



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

FACULTAD DE PSICOLOGÍA

**PROPUESTA DE MODELO DE DESARROLLO
PROFESIONAL BASADO EN COMPETENCIAS PARA UNA
DEPENDENCIA DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA
FEDERAL REGIDA POR EL SERVICIO PROFESIONAL
DE CARRERA**

T E S I N A

**QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE
LICENCIADA EN PSICOLOGÍA**

P R E S E N T A:

CLAUDIA AIDE MEZA REYES

DIRECTORA: MTRA. ERIKA VILLAVICENCIO AYUB

**Facultad
de Psicología**

CIUDAD UNIVERSITARIA, D.F.

OCTUBRE, 2013.



Universidad Nacional
Autónoma de México



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.

AGRADECIMIENTOS

A la Universidad Nacional Autónoma de México por ser mi Alma Máter, por brindarme las herramientas para mi desempeño profesional y darme la oportunidad de crecer en sus aulas.

A la DEC, por todo el apoyo brindado en la realización del presente trabajo.

A la maestra Erika Villavicencio Ayub, por aceptar ser la directora de este trabajo, por la paciencia, por el apoyo académico y anímico brindado para concluir, por ser una excelente profesional, pero sobretodo un gran ser humano, gracias ¡sin usted no lo hubiera logrado!

A mis sinodales, las maestras María Isabel Delsordo López, Mirna Rocío Valle Gómez, Adriana Martínez Pérez y Erika Souza Colín, gracias por las observaciones y recomendaciones que nutrieron esta propuesta, gracias por su paciencia ante mi inconsistencia.

A mis padres, por impulsarme a cumplir ésta meta, siempre poniendo el ejemplo, gracias por todo, sin ustedes no sería lo que soy.

A mis cómplices de juegos y de vida, mis hermanos, gracias a cada uno, Adriana, Omar y Gaby, gracias por hacerme compañía en las desmañadas y en cualquier momento y situación.

A mis Angelitos (Ángel papá y Ángel hijo), gracias por estar conmigo, gracias por haber llegado a mi vida e impulsarme a ser mejor cada día, a ti Itzae te agradezco que hayas arrastrado la pluma conmigo, que hayas soportado el estrés, que me hayas empujado, pateado, manoteado, recordándome que tenía que concluir ésta etapa para que tuvieras una mami que cumple con sus metas...gracias mi pequeño.

A mis suegros gracias por el apoyo incondicional que me han brindado en todo.

A mi familia CONAGUA (David, Lorena, César, Elsa) gracias por acompañarme en este proceso, especialmente a mi jefe, maestro y amigo José David, gracias por las lecciones dadas, por todo el apoyo incondicional en la conformación de este trabajo, mil gracias.

A mis amigas entrañables, Tanya y Elizabeth, gracias por motivarme, hasta el grado de la exigencia...gracias por todo el cariño amiguis.

¡Gracias a todos!

INDICE

Resumen	I
Introducción.....	II
1. Capítulo 1. Sistema del Servicio Profesional de Carrera	1
1.1 Antecedentes	3
1.2 Reformas en la gestión pública contemporánea	4
1.3 Modelos en países desarrollados.....	6
1.4 Modelos en países en desarrollo	11
2. Capítulo 2. Gestión de Recursos Humanos por Competencias Laborales	
19	
2.1 Definición de competencia laboral	21
2.2 Clasificación de competencias	24
2.3 Componentes del sistema de gestión por competencias	26
2.4 Implantación del modelo de gestión por competencias.....	30
2.5 Competencias laborales en México	33
3. Capítulo 3. Desarrollo profesional	36
3.1 Implantación de programas de desarrollo profesional en una organización	
39	
4. Propuesta para implantar el Subsistema de Desarrollo Profesional del	
Sistema del Servicio Profesional de Carrera en una Dependencia de la	
Administración Pública Federal con base en competencias laborales y la	
normatividad vigente	46
4.1 Antecedentes	46

4.2	Misión de la Organización	47
4.3	Visión de la organización	48
4.4	Visión del sector hidráulico.....	48
4.5	Objetivos	48
4.6	Justificación.....	49
4.7	Objetivo general	52
4.8	Objetivos específicos	52
4.9	Población	52
4.10	Materiales	52
4.11	Escenario	53
4.12	Desarrollo de la propuesta	53
4.13	Método de evaluación	80
	Conclusión.....	81
	Referencias	88
	Anexos	96

Resumen

El presente trabajo tiene por objetivo proponer un modelo para operar el Subsistema de Desarrollo Profesional en una organización de la Administración Pública Federal regida por el Sistema del Servicio Profesional de Carrera, con base en competencias laborales y conforme al marco normativo vigente que regula al Sistema.

De igual forma, poder ofrecer una alternativa viable para la instauración de dicho Subsistema no sólo en aquellas instituciones que pertenecen al Sistema del Servicio Profesional de Carrera, sino para todas las organizaciones que pretendan incorporar esta herramienta dentro de su gestión de recursos humanos.

Palabras clave: Servicio Profesional de Carrera, Desarrollo Profesional, Gestión por competencias laborales, Competencias.

Introducción

El Sistema del Servicio Profesional de Carrera es un sistema objetivo con reglas claras y transparentes que toma como base para el ingreso y la promoción de las personas los principios de mérito, equidad, igualdad de oportunidades y productividad, con la finalidad de dignificar el servicio público, profesionalizar a los servidores públicos, dar continuidad a las políticas y programas de gobierno y generar una cultura laboral con filosofía de servicio.

Éste surge para contrarrestar los sistemas clientelistas y nepotistas, basados en el compadrazgo, patronazgo, lealtades políticas y otros vicios de las administraciones públicas en varios países (Ferreya, 2001).

En México se oficializó con la publicación de la Ley del Servicio Profesional de Carrera en la Administración Pública Federal y su Reglamento en los años 2003 y 2004 respectivamente; su implantación ha sido lenta, principalmente la del Subsistema de Desarrollo Profesional, lo que ha generado poca movilidad de los servidores públicos de carrera, en las Dependencias que se rigen bajo este Sistema.

En tanto la gestión por competencias es una herramienta estratégica viable para enfrentar los desafíos que impone el medio actual, enmarcado por la globalización, la cual impulsa las competencias individuales a nivel de excelencia conforme a las necesidades de la organización, garantizando el desarrollo del potencial de las personas, ya que se fundamenta en la observación de los comportamientos que permiten un desempeño eficaz y eficiente en una actividad laboral concreta, alineados a la estrategia y cultura organizacional (De Luna, 2008).

Es importante mencionar que las competencias son un conjunto de propiedades en permanente modificación cuya adquisición no está dada únicamente a través de la educación formal, sino que se puede desarrollar en el ejercicio o aplicación de los conocimientos en determinadas circunstancias, es decir a través de la experiencia, razón que resulta de suma importancia en la construcción de la propuesta presentada en el presente trabajo.

La tesina está compuesta por 4 capítulos, en el primero se esboza de manera general qué es el Servicio Profesional de Carrera, cómo, dónde y porqué surge, así como su evolución en diversos países.

En el segundo capítulo se plantea el enfoque de gestión de recursos humanos por competencias laborales, la conceptualización, tipología y componentes de la competencia laboral desde la perspectiva de varios autores que han trabajado sobre el tema, abordando aspectos generales y necesarios para su implantación.

En el tercer capítulo se retoma el desarrollo profesional, visto como un componente necesario dentro de la gestión de recursos humanos que permite el crecimiento de las personas y el de las organizaciones que lo instrumentan, así como las consideraciones que plantea la normatividad del Servicio Profesional de Carrera al respecto.

En el cuarto capítulo se presenta la propuesta para la implantación del Subsistema de Desarrollo Profesional del Servicio Profesional de Carrera bajo un modelo de competencias laborales.

1. Capítulo 1. Sistema del Servicio Profesional de Carrera

El sistema del Servicio Profesional de Carrera (SPC) emerge del modelo burocrático de organización, caracterizado por la impersonalidad, la eficiencia y la creación de rutinas en los procesos de administración (Martínez, 2010).

Es un sistema objetivo con reglas claras y transparentes que toma como base para el ingreso y la promoción de las personas los principios de mérito, equidad, igualdad de oportunidades y productividad; brindándoles estabilidad en el empleo con permanencia productiva; dignificando el servicio público y profesionalizando el desempeño de la función encomendada, de igual forma brinda continuidad a las políticas y programas de gobierno; y genera una cultura laboral con filosofía de servicio (Ferreira, 2001).

Para De Luna (2008) es un sistema integral de desarrollo del capital humano de las administraciones públicas con triple enfoque, ya que impacta en los servidores públicos, en las instituciones y en la comunidad.

Ha sido adoptado para articular el empleo público en muchos países con algunas diferencias en sus reformas administrativas ancladas en las características propias de sus sistemas político-administrativas y su tradición administrativa (Pardo, 2005), a fin de garantizar con enfoques, sistemas e instrumentos los elementos básicos para la existencia de administraciones públicas profesionales (Longo, 2001), entendidas éstas como administraciones dirigidas y controladas por la política, en la aplicación del principio democrático, pero no patrimonializadas por la misma (De Luna, 2008).

De manera general el sistema comprende cuando menos un marco normativo, un esquema de ingreso y promoción a partir de concursos, un sistema

de formación y capacitación permanente y un método que permite evaluar el desempeño de los servidores públicos (De Luna, 2008).

Conforme a Cheema (2003) para poder implementar el sistema es necesario que las organizaciones consideren:

- La profesionalización del servicio público.
- Atraer y retener a las personas con alto nivel de educación y calificación, observando el principio de mérito en las contrataciones y ascensos.
- Sistemas y unidades para el manejo de los recursos humanos que cuenten con estrategias y planes de desarrollo a largo plazo.
- La creación de una cultura de organización de aprendizaje, para desarrollar continuamente al personal del sector público, fomentando la actualización de sus conocimientos, capacidades y actitudes, según cambien las necesidades.
- Estrategias para fortalecer el liderazgo, para asegurar la visión, la legitimidad, el estado de derecho, la facilitación de autoridad, el pensamiento estratégico, el manejo de conflictos, la equidad, la integridad y la comunicación;
- La reconstrucción de la confianza en el sector público.
- El diseño de un sistema justo de remuneración.

En tanto, el mismo autor señala que los factores que obstaculizan la instauración del sistema están determinados a partir de las peculiaridades y estructura socioeconómica y política de cada país, destacando:

- Los procesos de contratación y promoción influenciados por favoritismo, lo que conlleva a que se seleccione y se ascienda a puestos de alto nivel a personal sin preparación y méritos suficientes.
- Las presiones políticas que dificultan emprender medidas en contra de aquellas personas cuyo desempeño está por debajo del requerido.

- Los niveles salariales bajos que provocan un mal estado de ánimo y baja motivación.
- Las iniciativas impulsadas sin el adecuado apoyo político que generan el fracaso de las mismas.
- La asignación insuficiente de recursos financieros para satisfacer los objetivos del sistema.
- La falta de compromiso a largo plazo por parte de los que elaboran las políticas.

1.1 Antecedentes

El establecimiento del servicio de carrera ha llevado un largo proceso de depuración histórica, su expresión más antigua la encontramos en las reflexiones del pensamiento chino acerca de la administración y el papel que juega el servidor público como sujeto dedicado a la vigilancia de los recursos y finanzas públicas.

De acuerdo a Martínez (2003) es alrededor del año 771 antes de Cristo en la dinastía Zhou donde surge la idea sobre burocracia y gobierno, representado a través de las siguientes tres escuelas de pensamiento:

- Confucianismo: sus postulados se basan en los valores de reverencia a la tradición, paciencia, visión a largo plazo, integridad, lealtad, sentido del deber y honestidad. Tiene como principio la división del trabajo a partir de las capacidades de cada persona, razón por la cual plantea la selección objetiva, considerando las capacidades personales.
- Legalismo: esta escuela se opuso al confucianismo, postulaba que la ley debía estructurar al gobierno mediante controles, buscando la eficiencia y procedimientos de selección impersonales.

- Taoísmo: plantea las bases del pensamiento libertario-conservador. En la dinastía Han se desarrolló el sentido estricto de burocracia; los ministros y funcionarios eran cambiados de forma regular, a partir de esto, se declina la herencia de los puestos iniciándose la promoción y carrera a través de méritos profesionales. Se instauran los exámenes públicos competitivos como medida de selección objetiva, para ocupar un cargo en la administración pública.

Sin embargo, los sistemas contemporáneos tienen su origen en la instauración de los regímenes constitucionales de Europa y América a finales del siglo XVIII, cuando los empleados públicos dejan de ser servidores personales de la Corona para convertirse en funcionarios al servicio del estado (De Luna, 2008).

En este sentido, Longo (2004) señala que su origen se asocia a cinco procesos históricos: 1) la separación de lo público y lo privado; 2) la separación de lo político y lo administrativo; 3) el desarrollo de la responsabilidad individual; 4) la seguridad en el empleo; y 5) la selección por mérito e igualdad.

1.2 Reformas en la gestión pública contemporánea

Desde hace 20 años la mayoría de los países pasan por un proceso de redefinición, para adecuarse y enfrentar las exigencias y los impactos de la globalización, la integración regional y la internacionalización de los mercados. La mayor parte de los países desarrollados transitan desde modelos meritocráticos hacia modelos administrativos y/o rendición de cuentas, en tanto que, los países latinoamericanos se encuentran en una etapa de transición de sistemas clientelistas a sistemas meritocráticos, con alguna influencia de modelos administrativos y de rendición de cuentas (De Luna, 2008).

El modelo burocrático fue una institución importante en la construcción de la estabilidad de los gobiernos nacionales que contribuyó a satisfacer demandas populares al ofrecer lo que la gente quería: seguridad, estabilidad, empleos, servicios básicos y estandarizados, y la sensación de que se rendían cuentas (Osborne, 2003), sin embargo ha sido cuestionado y criticado en la mayoría de los países que lo adoptaron.

Conforme lo señala Longo (2001) las principales críticas son: el exceso de uniformidad en los marcos reguladores del sistema, que reduce su capacidad de adaptación; excesiva estandarización de los procesos y prácticas del servicio; extrema centralización de la gestión: carencia de autonomía en los directivos para el ejercicio de sus responsabilidades; organización del trabajo rígida; sistemas de reclutamiento y selección largos, complejos y demasiado formalizados; peso excesivo de los conocimientos y los méritos formales; promoción complicada por la existencia de barreras de grado que dificultan los ascensos; desvinculación del salario de la responsabilidad y de las cargas de trabajo; separación entre el desempeño en el puesto y el funcionamiento de los sistemas de retribución y promoción; y carencia de producción de perfiles directivos.

Frente a esta situación los países desarrollados han adoptado el modelo de la Nueva Gerencia Pública (NGP) de origen británico, cuya premisa es la adopción de herramientas provenientes del sector privado para la creación de una administración eficiente y eficaz, es decir, una administración que satisfaga las necesidades reales de los ciudadanos al menor costo posible, favoreciendo para ello la introducción de mecanismos de competencia que permitan la elección de los usuarios y a su vez promuevan el desarrollo de servicios de mayor calidad. Todo ello rodeado de sistemas de control que otorguen una plena transparencia de los procesos, planes y resultados, para que por un lado, perfeccionen el sistema de elección, y, por otro, favorezcan la participación ciudadana.

En consecuencia la NGP constituye una visión privada de lo público, donde se parte del supuesto de que es posible adoptar un modelo de gestión privada en la esfera pública, reduciendo el tamaño del aparato burocrático y privatizando el mercado público de trabajo. El modelo comparte muchas de sus características con la "reinversión pública", entendida como la transformación fundamental de los organismos y sistemas públicos para que se produzcan mejoras espectaculares en su eficacia, su eficiencia, su adaptabilidad y su capacidad para innovar (De Luna, 2008).

La NGP crea criterios nuevos, ya que sus conceptos principales son la orientación al cliente, privatización, mercado y competencia, empleando los principios de acercamiento al ciudadano o cliente, mentalidad de servicio y flexibilidad, y capacidad de innovación en la disponibilidad de prestaciones de servicios.

Entonces, en esta concepción el ciudadano ya no es visto como un súbdito, sino que es un cliente que a cambio de sus contribuciones exige el suministro de un cierto número de servicios que tengan calidad, con ello se expresa que la administración no es un fin en sí y que su única tarea es la de proporcionar los servicios a los que el ciudadano tiene derecho, por tanto el gobierno es visto como una moderna empresa prestadora de servicios, que a veces incluso puede competir con ofertantes particulares.

1.3 Modelos en países desarrollados

De manera general en los países desarrollados existen tres modelos para el acceso al servicio público: el francés, el alemán y el británico, todos ellos buscan garantizar la igualdad y el mérito en los sistemas de servicio público, pero a través de distintos mecanismos.

Los países que siguen el modelo francés enfatizan el papel de los instrumentos de selección, con garantías formales, el reclutamiento está estrechamente ligado con las escuelas de funcionarios y la selección en el concurso (De Luna, 2008); el modelo alemán busca garantizar la capacidad teórico-práctica, por lo que el proceso de selección es largo; mientras que el modelo Británico se centra en la profesionalización e independencia de los órganos de selección.

Una diferencia entre los sistemas es la forma en la que organizan la carrera de los trabajadores, en este sentido, existen dos tipos de sistemas: el de empleo y de carrera. Los sistemas de empleo se organizan a partir de las necesidades inmediatas de la administración pública, la contratación se limita a un empleo o puesto y no garantiza la carrera de los servidores públicos. En tanto los sistemas de carrera se basan en un diseño jerarquizado de empleos públicos, lo que permite a los funcionarios hacer carrera (Longo, 2001).

Otro componente fundamental de los sistemas en estos países es la evaluación del desempeño, considerada como el mecanismo básico para garantizar la igualdad de oportunidades en materia de movilidad y ascensos, combinada con las necesidades de la organización y con las aspiraciones e intereses de los servidores públicos.

Así mismo los sistemas de capacitación son pilares del servicio público, su importancia radica en que un buen entrenamiento del personal, en el contexto de un sistema basado en la promoción del mérito, puede garantizar la implantación y buen funcionamiento del mismo.

De manera adicional todos los sistemas en estos países especifican la obligación de que el funcionario sirva al estado con lealtad y sin inclinaciones

partidistas, sin que esto signifique que no se involucren en la conformación de políticas.

1.3.1 El caso británico.

A raíz del crecimiento de las funciones gubernamentales durante el siglo XIX fue necesario crear un aparato administrativo eficiente que permitiera responder a las nuevas exigencias, para lo cual, primeramente se inició el servicio civil de carrera de forma tradicional. Sin embargo, a partir del año 1840 la Escuela de Cuadros se encargó de formar servidores públicos que al concluir sus estudios, iniciaban su carrera como tales, desde el nivel más bajo, logrando llegar con base en méritos hasta los niveles más altos (Martínez, 2003).

El ingreso a la función pública se lleva a cabo mediante un concurso abierto y equitativo, según los méritos de cada aspirante; mismos que se logran evidenciar a través de exámenes objetivos.

Cada ministerio y agencia ejecutiva es responsable de ofrecer la capacitación y el desarrollo profesional de su personal, para fortalecer las funciones administrativas y mejorar el desempeño de los servidores públicos (Martínez, 2003).

En caso de que algún funcionario de carrera aspire a un cargo político de elección popular, debe declinar a su puesto como funcionario, de esta manera, el servicio civil de carrera limita, como máxima aspiración, al cargo de Oficial Mayor, sin obstaculizar la promoción y aspiraciones a cargos superiores a éste (Barran, 2003).

1.3.2 El caso francés.

En Francia cualquier persona puede participar en concursos para la selección de personal público y una vez ingresado, tiene derecho a seguridad en el empleo y promociones, pudiendo ser despedidos únicamente por faltas graves de disciplina.

Existen dos tipos de concurso, el primero se realiza para funcionarios, a través de los cuales se reclutan servidores públicos que, sin haber pasado por algún instituto de educación superior, quieren ascender en la jerarquía administrativa y el segundo es para estudiantes egresados de las escuelas e institutos (Martínez, 2003).

