

01921
66

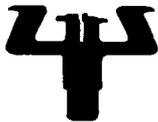


**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA
DE MEXICO**

FACULTAD DE PSICOLOGIA

**EL SERVICIO CIVIL DE CARRERA A
TRAVES DE LAS COMPETENCIAS
LABORALES**

TESIS
QUE PARA OBTENER EL TITULO DE
LICENCIADO EN PSICOLOGIA
PRESENTAN:
ESPINDOLA GARCIA) JUDITH CONCEPCIÓN
MEZA ANGELES YESSICA



DIRECTORA : LIC. MA. DE LOURDES REYES PONCE

MEXICO, D.F. SEPTIEMBRE DEL 2003

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**



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.

A todas las personas que de una manera u otra han hecho que este trabajo sea posible.

Mamá

*Por darme la vida, caminar conmigo
y darme la fortaleza para
seguir adelante.*

Papá

*Por qué sin tu apoyo no hubiese
cumplido esta meta. Gracias por
creer en mí.*

Conchita, Alicia, Miguel

*Porqué si hay algo que valoró es contar
incondicionalmente con ustedes.*

Abuelitos

Por ser la base de la familia.

Yessica

*Por ser amiga y cómplice en la
realización de esta meta.*

Fam. Meza Angeles

Gracias por todas sus atenciones.

Rocio, Gabriela.

Por compartir sus vidas y su amistad.

Gerardo, Gilberto, Lauro, Marcos, Ricardo, Rosario
*Son una parte muy especial en mi vida, gracias por compartir
los momentos importantes de nuestras vidas.*

Arturo, Diana, Gisela, Juan Carlos

Por el placer de haber compartido con ustedes esta etapa de nuestras vidas.

A mis tíos y primos

Por hacer de la familia algo especial.

*Siempre fue mi destino recibir
de la vida y de mis amigos
mucho más de lo que
yo podría darte.*

Hermann Hesse

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

No puedo finalizar este trabajo sin agradecer a todas las personas que estuvieron y están cerca de mí y sobre todo que me entregaron su confianza:

Mamá

No existen palabras con las que pueda expresar todo el amor y el agradecimiento que te tengo, por estar conmigo apoyándome, simplemente por estar aquí.

Papá

Todo lo que me has enseñado esta plasmado en este trabajo, me enseñaste a luchar por muy difícil que sea el camino, a no conformarme y esforzarme por alcanzar lo que quiero.

Hermanos

Erick, Adriana y a mi hermana adoptiva Montse, por ser parte de mi familia por apoyarme, quererme y por tantas cosas que me han enseñado, gracias y los quiero mucho.

Alan y Tere

Por ser una parte muy, muy importante en mi vida y por que son parte de todo esto.

Abuelitos

Alfonsina, Arturo †, Estela † y Pueblo por todo su amor y cariño.

Judith

Que puedo decir que no sepas ya, eres la persona que mejor me conoce, has estado conmigo en los momentos buenos y malos. No sabes como te agradezco todo lo que has hecho por mí y sobre todo por realizar este sueño conmigo.

Familia Meza y Angeles

A todos y cada uno de ustedes por aceptarme y quererme.

Familia Espindola G.

Por abrirme las puertas de su hogar.

Así mismo no podemos dejar de agradecer a todas las personas que de alguna u otra manera nos ayudaron a realizar este trabajo:

A la Lic. Lourdes Reyes Ponce, por cada una de las horas que dedicó a este trabajo, por todas sus atenciones y paciencia que nos brindó.

Al Dr. Alvaro Jiménez Osomio, porque aún sin conocernos nos regalo su tiempo, conocimientos y experiencia sin los cuales este trabajo no se hubiera terminado.

Al Lic. Ángel San Román Vázquez, por dedicarnos tiempo y experiencia.

Al Lic. Gabriel Jarillo Enríquez, por su valiosa colaboración en la realización de este trabajo.

Al Lic. Juan Varela Juárez, por ser una parte importante para la finalización de este proyecto.

A la Lic. Erika Villavicencio Ayub, por compartir con nosotros su experiencia.

A todas las personas de la Subdirección de Capacitación Técnica y la Subdirección de Desarrollo Profesional; en especial a la Lic. Cristina Torres Castrejón por todo el apoyo que siempre nos brindó, al igual que Esteban, Silvia, Trinidad, Soledad, Salvador y Rubén.

