.insp.mx/espm/posgrado/m\\_admini.html](http://www.insp.mx/espm/posgrado/m_admini.html)] 25/09/2004
45. Maestrías Instituto Nacional de Salud Pública [En línea disponible: URL [http://www.insp.mx/espm/posgrado/m\\_ciencia.html](http://www.insp.mx/espm/posgrado/m_ciencia.html)] 25/09/2004
46. Maestrías Universidad Autónoma de Campeche [En línea disponible: URL [http://www.uacam.mx/posgra/maestr%C3%ADa\\_en\\_salud\\_p%C3%BAblica.htm](http://www.uacam.mx/posgra/maestr%C3%ADa_en_salud_p%C3%BAblica.htm)] 25/09/2004
47. Mertens Leonard, La Gestión por Competencia Laboral en la Empresa y la Formación Profesional [En línea disponible: URL [<http://www.campus-oei.org/oeivirt/fp/iberfop01.htm>]] 29/04/2005
48. Organización Internacional del Trabajo. "Competencia Laboral" [En línea disponible: URL <http://www.ilo.org/public/spanish/region/ampro/cinterfor//temas/complab/xxxx/esp/1.htm>] 11/08/2004
49. Planes académicos ICEST [En línea disponible: URL <http://www.icest.edu.mx/planes/maestrias/mah.html>] 25/09/2004
50. Planes académicos ICEST [En línea disponible: URL <http://www.icest.edu.mx/planes/maestrias/mesp.html>] 25/09/2004
51. Reglamento Interior de la Administración Pública del Distrito Federal, Art. 65 [En línea disponible: URL <http://www.salud.df.gob.mx/funciones/funciones2.html>] 18/11/2004
52. Reglamento Interior de la Administración Pública del Distrito Federal, Art. 67 [En línea disponible: URL <http://www.salud.df.gob.mx/funciones/funciones3.html>] 18/11/2004
53. Thompson A. Kenneth Alberto. "La capacitación de los Recursos Humanos" [En línea disponible: URL <http://www.monografias.com/trabajos11/mocapac/mocapac.shtml>] 10/08/2004