De acuerdo a Martínez (2003) el proceso de evaluación del desempeño es muy importante, ya que permiten valorar, de manera sistemática, el desempeño del funcionario público, con estricto apego a los principios de neutralidad, transparencia, eficiencia, estabilidad en el empleo y rendición de cuentas.

La carrera del funcionario público comienza desde su formación académica en las escuelas de funcionarios logrando ascender con base al mérito. Para ello una comisión elige entre los aspirantes, al mejor candidato, evaluando sus conocimientos, aptitudes y capacidad para dar respuesta a problemas de difícil solución, siendo importante destacar que la duración promedio para que un empleado ascienda del menor grado al último nivel, fluctúa entre 20 y 25 años (Pardo 2005).

La designación de funcionarios de alto nivel se hace con base en su experiencia técnica y política, son pocos los nombramientos de simpatizantes del partido político en turno sin experiencia en el servicio público.

1.3.3 El caso canadiense.

El servicio civil de carrera en Canadá es reconocido como uno de los más avanzados a nivel mundial, ya que por generaciones ha existido el interés por conservar un sistema de excelencia, sus principios fundamentales son la competencia, objetividad, representatividad y estabilidad (Martínez, 2003).

Durante los cincuenta años posteriores a la aprobación de la Ley del Servicio Civil en 1918, Canadá experimentó una versión de administración pública muy cercana al modelo de burocracia expuesto por Max Weber al describir al tipo ideal basado en reglas preestablecidas, en la división del trabajo, el establecimiento de jerarquías, estándares legales y técnicos, una administración basada en servidores públicos profesionales, con clara vocación, racionalidad y neutralidad (Sánchez, 2006).

Los valores fundamentales del sistema fueron el mérito y la neutralidad (Sánchez, 2006), sin embargo el sistema tuvo un giro significativo al introducirse los principios de la NGP en medio de una crisis en las finanzas públicas a mediados de los años ochenta.

A partir de ese período los procesos de selección se han modificado, tradicionalmente se daba a través de exámenes para valorar la inteligencia, la personalidad y la aptitud para el cargo, buscando elegir al candidato mejor calificado, mediante métodos objetivos de evaluación. Ahora se realiza con base en el mérito individual, limitando la selección a encontrar un candidato que reúna las características necesarias para el puesto, sin importar que sea el mejor calificado o no, quedando la decisión final en el ministro delegado, mientras que la Comisión del Servicio Civil sólo revisa el proceso (Sánchez, 2006).

En el servicio público canadiense los servidores públicos se pueden contratar por un período de tiempo indeterminado, con permanencia continua y estable, sin una fecha preestablecida para la conclusión de sus labores; por un período específico, con un lapso de tiempo arreglado con antelación, que va de tres a seis meses; y por períodos breves o casuales, por períodos no mayores a 90 días si se labora de manera continua o 125 días a lo largo de un año (Sánchez, 2006).

Los primeros dos tipos de contratación se sujetan al sistema del mérito, los trabajadores casuales no están bajo el control de sistema toda vez que no significan expectativas a largo plazo (Sánchez, 2006). Debido a las presiones de funcionamiento de las organizaciones, éstas han llenado vacantes con empleados casuales o de tiempo específico, en lugar de contratar personal por períodos indeterminados, lo que ha dificultado la carrera de los servidores públicos.

1.4 Modelos en países en desarrollo

Un número importante de países en desarrollo en Asia, África y América Latina han imitado los modelos de reforma implementados en los países desarrollados, a pesar de su interés enfrentan procesos muy complicados para concretar sus reformas administrativas, dado el grado comparativamente menor de profesionalización de los servicios públicos.

Esta falta de profesionalización ha generado un proceso creciente de cuestionamiento, crítica y desconfianza por parte de los ciudadanos hacia la administración pública.

De acuerdo con Oszlak (2001), el desafío de las reformas a los sistemas de servicio de carrera en estos países es, en consecuencia, doble, pues deberán establecer la verdadera profesionalización de sus funcionarios, en el sentido

weberiano, e incorporar las características más positivas de las reformas en el mundo desarrollado: mayor flexibilidad y agilidad; capacidad de respuesta, cercanía a los ciudadanos; y alta calidad en los servicios públicos.

De acuerdo a De Luna (2008) en las reformas del servicio profesional de carrera de los países latinoamericanos se encuentran la reducción del volumen del empleo público y de los servicios civiles; cambios destinados a introducir mayor racionalidad en los escalafones o regímenes de recursos humanos; introducción de mecanismos competitivos y transparentes en materia de concursos y promociones; implantación de sistemas de evaluación y compensación por desempeño; ordenamiento de la estructura y/o composición de los sistemas salariales; intensificación de los sistemas de capacitación y desarrollo profesional.

1.4.1 El caso brasileño.

La reforma al servicio público en Brasil inició en 1995, mediante la aprobación de una enmienda a la Constitución de 1988, que consagra los principios para la instauración de un servicio de carrera de tipo burocrático, para reducir y eventualmente eliminar el clientelismo, el nepotismo y la corrupción.

El gobierno brasileño creó dos instituciones encargadas de la selección, actualización y formación del servicio: la Escuela Nacional de Administración Pública y el Centro de Desarrollo de la Administración Pública (Bresser, 1995).

Posteriormente se planteó una reforma con el objetivo de transformar a los organismos públicos en entidades autónomas administradas mediante contratos de gestión, flexibilizar la administración de recursos humanos y materiales e implementar una burocracia basada en el control de los resultados. Asimismo, se buscó elevar la calidad de los servidores públicos, consolidando una carrera de

altos administradores públicos y estableciendo mecanismos que permitieran a los ciudadanos participar en la formulación y evaluación de las políticas públicas (Bresser, 1995).

Uno de los elementos cruciales de la reforma brasileña fue revertir la garantía de inamovilidad en el cargo para los funcionarios. De igual manera la supresión del régimen único de relaciones laborales en la creación de mecanismos para reducir los salarios de los funcionarios públicos y la redefinición de las competencias de los poderes ejecutivo, legislativo y judicial con respecto a la gestión organizacional y de personal.

Los resultados de estas reformas son promisorios, en cuanto a que los concursos de selección se aplican en la totalidad de la administración pública; se promueve la carrera horizontal de los servidores públicos, la estructura salarial en beneficio de los funcionarios del servicio, incluso con la introducción de la remuneración por desempeño. No obstante, el servicio enfrenta los siguientes retos: disminuir su grado de fragmentación en materia de salarios y reglas, y elevar el grado de profesionalización de los servidores de manera consistente.

1.4.2 El caso chileno.

La administración pública chilena es una de las más profesionales en el continente americano, no obstante se encuentra en un proceso de reforma que busca incrementar su eficiencia, efectividad y transparencia.

Entrando específicamente en el terreno de las políticas de empleo público, el caso chileno se caracteriza por establecer la movilidad a través de la promoción por concursos internos, los concursos de ingreso a la carrera funcionaria, que se extiende al tercer nivel jerárquico de las instituciones, incorpora la modalidad del

empleo a prueba y el sistema de alta dirección pública, buscando reforzar el vínculo entre aumento salarial y el desempeño a partir de la remuneración variable y establecen incentivos al retiro de las personas próximas a la edad de jubilación. Para regir el sistema el estado chileno cuenta con la Dirección Nacional del Servicio Civil (DNSC).

Las metas centrales de las reformas que se están dando a partir del año 2006 en Chile son: reestructurar el aparato administrativo, para incrementar su flexibilidad, eficiencia y efectividad e introducir nuevas tecnologías y sistemas informáticos; redefinir las funciones y relaciones entre los ministerios de gobierno; fortalecer los mecanismos de evaluación y control ciudadano sobre el servicio público; y profundizar la descentralización y desconcentración administrativas (Iacoviello, 2010).

Los índices que utilizan para medir aspectos de la calidad esperada del sistema son: la eficiencia, o grado de optimización de la inversión en capital humano que resulta detectable en el sistema, así como su congruencia con las magnitudes de la política fiscal y con la situación de los mercados de referencia; el mérito, es decir, el grado en que el sistema incorpora, en sus diferentes políticas y prácticas, garantías de uso de criterios de profesionalidad, que protegen a aquellas de la arbitrariedad, la politización y la búsqueda de rentas; la consistencia estructural, esto es, la solidez e integración sistémica del sistema y la interacción efectiva entre las distintas prácticas que lo conforman: la capacidad funcional, que es la capacidad del sistema de sistema para influir eficazmente en el comportamiento de los empleados públicos, induciendo conductas laborales adecuadas a las prioridades organizativas y orientadas a la mejora de los servicios públicos; y la capacidad Integradora, es decir, la eficacia con que el sistema parece capaz de asegurar la armonización de las expectativas e intereses de los diferentes actores (Iacoviello, 2010).

1.4.3 El caso mexicano.

El marco normativo que rige las acciones del Sistema del Servicio Profesional de Carrera en México es la Ley del Servicio Profesional de Carrera en la Administración Pública Federal (LSPCAPF), publicada en el Diario Oficial de la Federación (DOF) el 10 de abril de 2003 y reformada el 9 de enero de 2006, el Reglamento de la Ley del Servicio Profesional de Carrera de APF (RLSPC) publicado en el DOF el 6 de septiembre de 2007 y el Acuerdo por el que se emiten las Disposiciones en las materias de Recursos Humanos y del Servicio Profesional de Carrera, así como el Manual Administrativo de Aplicación General en materia de Recursos Humanos y Organización y el Manual del Servicio Profesional de Carrera publicado en el DOF el 12 de julio de 2010 y reformado el 29 de agosto de 2011, el 06 de septiembre de 2012 y el 23 de agosto de 2013.

Su objetivo es la profesionalización del servicio público a través de un sistema de méritos, con procedimientos de selección basados en una evaluación competitiva y equitativa donde cualquier persona tiene la posibilidad de ocupar un puesto de la administración pública, elegida mediante pruebas de conocimiento y experiencia con miras de asegurar que tengan las aptitudes profesionales y las habilidades necesarias para desempeñarse, de igual forma brinda el derecho de permanencia, entendida esta como una estabilidad dinámica, una carrera en la función pública a través de su desempeño y honorabilidad en las actividades propias de su quehacer (Guerrero, 2003).

Otro de sus propósitos es prever la interrupción del funcionamiento de los procesos administrativos de las dependencias derivada de los cambios de gobierno sexenales, pues aunque en todas las organizaciones de gobierno se cuenta con servidores públicos de libre designación cuyo nombramiento se debe al trabajo realizado en el partido político del que son militantes, los servidores públicos de carrera sirven como contrapeso para que el ingreso de esas personas

no rompa el orden, la estabilidad y la continuidad en las funciones propias de la dependencia.

Los órganos que intervienen en su funcionamiento, conforme a los artículos 7, 8, 9, 13, y 14 del RLSPC (2007) son: la Secretaría de la Función Pública, la cual es encargada de programar, dirigir, coordinar, evaluar y dar seguimiento a la operación y su funcionamiento; el Consejo Consultivo, es una instancia de apoyo de la SFP, que tiene como propósito hacer recomendaciones generales, opinar sobre los lineamientos, políticas, estrategias y líneas de acción que aseguren y faciliten el desarrollo del sistema; el Comité Técnico de Profesionalización (CTP), es el cuerpo colegiado a través del cual cada dependencia establece las particularidades que debe tener el servicio profesional de carrera en su ámbito de competencia; el Comité Técnico de Selección (CTS), es el cuerpo colegiado que se integra en cada dependencia, así como en los órganos administrativos desconcentrados para llevar a cabo los procesos de reclutamiento y selección para el ingreso y promoción en el sistema; y las Direcciones Generales de Recursos Humanos, las cuales tienen a su cargo la operación de los subsistemas que lo conforman en cada una de las dependencias.

Aunado a esta estructura y para facilitar su operación, el Servicio Profesional de Carrera cuenta con un sistema informático integral denominado RHNet.

De acuerdo al artículo 4 de la LSPC (2006) los servidores públicos de carrera se clasifican en eventuales y titulares, los primeros son aquellos que ocupan el primer nivel de ingreso y que están en su primer año de desempeño, los que ingresan autorizados por el oficial mayor u homólogo en casos excepcionales o cuando pelagra o se altera el orden social, los servicios públicos, la salubridad, la seguridad o el ambiente de alguna zona o región del país y los que ocupan un puesto por convenio; los segundos son aquellos que ingresan mediante concurso público y abierto y los que obtienen su nombramiento al acreditar los requisitos y

las evaluaciones que se hayan establecido. Los rangos que considera son director general, director de área, subdirector de área, jefe de departamento y enlace.

La estructura del sistema está constituida por los siguientes siete subsistemas, estipulados en el artículo 13 de la LSPC (2006):

1. Subsistema de planeación de recursos humanos, en el se determinan las necesidades cuantitativas y cualitativas de personal que requiere la organización, acorde con sus particularidades, condiciones y características, así como a su disponibilidad presupuestaria; registra los puestos en el Catálogo de Puestos de la Administración Pública Federal, a partir de la realización de la descripción, perfiles, y valuación de puestos; y opera el Registro de Servidores Públicos del Gobierno Federal denominado RUSP.
2. Subsistema de ingreso, es el encargado de regular los procesos de reclutamiento y selección de candidatos a ocupar puestos en el sistema, el reclutamiento tiene la función de atraer a los mejores candidatos a ocupar los puestos vacantes y los de nueva creación autorizados en la estructura orgánica y registrados en el Catálogo de Puestos, mismos que se someten a concurso, mediante la publicación de convocatorias públicas.
3. Subsistema es el de desarrollo profesional, es el encargado de llevar a cabo la movilidad de los servidores públicos a través del sistema, mediante el establecimiento de planes de carrera que comprenden sus posibles trayectorias de desarrollo, permitiéndoles la ocupación de otros cargos, de igual o mayor nivel jerárquico, el intercambio con otras organizaciones de los diferentes sectores laborales y la ocupación temporal de los puestos vacantes o de nueva creación. Este subsistema se abordará más adelante con mayor profundidad.

4. Subsistema de capacitación y certificación de capacidades, a través de éste subsistema se establecen los modelos de profesionalización para los servidores públicos que les permiten adquirir conocimientos acerca del cargo que desempeñan y las aptitudes y actitudes necesarias para ocupar otros puestos de igual o mayor jerarquía dentro del sistema.

Una de las actividades que resulta primordial es la certificación de capacidades profesionales, que comprende los conocimientos, habilidades y aptitudes requeridas para el adecuado desempeño de los servidores públicos en un puesto dentro del sistema y por tanto es necesaria su certificación para permanecer en el mismo.

5. Subsistema de evaluación del desempeño, el cual establece los mecanismos de medición y valoración del cumplimiento del servidor público de sus funciones y metas, y su contribución al logro de los objetivos y/o metas institucionales estratégicas.
6. Subsistema de separación, mismo que se encarga de llevar a cabo los procesos en los casos y supuestos en los que un servidor público deja de formar parte del sistema o se suspenden temporalmente sus derechos.
7. Subsistema es el de control y evaluación cuya misión es diseñar y operar los procedimientos y medios que permitan efectuar la vigilancia, y en su caso, la corrección de la operación del sistema en su totalidad, de tal manera que se propicie una mejora continua.

2. Capítulo 2. Gestión de Recursos Humanos por Competencias Laborales

La implantación del modelo económico de la globalización, cuyos principios básicos son la productividad y la calidad de los bienes y servicios permitió el desarrollo de la gestión por competencias laborales, ya que exigía de un alto nivel de eficiencia en la utilización de los recursos, en la aplicación de las tecnologías y en la utilización de nuevos materiales para la fabricación de bienes, aunado a esto se dio la reducción de trámites y procedimientos y la exigencia de personal crítico altamente calificado, especializado y dotado de competencias laborales específicas para cada proceso en particular (Obando, González y Riveros, 2008), es por esto que el conocimiento se consolida como la ventaja competitiva de las organizaciones.

La gestión por competencias se puede definir como una herramienta estratégica que impulsa las competencias individuales de los trabajadores a nivel de excelencia conforme a las necesidades operativas de la organización, garantizando así el desarrollo del potencial de las personas (De Luna, 2008) y el cumplimiento de los propósitos de la misma (Longo, 2004).

Para su implantación se requiere de un cambio cultural en la organización, en cuanto a cómo ésta valora el conocimiento, esto es cómo lo capta, selecciona, organiza, distingue y presenta, pues con este enfoque se le brinda mayor importancia a aprender de la experiencia propia y a focalizarse en adquirir, almacenar y utilizar el conocimiento adquirido para resolver problemas y aumentar la inteligencia y adaptabilidad de la organización.

Las ventajas que se obtienen de su implantación son variadas, tanto para los empleados como para la organización, entre otras podemos destacar las

siguientes (Embid, Fernández y Rueda, 2006; García, Reyes, y Javier, 2009; De Luna, 2008; Pereda, Berrocal y López, 2002):

- Facilita la adopción de un enfoque integrador de recursos humanos al constituir el pilar sobre el que se desarrollan todas las herramientas de gestión en la organización.
- Contribuye a la creación de valor a través del conocimiento.
- Alinea la gestión de recursos humanos a la estrategia de la organización.
- Favorece la productividad y optimización de los resultados a través de la posibilidad de definir perfiles profesionales orientados a la excelencia en el puesto de trabajo.
- Transparenta el proceso de selección de personal, ya que es fundamentado en capacidades demostradas vinculadas invariablemente sobre la base de perfiles de competencia.
- Focaliza los esfuerzos de las personas de la organización a la obtención de resultados, pudiéndose analizar los puntos fuertes y débiles de cada una de ellas y como consecuencia desarrollar programas de mejora tanto personal como profesional.
- Posibilita que la evaluación del desempeño se base en objetivos medibles, cuantificables y con posibilidades de observación directa.
- Clarifica las posibilidades de movilidad laboral al conocer las competencias requeridas en otros puestos de la organización.
- Facilita el establecimiento de los mecanismos de compensación claros para el trabajador y para la organización.

2.1 Definición de competencia laboral

Según Longo (2004) el tema de las competencias laborales surge en Estados Unidos a finales de los años sesenta y principios de los setenta, cuando David McClelland, se percató a través de algunos estudios empíricos que realizó de la vinculación existente entre el éxito laboral y la práctica reiterada de una serie de comportamientos observables.

La exploración e identificación de estos comportamientos, así como su análisis hizo que los relacionara con la posesión de motivos y rasgos personales que iban más allá de los conocimientos técnicos especializados que hasta ese entonces se habían considerado como determinantes de la cualificación profesional; ello llevó a McClelland a desestimar los exámenes y pruebas tradicionales como predictores del éxito en el trabajo y en cambio desarrolló modelos de competencias.

A partir de este hecho el nuevo paradigma comenzó a extenderse como una opción viable para la gestión de recursos humanos, actualmente existen múltiples y variadas definiciones de competencia como la que propone Spencer y Spencer (Obando et al., 2008), quien define a la competencia como una característica subyacente en el individuo que está causalmente relacionada con un estándar de efectividad y/o un desempeño superior en un trabajo o situación.

La característica subyacente significa que la competencia es una parte profunda de la personalidad, la cual puede predecir el comportamiento en una amplia variedad de situaciones y desafíos laborales; causalmente relacionada significa que la competencia origina o anticipa el comportamiento y el desempeño; y estándar de efectividad significa que la competencia realmente predice quién hace algo bien y quién pobremente, medido sobre un criterio general o estándar.

De Luna (2008) considera que las competencias son el conjunto de conocimientos y cualidades profesionales necesarias para que un empleado desempeñe con éxito un conjunto de funciones o tareas, las cuales son dominadas por algunas personas mejor que otras lo que hacen que respondan de una manera más eficiente ante una situación determinada.

Para Mertens (1996) la competencia laboral se entiende como la capacidad productiva de un individuo que se define y mide en términos de desempeño en un determinado contexto laboral, contempla los conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes necesarias para la realización de un trabajo efectivo y de calidad.

Claude Levy-Leboyer (2003) define a las competencias como una lista de comportamientos que ciertas personas poseen más que otras y que las hace eficaces en una situación dada, esos comportamientos son observables en la realidad cotidiana del trabajo e igualmente en situaciones de evaluación.