INDICE

Página

INTRODUCCION	1
1. LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA Y EL SERVICIO CIVIL DE CARRERA	1
1.1 Breve reseña histórica	
1.2 Características actuales de la Función Pública en México	
1.3 Plan Nacional de Desarrollo	
1.4 La Modernización de la Administración Pública	
1.5 El Servicio Civil de Carrera	
1.6 Ley del Servicio Profesional de Carrera	
2. LAS COMPETENCIAS LABORALES	25
2.1 Teorías que sustentan el modelo de Competencia Laboral	
2.2 Características del enfoque de Competencias Laborales	
2.3 Definición de Competencia Laboral	
2.4 Clasificación de las Competencias Laborales	
2.5 Componentes del Sistema de Competencias Laborales	
2.6 Proyecto de Modernización de la Educación Técnica y la Capacitación	
2.7 Identificación de Competencias Laborales	
2.8 Perfil del puesto por Competencias Laborales	
2.9 Selección por Competencias	
2.10 Evaluación por Competencias Laborales	
2.11 Semejanzas entre Normas de Competencia Laboral y Normas ISO 9000	
3. LAS COMPETENCIAS LABORALES EN EL SERVICIO CIVIL DE CARRERA	61
4. METODOLOGIA	71
4.1 Justificación	
4.2 Planteamiento del Problema	
4.3 Objetivo de la investigación	
4.4 Definición Conceptual de Variables	
4.5 Definición Operacional de Variables	
4.6 Sujetos	
4.7 Muestreo	
4.8 Tipo de estudio	
4.9 Diseño	
4.10 Instrumentos y Materiales	
4.11 Procedimiento	

5. RESULTADOS	79
6. CONCLUSIONES	127
REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS	131

ANEXOS

- ANEXO 1. Formato de Análisis de Funciones**
- ANEXO 2. Pruebas de Conocimientos**
- ANEXO 3. Registros Observacionales de Habilidades**
- ANEXO 4. Tests de Reglas y Contingencias**
- ANEXO 5. Solicitud Ponderada**

I. INTRODUCCION

En México se están viviendo una serie de cambios, que involucran avances en diferentes órdenes de la vida política, económica y social, entre otros. El cambio impacta tanto a las organizaciones privadas como a las públicas que tienen la necesidad de innovar su funcionamiento para ser eficientes y cumplir de la mejor manera con los fines que persiguen.

Es así como surge la demanda de satisfacer las necesidades de la población, ante lo cual se requiere un cambio radical en la forma de administrar y prestar los servicios públicos.

Por consiguiente, los cambios que la sociedad exige a la Administración Pública requieren de una renovación enfocada a impulsar la profesionalización de los servidores públicos, dotándolos de los medios e instrumentos necesarios para aprovechar su capacidad productiva y creativa en el servicio a la sociedad.

Bajo esta visión, el recurso fundamental para lograr una reforma de Estado, es el humano, al ser éste el impulsor y objeto de cambio dirigido hacia una administración capaz de responder a las demandas de la sociedad.

Con base en lo anterior, es necesario promover una cultura de servicio que tenga como propósito la superación y el reconocimiento del servidor como la forma de alcanzar su autorrealización. Para obtener este resultado se debe además fomentar la profesionalización a través de un Servicio Civil de Carrera como sistema que establece normas, funciones y procedimientos, además de definir las reglas de selección, evaluación del desempeño, promoción, etc., de una manera objetiva.

La presente investigación tiene por objetivo elaborar el perfil de competencias y los instrumentos que permitan evaluar la presencia de competencias en personal de nuevo ingreso y en servicio; por tanto, son dos los temas primordiales que se abordan: el Servicio Civil de Carrera como una propuesta para ser implementada en la Administración Pública y el de Competencias Laborales por ser esta última una de las tendencias actuales para entre otras cosas, proveer de recursos humanos idóneos a las organizaciones, independientemente de donde adquirió los conocimientos, habilidades y actitudes requeridas; logrando así mejorar la calidad en el funcionamiento de las organizaciones.

Además se hace una revisión de los aspectos más relevantes dentro de la Administración Pública, desde sus orígenes hasta su situación actual con el fin de detectar aquellos factores que han sido causa de enormes rezagos administrativos causantes de deficiencias que requieren ser atendidas urgentemente y así lograr un servicio de calidad.

CAPITULO 1

LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA Y EL SERVICIO CIVIL DE CARRERA

1. LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA Y EL SERVICIO CIVIL DE CARRERA

1. 1 BREVE RESEÑA HISTÓRICA

De acuerdo con Haro (2000)¹, la relación entre el Estado y sus servidores en México se remonta a los Reyes Católicos, cuando los nombramientos se realizaban anteponiendo la voluntad de los reyes. Los derechos y obligaciones de los funcionarios eran, en razón de su nombramiento: el de percibir una retribución económica a cambio de la prestación de sus servicios.