También considera que las competencias individuales y las de la organización están en estrecha relación, ya que estas últimas están constituidas por la integración y la coordinación de las competencias individuales conformando un sistema.

Alles (2009) manifiesta que las competencias hacen referencia a las características de personalidad, devenidas en comportamientos que generan un desempeño exitoso en un puesto de trabajo, mientras que para la Organización Internacional del Trabajo (2004) es la capacidad efectiva para llevar a cabo exitosamente una actividad laboral plenamente identificada, la cual no manifiesta una probabilidad de éxito en la ejecución de un trabajo, es una capacidad real y demostrada.

Como se puede observar las competencias se definen en dos rubros principalmente, el primero en función de un conjunto de comportamientos observables propios de la persona que le permiten el desempeño eficaz y eficiente de una actividad laboral concreta y el segundo está ligada a la estructura organizativa, a una estrategia y a una cultura dada a partir de un trabajo concreto.

Ahondando en el primer rubro Pereda et al. (2002) establece que para que una persona pueda llevar a cabo un determinado comportamiento, es preciso que se dé la siguiente serie de componentes:

- Saber: formado por un conjunto de conocimientos que permiten llevar a cabo los comportamientos que conforman la competencia.
- Saber hacer: capacidad para aplicar los conocimientos que se poseen a la solución de problemas concretos, de manera específica se refiere a las habilidades y destrezas que poseen las personas.
- Saber estar: actitudes e intereses, no es suficiente que una persona sea eficaz y eficiente en las tareas incluidas en el trabajo, también es necesario que adopte un comportamiento adecuado a las normas, reglas y cultura de la organización.
- Querer hacer: este componente destaca los aspectos motivacionales de la persona ya que para practicar los saberes anteriores es necesario que la persona quiera hacerlo.
- Poder hacer. este aspecto depende de la organización, de manera específica se refiere a que el personal disponga de los medios y recursos necesarios para llevar a cabo los comportamientos exigidos por el puesto.

Derivado de lo anterior podemos decir que aunque la competencia se sitúa entre los conocimientos y las habilidades es inseparable de la acción, son entonces, un conjunto de propiedades en permanente modificación cuya aprobación no proviene del cumplimiento de un currículum escolar formal, sino de

un ejercicio de aplicación de conocimientos en circunstancias críticas (De Luna, 2008).

2.2 Clasificación de competencias

Existen múltiples clasificaciones de competencias laborales, una de ellas es la que realizó Fernández (2005), quien plantea las competencias nucleares como aquellas que le proporcionan personalidad a la organización, es su forma de ser diferencial, manifiesta que éstas son aplicables a todas las unidades de la organización, son asumidas por todos los empleados, son inimitables y duraderas.

A su vez Alles (2009) plantea tres tipos de competencias: 1) competencias cardinales, entendidas como aquellas que son aplicables a todos los integrantes de la organización y que usualmente reflejan aspectos estratégicos y valores; 2) competencias específicas, aplicables a colectivos específicos, definidas por puestos o familias de puestos; y 3) competencias específicas gerenciales, que son aplicables a las personas que tienen personal a su cargo.

Martínez y Martínez (2009) clasifican las competencias según los factores del comportamiento, considerando las siguientes:

- Conocimientos: capacidades del individuo para identificar, reconocer, describir y relacionar objetos en el ámbito de su trabajo.
- Habilidades intelectuales; capacidades del individuo para aplicar los conocimientos y el juicio en la ejecución de sus funciones y la solución de los problemas del trabajo.

- Habilidades psicomotoras: capacidades del individuo para realizar movimientos mediante una acción combinada de facultades físicas, sensoriales y mentales.
- Habilidades interpersonales: capacidades del individuo para interactuar con otras personas en el trabajo.
- Disposición anímica: factores que influyen en el estado afectivo y la voluntad de trabajo de las personas, incluye a las actitudes, creencias, percepción, valores y la motivación con relación a las condiciones del trabajo.
- Rasgos de personalidad.
- Aptitudes naturales de una persona, físicas o intelectuales.

Embid et al. (2006) clasifican las competencias como: institucionales, derivadas de la misión de la organización y de los principios de su cultura organizacional; personales, integradas por las habilidades que desempeñan los trabajadores en su puesto de trabajo; y técnicas, conformadas por los conocimientos y habilidades técnicas o profesionales requeridas para desempeñar adecuadamente un puesto de trabajo.

Restrepo, Ladino y Orozco (2008) clasifican las competencias en: competencias de direccionamiento, las cuales hacen referencia a las habilidades y características necesarias para la puesta en marcha de los lineamientos y objetivos organizacionales, la ejecución del plan o planes estratégicos según la misión, visión y estructura organizacional; competencias técnicas y profesionales, correspondientes a las habilidades, características y conocimientos específicos requeridos para desempeñarse de forma adecuada y eficiente en una determinada operación, ocupación o tarea; y competencias humanas y de interacción, entendidas como las habilidades generales y toma de conciencia, producto de la integración de conceptos, destrezas y aptitudes que dotan a la persona de la capacidad de interactuar adecuadamente con otras personas.

La clasificación que plantea Bisquerra y Pérez (2007) determina competencias de desarrollo tecno-profesional, circunscritas alrededor de conocimientos y procedimientos en un determinado ámbito profesional o especialización, relacionadas con el “saber” y “saber hacer” necesarios para el desempeño de una actividad laboral; y competencias de desarrollo socio-personal, que incluyen las competencias de índole personal e interpersonal, enfatizando las competencias emocionales al plantear que la productividad depende de una fuerza de trabajo emocionalmente competente.

2.3 Componentes del sistema de gestión por competencias

Como proceso, la gestión de los recursos humanos por competencias se constituye por los siguientes siete componentes, principalmente:

- 1) Planeación de recursos humanos: éste componente incluye el análisis de las necesidades de personal o la previsión de las necesidades cuantitativas (número de personas que se requieren y el tiempo de su vinculación) y cualitativas (con qué competencias, para qué funciones y en qué momento); el análisis de disponibilidades, el cual consiste en la identificación del número de personas que tiene la organización, las competencias que poseen y las que pueden ser desarrolladas; el análisis de las necesidades netas, esto es, la información obtenida de los análisis anteriores se contrasta a fin de determinar si existe alguna diferencia entre ambos e identificar la causa de la diferencia; y finalmente la programación de medidas de cobertura, mismo que sirve para identificar las acciones que deberán realizarse para satisfacer las necesidades detectadas en cuanto a la selección y vinculación, capacitación, desvinculación, etc. (Obando et al., 2008).

2) Análisis y descripción de puestos: este componente constituye la piedra angular del sistema, ya que a través del mismo es posible contar, por escrito, con una breve descripción de todos los puestos que integran la organización, permitiendo conocer su estructura real y actualizada, sus propósitos y actividades, responsabilidades, niveles de exigencia requeridos respecto a los conocimientos, experiencia, habilidades, etc.; asimismo posibilita la comparación de puestos, su clasificación, y el reclutamiento, la selección, capacitación, evaluación y desarrollo del personal (Alles, 2002).

3) Reclutamiento y selección: el objetivo de este componente es captar a la persona más adecuada que se ajuste a las necesidades del puesto, pero también que se ajuste a la organización en su conjunto (De Luna, 2008).

El proceso de selección se apoya en las competencias definidas por la organización para un adecuado desempeño en el puesto que se pretende cubrir y prosigue con la evaluación del candidato frente a tales competencias, (Obando et al., 2008).

4) Capacitación, entrenamiento y desarrollo profesional: a través de este componente se diseñan las políticas y acciones destinadas a garantizar el aprendizaje individual y colectivo necesario para el logro de los objetivos de la organización, desarrollando las competencias de los empleados (De Luna, 2008), con el propósito de mejorar la actuación de las personas en relación con el puesto de trabajo que ocupan en el presente o, eventualmente, que ocuparán en un futuro, (Alles, 2009).

Existen diferentes métodos para el desarrollo de competencias, mismos que se pueden llevar a cabo dentro del trabajo, al mismo tiempo que se cumplen las tareas habituales, como el coaching, la rotación de puestos y la asignación a proyectos especiales; y los que se realizan fuera del trabajo,

como son los cursos formales de capacitación, dirigidos al entrenamiento en habilidades específicas y a la obtención de conocimientos diseccionados por la organización, en forma presencial (Obando et al., 2008).

En cuanto al desarrollo profesional, existen diferentes programas para planear la carrera de las personas que trabajan en una organización tales como los planes de carrera, planes de sucesión, cuadros de reemplazo, identificación de personal clave etc., en el siguiente capítulo se ahondará más sobre este componente.

- 5) Gestión del desempeño: este componente constituye el proceso por el cual se estima el rendimiento global del empleado, en función de la comparación entre las competencias demostradas por la persona en su trabajo y las competencias exigidas para un desempeño exitoso en el puesto que ocupa. Las posibles discrepancias entre ambos términos de comparación señalan la dirección en la que habrá de avanzar el desarrollo de las competencias del trabajador (Gil, 2007).

Su finalidad es aportar información objetiva para la toma de decisiones sobre promociones, traslados, remuneración y retiros; y dar retroalimentación a las personas evaluadas que les permita conocer cómo es visto su desempeño y si deben modificar su comportamiento.

- 6) Evaluación de competencias: a través de este componente se recoge la información para valorar las competencias desarrolladas o adquiridas por una persona a lo largo de su vida laboral, es decir, antes de su incorporación a la organización y durante su permanencia en la misma, como medio para evaluar su desempeño en el puesto de trabajo que ocupa o sus posibilidades de desarrollo.

De acuerdo a Gil (2007) para evaluar las competencias es necesario apegarse a una descripción completa y actualizada de los puestos de trabajo, realizada en términos de competencias exigidas para su desempeño y clarificando los comportamientos observables, las técnicas que se utilizan en dicho proceso son bastas, algunas de ellas aparecen en la Tabla 1.

Tabla 1.

Técnicas de evaluación de competencias

Tipo de información	Descripción	Técnicas de evaluación
Análisis de la experiencia práctica	La fuente de información primordial es la experiencia de trabajo real o simulado, el observador puede ver el modo en que se comporta el sujeto evaluado directamente.	Listas de verificación Sistemas de escalas para la observación Incidentes críticos Simulación y ejercicios prácticos Centros de evaluación
Características y experiencias de las personas evaluadas	El evaluador no accede directamente a la actuación del trabajador en su puesto, sino que valora ésta a partir de sus características personales o a partir de la obtención de información mediada por los sujetos acerca de su experiencia.	Test psicológicos Recogida de información biográfica Entrevista de evaluación Portafolios de evidencias

Tipo de información	Descripción	Técnicas de evaluación
Valoraciones de la persona evaluada o de otros miembros de la organización	La información manejada no surge directamente de las realizaciones prácticas de los sujetos, sino que implica recoger las valoraciones que diferentes personas hacen sobre el sujeto evaluado.	Autoinforme sobre conocimientos Balance de competencias Evaluación de 360°

Nota: adaptado de “*La evaluación de competencias laborales*” por J. Gil, 2007, *Educación XX1*, 10, p. 83-106.

7) **Compensaciones y salarios:** en este componente se incluyen las compensaciones salariales y no salariales con las que una organización retribuye a sus colaboradores por su contribución mediante el trabajo, al logro de los fines organizacionales, basadas fundamentalmente en el nivel de competencias que posee la persona, en el tipo y nivel de competencias que emplea en el desarrollo de una ocupación y en los resultados que obtiene con dichas competencias (Alles, 2009).

2.4 Implantación del modelo de gestión por competencias

Para implantar el modelo de gestión por competencias, en primera instancia se debe analizar la estrategia con la que cuenta la organización (necesidades, problemas o carencias, objetivos, misión, visión, valores, etc.) para asegurar la alineación de la estrategia organizacional con la gestión por competencias (Fernández, 2005).

El siguiente paso corresponde a la identificación, conceptualización, dimensionamiento y graduación de las competencias, tanto para la organización,

como para cada área y puesto que la integran, para ello podrán emplear alguno de los modelos que aparecen en el apartado siguiente (García et al., 2009).

Enseguida se deberán crear las políticas y técnicas de administración de recursos humanos, que permitan ejecutar la clasificación, retribución, promoción, evaluación, movilidad, formación y selección, de acuerdo al concepto de competencia definido para la organización previamente (Fernández, 2005), y finalmente diseñar un plan de asimilación del modelo, involucrando a todas las personas de la organización, garantizando la plena aceptación de los objetivos y beneficios del mismo.

2.4.1 Identificación de competencias.

Para poder realizar la identificación y conceptualización de competencias existen tres modelos, el primero es el conductista, el cual considera a la competencia como equivalente al desempeño, para ello se identifican los atributos de los trabajadores con éxito y se define cómo alcanzar resultados específicos con acciones específicas, en un contexto dado de políticas, procedimientos y condiciones de la organización (Mertens, 1996).

El segundo modelo es el funcionalista, en el que se conceptualiza a la competencia como una función laboral cuyo elemento sustancial es el resultado o producto final. La descripción de la competencia se centra en los productos y deja a un lado a los procesos, desarrolla normas duras basadas en resultados y analiza y compara las relaciones que se dan entre las organizaciones, los resultados esperados, las habilidades necesarias para conseguirlos, y los conocimientos y aptitudes de los trabajadores (Obando et al., 2008). Este modelo se utiliza para identificar las competencias laborales inherentes a una función productiva definida

a nivel de un sector ocupacional, una organización, un grupo de organizaciones o todo un sector de producción o de servicios.

El tercer modelo es el constructivista, cuya premisa principal es que la competencia laboral es una construcción social basado en el comportamiento colectivo y que la identificación de las competencias y de los objetivos del trabajo comienza por reconocer y analizar las disfunciones de cada organización por medio de la población menos competente (Mertens, 1996).

En este modelo no se define a priori las competencias del personal, éstas se construyen a partir del análisis y proceso de solución de problemas y disfunciones que se presentan en la organización, bajo esta perspectiva, las competencias están ligadas a los procesos en la organización a través de una mezcla indisoluble de conocimientos y experiencias laborales en una organización específica (competencias + experiencias + conocimientos + rasgos de personalidad) / organizaciones específicas, que son las que tienen la capacidad de capacitar a las personas. Por lo tanto, este modelo sostiene que las experiencias profesionales son la única manera de adquirir competencias (Sánchez, Marrero y Martínez, 2005).

Por otra parte el método que se utiliza con mayor regularidad para la identificación de competencias, de acuerdo a De Luna (2008) es el panel de expertos, quienes realizan la identificación de las competencias y conductas requeridas para los puestos de trabajo a través del inventario de competencias, que en términos generales es un listado de comprobación con conductas y competencias.

Para ello identifican las competencias derivadas de la estrategia de la organización, enseguida las contrastan, mediante entrevistas de incidentes críticos con una selección de empleados que presentan las competencias y conductas

identificadas, para puntualizar la identificación de las competencias así como descripciones concretas de las conductas críticas de trabajo en situaciones específicas.

Una vez finalizadas las entrevistas analizan los contenidos y se someten a validación con un nuevo grupo de personas para comprobar que las competencias identificadas se relacionan efectivamente con la actuación superior, como la identificó el panel de expertos.

2.5 Competencias laborales en México

Las competencias laborales en México surgen alrededor de la década de los ochenta, sin embargo es hasta 1995 cuando se instaura el Consejo de Normalización y Certificación de Competencias Laborales (CONOCER), como instancia encargada de regular la normalización, certificación y educación basada en competencias (De Luna, 2008).

El CONOCER surge del diagnóstico del Programa de Modernización de la Educación Técnica y la Capacitación, en el que se encontró que existía una deficiente preparación en la formación profesional de los trabajadores mexicanos; programas orientados por la oferta, con falta de flexibilidad y relevancia para el cambiante mercado de trabajo; baja calidad de los programas de formación y deficiente marco institucional para la participación del sector privado en el diseño y provisión de la formación.

En sus primeros años se concentró en promover la conformación de Comités de Normalización y elaborar las Normas Técnicas de Competencia Laboral (NTCL), posteriormente se abocó al desarrollo de programas y acciones

destinadas a cubrir dos objetivos esenciales: acreditar procesos instruccionales formales e informales y, gracias a ello, volver más eficiente la vinculación entre el capital humano y las empresas que lo demandan para maximizar resultados.

El sistema de certificación de competencia laboral que emplea el CONOCER busca establecer mecanismos para la evaluación y certificación de conocimientos, habilidades y destrezas de los individuos, con base en NTCL independientemente de la forma y lugar en que hayan sido adquiridos.

La NTCL es determinada por el Comité de Normalización para el nivel nacional por ocupación, la cual incluye: lo que una persona debe ser capaz de hacer, la forma en que puede juzgarse si lo que hizo está bien hecho, las condiciones en que la persona debe demostrar su competencia, y los tipos de evidencia necesarios y suficientes para asegurar que lo que hizo se realizó de manera consistente. En consecuencia la Norma permite describir la capacidad para obtener resultados de calidad con el desempeño eficiente y seguro de una actividad, la capacidad para resolver los problemas emergentes en el ejercicio de la función productiva y la capacidad para transferir los conocimientos, habilidades y destrezas que ya posee, a otros contextos laborales (Vargas, 2004).

La base del proceso de certificación es la evaluación, mediante la cual se recogen evidencias sobre el desempeño laboral de un individuo para determinar si es competente, o no, para realizar una función laboral determinada, esta evaluación es realizada por un organismo certificador o por un centro evaluador, cuyo proceso puede resumirse en los siguientes pasos: a) presentación del candidato a evaluación ante el organismo certificador; b) prediagnóstico de competencias efectuado por el organismo, para determinar el estado de la competencia con relación a la unidad o a la calificación en la que aspira a certificarse y las probabilidades de éxito del candidato para obtener el certificado de la competencia; c) remisión a un centro evaluador, o en su caso a iniciar un

proceso de formación para reforzar sus competencias en las áreas que aún no domina; d) asignación de un evaluador; e) elaboración del plan de evaluación; f) aplicación e integración del portafolio de evidencias; g) emisión del juicio de evaluación y veredicto de conformidad con la certificación; y h) otorgamiento de la certificación (Vargas, 2004).

Por último podemos decir que la certificación tiene validez nacional y formato único, cuyo propósito principal consiste en flexibilizar el mercado laboral y elevar su eficiencia.

3. Capítulo 3. Desarrollo profesional

El desarrollo profesional es una actividad organizada, estructurada, y en continuo proceso que reconoce a las personas como un recurso vital de las organizaciones, su propósito es el de combinar las necesidades de cualificación del personal de la organización con las aspiraciones de mejora profesional de los empleados, de acuerdo con su potencial, perfil, preferencias y expectativas.

La implantación de programas de desarrollo profesional en una organización persigue: una mayor eficiencia organizativa; la preservación del capital intelectual; la previsión de los posibles movimientos para hacer frente a situaciones de salida de empleados o a las expectativas de nuevos puestos de trabajo; contar con talento disponible dentro de la organización (Alles, 2009); el desarrollo de capacidades intelectuales y emocionales de los trabajadores para aumentar su satisfacción en su puesto de trabajo y ayudarlos a descubrir nuevos intereses (Dolan, et al., 2003).

El éxito o el fracaso de la carrera de un trabajador en una organización está determinado en conjunto por la persona y la organización, ya que el individuo es responsable de planificar su carrera reflejando sus competencias, valores, gustos e intereses, mientras que la gestión de la misma le corresponde a la organización, ya que cuenta con la capacidad de decidir, fijar y determinar los roles o posiciones por los que pasarán las personas, los criterios para realizar los movimientos, el diseño de las carreras, la determinación de los índices y frecuencia de los movimientos, así como los factores que los determinan (Dolan, et al., 2003), no hay que olvidar que la política de carreras o movimientos en una organización está influida, además por factores de contexto como son, la situación económica, legal y de mercado de trabajo; por rasgos organizativos, tales como grado de diferenciación o tecnología y procesos de trabajo que utilice, y por características de los recursos humanos disponibles: edad y formación.

El Sistema del Servicio Profesional de Carrera contempla éste componente en el artículo 35 de la Ley del Servicio Profesional de Carrera (2006), donde lo describe como el proceso mediante el cual los servidores públicos de carrera con base en el mérito pueden ocupar puestos vacantes de igual o mayor jerarquía, en cualquier dependencia o en las entidades públicas y en las instituciones con las cuales exista convenio para tal propósito.

Por otra parte el Acuerdo por el que se emiten las Disposiciones en las materias de Recursos Humanos y del Servicio Profesional de Carrera, así como el Manual Administrativo de Aplicación General en materia de Recursos Humanos y Organización y el Manual del SPC, reformado en 2013, especifica las siguientes disposiciones:

- Cada uno de los servidores públicos obtendrá un puntaje anual, calculado durante el mes de junio considerando las acciones de desarrollo que plantee para tal efecto la dependencia a la que pertenece, tomando en cuenta por lo menos la calificación de la capacitación que reciba para el puesto que ocupa actualmente; la certificación de capacidades en desarrollo administrativo y calidad; la certificación de capacidades para el desempeño de otros puestos del Sistema; otros estudios que hubiera realizado; el resultado de su evaluación del desempeño; y el cumplimiento de su plan de carrera y la experiencia acumulada en el servicio público.
- El puntaje alcanzado podrá considerarse para realizar un movimiento o trayectoria lateral, obtener una promoción por concurso, ser sujeto a un intercambio o recibir un nombramiento temporal para ocupar un puesto vacante; asimismo, se tomarán en cuenta para la valoración del mérito en los procesos de selección en que participen los servidores públicos.

- La determinación y difusión de los puntajes mínimos requeridos para realizar los movimientos antes mencionados, así como las reglas de valoración y puntajes para las acciones de desarrollo deberá realizarla el Comité Técnico de Profesionalización (CTP), sin embargo la Secretaría de la Función Pública propone las reglas de valoración, puntajes y acciones de desarrollo que aparecen en el Anexo 1, dejando a consideración de los CTP de cada dependencia la aplicación de las mismas.
- Una de las acciones principales del subsistema radica en el establecimiento de trayectorias de ascenso y promoción y planes de carrera para los servidores públicos de carrera titulares que cuenten con un año de permanencia en su puesto y deseen establecerlas.

Esta trayectoria es definida como la indicación de la serie de puestos de mayor jerarquía o responsabilidad al que ocupan los servidores públicos y que permiten proyectar su posible movilidad dentro del sistema, como parte de su plan de carrera, debiendo contener por lo menos dos puestos del sistema, de rango superior o del mismo rango,

- En cuanto al plan de carrera se especifica que puede elaborarse mediante un documento físico y/o electrónico, mismo que debe ser registrado en el sistema informático del sistema, RHNet.
- Las trayectorias de ascenso y promoción y planes de carrera serán validados por la Dirección de Recursos Humanos de cada dependencia y tomados en conocimiento por el CTP para fomentar la planeación de los recursos humanos.
- Los movimientos que puede realizar el servidor público son verticales o trayectorias de especialidad que corresponden al perfil del cargo en cuyas

posiciones ascendentes, las funciones se hacen más complejas y de mayor responsabilidad y movimientos horizontales o trayectorias laterales, que son aquellas que corresponden a otros grupos o ramas de cargos donde se cumplan condiciones de equivalencia, homologación y afinidad, entre los puestos que se comparan, a través de sus respectivos perfiles. Asimismo pueden participar en intercambios de recursos humanos con otras dependencias, instituciones u organizaciones con las que suscriba convenios la dependencia con el objeto de fortalecer su desarrollo profesional y ampliar sus experiencias.

Finalmente la última figura que considera el Acuerdo es la ocupación temporal, donde los servidores públicos de carrera pueden ocupar de manera temporal puestos de mayor nivel jerárquico si cubren el perfil requerido para el puesto.

3.1 Implantación de programas de desarrollo profesional en una organización

La gestión de carrera está compuesta por tres elementos básicos: los movimientos, los límites y los filtros. Los movimientos se refieren a los cambios de posición en la estructura organizacional que puede realizar una persona, ya sea de tipo vertical o lateral (Dolan, et al., 2003).

Los límites implican pasar los filtros de entrada (criterios, normas o reglas) para realizar un movimiento, los cuales varían en función de éste último, es decir cuando una organización va a aplicar un movimiento vertical puede utilizar filtros como méritos, aptitudes, antigüedad etc., mientras que para realizar movimientos

laterales puede recurrir a aspectos vinculados a las competencias de los individuos.

Por lo tanto una organización que desea implantar programas de desarrollo profesional para sus empleados deberá considerar los componentes antes mencionados, además de la longitud, techo, índice y frecuencia de la movilidad. Cuando se habla de longitud y techo en la carrera se hace referencia a cuál sería, partiendo de una posición determinada, el nivel máximo al que podría llegar y por cuántas posiciones habría que pasar para llegar a ese nivel máximo (Dolan, et al., 2003).

La autora Alles (2009) propone los siguientes pasos para la implantación de programas de desarrollo profesional:

1. Definir el alcance y objetivo que se espera alcanzar.
2. Determinar los programas organizacionales a implantar, para ello propone los que se describen en la Tabla 2.
3. Identificar los puestos clave.
4. Identificar a los posibles participantes, aquellos trabajadores que muestren mayor potencial de desarrollo.
5. Evaluar sus competencias, sobre este particular es muy importante recordar que las capacidades deben ser evaluadas con base en “algo”; en este caso será el puesto de trabajo para el cual se está realizando la evaluación, el puesto actual o uno que se prevé que la persona pueda ocupar en el futuro, se deberá comparar las capacidades del participante con lo requerido por el puesto. El análisis puede arrojar que no existen brechas, que existen brechas positivas, interpretando que la persona evaluada, en algunos requisitos del puesto, esta sobre lo requerido; o brechas negativas, la persona evaluada, en algunos requisitos del puesto, presenta un nivel ubicado por debajo de lo

requerido. También se podrá tomar un inventario sobre las capacidades de las personas.

6. Dar formación y seguimiento. Derivado de las brechas detectadas se deberán prever actividades de diversa índole que permitan al participante del programa cerrar las eventuales brechas con la posición a asumir o reforzar sus capacidades.

Para asegurar la eficacia del programa se realizará un seguimiento de los participantes proveyendo asistencia durante el desarrollo del mismo.

Tabla 2.*Programas organizacionales para el desarrollo profesional*

Categoría	Objetivo	Programas	Descripción
Sucesión y promociones	Resguardo del capital intelectual para asegurar la continuidad de la organización.	Planes de sucesión	Programa organizacional por el cual se identifican posibles sucesores de personas que ocupan puestos clave, sin una fecha cierta de ocupación de las nuevas funciones. Para asegurar la eficacia del programa se realiza un seguimiento de los participantes y se les provee asistencia y ayuda para la reducción de brechas entre el puesto actual y el que eventualmente ocupará, esto para que, si fuere necesario, el designado sucesor esté preparado para asumir la posición.
		Diagramas de reemplazo	Programa organizacional donde se designan posibles reemplazos de personas que ocupan puestos clave y que tienen una fecha fija o aproximada de retiro, usualmente por la edad avanzada del ocupante del puesto o por otras razones.
		Carrera gerencial	Documento organizacional que describe los distintos niveles jerárquicos de la organización, sus relaciones, principales responsabilidades y funciones. Señala un camino a seguir y permite que una persona vaya recorriéndolo ascendiendo en los niveles jerárquicos de la organización, por lo que implica un crecimiento de tipo ascendente, que puede ser dentro de un área o pasando de un área a otra dentro de la misma organización.
		Carrera especialista	Documento organizacional que describe oportunidades de crecimiento a través de la profundización de su puesto de trabajo, esto es, una persona por ocupar un determinado puesto o por características propias, hace una carrera profesional sin que la misma implique asumir posiciones de tipo jerárquico.

Categoría	Objetivo	Programas	Descripción
Programas de desarrollo	Desarrollo del personal de la organización y que ésta cuente con personas formadas y listas para ocupar posiciones de mayor nivel, en caso de requerirse.	Planes de carrera	Este programa implica el diseño de un esquema teórico sobre cuál sería la carrera dentro de un área determinada u organización para una persona que ingresa a ella, usualmente desde la posición inicial. En este esquema teórico se definen los requisitos que deberá cubrir para ir pasando de un nivel a otro, y con base en estos, diseñar actividades formativas de diferente tipo a fin de lograr que los participantes vayan cubriendo los diferenciales existentes entre los distintos puestos.
		Plan de jóvenes profesionales	Programa para el desarrollo de personas, el cual implica el diseño de un esquema teórico sobre cuál sería el crecimiento esperado de un joven profesional en un lapso definido. Para ello se establecen los diferenciales deseados tanto en conocimientos como en competencias y las acciones concretas a realizar para alcanzarlos, este programa es una variante de los planes de carrera.
		Personas clave	Programa organizacional enfocado al desarrollo cuyo principal objetivo es la identificación, con base en ciertos parámetros como estudios formales, edad, conocimientos, competencias, desempeño dentro de la organización, años de antigüedad, etc. de un grupo de personas consideradas clave o importantes para la organización, a las cuales se les ofrecen oportunidades de formación diferenciales con el objetivo de contar con personas formadas para acceder a nuevos puestos de trabajo en un futuro no definido aún.
Entrenamiento	Desarrollo de las personas con ayuda de los jefes, este tipo	Mentoring	Programa organizacional estructurado para el desarrollo de personas, donde un ejecutivo de mayor nivel y experiencia ayuda a otro en su crecimiento, la persona bajo tutoría recibe una completa guía para adquirir nuevos conocimientos, esto es aprender a

Categoría	Objetivo	Programas	Descripción
	de programas también permiten fortalecer la cultura organizacional.		cómo moverse dentro de la organización y desarrollar sus competencias.
		Entrenamiento experto	Programa organizacional para el aprendizaje, donde a través de una relación interpersonal, una persona con mayor conocimiento o experiencia en un determinado tema, lo transmite a otra. Cada uno de los participantes del programa cumple con un rol entrenador o aprendiz.
		Jefe entrenador	Programa mediante el cual se desarrolla en los jefes la competencia de entrenador, de este modo, ayudan a sus colaboradores en su crecimiento, tanto en competencias como en conocimientos durante su convivencia cotidiana.

Nota: adaptado de “*Construyendo talento: Programas de desarrollo para el crecimiento de las personas y la continuidad de las organizaciones*” por M. A. Alles, 2009, Granica.

Existen otros programas para el desarrollo de las personas dentro del ámbito de la organización entre los más conocidos podemos mencionar la rotación de puestos, en el cual se asigna de manera temporal a las personas a otros puestos que no son los propios, con el propósito de mejorar las capacidades de los integrantes de la organización; la asignación a grupos especiales o equipos especiales, a comités/nuevos proyectos, asistente de posiciones de dirección y paneles de gerentes para entrenamiento, estas asignaciones pueden ser en reemplazo o en adición a las habituales responsabilidades según la adscripción del puesto de la persona participante (Alles, 2009).

4. Propuesta para implantar el Subsistema de Desarrollo Profesional del Sistema del Servicio Profesional de Carrera en una Dependencia de la Administración Pública Federal con base en competencias laborales y la normatividad vigente

4.1 Antecedentes

En 1990 la Dependencia implantó el Sistema de Especialistas en Hidráulica, el cual contaba con procesos metodológicos de reclutamiento y selección, capacitación, planes de carrera y evaluación del desempeño que permitían ingresar, preparar y conservar personal altamente especializado para mejorar la capacidad de ejecución y dar continuidad a los trabajos de la organización.

Para su implantación se adelgazó la estructura organizacional y se contrató personal profesional calificado con los recursos que se ahorraron; se obtuvo la autorización de un tabulador especial con niveles homologados a mandos medios; se establecieron los requisitos para la incorporación de especialistas y se diseñaron e implantaron sistemas eficientes de reclutamiento, selección, integración, capacitación y evaluación del desempeño.

Las fuentes de reclutamiento eran los prestadores de servicio social, el personal interno, las empresas, asociaciones de profesionales, instituciones educativas y las personas que acudían por iniciativa propia a la Dependencia (Guerrero, 1999).

El proceso de selección estaba conformado por varias etapas en las que el candidato iba acumulando puntos, los cuales al final se promediaban y arrojaban el nivel de especialista en hidráulica y de sueldo que le correspondía para su

incorporación, el proceso comenzaba con un análisis curricular, en el que se verificaba la escolaridad y experiencia de los candidatos, después se realizaba una entrevista inicial para explorar sus intereses personales y profesionales, seguida de una evaluación psicométrica y una entrevista técnica en la que se exploraba el nivel de conocimientos técnicos sobre el área a incorporarse (Comisión Nacional del Agua, 1995).

Una vez que eran incorporados se les apoyaba para que realizaran acciones con fines de permanencia y desarrollo, entre estas podemos destacar el apoyo para titulación; los programas de capacitación de tipo técnico, administrativo, informático y de habilidades gerenciales; los intercambios entre áreas; y el programa de becas para apoyar la formación de profesionales que desearan realizar estudios de posgrado en disciplinas relacionadas con el agua, tanto en universidades como en institutos tecnológicos del país y del extranjero.

También brindaba oportunidad de que cada empleado diseñara su propio plan de carrera dentro de la Institución, mismo que consideraba al sistema de evaluación del desempeño como la única forma de poder acceder a mejores niveles salariales y de responsabilidad, este sistema operó anualmente hasta el año 1996 para aquellos que tenían más de 6 meses su puesto, se suspendió por restricciones presupuestales, pero brindó excelentes resultados en el desarrollo y motivación del personal (Guerrero, 1999).

4.2 Misión de la Organización

Administrar y preservar las aguas nacionales y sus bienes inherentes, para lograr su uso sustentable, con la corresponsabilidad de los tres órdenes de gobierno y la sociedad en general (Comisión Nacional del Agua, 2008a).

4.3 Visión de la organización

Ser autoridad con calidad técnica y promotora de la participación de la sociedad y de los órdenes de gobierno en la gestión integrada del recurso hídrico y sus bienes públicos inherentes (Comisión Nacional del Agua, 2008a).

4.4 Visión del sector hidráulico

Una nación que cuente con agua en cantidad y calidad suficiente, reconozca su valor estratégico, la utilice de manera eficiente, y proteja los cuerpos de agua, para garantizar un desarrollo sustentable y preservar el medio ambiente (Comisión Nacional del Agua, 2008b).

4.5 Objetivos

Conforme al Programa Nacional Hídrico 2007-2012 (2008b) los ocho objetivos de la Dependencia son:

1. Mejorar la productividad del agua en el sector agrícola.
2. Incrementar el acceso y calidad de los servicios de agua potable, alcantarillado y saneamiento.
3. Promover el manejo integrado y sustentable del agua en cuencas y acuíferos.
4. Mejorar el desarrollo técnico, administrativo y financiero del sector hidráulico.
5. Consolidar la participación de los usuarios y la sociedad organizada en el manejo del agua y promover la cultura de su buen uso.
6. Prevenir los riesgos derivados de fenómenos meteorológicos e hidrometeorológicos y atender sus efectos.

7. Evaluar los efectos del cambio climático en el ciclo hidrológico.
8. Crear una cultura contributiva y de cumplimiento a la Ley de Aguas Nacionales en materia administrativa.

4.6 Justificación

En el presente trabajo se propone un modelo para operar el Subsistema de Desarrollo Profesional basado en competencias laborales para una Dependencia de la Administración Pública Federal que se encuentra incorporada al Sistema del Servicio Profesional de Carrera (SPC).

A la fecha esta Institución, como la mayoría de las dependencias que se rigen por el SPC, no cuenta con los procedimientos ni herramientas administrativas que le permitan la operación del Subsistema de Desarrollo Profesional, lo que ha provocado que los servidores públicos de carrera no tengan definidas sus trayectorias de ascenso y promoción y planes de carrera, mismos que les posibilitarían la ocupación de puestos vacantes de igual o mayor jerarquía con base en el mérito.

Esto pudo ser constatado en las evaluaciones que realizaron la Auditoría Superior de la Federación (2012) y la Dirección de Gobernanza Pública y el Desarrollo Territorial de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (2011), en donde ambas instancias coinciden en que aunque el Subsistema de Desarrollo Profesional es primordial en la estructura del Servicio Profesional de Carrera, a la fecha es el que menor avance en su implantación presenta, lo que ha provocado una limitada movilidad y poco desarrollo profesional de los servidores públicos de carrera, esto se ha traducido en baja motivación, al ver pocas o nulas posibilidades de movilidad y crecimiento al interior de la

Administración Pública Federal, así como desconfianza en los criterios que se emplean para la designación de movimientos laterales, verticales, promociones y ocupaciones temporales.

Por ello recomiendan, en primera instancia ejecutar los principios establecidos en la Ley, Reglamento y demás disposiciones que rigen al Servicio Profesional de Carrera; así como convertir al Subsistema de Desarrollo Profesional en el centro del Sistema para realizar las acciones necesarias que permitan su implantación.

Derivado de las observaciones mencionadas, la Secretaría de la Función Pública emitió el Acuerdo por el que se da a conocer el Programa para el Servicio Profesional de Carrera en la Administración Pública Federal (2013), en donde establece como uno de sus objetivos primordiales el gestionar al Servicio Profesional de Carrera con base en el desempeño y capacidades profesionales (competencias) de sus integrantes, para su consolidación y fortalecimiento, ofreciéndoles oportunidades de desarrollo para retener a los elementos más competentes e impulsar su potencial, a través de la promoción. Para ello instruye el análisis, diseño e implantación de planes de carrera, trayectorias de ascenso y promoción, intercambios con fines de desarrollo y la determinación e implantación de las reglas de valoración y los puntajes otorgados con base al mérito de los servidores públicos de carrera.

Por tanto existe la necesidad de implantar el Subsistema de Desarrollo Profesional en la Institución, bajo un modelo que sea capaz de responder a las necesidades de ésta; que le permita hacer objetivas las decisiones de la gestión de la carrera de los servidores públicos en función de sus méritos, experiencia y competencias, de tal manera que se sientan reconocidos y motivados al considerarse sus capacidades, esfuerzo, gustos e intereses, esto sin duda

acarrearía múltiples ventajas, tanto para la Institución como para los servidores públicos que la conforman y aún más para la sociedad a la que sirven.

Otras ventajas que se pueden obtener son: la posibilidad del desarrollo de las capacidades de los servidores públicos; el incremento en la satisfacción y desempeño en sus puestos de trabajo, lo cual generara el aumento en la eficacia y eficiencia de la organización en su conjunto; la previsión de los posibles movimientos que llevarán a cabo los trabajadores, lo cual posibilita capacitarlos de forma estratégica para cubrir las necesidades actuales y futuras de la organización, preservando el capital intelectual de la misma.

Para lograr los beneficios mencionados es necesario que la Institución apoye a los servidores públicos en la gestión de su carrera profesional a través de la identificación y especificación de la trayectoria que podrán seguir dentro de la organización desde el puesto de trabajo que ocupan, facilitando herramientas para el propio conocimiento respecto de sus áreas de oportunidad, fortalezas, intereses, etc., y su relación con los puestos de la organización, planes carrera, programas de desarrollo y movilidad que le permitan adquirir experiencia en diferentes puestos acordes con sus intereses y capacidades, lo cual repercutirá en la adquisición y desarrollo de sus competencias y por ende en su desarrollo profesional.

Por último se plantea la propuesta con base en la gestión por competencias, ya que ha demostrado ser una herramienta útil para dar dirección y orientar el cambio en las organizaciones para enfrentar los retos de la profesionalización de los servidores públicos en tiempos de crisis y globalización, lo cual responde a las condiciones que se presentan en este momento en el mundo en el que vivimos, además de ser la tendencia de los países más desarrollados en la implantación de sistemas de carrera pertenecientes a la OCDE.

4.7 Objetivo general

Diseñar el procedimiento para la implantación del Subsistema de Desarrollo Profesional del Servicio Profesional de Carrera de la Administración Pública Federal en una Dependencia de la Administración Pública Federal, con base en competencias laborales y conforme a la normatividad vigente.