Como resultado de la independencia, España dejó de nombrar a los gobernantes de México, el primer año de la administración pública se caracterizó por una turbulencia en todos los aspectos: político, económico y social. Se puede decir que el devenir histórico de la administración de personal al servicio del Estado presentaba una serie de deficiencias, carencias y defectos que se expresan como resultado de un largo proceso durante el cual se emitía un conjunto de normas que no eran llevadas a la práctica, resultando una falta de correspondencia entre la realidad y la ley.

Con la promulgación de la Constitución de 1857 se reiteraban las facultades y obligaciones del Presidente de la República, al señalar que corresponde a éste:

“Nombrar y remover libremente a los secretarios de despacho, a los agentes diplomáticos y empleados superiores de Hacienda y a los demás empleados de la Unión, cuyo nombramiento no esté determinado en otro modo en la Constitución o en las leyes”.²

Era sencillo ingresar a la administración, sólo se requería saber leer, escribir y sumar, además de tener un *padrino político*, él que obtenía el puesto traía consigo vivales que lo que deseaban era obtener el máximo beneficio del poder político.

En 1911 fue elaborado un Proyecto de Ley del Servicio Civil de los Empleados Federales, el cual intentaba asegurar derechos y estabilidad a los burócratas, sin embargo no fue aprobado.

En la Constitución de 1917, no se previó la regulación de las relaciones de trabajo entre el Estado y sus servidores, estableciendo que el Congreso de la Unión era el único en legislar sobre el trabajo en general. Por su parte la Ley Federal del Trabajo no incluyó a los trabajadores al servicio del Estado en sus disposiciones, ya que estableció que “los funcionarios y empleados en sus relaciones con el Estado debían regirse por leyes del Servicio Civil”.³

¹ Haro, B. G. (2000). *Servicio Público de Carrera: tradición y perspectivas*. México: Instituto Nacional de Administración Pública A.C.

² Ibidem, p.44.

³ Ibidem.

En 1922 surge la Confederación Nacional de la Administración Pública (CNAP), con el propósito de fungir como una congregación profesional de servidores públicos, pugnando por crear un seguro oficial, jubilación, así como la creación de la carrera administrativa, mediante una ley de servicio civil.

Posteriormente, en 1934, un acuerdo presidencial estableció el servicio civil por tiempo determinado, siendo publicado en el *Diario Oficial de la Federación* con el nombre de Acuerdo sobre Organización y Funcionamiento de la Ley del Servicio Civil. El acuerdo definía el servicio civil, incluyendo en él a las personas que desempeñarán empleos, cargos o comisiones dependientes del Poder Ejecutivo, excluyendo al personal de carácter político: secretarios de Estado, subsecretarios, oficiales mayores, directores, incluso a jefes de departamento, jefes de oficina, empleados por contrato y a los que tuvieran carácter militar. En el acuerdo se establecían normas referentes a las vacaciones, licencias, permisos, recompensas y ascensos, regulando además los derechos y obligaciones del personal comprendido en el servicio civil.⁴

En suma, la Ley del Servicio Civil limitaba el derecho presidencial de nombrar a los empleados, estableciendo procedimientos para integrar al personal por selección basada en la aptitud y el mérito. Se estableció la permanencia en el puesto y la remoción por causas justas. No obstante la ley produjo escasos resultados y no hubo cambios sustanciales derivados de su corta vigencia.

En materia de *profesionalización* del servidor público, en 1939 se creó el Instituto de Formación Profesional, como un órgano desconcentrado de la Procuraduría General de Justicia del D.F.

En 1965, se creó la Comisión de Administración Pública (CAP), señalando la inexistencia de un mecanismo normativo justo, encargado de regular los principios y los lineamientos de una función pública moderna; determinó definir con claridad y modificar en su caso los objetivos del Servicio Civil de Carrera, con el fin de dar entrada a una política congruente, que respondiera a los requerimientos de la burocracia con el interés de dar unidad a la actitud del gobierno frente a sus servidores.⁵

En los años 70's se creó la Dirección General de Estudios Administrativos que sustituyó a la CAP, persiguiendo que "los trabajadores al servicio del Estado desempeñaran sus actividades al amparo de un sistema de personal moderno y equitativo que, tomando en cuenta sus conocimientos, aptitudes y antigüedad, se preocupará por generar en los servidores públicos la actitud y la preparación que reclamaba el desarrollo de la reforma".⁵

⁴ Haro, B. G. (2000). *Servicio Público de Carrera: tradiciones y perspectivas*. México: INAP A.C.

⁵ Ibidem.

⁶ Carrillo, C. A. (1980). *La reforma administrativa en México. Evolución (1971-1979)*. México: Porrúa, p. 50.

En el período comprendido entre 1971 y 1976 destacaron importantes acciones encaminadas a mejorar la gestión del personal público: promover la capacitación administrativa y profesional de los trabajadores y establecer una coordinación adecuada entre las dependencias del ejecutivo y el ISSSTE para el desarrollo de los programas de capacitación; se estableció la semana laboral con el propósito de lograr un mejor rendimiento de los trabajadores.