4.8 Objetivos específicos

1. Determinar los criterios para la conformación de la Reserva de Talento de la Dependencia.
2. Determinar las competencias laborales aplicables a los trabajadores de la Dependencia.
3. Determinar las acciones de desarrollo aplicables a los servidores públicos de carrera titulares de la Dependencia.

4.9 Población

La propuesta que se realiza en el presente trabajo va dirigida a la Gerencia de Personal de la Dependencia de la Administración Pública Federal.

4.10 Materiales

Los materiales para llevar a cabo esta propuesta son:

1. La Ley del Servicio Profesional de Carrera.
2. El Reglamento de la Ley del Servicio Profesional de Carrera.
3. El Acuerdo por el que se emiten las Disposiciones en las materias de Recursos Humanos y del Servicio Profesional de Carrera, así como el

Manual Administrativo de Aplicación General en materia de Recursos Humanos y Organización y el Manual del Servicio Profesional de Carrera.

4.11 Escenario

Dependencia de la Administración Pública Federal incorporada al Sistema del Servicio Profesional de Carrera.

4.12 Desarrollo de la propuesta

El proceso que se propone para la implantación del Subsistema de Desarrollo Profesional se resume en la figura 1.

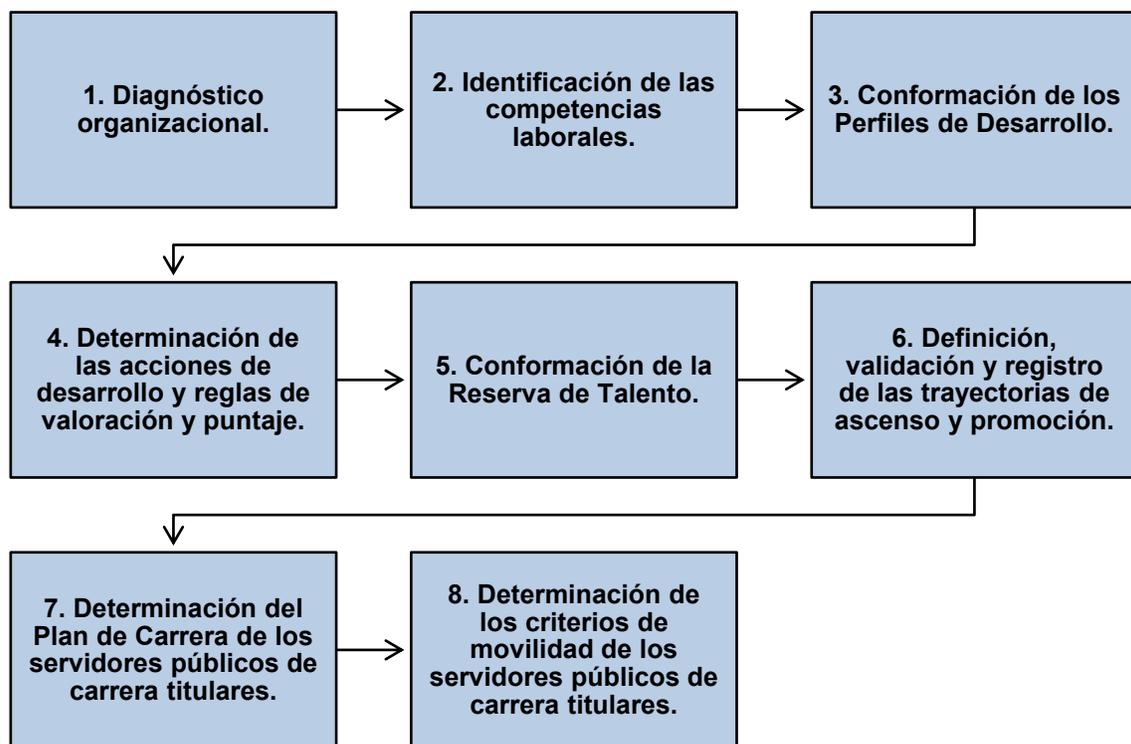


Figura 1. Fases de la propuesta

4.12.1 Diagnóstico organizacional.

El proceso que se propone para la implantación del Subsistema de Desarrollo Profesional, comenzará con la realización de un diagnóstico organizacional, en el cual se deberán revisar, entre otros aspectos: la información de la planeación estratégica de la Dependencia, sus características organizacionales, las características sociodemográficas, de ciclo laboral de los servidores públicos, escenarios presupuestales, clima y cultura laboral, etc., con la finalidad de identificar la información suficiente para realizar y formular las reglas, procedimientos y herramientas administrativas que permitan la implantación del modelo de gestión basado en competencias laborales.

4.12.2 Identificación de las competencias para la Dependencia.

Para llevar a cabo la determinación y clasificación de competencias laborales para la Dependencia se propone realizar mesas de trabajo integradas por trabajadores de las diversas áreas de la Institución, y por especialistas sobre el tema.

En primera instancia se deberá determinar el concepto de competencia que adoptará la Institución, en este sentido y derivado del análisis planteado en el marco teórico del presente trabajo se sugiere que se conceptualice como la combinación de los conocimientos, habilidades, actitudes y valores reflejados en los comportamientos de los servidores públicos de carrera, que resultan en un alto desempeño en sus puestos de trabajo; enseguida se deberá desarrollar una clasificación bajo la cual se determinen las competencias laborales.

En este último tenor se propone una clasificación, ver Tabla 3, por niveles estructurales y funcionales, que vaya de lo general a lo particular, y que permita identificar las competencias necesarias para el cumplimiento de los objetivos institucionales y la homogenización de las mismas en los empleados a nivel

organización, hasta denotar las competencias necesarias para desempeñar un puesto con un nivel jerárquico en específico.

Tabla 3.

Concepto y clasificación de competencias propuestas.

Tipo de competencia	Descripción
Competencias institucionales	Los conocimientos, habilidades, actitudes y valores que permiten a la organización llevar adelante sus procesos sustantivos, mismos que deberán poseer todos los miembros de la Institución.
Competencias técnicas transversales	Los conocimientos, habilidades, actitudes y valores que debe poseer una persona para ser exitosa en una rama de cargo concreta.
Competencias técnicas específicas	Los conocimientos, habilidades, actitudes y valores básicos e indispensables que deben poseer los servidores públicos de carrera para desempeñar las funciones propias de su puesto de trabajo.
Competencias gerenciales	Los conocimientos, habilidades, actitudes y valores propias de los diferentes niveles jerárquicos que pertenecen al Servicio Profesional de Carrera (Enlace, Jefe de Departamento, Subdirector de Área, Director de Área, Director General Adjunto y Director General).

Nota: Elaboración propia.

Bajo esta clasificación, se comenzará identificando las áreas de conocimiento, habilidades, actitudes y valores, reflejados en los comportamientos necesarios para el adecuado desempeño y cumplimiento de los propósitos de la Institución, derivados de su planeación estratégica.

Para ello se recomienda analizar la documentación relevante sobre la Dependencia, considerando los siguientes: Ley de Aguas Nacionales y su

Reglamento, el Reglamento Interior de la Dependencia, el Plan Nacional Hídrico, el Manual de Organización General de la Institución, los Manuales de Organización y Procedimientos de cada Unidad Administrativa, la estructura orgánica de la Organización, la Agenda del Agua 2030, el Código de conducta del personal de la Dependencia, y en caso de existir los catálogos de competencias que se tengan en la Institución.

Enseguida se analizará el siguiente nivel organizacional, tomando la misión, visión, objetivos y funciones de cada una de las Subdirecciones o Coordinaciones Generales, para determinar las ramas de cargo de la Institución y en seguida se determinarán las competencias para poder desempeñarlas exitosamente.

Las ramas de cargo o familias de función estarán integradas por aquellos puestos que por sus características y particularidades (ámbito de competencia, funciones, nivel de responsabilidad) guardan afinidad, tomando como base la clasificación que aparece en el Catalogo de Ramas de Cargo emitido por la Secretaría de la Función Pública el 29/10/08, ver Anexo 2.

Posteriormente se propone delimitar las competencias requeridas para los diferentes puestos que pertenecen al Servicio Profesional de Carrera, para ello se analizará directamente el contenido del perfil del puesto (misión, objetivos y funciones) y finalmente se tendrán que determinar las competencias para los diferentes niveles jerárquicos que pertenecen al Sistema.

Para el análisis de la determinación de las competencias institucionales se propone retomar la información contenida en las Tablas 4 y 5, las cuales contienen de manera global la información relevante acerca de la planeación estratégica de la Institución y una propuesta de las competencias básicas que deberán poseer las personas que trabajen en la misma, esta última derivada del análisis y las necesidades del sector público.

Tabla 4.*Determinación de competencias institucionales.*

Misión		Administrar y preservar las aguas nacionales y sus bienes inherentes, para lograr su uso sustentable, con la corresponsabilidad de los tres órdenes de gobierno y la sociedad en general.
Visión		Ser autoridad con calidad técnica y promotora de la participación de la sociedad y de los órdenes de gobierno en la gestión integrada del recurso hídrico y sus bienes públicos inherentes.
Objetivos	Sexenales	<ol style="list-style-type: none"> 1. Mejorar la productividad del agua en el sector agrícola. 2. Incrementar el acceso y calidad de los servicios de agua potable, alcantarillado y saneamiento. 3. Promover el manejo integrado y sustentable del agua en cuencas y acuíferos. 4. Mejorar el desarrollo técnico, administrativo y financiero del sector hidráulico. 5. Consolidar la participación de los usuarios y la sociedad organizada en el manejo del agua y promover la cultura de su buen uso. 6. Prevenir los riesgos derivados de fenómenos meteorológicos e hidrometeorológicos y atender sus efectos. 7. Evaluar los efectos del cambio climático en el ciclo hidrológico. 8. Crear una cultura contributiva y de cumplimiento a la Ley de Aguas Nacionales en materia administrativa.
	A largo plazo	Sustentabilidad Hídrica
Valores		<ol style="list-style-type: none"> 1. Bien común: el servicio público sólo se justifica y legitima cuando se procura ese bien común por encima de los intereses particulares. 2. Integridad: ceñir la conducta pública y privada, de modo tal que las acciones y palabras sean honestas y dignas de credibilidad, fomentando una cultura de confianza y de verdad. 3. Honradez: nunca usar el cargo público para ganancia personal, ni aceptar prestación o

compensación de ninguna persona u organización que pueda llevar a actuar con falta de ética las responsabilidades y obligaciones.

4. Imparcialidad: actuar siempre en forma imparcial, sin conceder preferencias o privilegios indebidos a persona alguna.
 5. Justicia: ceñir los actos a la estricta observancia de la ley, impulsando una cultura de procuración efectiva de justicia y de respeto al estado de derecho.
 6. Transparencia: garantizar el acceso a la información gubernamental, sin más límite que el que imponga el interés público y los derechos de privacidad de particulares, así como el uso y aplicación transparente de los recursos públicos, fomentando su manejo responsable y eliminando su indebida discrecionalidad.
 7. Rendición de cuentas: proveer la eficacia y la calidad en la gestión de la administración pública, contribuyendo a su mejora continua y a su modernización, teniendo como principios fundamentales la optimización de sus recursos y la rendición de cuentas.
 8. Entorno cultural y ecológico: adoptar una clara voluntad de comprensión, respeto y defensa por la preservación del entorno cultural y ecológico de nuestro país.
 9. Generosidad: actuar con generosidad especial, sensibilidad y solidaridad, particularmente frente a los y las menores, las personas de la tercera edad, nuestras etnias y las personas con discapacidad y en especial a todas aquellas personas que menos tienen.
 10. Igualdad: hacer regla invariable en los actos y decisiones la igualdad de oportunidades para todas y todos los mexicanos.
 11. Respeto: respetar sin excepción alguna, la dignidad de la persona humana y los derechos y libertades que le son inherentes, siempre con trato amable y tolerancia para todas las personas.
 12. Liderazgo: promover y apoyar compromisos con el ejemplo personal, abonando a los principios morales que son base y sustento de una sociedad exitosa en una patria ordenada y generosa.
-

Principales Atribuciones

- Formular la política hídrica nacional y proponerla al Titular del Poder Ejecutivo Federal, así como dar seguimiento y evaluar de manera periódica el cumplimiento de dicha política;
 - Emitir disposiciones de carácter general en materia de aguas nacionales y de sus bienes públicos inherentes;
 - Atender los asuntos y proyectos estratégicos y de seguridad nacional en materia hídrica;
 - Programar, estudiar, construir, operar, conservar y mantener las obras hidráulicas federales, y realizar acciones que correspondan al ámbito federal para el aprovechamiento integral del agua, su regulación y control y la preservación de su cantidad y calidad;
 - Fomentar y apoyar el desarrollo de los sistemas de agua potable y alcantarillado; los de saneamiento, tratamiento y reúso de aguas; los de riego o drenaje y los de control de avenidas y protección contra inundaciones;
 - Regular los servicios de riego en distritos y unidades de riego en el territorio nacional, e integrar los censos de infraestructura, los volúmenes entregados y aprovechados, así como los padrones de usuarios, el estado que guarda la infraestructura y los servicios;
 - Administrar y custodiar las aguas nacionales y los bienes nacionales y preservar y controlar la calidad de las mismas, en el ámbito nacional;
 - Expedir títulos de concesión, asignación o permiso de descarga, reconocer derechos y llevar el Registro Público de Derechos de Agua;
 - Analizar y resolver los problemas y conflictos derivados de la explotación, uso, aprovechamiento o conservación de las aguas nacionales entre los usos y usuarios;
 - Promover en el ámbito nacional el uso eficiente del agua y su conservación en todas las fases del ciclo hidrológico, e impulsar el desarrollo de una cultura del agua que considere a este elemento como recurso vital, escaso y de alto valor económico, social y ambiental, y que contribuya a lograr la gestión integrada de los recursos hídricos;
 - Estudiar los montos recomendables para el cobro de derechos de agua y tarifas de cuenca.
-

-
- Ejercer las atribuciones fiscales en materia de administración, determinación, liquidación, cobro, recaudación y fiscalización de las contribuciones y aprovechamientos que se le destinen o en los casos que señalen las leyes respectivas, conforme a lo dispuesto en el Código Fiscal de la Federación;
 - Promover y propiciar la investigación científica y el desarrollo tecnológico, la formación de recursos humanos, así como difundir conocimientos en materia de gestión de los recursos hídricos, con el propósito de fortalecer sus acciones y mejorar la calidad de sus servicios;
 - Proponer las Normas Oficiales Mexicanas en materia hídrica;
 - Emitir disposiciones sobre la expedición de títulos de concesión, asignación o permiso de descarga, así como de permisos.
 - Emitir disposiciones sobre la estructuración y operación del Registro Público de Derechos de Agua a nivel nacional, apoyarlo financieramente y coordinarlo;
 - Actuar con autonomía técnica, administrativa, presupuestal y ejecutiva en el manejo de los recursos que se le destinen y de los bienes que tenga, así como con autonomía de gestión para el cabal cumplimiento de su objeto y de los objetivos y metas señaladas en sus programas y presupuesto;
 - Participar en el sistema nacional de protección civil y apoyar en la aplicación de los planes y programas de carácter federal para prevenir y atender situaciones de emergencia, causadas por fenómenos hidrometeorológicos extremos;
 - Definir los lineamientos técnicos en materia de gestión de aguas nacionales, cuencas, obras y servicios, para considerarlos en la elaboración de programas, reglamentaciones y decretos de vedas y reserva;
 - Proponer al Titular del Poder Ejecutivo Federal la expedición de Decretos para el establecimiento, modificación o extinción de Zonas de Veda y de Zonas Reglamentadas para la Extracción y Distribución de Aguas Nacionales y para su explotación, uso o aprovechamiento, así como
-

		<p>Declaratorias de Reserva de Aguas Nacionales y de zonas de desastre;</p> <ul style="list-style-type: none"> • Realizar las declaratorias de clasificación de zonas de alto riesgo por inundación y elaborar los atlas de riesgos conducentes; • Coordinar el servicio meteorológico nacional y ejercer las funciones en dicha materia; <ul style="list-style-type: none"> • Mantener actualizado y hacer público periódicamente el inventario de las aguas nacionales, y de sus bienes públicos inherentes y de la infraestructura hidráulica federal; clasificar las aguas de acuerdo con los usos, y elaborar balances en cantidad y calidad del agua por regiones hidrológicas y cuencas hidrológicas; • En situaciones de emergencia, escasez extrema, o sobreexplotación, tomar las medidas necesarias para garantizar el abastecimiento del uso doméstico y público urbano; • Regular la transmisión de derechos.
Competencias Institucionales	Conocimientos	Nociones Generales de la Dependencia. Cambio Climático.
	Habilidades	Orientación al cliente Flexibilidad
	Actitudes	Actitud de servicio
	Valores	Rendición de cuentas Bien común

Nota: adaptado de “Manual de Organización General” por Comisión Nacional del Agua, 2008 y “Código de conducta del personal de la CONAGUA”, por Comisión Nacional del Agua, 2011.

Tabla 5.*Descripción de competencias identificadas.*

Competencia	Descripción
Nociones generales de la Dependencia	Son los conocimientos generales sobre la Dependencia: historia, estructura, cultura organizacional, marco normativo, etc. que deben poseer los trabajadores de la Institución.
Cambio climático	Son los conocimientos generales sobre el Cambio Climático, sus causas y consecuencias.
Actitud de servicio	Es la disposición que muestra el servidor público hacia las actividades que realiza.
Orientación al cliente	Demostrar sensibilidad por las necesidades o exigencias que un conjunto de clientes potenciales externos o internos pueden requerir en el presente o en el futuro.
Flexibilidad	Es la capacidad para adaptarse y trabajar en distintas y variadas situaciones y con personas o grupos diversos. Supone entender y valorar posturas distintas o puntos de vista encontrados, adaptando su propio enfoque a medida que la situación cambiante lo requiera y promoviendo los cambios en la propia organización o en las responsabilidades de su cargo.
Rendición de cuentas	Es la capacidad de asumir plenamente ante la sociedad, la responsabilidad de desempeñar sus funciones en forma adecuada y sujetarse a la evaluación de la propia sociedad.
Bien común	Todas las decisiones y acciones del servidor público deben estar dirigidas a la satisfacción de las necesidades e intereses de la sociedad, por encima de intereses particulares ajenos al bienestar de la colectividad.

Nota: adaptado de “Construyendo talento: Programas de desarrollo para el crecimiento de las personas y la continuidad de las organizaciones” por M. A. Alles, 2009, Granica.

Las competencias institucionales que se proponen responden a las necesidades actuales y futuras del sector al que pertenece la Dependencia, así como a sus valores, siendo indispensable que para que todas las personas que pertenecen a la organización se identifiquen con ella es indispensable que la conozcan, que

sepan de su perspectiva a futuro, de su objetivo, misión etc. y se apropien de éstos principios.

En cuanto a las competencias técnicas transversales, la Institución cuenta con algunas descripciones de capacidades para cada una de las Subdirecciones y Coordinaciones Generales, las cuales podrán ser la base para la identificación de las competencias necesarias en este nivel organizacional, en las que además se tendrá que considerar la información plasmada en la Agenda del Agua 2030 (2012), para cumplir la misión a largo plazo.

Para la determinación de las competencias gerenciales se propone analizar las funciones que aparecen en los perfiles de puesto por nivel jerárquico, para identificar en primer término cuáles son las acciones que realizan por nivel, y cuáles son las que deberían realizar conforme a su tramo de control, y con base en la información encontrada determinar los conocimientos, las habilidades, las actitudes y valores necesarios para desempeñar un nivel jerárquico específico. Se podrá tomar como ejemplo el análisis planteado en la tabla 6.

Tabla 6.

Identificación de competencias gerenciales.

Niveles jerárquicos	Principales Acciones
Director General Adjunto y Director General	Autorizar, coordinar, dictaminar, dirigir, establecer, evaluar, instruir, organizar, promover, plantear.
Director de Área	Autorizar, coordinar, difundir, emitir, participar, promover, proponer, regular, supervisar, verificar, vigilar.
Subdirector de Área	Aprobar, controlar, informar, implantar, investigar, orientar, participar, proponer, reportar, sancionar, supervisar, tramitar, vigilar.

Jefe de Departamento	Actualizar, analizar, apoyar, atender, auxiliar, desarrollar, elaborar, gestionar, informar, integrar, investigar, proponer, proporcionar, recopilar.
Enlace	Apoyar, atender, informar, resguardar, operar, presentar.

Nota: elaboración propia.

Una vez que se hayan determinado las competencias deberán realizarse las descripciones con las conductas que deberán observarse en las personas que las posean, por grados, mismas que aparecerán en el Perfil Tipo de Desarrollo, y finalmente se tendrán que contrastar mediante entrevistas de incidentes críticos con una muestra de empleados con excelente desempeño en su trabajo a efecto de realizar los ajustes necesarios para contar con el Catálogo de Competencias para la Institución.

4.12.3 Conformación de los Perfiles Tipo de Desarrollo.

Se propone la conformación de un Perfil Tipo de Desarrollo conformado por las competencias institucionales, técnicas transversales y gerenciales, mismo que se complementará con las competencias técnicas específicas determinadas para el puesto o los puestos que desea ocupar a futuro, este Perfil Tipo de Desarrollo será la base del plan de estudios que deberá completar el servidor público en su plan de carrera.

Aunado a este Perfil se tendrán que desarrollar las herramientas de evaluación que permitan determinar el grado en que posee el servidor público las competencias del puesto de su interés y en su caso las brechas a cubrir; asimismo se plantea una evaluación del potencial que incluirá los datos de su escolaridad, experiencia, méritos, así como el resultado de pruebas psicométricas que permitan

medir la capacidad intelectual y emocional que posee el trabajador y que posibilita un rendimiento exitoso en el puesto que ocupa y/o en otros puestos de la organización, ya sea en el nivel jerárquico que ocupa actualmente o en niveles superiores.

4.12.4 Determinación de las acciones de desarrollo y reglas de valoración y puntaje.

En el presente trabajo se propone que la Institución determine sus propias acciones de desarrollo, mismas que deberán estar vinculadas a sus objetivos, a sus trabajadores y a la normatividad que rige el Sistema.

Para ello se propone tomar como base las acciones planteadas en la tabla 7.

Tabla 7.

Factores y acciones de desarrollo.

No. Factor	Acción de Desarrollo
1 Talento	Evaluación del Potencial
	Evaluación del Desempeño
2 Formación y desarrollo	Capacitación
	Certificación de capacidades profesionales
	Otros Estudios
3 Experiencia	Experiencia en el servicio público
	Experiencia en el servicio privado
	Experiencia en el servicio social
	Promociones
4 Mérito	Mérito

Nota: elaboración propia.

En la tabla se proponen 4 factores con 10 acciones de desarrollo, a través de las cuales se busca reconocer el potencial, las competencias y la trayectoria de cada uno de los servidores públicos de carrera de la Institución.

El primer factor denominado “talento”, se entenderá como la capacidad con la que cuentan los servidores públicos de carrera titulares para resolver problemas y realizar competentemente las funciones de su puesto haciendo uso de su capacidad intelectual y emocional; para calificar este factor se propone considerar los resultados que obtengan los servidores públicos en la evaluación del potencial y del desempeño, ya que, a través de éstos resultados se podrá vislumbrar el éxito que tienen en su puesto actual y el que pueden llegar a tener en otro.

El segundo factor corresponde al de “formación y desarrollo”, el cual incluirá aquellas actividades de capacitación y certificación de capacidades profesionales encaminadas a adquirir y desarrollar las competencias que los servidores públicos de carrera titulares requieren para desempeñar su puesto u otros puestos del sistema con mayor nivel de responsabilidad o jerarquía.

Mediante este factor la Institución podrá fomentar el aprendizaje y contar con una reserva de personal capacitada que constituya un elemento clave para el logro de sus objetivos, tanto en el presente como en el futuro.

De igual forma, a través de este factor se podrá medir el grado de avance que el servidor público de carrera titular tenga en su plan de estudio de su plan de carrera, con el propósito de verificar que las brechas detectadas durante la adecuación puesto-persona disminuyan.

Las acciones de desarrollo que integran este factor son: capacitación, certificación de capacidades profesionales y otros estudios.

La primera, corresponderá a las acciones que permiten adquirir, actualizar, desarrollar y fortalecer las competencias para el desempeño de los servidores públicos de carrera titulares en su puesto actual y, cuando corresponda, contribuir a la certificación de capacidades profesionales.

Para la asignación de puntaje respecto a esta acción se considerará la calificación de las acciones de capacitación obtenida por el servidor público de carrera titular durante el ejercicio fiscal previo a que se realice el cálculo.

La segunda, certificación de capacidades profesionales, será considerada como el mecanismo mediante el que se comprobará que el servidor público de carrera titular ha demostrado tener las capacidades profesionales señaladas en el perfil del puesto que ocupa, con base en su acreditación.

Para asignar puntaje en esta acción se tomarán en cuenta las capacidades profesionales certificadas que estén vigentes durante el ejercicio inmediato anterior a que se realice el cálculo de puntajes, observando que las capacidades alineadas al plan de carrera, ramas de cargo o puesto deberán certificarse en el mismo nivel de dominio requerido por el puesto que se pretende ocupar.

La tercera, otros estudios, corresponderá a las acciones de formación realizadas por el servidor público de carrera titular para la adquisición y desarrollo de los conocimientos, habilidades, actitudes y valores considerados en su plan de carrera, las ramas de cargo o puesto.

La asignación del puntaje a este factor se realizará tomando en cuenta los estudios concluidos y aprobados con los que cuente el servidor público de carrera titular al momento del cálculo de puntajes, contenidos en su plan de estudio de su plan de carrera; los cuales acreditará mediante la presentación de certificados, diplomas, cédulas o títulos otorgados por las instituciones correspondientes.

El tercer factor es la “experiencia”, la cual se considera ya que le permite al servidor público incorporar nuevos conocimientos, habilidades y destrezas e incrementar la eficacia en la aplicación de los mismos.

A través de este factor se podrán apreciar el tipo de competencias que el servidor público de carrera titular ha adquirido o desarrollado a lo largo de su trayectoria laboral, las cuales repercutirán en la optimización de los resultados que obtenga en la organización, bajo el entendido de que la reconstrucción de las trayectorias laborales permite recuperar el bagaje de competencias que posee y cuya única vía de adquisición y desarrollo es a través del desempeño laboral, tales como: las competencias de dirección, las competencias de relación, de trabajo en equipo, de resolución de conflictos, de trabajo en situaciones de estrés, etc.

Las acciones que integran este factor son: experiencia en el sector público, referida al tiempo acumulado en puestos desempeñados en instituciones que desarrollan actividades y funciones que corresponden al Estado, así como los órganos y entidades que son propiedad del mismo; experiencia en el sector privado, la cual es el tiempo acumulado en puestos desempeñados en el sector económico privado; experiencia en el sector social, tiempo acumulado en puestos desempeñados en organizaciones que no dependen del sector público y que son ajenas al sector privado: ejidatarios, asociaciones, cooperativas, fundaciones, etc.; y promociones entendidas como el incremento en el nivel jerárquico o nivel de responsabilidad de una persona en la organización, el cual puede darse en el puesto que ocupa actualmente o al ocupar otro puesto.

El cuarto factor es “mérito”, el cual permitirá denotar el esfuerzo extra que un servidor público de carrera titular realiza al alcanzar resultados sobresalientes en las actividades que realiza, las cuales reflejan sus valores asociados a su capacidad individual y/o competitividad, por tanto se considerarán sus logros, distinciones, reconocimientos o premios obtenidos en el ejercicio profesional o por

destacar en alguna actividad en lo individual, así como en el desempeño de empleos, cargos o comisiones en el servicio público, privado o social.

Tomando como base esta clasificación se tendrán que desarrollar las reglas de valoración y puntajes por cada una de las acciones de desarrollo, las cuales deberán plantearse de tal manera que reconozcan y otorguen los puntajes más elevados a las acciones que dependen del esfuerzo directo del servidor público lo cual podrá impactar directamente en la motivación de los trabajadores, de igual forma se propone que la puntuación emitida sea en una escala de 0 a 100 puntos.

Los puntajes obtenidos por el servidor público de carrera titular se podrán considerar para realizar un movimiento o trayectoria lateral, obtener una promoción, un movimiento vertical o de especialidad, o ser sujeto a un intercambio, en su caso, de recibir un nombramiento temporal para ocupar un puesto, conforme a los puntajes y criterios que sean determinados por la Dependencia para cada uno de los movimientos.

4.12.5 Conformación de la Reserva de Talento de la Institución.

Como parte del proceso se propone la conformación de una Reserva de Talento, en la cual la Dependencia podrá inventariar el talento de sus servidores públicos de carrera titulares para determinar el tipo de trayectoria que podrán seguir en la Institución, asimismo servirá como un filtro que regule la cantidad de personas que se integrarán al programa de desarrollo profesional.

Esta última idea previendo los límites presupuestales con los que cuenta la Institución para capacitación y tratando de asegurar que las personas que se incorporen sean las que tengan mayores posibilidades de éxito.

Para ello se propone el desarrollo de una evaluación del potencial propia, la cual se aplicará al universo total de servidores públicos de carrera titulares interesados en incorporarse al Subsistema de Desarrollo Profesional, así como la recopilación de la información disponible respecto de su formación académica, experiencia y trayectoria profesional, resultados de sus evaluaciones de ingreso, resultado de su evaluación de desempeño, sus méritos obtenidos etc.; en tanto se desarrolla la evaluación del potencial de la Institución, se propone utilizar una batería de pruebas psicométricas que permitan valorar la capacidad intelectual, emocional, aptitudes, intereses y valores que poseen los servidores públicos de carrera titulares, y que pronostique el rendimiento en el puesto que ocupan y/o en otros puestos de la organización, ya sea en el mismo nivel jerárquico que ocupan o en niveles superiores.

Para facilitar la gestión de la información se propone el desarrollo de un Sistema Informático del Subsistema de Desarrollo Profesional (SISDPC) mismo que emitirá un reporte que refleje el perfil de la persona y describa sus fortalezas y áreas de oportunidad, además de una valoración cuantitativa que permita clasificar a los servidores públicos en dos grupos, los que obtengan las puntuaciones más altas ingresarán a la Reserva de Talento de la Institución y podrán establecer su Trayectoria de Ascenso y Promoción, mientras que las que obtengan una puntuación baja comenzarán una etapa de reforzamiento, en la que deberán realizar acciones de capacitación para ampliar, desarrollar y mejorar los conocimientos, habilidades, aptitudes, actitudes y/o valores requeridos para el desempeño eficiente de su puesto, mismas que serán proporcionadas de acuerdo a las condiciones que establezca el área correspondiente.

En esta etapa también se podrán identificar a aquellos servidores públicos de carrera titulares que se encuentren en vías de retiro para determinar a las personas que podrán reemplazarlos y comenzar su preparación para ello.

4.12.6 Definición, validación y registro de las trayectorias de ascenso y promoción de los servidores públicos de carrera titulares.

Las Trayectorias de Ascenso y Promoción (TAP) son la indicación de la serie de puestos de mayor jerarquía o responsabilidad al que ocupan los servidores públicos de carrera titulares y que permiten proyectar su posible movilidad dentro del Sistema, esto conforme lo establece la normatividad.

Para su establecimiento los servidores públicos de carrera que pertenezcan a la Reserva de Talento de la Institución que cuenten con un año de permanencia en su puesto podrán seleccionar dos puestos de rango superior o igual al que ocupan, acordes con su perfil, potencial e intereses, a través del SISDPC.

Este Sistema concentrará toda la información referente al servidor público y será la base para que el sistema informático presente los perfiles de los puestos que tengan mayor afinidad con el perfil y potencial del servidor público de carrera titular que desee establecer su Trayectoria.

Para ello, el SISDPC comparará cuantitativamente los requisitos del perfil del puesto ocupado por el servidor público de que se trate, en cuanto a escolaridad, experiencia y competencias, con el perfil del servidor público y el de los puestos seleccionados.

El resultado de dichas comparaciones arrojará un indicador del grado de afinidad entre el perfil de puesto que ocupa actualmente la persona y el perfil del puesto seleccionado (puesto-puesto), este si en la TAP del servidor público se encuentran contemplados movimientos en el mismo rango; y uno correspondiente al grado de afinidad entre el perfil del puesto y el perfil de la persona (puesto-persona), con los que se determinarán las brechas que el servidor público deberá cubrir mediante su plan de carrera.

Adicionalmente los servidores públicos de carrera contarán con la información detectada acerca de sus intereses y preferencias, a fin de que valoren la información de mejor manera y seleccionen los puestos y la secuencia en la que pretenderán ir avanzando en su desarrollo dentro de la Institución.

4.12.7 Determinación del Plan de Carrera de los servidores públicos de carrera titulares.

Conforme lo establece el marco normativo que regula el Sistema, el plan de carrera es el documento, físico y/o electrónico, en el que se integran las acciones de desarrollo que el servidor público de carrera titular deberá realizar para ocupar puestos distintos al que ocupa dentro del Sistema.

En el presente trabajo se propone que se elabore con base en el diagnóstico emitido de los índices de afinidad puesto-puesto y/o puesto-persona de los puestos seleccionados por los servidores públicos de carrera titulares en su Trayectoria de Ascenso y Promoción, pues a partir de éstos se podrán determinar las acciones que deberá llevar a cabo la persona para cubrir los requisitos del puesto que ocupa y, posteriormente los requisitos de los puestos que pretende ocupar a futuro.

Los datos que deberá contener el plan de carrera son: los datos de identificación del servidor público de carrera, el código y denominación del puesto que ocupa actualmente y de aquellos que haya seleccionado, y las acciones de capacitación y certificación de capacidades profesionales relacionadas con el puesto seleccionado a fin de reducir las brechas detectadas en la adecuación puesto-persona, con el propósito de que adquieran o desarrollen las competencias requeridas para llevar a cabo su movilidad en la organización.

Una vez que el plan de carrera haya sido validado, deberá ser registrado por el servidor público de carrera titular en el Sistema RHNet, conforme lo establece la normatividad y el Área de Desarrollo Profesional dará seguimiento al avance en el cumplimiento de las acciones de desarrollo previstas en los planes de carrera registrados, así como las posibles actualizaciones derivadas de las modificaciones de la Trayectoria de Ascenso y Promoción.

El acotamiento de las brechas detectadas podrán gestionarse mediante: cursos de capacitación; asesoría por parte del superior jerárquico, por parte de expertos, compañeros o integrantes de otras áreas; intercambios, ocupaciones temporales o comisiones; asignación de proyectos especiales; rotación de puestos etc.

El Comité Técnico de Profesionalización, conforme a la normatividad vigente determinará los criterios bajo los cuales se programen las acciones de desarrollo que se incluyan en los planes de carrera, tomando en cuenta la disponibilidad presupuestaria, las necesidades de la dependencia y la contribución a la profesionalización de los servidores públicos de carrera.

4.12.8 Determinación de los criterios de movilidad de los servidores públicos de carrera titulares.

Los servidores públicos de carrera titulares conforme lo establece la Ley del Servicio Profesional de Carrera podrán ocupar puestos de igual o mayor jerarquía en la Institución y/o en su caso, en otras instituciones públicas, privadas o sociales con las que la Dependencia tenga suscritos convenios de intercambio.

En el presente trabajo se propone dividir en dos categorías a las figuras o movimientos que podrán llevar a cabo: 1) movimientos provisionales o comisiones,

correspondientes a la transferencia de un servidor público de carrera titular por un tiempo determinado a otro puesto de la organización, para adquirir experiencia en las áreas contenidas en su plan de carrera; y 2) movimientos fijos, referidos a aquellas transferencias de los servidores públicos de carrera a otros puestos de manera permanente, ésta última condicionada al cumplimiento de las obligaciones que marca la Ley para tal propósito.

Las figuras que se podrán llevar a cabo bajo la primera categoría son:

- a) Intercambio, el cual podrá ser considerado como el mecanismo de desarrollo a través del cual el servidor público de carrera realizará prácticas con autoridades federales, estatales, municipales, del Distrito Federal y extranjeras en organismos públicos, privados o sociales para ampliar sus conocimientos y experiencias sobre temas, aspectos y/o tecnologías específicas con el propósito de fortalecer su profesionalización y enriquecer la experiencia institucional.

Este tipo de movimiento se podrá realizar únicamente con las organizaciones con las que la Dependencia tenga suscritos convenios de intercambio. Para ello, una vez que la Institución cuente con convenios los difundirá al interior de la misma, especificando las características y condiciones que se hayan establecido para su realización, así como los periodos de registro y requisitos.

Los servidores públicos de carrera titulares que se encuentren interesados en participar en alguno de los intercambios suscritos deberán presentar su solicitud al Área de Desarrollo Profesional, ésta última corroborará que cubran con el puntaje, los requisitos y las condiciones que determine la Institución, para presentar una propuesta al Comité Técnico de Profesionalización y éste último determine el movimiento.

b) Ocupación temporal en términos del artículo 52, fracción I, del Reglamento de la Ley del Servicio Profesional de Carrera (RLSPC), mismo que se aplicará en el momento en que el CTP determine ocupar un puesto cuando:

- Un servidor público de carrera titular disfrute de una licencia sin goce de sueldo, hasta por la vigencia de dicha licencia.
- Se requiera cubrir un puesto al estar incapacitado su titular, hasta por la vigencia de la licencia médica.
- Se determine la suspensión del nombramiento de un servidor público de carrera, hasta por el tiempo de la suspensión.

Para ello, se propone que el Comité elija de la Reserva de Talento a la persona que ocupará el puesto, considerando a los servidores públicos de carrera titulares que ocupen puestos de nivel jerárquico inferior al de la vacante o que tengan el mismo nivel jerárquico con percepción menor, cuya rama de cargo sea la misma que la del puesto y que este considerado en su plan de carrera.

El servidor público de carrera titular que ocupe un puesto bajo esta figura recibirá las percepciones correspondientes al mismo, así como puntos adicionales en su evaluación del desempeño y una vez que se termine la causa que motivo la ocupación temporal el servidor público de carrera regresará a su puesto origen.

c) Ocupación temporal en términos del artículo 52, fracción II, del RLSPC, mismo que se aplicará cuando el titular de la dependencia o la o el Oficial Mayor o equivalente determine ocupar un puesto vacante con algún servidor público de carrera titular de nivel jerárquico inferior en casos excepcionales y cuando peligre o se altere el orden social, los servicios públicos, la salubridad, la seguridad o el ambiente de alguna zona o región del país, como consecuencia de desastres producidos por fenómenos naturales, por

caso fortuito o de fuerza mayor o existan circunstancias que puedan provocar pérdidas o costos adicionales importantes, bajo el amparo del artículo 34 de la LSPC.

Para ello se propone que se elija de la Reserva de Talento a la persona que ocupará el puesto, considerando a aquellos servidores públicos de carrera titulares que ocupen puestos de nivel jerárquico inferior al de la vacante

El servidor público de carrera titular que resulte seleccionado para ocupar un puesto bajo esta figura recibirá las percepciones correspondientes al mismo hasta por 10 meses, así como puntos adicionales en su evaluación del desempeño.

Los puestos que sean ocupados mediante este tipo de movimiento se tendrán que concursar por convocatoria pública y abierta en un plazo no mayor de 45 días hábiles, contados a partir de la fecha del nombramiento, esto conforme a la normatividad.

De igual forma podrá aplicarse la ocupación escalonada, esto es, una vez que el servidor público de carrera titular que haya sido seleccionado para ocupar el puesto vacante, deje vacante su puesto, otro servidor público de carrera titular que ocupe un puesto de nivel jerárquico inferior podrá ocuparlo de manera temporal y así sucesivamente.

En cuanto a los movimientos que podrán aplicarse bajo la segunda categoría se encuentran los movimientos o trayectorias laterales, los movimientos verticales o de especialidad y las promociones.