En los años 1977 y 1978 se establecieron las bases para realizar movimientos de personal destinados a aprovechar en forma eficaz las aptitudes, conocimientos y experiencia de los servidores públicos.

La Secretaría de Programación y Presupuesto en el período 1980-1981 se centró en establecer los escalafones funcionales e intercomunicados, así como de la implantación de sus instrumentos básicos: los catálogos de puestos y el tabulador de sueldos; con este esfuerzo se pretendió garantizar que las vacantes fueran ocupadas por los trabajadores más aptos, propiciando el establecimiento de mecanismos eficientes de reclutamiento, selección e inducción de personal, no obstante se olvidó de la implantación del Servicio Civil de Carrera, basado en el ingreso por oposición, el cual rechazaba por completo al actual sistema de despojo que atiende más que a la capacidad personal, al vaivén político del momento o a la militancia partidista.

El gobierno de 1982-1988 inició sus acciones con la creación de un nuevo órgano: la Coordinación General de Modernización de la Administración Pública Federal, cuyas acciones pueden ser consideradas como el intento más serio para la instauración del Servicio Civil de Carrera.

En la presentación del Plan Nacional de Desarrollo, el Presidente De la Madrid, había señalado que la riqueza principal del país era el recurso humano y en cuanto al servicio civil señaló que debería "darse prioridad... al establecimiento de un adecuado Servicio Civil, que fundamentado en la equidad y eficiencia, proporcione estabilidad, profesionalización, honestidad y capacidad de innovación"⁷. Dentro de este contexto se contempló la formulación de un plan, que al mismo tiempo que capacitará, desarrollará y diera seguridad a los servidores públicos, permitirá su mejor aprovechamiento por parte del Estado para el logro de objetivos institucionales.

En enero de 1983, el Reglamento Interior de la Secretaría de Programación y Presupuesto (SPP) establece las atribuciones de la Dirección General de Servicio Civil de Carrera, como una unidad administrativa ubicada en la propia SPP y como una instancia para normar, coordinar y evaluar el Servicio Civil de Carrera de la administración pública federal.

El sistema de Administración de Personal Público estableció objetivos como el de elevar la productividad del personal y satisfacer los requerimientos mínimos de bienestar de los trabajadores. Adicionalmente en 1983 se instaura la Comisión Intersecretarial del Servicio Civil (CISC), creado para planear, normar y sistematizar la función pública.

⁷ Ibidem, p.59.

El Secretario de Programación y Presupuesto señalaba "El Servicio Civil mantendrá la seguridad del empleo del servidor público y sobre todo hará posible que los ascensos se den por criterios de reconocimiento al trabajo y la permanencia en el empleo y la igualdad de oportunidades para enriquecer y mejorar la gestión del Gobierno".⁸

Sin embargo, en 1985 la Dirección General de Servicio Civil de Carrera quedó adscrita a la Secretaría de Planeación del Desarrollo. Por otro lado, con objeto de perfeccionar y fortalecer el régimen disciplinario de la función pública y dar mayor claridad respecto a las obligaciones de los servidores públicos se reforma la Ley de Responsabilidades.

1.2 CARACTERÍSTICAS ACTUALES DE LA FUNCIÓN PÚBLICA EN MÉXICO

El régimen jurídico y laboral de los servidores públicos en México

Aspectos generales

La *Normatividad* existente para el empleo público mexicano es diversa y principalmente orientada a la relación de trabajo entre el Estado y los *trabajadores de base*. La Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos establece en su artículo 123 los apartados A y B; en los cuales quedan comprendidas las obligaciones y derechos de los trabajadores así como las características de las jornadas laborales, los salarios, el escalafón, la separación del cargo, la sindicalización y sobre la seguridad social. Los asalariados del apartado B se rigen por la Ley Federal de Trabajadores al Servicio del Estado.

Quedan excluidos del régimen de aplicación de la Ley Federal de los Trabajadores al Servicio del Estado (LFTSE) los llamados trabajadores de confianza, los miembros del ejército, armada nacional, y de marina, personal militarizado, miembros del Servicio Exterior Mexicano y aquellos que presten sus servicios mediante contrato civil o que estén sujetos al pago de honorarios.

Por otro lado se ha venido pugnando por fomentar la vocación de servicio público tratando de crear elementos necesarios para reconocer los méritos de quienes contribuyen a hacer efectiva la Administración Pública.