Los movimientos o trayectorias laterales implicarán un cambio del servidor público de carrera a otro puesto con características y perfil equivalente, homólogo

y/o afín, en la misma u otra dependencia, sin que el movimiento implique aumento o disminución en las percepciones mayor al 30%, ni cambio de rango.

Para ello, una vez que el Comité Técnico de Profesionalización determine que el puesto vacante se podrá ocupar por movimiento o trayectoria lateral, se tendrá que difundir la vacante, señalando los plazos, requisitos y puntaje mínimo que deberán poseer los servidores públicos de carrera para ser sujetos del movimiento.

El área correspondiente deberá realizar el análisis para elegir una terna con los mejores perfiles, mismos que serán entregados al Comité Técnico de Selección, quien determinará a la persona que será sujeta del movimiento.

También podrá realizarse un movimiento de servidores públicos de carrera titulares de manera simultánea, cuando haya equivalencia, homologación y afinidad entre los perfiles de puestos o movimientos o trayectorias laterales por necesidades del servicio o por reestructura.

El movimiento vertical o de especialidad corresponde al perfil del cargo en cuyas posiciones ascendentes, las funciones se harán más complejas y de mayor responsabilidad.

Para realizar este movimiento, el Comité Técnico de Profesionalización emitirá una convocatoria para que aquellas personas que deseen realizar un movimiento vertical y que cuenten con el puntaje y requisitos establecidos por la Institución, se inscriban a efecto de valorar el incremento en su nivel de competencias correspondientes al puesto.

La promoción aplicará cuando un servidor público de carrera acceda a un puesto vacante de mayor responsabilidad o jerarquía dentro del sistema, mediante

concurso, al demostrar que cuenta con las competencias, experiencia y escolaridad necesaria para ocupar el puesto.

Para ello, el Área de Ingreso publicará una convocatoria dirigida sólo a servidores públicos, bajo las características que estipula la normatividad vigente; los servidores públicos de carrera interesados en el puesto realizarán su registro a través de la página de www.trabajaen.gob.mx, para comenzar el proceso de selección con la revisión curricular, la página electrónica antes enunciada es la herramienta diseñada para administrar la información relacionada con los procesos de reclutamiento y selección de los concursos de vacantes de las dependencias que pertenecen al SPC.

Una vez que se cierre el período de registro de candidatos, aquellas personas que pertenezcan a la Reserva de Talento cuyo plan de carrera contenga el puesto que se concursa, o que éste último sea equivalente, homologo o afín a algún puesto contenido en su plan de carrera, podrán solicitar al CTS la revalidación de las calificaciones que hayan obtenido en la realización de sus acciones de desarrollo, conforme a la tabla 8

En la tabla citada aparecen las etapas del proceso de selección de personal y las acciones de desarrollo de las cuales se tomarán las calificaciones que haya obtenido el servidor público de carrera, para la etapa de evaluación de conocimientos se tomará la calificación obtenida en los estudios relacionados con las competencias técnicas transversales y específicas del plan de estudio de las ramas de cargo o puesto del plan de carrera.

Para la evaluación de habilidades, se tomará en cuenta la calificación que haya obtenido de la capacidad profesional certificada correspondiente a su plan de carrera; la revisión y cotejo de documentos será remplazada con la validación de los documentos comprobatorios previo al cálculo de puntaje de las acciones de

desarrollo, en donde se tendrá que verificar que efectivamente cuenta con la escolaridad y experiencia que requiere el puesto vacante.

Para las etapas de experiencia y mérito se realizará el cálculo de las calificaciones correspondientes con base al expediente de las acciones de desarrollo que tienen el mismo nombre.

Esto significa que los servidores públicos de carrera que soliciten la revalidación de calificaciones tendrán la ventaja de presentarse únicamente a la última etapa del proceso de selección, la entrevista.

Tabla 8.

Homologación de las etapas del proceso de selección y las calificaciones de las acciones de desarrollo.

Etapas de selección del proceso de ingreso	Calificaciones de las acciones de desarrollo
Evaluación de conocimientos	Otros estudios.
Evaluación de habilidades	Certificación de capacidades profesionales
Revisión y cotejo de documentos	Validación de documentos para el cálculo de las acciones de desarrollo.
Experiencia	Experiencia
Mérito	Mérito

Nota: elaboración propia.

4.13 Método de evaluación

Una vez que se haya implantado el Subsistema de Desarrollo Profesional en la Institución se propone evaluar su funcionamiento y efectividad, anualmente, a través del número de movimientos laterales, promociones, trayectorias de ascenso y promoción, planes de carrera, movimientos provisionales por artículo 52 fracciones I y II que se lleven a cabo durante el período a evaluar; así como el grado de avance en los planes de carrera de los servidores públicos.

También se propone considerar las habilidades adquiridas por los trabajadores, las cuales se verán reflejadas en las puntuaciones alcanzadas en su evaluación del desempeño, en el cumplimiento de los objetivos institucionales; y en la calidad de vida y desarrollo profesional de los empleados, esto último expresado en los resultados de la encuesta de Clima Organización que realiza la Secretaría de la Función Pública y la Institución anualmente.

Conclusión

Actualmente se considera que la ventaja competitiva de las organizaciones se encuentra en su capital intelectual, razón por la que se ha vuelto relevante no solo atraer y contratar a personas talentosas, sino también gestionar y potencializar al máximo sus capacidades, a través de la implementación de programas de desarrollo profesional que permitan su crecimiento al interior de la organización, llevando en aumento su motivación y su realización laboral y personal; en pro del aumento de la eficacia de la misma, pues el éxito de una organización depende, en gran medida de la motivación, las competencias y la cultura de sus trabajadores.

En el presente trabajo se desarrolló una propuesta de un modelo que permite combinar el desarrollo profesional y las competencias laborales, añadiendo el marco normativo que rige parte de la gestión de la Dependencia en la que se focalizó, de manera específica en el Sistema del Servicio Profesional de Carrera en la Administración Pública Federal.

Dicho Sistema contempla en su estructura al Subsistema de Desarrollo Profesional para regular la movilidad de los servidores públicos de carrera con base en el mérito, mismo que no ha sido implementado en su totalidad, siendo las ocupaciones temporales y los movimientos laterales los únicos componentes que han sido instrumentados en mayor nivel, aunque sin un modelo que guie su funcionamiento, provocando con ello poco o nulo desarrollo profesional de los servidores públicos de carrera y la falta de medios y mecanismos de transferencia de las competencias adquiridas por las personas durante su trayectoria laboral.

Al llevar a cabo esta propuesta la Institución podrá obtener los siguientes beneficios: retener y desarrollar al personal más capacitado en beneficio del país, puesto que al ser la instancia encargada de la administración y preservación del

recurso natural más importante para la vida, el agua, de su funcionamiento depende en buena medida el bienestar social, el desarrollo económico y la conservación del medio ambiente del país; elevar la motivación y confianza de sus empleados, al establecer con claridad los parámetros y reglas para la gestión de la carrera de los servidores públicos de carrera en función de sus méritos, experiencia y competencias; cumplirá con de las disposiciones establecidas en la normatividad del Servicio Profesional de Carrera de una forma planeada y en beneficio de la propia Institución, pues al enmarcarse al modelo de competencias laborales le permitirá adaptarse de mejor forma ante aquellos cambios en los objetivos de la organización derivados de los cambios sexenales, la incorporación de nuevas tecnologías, o la aprobación de nuevas leyes o reformas a las mismas pues se podrán incorporar las competencias requeridas de una forma sencilla y alineada, de igual forma le permitirá alinear las competencias de los servidores públicos de carrera con su misión, visión y objetivos institucionales, más allá de convertir la operación del Subsistema de Desarrollo Profesional en un proceso burocrático sin rumbo que no le reditué en nada, visto como un trámite de mero cumplimiento que en lugar de aportar represente una carga administrativa.

De igual forma podrá crear una cultura organizacional homogénea basada en los valores institucionales y en las actitudes necesarias para el desempeño público, lo que brindara a los servidores públicos de carrera un sentido de identidad con la Institución, lo cual generará que exista un contrato de lealtad, más que de trabajo, así mismo al contar con competencias técnicas transversales se podrá mover a los servidores públicos estratégicamente dentro de la misma familia de función, contrarrestando el tedio y rutina que a muchos aquejan; en tanto, con las competencias gerenciales se reforzarán las habilidades de los mandos medios de la organización, ya que el comportamiento y las decisiones de éstos, influyen sobre el estado de ánimo y el conocimiento del resto del personal ya sea en línea jerárquica ascendente o descendente; con las competencias técnicas específicas enfocadas al puesto de trabajo se logrará que los empleados tengan las

habilidades necesarias para desarrollar las funciones propias del puesto, lo que les permitirá apropiarse del mismo y mejorar su desempeño.

Con el planteamiento de la Reserva de Talento le permitirá a la Institución valorar y potencializar a los mejores elementos que tiene, tomando en cuenta sus capacidades, su trayectoria, perfil profesional y méritos académicos y laborales, condición que le permitirá valorar e incrementar su capital intelectual, asimismo las acciones de desarrollo propuestas reconocen las competencias adquiridas y desarrolladas por los trabajadores a lo largo de su trayectoria laboral; así como los méritos con los que cuentan para efectuar su movilidad.

Por otro lado impulsará la transversalidad y el trabajo interinstitucional, para el enriquecimiento de la propia organización a través de los intercambios de recursos humanos, permitiendo desarrollar alianzas de corresponsabilidad con las instituciones públicas, privadas y sociales para el intercambio de experiencias y conocimientos que los servidores públicos de carrera pueden adquirir, implementar y mejorar en la Institución.

Además le permitirá prever los posibles movimientos que llevarán a cabo los servidores públicos de carrera, lo cual posibilitará capacitarlos de forma estratégica para cubrir las necesidades actuales y futuras de la organización preservando el capital intelectual de la misma.

Una parte muy importante que no hay que olvidar es que la Dependencia ya ha implementado en su gestión de recursos humanos un sistema de promoción, en el Sistema de Especialistas en Hidráulica mismo que le permitió obtener múltiples beneficios que a la fecha son recordados por los servidores públicos como “tiempos en los que se valoraba y premiaba su conocimiento y esfuerzo”, sin embargo es necesario blindar los recursos, las acciones y el manejo del

Subsistema para no cometer los mismos errores que hicieron que este desapareciera.

La principal amenaza que presenta la implantación del modelo es que ésta depende de la voluntad de los altos mandos de la Institución, aunado a que existe una percepción de que el Servicio Profesional de Carrera se ha convertido en una “agencia de colocación” de simpatizantes políticos y amigos de las autoridades en turno, derivado del abuso que se le ha dado a las ocupaciones por causas excepcionales fundamentadas en el artículo 34 de la LSPC, dejando a un lado el principio de mérito, esto podría generar resistencias y dudas por parte de los servidores públicos de carrera para incorporarse a la implantación del Subsistema.

Es por ello que para que la implantación de la propuesta sea exitosa será crucial la participación del psicólogo, al ser el experto en la comprensión e intervención en la relación que establecen las personas con su trabajo y las organizaciones, de manera más precisa en las siguientes actividades: en la determinación de las competencias, al ser el profesional capacitado en el entendimiento de la conducta humana podrá apoyar de una mejor manera para identificar aquellos conocimientos, habilidades, actitudes y valores para el mejor desempeño en un puesto de trabajo y a su vez en la realización de las descripciones de los comportamientos que los reflejen y los diferentes grados en los que se pueden presentar; asimismo será un actor primordial en la conformación de los perfiles de desarrollo; en la determinación de las acciones de desarrollo podrá presentar una propuesta que permita la compaginación de las necesidades del personal y de la organización, asimismo que se reflejen en las reglas de valoración, puntajes y sus ponderaciones; en la evaluación del potencial podrá proponer las características relevantes de los trabajadores y las herramientas de evaluación más pertinentes para tal tarea, de igual forma podrá desarrollar o plantear los elementos básicos para la conformación de las

herramientas de evaluación que se empleen, tanto para la evaluación del potencial, como para el análisis puesto-persona.

También será primordial en el diseño de los programas de capacitación necesarios para el desarrollo de los planes de estudio, así como del programa de sensibilización que permita a todos los actores implicados en la implantación su involucramiento.

Las líneas de acción que se sugieren para la implantación de la propuesta son las siguientes: establecer la participación puntual de los diferentes actores que intervendrán en la implantación y operación de la propuesta, desarrollar estrategias para sensibilizar a los mandos superiores que permitan contar con su compromiso y su corresponsabilidad; incorporar estrategias para la divulgación del conocimiento y la transferencia de tecnologías generados en el ámbito local, de tal manera que queden reflejadas en el modelo de competencias; desarrollar medios de comunicación interna, talleres, seminarios, cursos, etc. que faciliten la participación y compromiso de los servidores públicos de carrera y que les permitan identificar los beneficios, requisitos, procedimientos y demás aspectos derivados de su instauración.

Otro aspecto fundamental es que el Subsistema deberá estar presente al momento de realizar la planeación de recursos humanos, desde la estructura organizacional se tendrán que realizar análisis especializados de las posibles trayectorias que pueden seguirse a partir de cada puesto con base en la información del catálogo de puestos; deberán realizar la previsión necesaria de recursos, principalmente los financieros y humanos para la operación del Subsistema, de igual forma se tendrán que someter a revisión las competencias propuestas en el presente trabajo e identificar de una forma más puntual las competencias técnicas transversales requeridas en el presente y en el futuro por cada familia de función a través de paneles de expertos que incluyan a

trabajadores de cada una de las Unidades Administrativas que integran a la Dependencia.

Otro aspecto fundamental será que la Institución invierta su modelo de reclutamiento y selección, priorizando a los empleados con los que cuenta para ocupar plazas que se encuentran vacantes o son de nueva creación.

Por tanto se puede concluir que la Dependencia está obligada a implementar el Subsistema de Desarrollo Profesional como un mecanismo que le ayude a convertirse en una Institución competitiva, permitiéndole enfatizar sus valores y consolidándose como la gran representante del sector hídrico del país, al cuidado del recurso natural más importante para la vida.

Quizá el Sistema del Servicio Profesional de Carrera no ha cumplido con las expectativas que generó en su creación, pero esto ha sido porque las personas encargadas de su implantación han ajustado su proceso conforme a la cultura organizacional de cada Institución, la cual no siempre es en pro de la eficiencia y productividad, sin embargo es una situación que se puede revertir.

Ante ello es importante destacar que las organizaciones tienen la oportunidad de reorientar la estrategia en cuanto a la gestión de sus recursos humanos, incorporando la gestión por competencias laborales, la cual la pondrá a la vanguardia del mundo globalizado y con ello creará en sus servidores públicos de carrera el sentido de profesionalismo, comportamiento ético y competente en el servicio público.

Es importante precisar que las acciones que se llevarán a cabo dependerán de la disponibilidad presupuestaria y serán otorgadas bajo las condiciones que establezca el área correspondiente, considerando el talento del servidor público de

carrera titular y la eficacia para la reducción de las brechas identificadas en la Evaluación del Potencial y la adecuación puesto-persona.

En cuanto al campo de la psicología es de suma importancia que los psicólogos sean dotados de las competencias que les permita diagnosticar, intervenir, prevenir y ofrecer alternativas que permitan tanto a las organizaciones como a los trabajadores desarrollar las habilidades necesarias que les permitan ajustarse a los cambios propios de la dinámica organizacional y responder a las demandas del mundo globalizado, con el objeto de mejorar la efectividad organizacional y la calidad de vida en el lugar del trabajo, así como la empleabilidad de los trabajadores, pues los trabajadores pasan una buena parte de su vida en la organización, razón por la cual deberán sentirse seguros, cómodos, valorados y en constante crecimiento, para contrarrestar o prevenir algunos males que se presentan como la frustración que les genera el hecho de ocupar un mismo puesto durante 20 o 30 años.

Aunado a esto, en la presente propuesta se pone de manifiesto uno de los campos en el que se permite que estas dos condiciones se vean sumadas y apoyadas la una de la otra, atendiendo un sector en el que, al contar con documentos normativos se suele creer que las cosas ya se encuentran diseñadas sin opción a cambio alguno, sin embargo es un área de oportunidad para los psicólogos del trabajo.

Referencias

Acuerdo por el que se emiten las Disposiciones en las materias de Recursos Humanos y del Servicio Profesional de Carrera, así como el Manual Administrativo de Aplicación General en materia de Recursos Humanos y Organización y el Manual del Servicio Profesional de Carrera, publicado en el Diario Oficial de la Federación el 12 de julio de 2010. Última reforma 23 de agosto de 2013. México.

Acuerdo por el que se da a conocer el Programa para el Servicio Profesional de Carrera en la APF, publicado en el Diario Oficial de la Federación el 30 de julio de 2012. México.

Alles, M. A. (2002). *Dirección estratégica de recursos humanos. Gestión por competencias*. Argentina: Granica.

Alles, M. A. (2004). *Diccionario de comportamientos. Gestión por competencias: cómo descubrir las competencias a través de los comportamientos*. Argentina: Granica.

Alles, M. A. (2009). *Construyendo talento: Programas de desarrollo para el crecimiento de las personas y la continuidad de las organizaciones*. Argentina: Granica.

American Psychological Association. (2010). Manual de estilo de publicaciones de la American Psychological Association (2ª ed. adaptada para el español por la editorial El Manual Moderno). México: El Manual Moderno.

Auditoría Superior de la Federación. (2012). *Informe del Resultado de la Fiscalización Superior de la Cuenta Pública 2010*. México: Cámara de Diputados

Barran, J. (2003). La política del Reino Unido sobre reglamentación independiente y verificación de la contratación para el servicio civil. En Aguilar, L. F. (Ed.), *Profesionalización del Servicio Público en México* (pp.28-34). México: Universidad Iberoamericana.

Bisquerra, R., y Pérez, N. (2007). Las competencias emocionales. *Educación XX1*.10. 61-82.

Bresser, L. C. (1995). La reforma del aparato del Estado y la Constitución brasileña. *Revista del CLAD Reforma y Democracia*. 4. Recuperado de:

<http://www.clad.org/portal/publicaciones-del-clad/revista-clad-reforma-democracia/articulos/004-julio-1995/0025302.pdf>.

Cheema, G. S. (2003). La visión de las Naciones Unidas. En Aguilar, L. F. (Ed.), *Profesionalización del Servicio Público en México* (pp.55-60). México: Universidad Iberoamericana.

Comisión Nacional del Agua. (1995). *Normas del Sistema de Especialistas en Hidráulica de la Comisión Nacional del Agua*. México: Comisión Nacional del Agua.

Comisión Nacional del Agua (2008a). *Manual de Organización General*. México. Secretaría de Medio Ambiente y Recursos Naturales.

Comisión Nacional del Agua (2008b). *Programa Nacional Hídrico 2007-2012*. México: Secretaría de Medio Ambiente y Recursos Naturales.

Comisión Nacional del Agua (2011). *Código de conducta del personal de la CONAGUA*. México: Secretaría de Medio Ambiente y Recursos Naturales.

Comisión Nacional del Agua (2012). *Agenda del Agua 2030*. México: Secretaría de Medio Ambiente y Recursos Naturales.

De Luna, A. G. (2008). *Capital Humano Gestión por competencias laborales en la administración pública*. México: Trillas.

Dolan, S. L., Cabrera, R., Jackson, S. E. y Shuler, R. S. (2003). *La gestión de los recursos humanos: preparando profesionales para el siglo XXI*. Madrid: Mc. Graw Hill.

Embid, O., Fernández, B. y Rueda, I (2006). *Gestión por competencias en la administración de la comunidad autónoma de Aragón*. España: Gobierno de Aragón.

Fernández, J. (2005). *Gestión por competencias: Un modelo estratégico para la dirección de Recursos*. Madrid: Prince Hall.

Ferreyra, M. P. (2001). *Alcances y límites de la reforma del servicio público*. Trabajo presentado en el VI Congreso Internacional del Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública, Buenos Aires, Argentina.

García, Y., Reyes, L. y Javier, C. (2009). ¿Por qué la importancia de implementar Sistemas de Gestión por Competencias en nuestras organizaciones? *Ciencias Holguín*. 15(2). 1-9.