Normatividad Federal

La Ley Orgánica de la Administración Pública Federal (LOAPF), otorga diversas competencias a dependencias del sector central en materia de administración y desarrollo de personal; por ejemplo: a la Secretaría de Gobernación le corresponde conducir las relaciones del gobierno federal con el Tribunal Federal de Conciliación y Arbitraje de los Trabajadores al Servicio del Estado; a las Secretarías de Hacienda y

⁸ *Ibidem*. p. 61.

Crédito Público (SHCP) y la de Contraloría y Desarrollo Administrativo (SECODAM) conjuntamente les corresponde el ejercicio del control presupuestal de los servicios personales, la aprobación de las estructuras orgánicas y ocupacionales de las dependencias y entidades de la administración pública federal, etc.

En 1983 se crea la Comisión Intersecretarial del Servicio Civil, entre cuyos propósitos plantea el sentar las condiciones para la carrera administrativa, que garantice la estabilidad y seguridad en el empleo, promover mayores grados de responsabilidad y la capacitación del personal federal; cuya función genérica es la de promover ante las dependencias y entidades tanto los programas como los mecanismos de coordinación para sistematizar los métodos de administración y desarrollo de personal, así como determinar y proponer los elementos que permitan la adecuación e integración del marco jurídico y administrativo que requiera la instauración del Servicio Civil de Carrera.

En materia de profesionalización del servicio público, en 1994 fue publicado el Estatuto del Servicio Profesional Agrario, cuya finalidad era establecer las normas para la organización, operación y desarrollo del Servicio Profesional Agrario. El servicio profesional se concibe como un sistema de ingreso, permanencia y ascenso para el personal con funciones sustantivas de la Procuraduría Agraria.

Órganos con competencia en la función pública y el proceso de administración de personal.

La SHCP es el órgano que goza de mayores competencias en materia de función pública, a través de la Unidad de Servicio Civil (USC), cuyo objetivo es el de expedir y emitir normas, metodología y procesos en materia de administración y desarrollo de personal que permita un servicio civil de carrera congruente con las necesidades del gobierno federal.⁹

Entre sus funciones destacan la de planear, dirigir y coordinar los programas y acciones que permitan realizar el proceso de motivación, reconocimiento, capacitación, actualización, productividad, desarrollo y optimización de los recursos humanos del gobierno federal, a través del diseño, establecimiento, coordinación, supervisión y evaluación del Sistema del Servicio Civil de Carrera.

Otro órgano con competencia en la materia, resultan ser las Comisiones Mixtas de Escalafón para efectuar las promociones de ascenso de los trabajadores de base y autorizar las permutas. Las comisiones consideran como factores escalafonarios: a) los conocimientos, b) la aptitud, c) la antigüedad, d) la disciplina y e) puntualidad.

La SECODAM está especializada en la aplicación de la Ley de Responsabilidades de los Servidores Públicos y el ISSSTE para atender los servicios de seguridad social de los servidores públicos.

⁹ Ibidem.

Los procesos de administración de personal en la Administración Pública Federal.

En la actualidad la mayor parte de los puestos de trabajo de la Administración Pública se proveen mediante la libre designación, a este hecho habrá de añadirse la falta de claridad en la definición de los objetivos de la carrera de los funcionarios, el inadecuado sistema de análisis de puestos que afectan negativamente en la selección, promoción, evaluación del desempeño y capacitación, los sistemas escalafonarios deficientes que desvirtúan el espíritu de la ley, etc.

Uno de los grandes problemas que en la actualidad tiene planteada la Administración Pública es el relativo a la carrera administrativa. Así gana la carrera, el que tiene mayor confianza en el superior jerárquico; es decir, toda la pirámide burocrática está sometida al arbitrio de los superiores.

La Administración Pública desempeña un papel esencial en el cambio que el Gobierno Mexicano se propone llevar a cabo en cuanto a la importancia de las funciones y responsabilidades que le competen, tal es el caso de proveer de servicios básicos a la población. A este respecto el gobierno a través de documentos como el Plan Nacional de Desarrollo y el Programa de Modernización de la Administración Pública (PROMAP) establece las estrategias que pretende llevar a cabo dentro de sus dependencias con el fin de alcanzar un adecuado funcionamiento de la Administración Pública.

1.3 PLAN NACIONAL DE DESARROLLO

El *Plan Nacional de Desarrollo* es un documento instrumentado para normar obligatoriamente los programas institucionales y sectoriales del Ejecutivo Federal, propone estrategias y acciones para profundizar en la reforma de gobierno y en la modernización de la Administración Pública, en el cual se aprecia un permanente proceso de mejoramiento de los procesos para administrar.