Gil, J. (2007). La evaluación de competencias laborales. *Educación XX1*. 10. 83-106

Guerrero, O [Omar]. (2003). *Ley del Servicio Profesional de Carrera en la Administración Pública Federal. Una Apreciación Administrativa*. México: Instituto de Investigaciones Jurídicas UNAM.

Guerrero, G. [Guillermo]. (1999). Sistema de especialistas en hidráulica de la Comisión Nacional del Agua, un programa civil implantado en 1990. *Revista de Administración Pública*. 103. 87-92.

Iacoviello, M. (2010). *La calidad institucional del servicio civil chileno: evolución, avances y desafíos pendientes*. Ponencia presentada en el XV Congreso del CLAD sobre Administración Pública y Reforma del Estado. Santo Domingo.

Ley del Servicio Profesional de Carrera en la Administración Pública Federal, publicada en el Diario Oficial de la Federación el 10 de abril de 2003. Última reforma el 9 de enero de 2006. México.

Longo, F. (2001). *La reforma del servicio civil en las democracias avanzadas: mérito con flexibilidad*. Washington: Banco Interamericano de Desarrollo.

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

Martínez, E. E. (2010). La carrera administrativa en Colombia: 70 años de ficción. *Opinión Jurídica*. 9(18). 107-125.

Martínez, M. D. (2003). *Modelo de evaluación para la mejora continúa de los programas de formación en servicio*. Programa de Doctorado Calidad y Procesos de Innovación Educativa. Universidad Autónoma de Barcelona. España.

Martínez, E. y Martínez, F. (2009). *Capacitación por competencia. Principios y métodos*. Chile: OIT.

Mertens, L. (1996). *Competencia laboral: sistemas, surgimiento y modelos*. Montevideo: Oficina Internacional del Trabajo.

Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos. (2011), *Hacia una gestión pública más efectiva y dinámica en México*. OECD: Publishing.

Obando, F., González, C. E., y Riveros, R. E. (2008). *Carrera Administrativa y competencias laborales*. Colombia: Alcaldía Mayor de Bogotá D.C.

Osborne, D. (2003). Un servicio civil dinámico a lo largo del tiempo: la tendencia global a la transformación de las instituciones. En Aguilar, L. F. (Ed.), *Profesionalización del Servicio Público en México* (pp.28-34). México: Universidad Iberoamericana.

Oszlak, O. (2001). *El servicio civil en América Latina y el Caribe: situación y retos futuros*. Ponencia presentada en el VI Congreso Internacional del Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública. Argentina.

Pereda, S., Berrocal, F. y López, M. (2002). Gestión de recursos humanos por competencias y gestión del conocimiento [Versión electrónica]. *Dirección y Organización*. 28. 43-54. Recuperado de:
<http://www.revistadyo.com/index.php/dyo/issue/view/15>

Pardo, M. C. (2005). *El Servicio Civil de Carrera para un mejor desempeño de la Gestión Pública*. México: Auditoría Superior de la Federación.

Reglamento de la Ley del Servicio Profesional de Carrera de la Administración Pública Federal, publicado en el Diario Oficial de la Federación el 6 de septiembre de 2007. México.

Sánchez, A. (2006). Desafíos vigentes en el servicio público canadiense. *Revista Mexicana de Estudios Canadienses (nueva época)*. 12. 89-106.

Sánchez, A., Marrero, C. E. y Martínez, C. C. (2005). Una Mirada a los Orígenes de las Competencias Laborales. *Ciencias Holguín*. 11 (2). 1-14.

Secretaría de la Función Pública (2008). *Catálogo de Ramas de Cargo*. Recuperado de:

http://www.conagua.gob.mx/SPC_CONAGUA/10.Ramas_de_Cargo.pdf

Sociedad Mexicana de Psicología. (2010). Código ético del psicólogo. México: Trillas.

Restrepo de O., L., Ladino T., A. y Orozco A., D. (2008). Modelo de reclutamiento y selección de talento humano por competencias para niveles directivo de la organización. *Scientia Et Technica*. 14(39). 286-291.

Vargas, F. (2004). *40 preguntas sobre competencia laboral*. Montevideo: Cinterfor.

Anexos

Anexo 1. Reglas de Valoración y Puntajes de las Acciones de Desarrollo.

Acción de Desarrollo	Reglas de valoración	Puntajes
Capacitación	Cumplir 40 horas anuales de capacitación obligatoria y/u optativa, alineadas a sus funciones o capacidades del puesto o rama de cargo, con calificación aprobatoria de 70 a 89.9, en el ejercicio fiscal inmediato anterior.	3.75
	Cumplir 40 horas anuales de capacitación obligatoria y/u optativa, alineadas a sus funciones o capacidades del puesto o rama de cargo, con calificación aprobatoria de 90 a 100, en el ejercicio fiscal inmediato anterior.	7.5
	Cumplir 40 horas anuales de capacitación obligatoria y/u optativa, alineadas a sus funciones o capacidades del puesto o rama de cargo, con calificación aprobatoria de 80 a 100, y habiendo impartido un curso de capacitación en la Institución, como instructor interno, y obteniendo buenos resultados en la evaluación de la reacción (mínimo de 4), en el ejercicio fiscal inmediato anterior.	11.25
	Cumplir 40 horas anuales de capacitación obligatoria y/u optativa, alineadas a sus funciones o capacidades del puesto o rama de cargo, con calificación aprobatoria de 90 a 100, estando por lo menos una de las acciones de capacitación dentro de su trayectoria de ascenso o plan de carrera, en el ejercicio fiscal inmediato anterior.	15
Certificación de capacidades profesionales	Contar con la certificación, en el ejercicio fiscal inmediato anterior, de una capacidad contemplada en el perfil del puesto ocupado.	3.75
	Contar con la certificación, en el ejercicio fiscal inmediato anterior, de dos capacidades contempladas en el perfil del puesto ocupado.	7.5

Acción de Desarrollo	Reglas de valoración	Puntajes
	<p>Contar con la certificación, en el ejercicio fiscal inmediato anterior, de una capacidad contemplada en el perfil del puesto ocupado y de una capacidad alineada al plan de carrera o a la rama de cargo o puesto.</p>	7.5
	<p>Contar con la certificación, en el ejercicio fiscal inmediato anterior, de dos capacidades contempladas en el perfil del puesto ocupado y de al menos una capacidad alineada al plan de carrera o a la rama de cargo o puesto.</p>	11.25
	<p>Contar con la certificación, en el ejercicio fiscal inmediato anterior, de al menos una capacidad contemplada en el perfil del puesto ocupado y de dos capacidades alineadas al plan de carrera o a la rama de cargo o puesto.</p>	11.25
	<p>Contar con la certificación, en el ejercicio fiscal inmediato anterior, de:</p> <p>a) Dos capacidades contempladas en el perfil del puesto ocupado y dos capacidades alineadas al plan de carrera o a la rama de cargo o puesto,</p> <p>b) Al menos una capacidad contemplada en el perfil del puesto ocupado y de tres capacidades alineadas al plan de carrera o a la rama de cargo o puesto, o bien,</p> <p>c) Al menos tres capacidades contempladas en el perfil del puesto ocupado y una capacidad alineada al plan de carrera o a la rama de cargo o puesto.</p>	15
Evaluación del desempeño	<p>Haber obtenido un resultado anual de 70.0 a 79.9 puntos en la evaluación del desempeño del ejercicio fiscal inmediato anterior.</p>	3.75
	<p>Haber obtenido un resultado anual de 80.0 a 89.9 puntos en la evaluación del desempeño del ejercicio fiscal inmediato anterior.</p>	7.5
	<p>Haber obtenido un resultado anual de 90.0 a 94.9 puntos en la evaluación del desempeño del ejercicio fiscal inmediato anterior.</p>	11.25
	<p>Haber obtenido un resultado anual de 95.0 a 100.0 puntos en la evaluación del desempeño del ejercicio fiscal inmediato anterior.</p>	15

Acción de Desarrollo	Reglas de valoración	Puntajes
Otros estudios	Haber concluido estudios relacionados con su plan de carrera y/o con el plan de estudio de la rama de cargo o puesto, con certificados, títulos y/o constancias que acrediten su aprobación, en el cuarto ejercicio fiscal inmediato anterior.	3.75
	Haber concluido estudios relacionados con su plan de carrera y/o con el plan de estudio de la rama de cargo o puesto, con certificados, títulos y constancias que acrediten su aprobación, en el tercer ejercicio fiscal inmediato anterior.	7.5
	Haber concluido estudios relacionados con su plan de carrera y/o con el plan de estudio de la rama de cargo o puesto, con certificados, títulos y constancias que acrediten su aprobación, en el segundo ejercicio fiscal inmediato anterior.	11.25
	Haber concluido estudios relacionados con su plan de carrera y/o con el plan de estudio de la rama de cargo o puesto, con certificados, títulos y constancias que acrediten su aprobación, en el ejercicio fiscal inmediato anterior.	15
Experiencia en el servicio público	Contar con experiencia dentro de la Administración Pública Federal en cuando menos un puesto distinto al ocupado, dentro de la misma rama de cargo o puesto, con una permanencia mínima de dos años.	3.75
	Contar con experiencia en cuando menos dos puestos distintos al ocupado, dentro de la misma rama de cargo o puesto, con una permanencia mínima de dos años en cada uno de ellos.	7.5
	Contar con experiencia en cuando menos tres puestos distintos al ocupado, dentro de la misma rama de cargo o puesto, con una permanencia mínima de dos años en cada uno de ellos.	11.25
	Contar con experiencia en cuando menos cuatro puestos distintos al ocupado dentro de la misma rama de cargo o puesto, con una permanencia mínima de dos años en cada uno de ellos.	15
Promociones	Haber ganado el concurso de un puesto identificado en la trayectoria de ascenso y promoción y permanecer en dicho puesto cuando menos dos años.	3.75

Acción de Desarrollo	Reglas de valoración	Puntajes
	Haber ganado dos concursos de puestos identificados en la trayectoria de ascenso y promoción y permanecer en cada uno de ellos cuando menos dos años.	7.5
	Haber ganado tres concursos de puestos identificados en la trayectoria de ascenso y promoción y permanecer en cada uno de ellos cuando menos dos años.	11.25
	Haber ganado cuatro concursos de puestos identificados en la trayectoria de ascenso y promoción y permanecer en cada uno de ellos cuando menos dos años.	15
Trayectoria de ascenso y promoción, y para ser considerados en el subsistema de Ingreso, en caso de que el servidor público de carrera concurre por otra plaza	Si el servidor público de carrera concursa por una plaza de su mismo nivel en su misma unidad responsable y dicha plaza se encuentra en su trayectoria de ascenso y promoción, con menos del 25% del cumplimiento de su plan de carrera registrado.	1.5
	Si el servidor público de carrera concursa por una plaza de su mismo nivel en otra unidad responsable en la misma dependencia y dicha plaza se encuentra en su trayectoria de ascenso y promoción, con menos del 25% del cumplimiento de su plan de carrera registrado.	0.5
	Si el servidor público de carrera concursa por una plaza de nivel superior en su misma unidad responsable y dicha plaza se encuentra en su trayectoria de ascenso y promoción, con menos del 25% del cumplimiento de su plan de carrera registrado.	2.5
	Si el servidor público de carrera concursa por una plaza de nivel superior en otra unidad responsable en la misma dependencia y dicha plaza se encuentra en su trayectoria de ascenso y promoción, con menos del 25% del cumplimiento de su plan de carrera registrado.	1.5
	Si el servidor público de carrera concursa por una plaza de su mismo nivel en su misma unidad responsable y dicha plaza se encuentra en su trayectoria de ascenso y promoción, con entre el 25% y el 49% del cumplimiento de su plan de carrera registrado.	4

Acción de Desarrollo	Reglas de valoración	Puntajes
Si el servidor público de carrera concursa por una plaza de su mismo nivel en otra unidad responsable en la misma dependencia y dicha plaza se encuentra en su trayectoria de ascenso y promoción, con entre el 25% y el 49% del cumplimiento de su plan de carrera registrado.		3
Si el servidor público de carrera concursa por una plaza de nivel superior en su misma unidad responsable y dicha plaza se encuentra en su trayectoria de ascenso y promoción, con entre el 25% y el 49% del cumplimiento de su plan de carrera registrado.		5
Si el servidor público de carrera concursa por una plaza de nivel superior en otra unidad responsable en la misma dependencia y dicha plaza se encuentra en su trayectoria de ascenso y promoción, con entre el 25% y el 49% del cumplimiento de su plan de carrera registrado.		4
Si el servidor público de carrera concursa por una plaza de su mismo nivel en su misma unidad responsable y dicha plaza se encuentra en su trayectoria de ascenso y promoción, con entre el 50% y el 74% del cumplimiento de su plan de carrera registrado.		6.5
Si el servidor público de carrera concursa por una plaza de su mismo nivel en otra unidad responsable en la misma dependencia y dicha plaza se encuentra en su trayectoria de ascenso y promoción, con entre el 50% y el 74% del cumplimiento de su plan de carrera registrado.		5.5
Si el servidor público de carrera concursa por una plaza de nivel superior en su misma unidad responsable y dicha plaza se encuentra en su trayectoria de ascenso y promoción, con entre el 50% y el 74% del cumplimiento de su plan de carrera registrado.		7.5

Acción de Desarrollo	Reglas de valoración	Puntajes
	Si el servidor público de carrera concursa por una plaza de nivel superior en otra unidad responsable en la misma dependencia y dicha plaza se encuentra en su trayectoria de ascenso y promoción, con entre el 75% y el 100% del cumplimiento de su plan de carrera registrado.	6.5
	Si el servidor público de carrera concursa por una plaza de su mismo nivel en su misma unidad responsable y dicha plaza se encuentra en su trayectoria de ascenso y promoción, con entre el 75% y el 100% del cumplimiento de su plan de carrera registrado.	9
	Si el servidor público de carrera concursa por una plaza de su mismo nivel en otra unidad responsable en la misma dependencia y dicha plaza se encuentra en su trayectoria de ascenso y promoción, con entre el 75% y el 100% del cumplimiento de su plan de carrera registrado.	8
	Si el servidor público de carrera concursa por una plaza de nivel superior en su misma unidad responsable y dicha plaza se encuentra en su trayectoria de ascenso y promoción, con entre el 75% y el 100% del cumplimiento de su plan de carrera registrado.	10
	Si el servidor público de carrera concursa por una plaza de nivel superior en otra unidad responsable en la misma dependencia y dicha plaza se encuentra en su trayectoria de ascenso y promoción, con entre el 50% y el 74% del cumplimiento de su plan de carrera registrado.	9

Nota: de Acuerdo por el que se emiten las Disposiciones en las materias de Recursos Humanos y del Servicio Profesional de Carrera, así como el Manual Administrativo de Aplicación General en materia de Recursos Humanos y Organización y el Manual del Servicio Profesional de Carrera, publicado en el Diario Oficial de la Federación el 12 de julio de 2010. Última reforma en el D.O.F. el 23 de agosto de 2013.

Anexo 2. Catálogo de Ramas de Cargo o Puesto

Clave	Rama de Cargo	Descripción
A	Normatividad y Gobierno	Puestos encargados de elaborar las normas y/o políticas que regulan el ejercicio público y/o actividades ciudadanas, o bien supervisar y/o vigilar el cumplimiento de las normas que regulan actividades ciudadanas.
B	Asesoría (*Orientación y Apoyo Global)	Puestos de gabinetes de apoyo y, en general, aquellos orientados a apoyar la actividad de una o varias áreas de la organización, para el logro de sus objetivos.
C	Promoción y Desarrollo	Puestos cuyas funciones principales están destinadas a favorecer el desarrollo económico y social.
D	Apoyo Técnico	Puesto cuyas funciones principales están destinadas al desempeño de carácter normativo y apoyo técnico en la administración y preservación de recursos naturales
E	Producción y Comercialización de Bienes	Puestos cuya actividad está relacionada con la producción y/o comercialización de bienes en los campos industrial, agropecuario y forestal, comercial, etcétera.
F	Prestación de Servicios	Puestos orientados a proporcionar servicios en los diferentes campos de salud, vivienda y seguridad social, educación, trabajo, comunicaciones y transportes, industrial, comercial, agropecuario, forestal, turismo, etcétera.
G	Planeación	Puestos encargados de integrar el sistema de planeación y de establecimiento de metas, tiempos, responsables, instrumentos de acción y recursos necesarios para el logro de los objetivos de largo y mediano plazos.
H	Programación	Puestos orientados a la definición de estructuras programáticas-presupuestales, considerando las limitaciones y posibilidades reales de la organización.
I	Presupuestación	Puestos orientados a la formulación, discusión, aprobación, ejecución, control y evaluación del presupuesto.
J	Desarrollo Institucional	Puestos orientados a la elaboración de estudios de organización y/o de racionalización administrativa, métodos o sistemas, cuyo objeto es aumentar la eficiencia, eficacia y congruencia de los sistemas en la organización.
K	Informática (*y Estadística)	Puestos cuya actividad está orientada a la planeación y desarrollo de tecnologías de la información, la automatización de los sistemas de trabajo, la administración de la infraestructura y servicios de cómputo, telecomunicaciones y/o seguridad informática.

Clave	Rama de Cargo	Descripción
L	Evaluación (*y Control)	Puestos orientados a verificar y valorar el cumplimiento de los criterios de referencia, metas y/o estándares de gestión, así como sus responsables, en la organización.
M	Recursos Humanos	Puestos orientados al reclutamiento, selección y contratación de personal, sus compensaciones, remuneración, prestaciones y servicios, relaciones jurídico laborales, capacitación, desarrollo profesional, evaluación del desempeño y/o separación.
N	Recursos Materiales y Servicios Generales	Puestos orientados a la adquisición, aprovechamiento, mantenimiento y/o destino de los bienes muebles e inmuebles y de consumo que hacen factible la operación de la organización.
O	Recursos Financieros	Puestos orientados a la eficiente y eficaz administración de los recursos fiscales y financieros de la organización (considera el ejercicio, control y evaluación presupuestario, la contabilidad y el registro que permita el análisis presupuestario, financiero y económico).
P	Asuntos Jurídicos	Puestos orientados a proporcionar el apoyo jurídico de carácter consultivo, contencioso, administrativo y/o penal necesario para la organización.
Q	Comunicación Social	Puestos encargados de posicionar a la organización, al interior y/o exterior de la misma, a través de sus relaciones públicas y/o de los medios de difusión.
R	Orientación e Información (* y Quejas)	Puestos cuya actividad está dirigida a recibir y tramitar solicitudes de información y/o quejas de parte de personas físicas y/o morales.
S	Apoyo Administrativo (*Staff)	Puestos orientados al apoyo administrativo, control documental y/o mensajería de una o varias áreas de la organización.
T	Coordinación y Enlace Intra e Interinstitucional	Puestos orientados a vincular a la organización con otras instancias, en torno a estrategias y políticas para establecer canales de colaboración.
U	Auditoría, Responsabilidades, Quejas e Inconformidades	Puestos que realizan funciones encaminadas a vigilar el cumplimiento de las disposiciones legales y/o administrativas, así como encargadas de aplicar medidas preventivas, correctivas y de sanción administrativa.
V	Dirección (*1,2,3,4,5,6 y 7)	Puestos encargados de dirigir la organización (primer nivel de la organización) o su administración.

Clave	Rama de Cargo	Descripción
W	Estadística (N/E)	Puestos cuya actividad está orientada al análisis estadístico de datos, descriptivo y/o inferencial; esta información puede presentarse en forma de censos, bancos de datos, archivos y otro tipo de soportes relevantes para la toma de decisiones.
Y	Seguridad y Protección Civil (N/E)	Puestos orientados a la protección de personas, bienes muebles e inmuebles, destinadas a proteger y preservar el orden y la tranquilidad.
Z	Investigación (N/E)	Puestos orientados a la generación de nuevos conocimientos o tecnologías, mediante la investigación científica o tecnológica.

Nota: de "Catálogo de Ramas de Cargo" por la Secretaría de la Función Pública el 29 de octubre de 2008.