PND 1995-2000

Dentro del plan se consideró como una línea prioritaria la profesionalización de los servidores públicos a fin de dar continuidad a los programas de trabajo, avanzando hacia un Servicio Civil de Carrera para aprovechar la experiencia y conocimientos del personal y evitar la interrupción de las funciones y programas a través de la capacitación que permita actualizar a los servidores. El Servicio Profesional de Carrera habrá de "establecer, además, un código claro de ética y promover esquemas de remuneración, promoción e incentivos basados en el mérito y la capacidad profesional".¹⁰

¹⁰ Gobierno de la República (1995). *Plan Nacional de Desarrollo 1995-2000*, [en línea]. México: Presidencia de la República. Disponible en: www.cddhcu.gob.mx/bibliot/publica/otras/pnd/pndind/htrn [2002, 10 de agosto].

En 1995 se autoriza y registra la estructura orgánica de la SHCP, en donde la Dirección General de Normatividad y Desarrollo Administrativo cambia su denominación por la de Dirección General de Normatividad y Servicio Civil, en junio de 1996, con otra nueva estructura en el ámbito de la Subsecretaría de Egresos la Dirección General cambia nuevamente su nomenclatura por el de la Unidad de Servicio Civil (USC).

Con respecto a la modernización de la Administración Pública, menciona que es necesario avanzar con rapidez y eficacia hacia la prestación de servicios integrados al público que eviten trámites, ahorren tiempo y gastos e inhiban discrecionalidad y corrupción.¹¹

Además hace énfasis en que un agente central de la reforma administrativa es el propio servidor público, es decir, en los recursos humanos con que cuenta el gobierno reside el mayor potencial para promover el cambio estructural y orientar eficazmente su sentido.¹²

En cuanto a la *profesionalización de los servidores públicos*, el PND menciona que se permitirá dar continuidad a muchos programas de trabajo para garantizar el aprovechamiento de la experiencia y los conocimientos del personal; facilitar la capacitación indispensable para el mejor desarrollo de cada función; además de establecer un código claro de ética del servidor público y promover esquemas de remuneración, promoción e incentivos basados en el mérito y la capacidad profesional.

La creación del Servicio Profesional de Carrera entraña el reconocimiento de la importancia que tiene el trabajo del servidor público y asegura que su desempeño honesto y eficiente sea condición esencial para la permanencia en el empleo.

PND 2000-2006

Dando continuidad a las acciones emprendidas por la administración 1995-2000. La misión del Poder Ejecutivo Federal 2000-2006 es conducir responsablemente, de manera democrática y participativa, el proceso de transición del país hacia una sociedad más justa y humana, así como una economía más competitiva e incluyente, consolidando el cambio de un nuevo marco institucional y estableciendo la plena vigencia del Estado de Derecho.¹³

Para el cumplimiento de las acciones y objetivos será necesario que las instituciones públicas mejoren su efectividad y el nivel de coordinación de sus acciones.

Lo anterior, hace necesario plantear el desarrollo estatal en el largo, mediano y corto plazo y definir claramente la visión y misión del gobierno y de sus instituciones, pero también requiere de adecuar y rediseñar los órganos y procesos administrativos para responder ágil y oportunamente a las demandas sociales.

¹¹ Ibidem.

¹² Ibidem

¹³ Gobierno de la República (2000). *Plan Nacional de Desarrollo 2000-2006*. [en línea]. México: Presidencia de la República. Disponible en: www.e-local.gob.mx/pnd/bcs01.htm [2002, 10 de agosto].

El éxito en la Modernización de la Administración Pública reside principalmente en:

- Actualizar el marco normativo-jurídico de la administración pública de acuerdo a los requerimientos derivados de su modernización.
- Implantar un programa de rediseño de procesos, coordinación y estructura política para la optimización y eficiencia.
- Implantar un programa integral de profesionalización, capacitación, formación de valores y entrenamiento para el Servicio Civil de Carrera.

1.4 LA MODERNIZACIÓN DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA

El tema de la modernización administrativa es cada vez más trascendente en la agenda de la política internacional. El desenvolvimiento histórico de la Administración Pública se ha manifestado paralelo al de desarrollo y evolución del Estado. Los entornos mundiales han obligado a la función administrativa del gobierno a acrecentar su capacidad de respuesta y redefinir, por lo tanto, las formas de su intervención en los sistemas económico, político y social, al moldear, adicionar o disminuir estructuras y procesos y adecuar su marco jurídico para atender y satisfacer los requerimientos de la sociedad, responsabilidad que requiere de acciones sistemáticas y congruentes.

De acuerdo con Pardo (1991), se define a la modernización administrativa como "la adecuación y ajuste de la gestión estatal para lograr que el flujo de acciones sociales predominantes en una sociedad logren la coherencia y organización necesarias. Podemos afirmar que finalmente lo que se pretende es llevar a cabo una reorganización que implica un "cambio consciente, dirigido e inducido en la maquinaria del gobierno".¹⁴

Teutli (1989), Modernizar la administración pública es retomar el camino hacia un modelo de desarrollo participativo, plural, democrático y socialmente justo.¹⁵

También la modernización administrativa "consiste en vislumbrar una política administrativa –institucional de Estado, sustentada en una reingeniería de procedimientos en las instituciones gubernamentales con el objetivo de lograr eficiencia y eficacia en su gestión a través de dependencias en unidades independientes orientadas a resultados mediante la definición clara de objetivos por alcanzar en el mediano y largo plazo" (Moctezuma, 1999).¹⁶

La Administración Pública debe lograr adaptar el poder público a las exigencias de una comunidad dinámica que cada vez reclama una mejor y más ágil respuesta a sus demandas.

¹⁴ Citado por Arrieta, P. A. (2001). *El Servicio Civil de Carrera como elemento para la Profesionalización de la Administración Pública*. Tesis de licenciatura, Administración Pública, UNAM, México, p. 14.

¹⁵ *Ibidem*, p.16.

¹⁶ *Ibidem*, p.17.

Entre los posibles objetivos de la modernización administrativa se destacan los siguientes:

- Recuperar la credibilidad de los ciudadanos para el gobierno, y que estos cuenten con estructuras administrativas más eficientes, pero sobre todo, comprometidas con las verdaderas demandas, expectativas y necesidades de la sociedad.
- Eficiencia administrativa, que implica ahorrar recursos a través de la simplificación de formas, agilidad en procesos y procedimiento, fin a la duplicación de funciones y acercamientos adecuados entre organización y métodos.
- Reducción de graves y arraigadas debilidades, tales como la corrupción, el favoritismo, costos de poder, clientelismo, arreglos corporativos, lealtades burocráticas, compromisos políticos, entre otras.
- Cambio de los principales factores del sistema administrativo para ajustarlos a un modelo ideal, de los cuales cabe destacar la introducción de esquemas eficaces de Servicio Civil de Carrera, tendencia hacia el proceso automático e integrado de datos y bancos de información en todas las materias y en todos los niveles del gobierno; purificación de las disposiciones jurídico-administrativas y estricto apego sólo a la que resulte necesaria para regular a la Administración Pública; así como reducir la compleja estructura orgánica de todo tipo de organizaciones públicas.

Todo lo expuesto anteriormente pretende combatir la vieja cultura de la Administración Pública ineficaz, corrupta, déspota en su trato con los ciudadanos y, además productora de bienes y servicios ineficientes y caros, esto se logrará en la medida en que se cuenten con Servidores Públicos Profesionales que asuman una vocación de servicio y se comprometan con las demandas de la mayoría, lo cuál debe ser una preocupación básica de la Administración Pública.

Hacia la profesionalización del Servidor Público

Para Uvalle (1999), "La profesionalización del servidor público puede entenderse como el establecimiento formal, público, abierto y competitivo del sistema de carrera administrativa con el propósito de que la función pública se desarrolle con base en reglas de certidumbre y permanencia".¹⁷

La función de los servidores públicos debe profesionalizarse para lograr su mejor desempeño y adaptar su desenvolvimiento, creatividad e iniciativa a los cambios estructurales y tecnológicos para contribuir con eficiencia a la sociedad, y que se traduzca en acciones concretas el compromiso hecho por el gobierno de la República de otorgar a la modernización de la Administración Pública el apoyo estricto para que pueda cumplir con las tareas de servicio a la sociedad que tiene encomendadas.

Por lo anterior, para iniciar el proceso de profesionalización debe revisarse las disposiciones jurídicas vigentes en la materia a fin de adecuarlas a las circunstancias actuales y que sean aplicadas con estricto apego a la ley.

¹⁷ *Ibíd.*, p.21.

Profesionalizar al servidor público supone, rediseñar el sistema de reclutamiento, basado en un catálogo funcional de la administración pública que coadyuve a la búsqueda de la idoneidad entre las tareas públicas, y las aptitudes, habilidades requeridas para su desempeño.

Así mismo incluye un sistema de capacitación permanente para los servidores públicos profesionales, que los mantenga actualizados en los conocimientos de sus propias actividades y que les permita adquirir los medios suficientes para concursar en cambiar de puesto hacia otro de mayor responsabilidad o adquirir mejores responsabilidades y salarios dentro del mismo puesto.

La evaluación debe contener mecanismos propicios para asegurar que la calificación de cada funcionario además de considerar el juicio de los jefes inmediatos, considere de igual forma la evaluación realizada por la sociedad que es quien recibe los beneficios administrados por cada uno de los funcionarios.

El sistema de incentivos tendría que estar vinculado con las evaluaciones periódicas y servir para estimular a los servidores públicos, sobre criterios justos y transparentes. Los incentivos permiten el reconocimiento explícito al trabajo bien hecho y constituye un modo eficaz de evitar la burocratización y la ausencia de innovación en las tareas públicas, pues no se trataría de arraigar a la burocracia en sus puestos, sino de dinamizarla sobre la base de un trato profesional.

Un sistema de Servicio Civil de Carrera coadyuva a profesionalizar al servidor público, ya que se relaciona directamente el desarrollo individual con la obtención de objetivos y metas institucionales.

PROGRAMA DE MODERNIZACIÓN DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA

1995-2000

Como parte del PND, se desprende el Programa de Modernización de la Administración Pública (PROMAP) 1995-2000, debido a que era necesario replantear como mejorar la cobertura, calidad y efectividad de los servidores públicos específicamente en términos del costo social que supone la deficiencia en su funcionamiento, así como definir los campos en que se deben tener las dependencias y entidades para responder a circunstancias cambiantes. Con ello se fortalece su capacidad de adaptación a las necesidades que se les plantean en el entorno nacional y a las transformaciones que se gestan en el ámbito internacional.

El Programa de Modernización de la Administración Pública 1995-2000 (PROMAP), recoge las inquietudes antes descritas, señala los puntos críticos y presenta planteamientos propositivos para orientar el sentido y las directrices principales del cambio.

Diagnóstico General. De acuerdo con el PROMAP, las limitaciones y deficiencias administrativas actuales, así como las causas que las generan, es condición indispensable para avanzar en la modernización del aparato público, dentro de dichas limitaciones se encuentran:

- Una fuerte concentración de actividades y un centralismo muy acentuado en la toma de decisiones.
- Son insuficientes las experiencias y avances en esquemas de Servicio Civil para producir una mejora amplia de los resultados de la gestión gubernamental.
- La capacitación no es sistemática, ni se programa por procesos o unidades integrales, y tampoco es acumulativa y personal, por lo que es frecuente organizar cursos y aplicarlos sin relación directa con la función determinada que se realiza.
- A pesar de existir un código de conducta implícito en la Ley Federal de Responsabilidades de los Servidores Públicos, en el orden preventivo, el sistema actual presenta deficiencias que no han erradicado las conductas irregulares o la corrupción.

Objetivos Generales. Una administración pública accesible, moderna y eficiente es una demanda sentida de la población, un imperativo para coadyuvar al incremento de la productividad global de la economía y una exigencia del proceso democrático que vive el país. Por ello, este Programa tenía los siguientes objetivos para el periodo 1995-2000:

- *Transformar a la Administración Pública Federal en una organización eficaz, eficiente y con una arraigada cultura de servicio para coadyuvar a satisfacer cabalmente las legítimas necesidades de la sociedad.*
- *Combatir la corrupción y la impunidad a través del impulso de acciones preventivas y de promoción, sin menoscabo del ejercicio firme, ágil y efectivo de acciones correctivas.*

Subprogramas. De los objetivos se desprenden cuatro subprogramas: 1. Participación y Atención Ciudadana 2. Descentralización Administrativa 3. Medición y Evaluación de la Gestión Pública 4. Dignificación, Profesionalización y Ética del Servidor Público.

1. Participación y Atención Ciudadana

La ciudadanía debe calificar el desempeño de los servidores a través de sondeos de opinión, buzones de sugerencias, encuestas, entrevistas, grupos de enfoque o consultas directas a organizaciones de representación ciudadana.

2. Descentralización Administrativa

Se profundizará en la desconcentración de funciones en órganos administrativos con facultades de decisión en materias y ámbitos territoriales específicos. En este proceso debe analizarse nuevas tecnologías para la prestación de servicios y el impacto en las estructuras orgánicas y ocupacionales existentes.

3. Medición y Evaluación de la Gestión Pública

El control presupuestario vigente debe complementarse con una evaluación integral que mida los resultados de la gestión pública, expresados en factores tales como la

pertinencia y calidad de los servicios, su orientación efectiva a las poblaciones objetivo, y su vinculación con las demandas y necesidades de la población.

4. Dignificación, Profesionalización y Ética del Servidor Público

Se necesita impulsar una cultura de servicio que tenga como principio la superación y el reconocimiento del individuo. Este Programa buscaba impulsar las acciones que incidan en el mejoramiento y bienestar de los recursos humanos federales. La profesionalización deberá contemplar tanto los procesos sustantivos específicos a cada dependencia y entidad como de tipo administrativo, de regulación o control, comunes en todo el ámbito gubernamental, necesariamente deberá ser integral, para efectos de su aplicación, con acciones al inicio, durante el desarrollo y a la conclusión de la carrera en el servicio público.

Los objetivos para este subprograma son los siguientes:

- Contar con un Servicio Profesional de Carrera que garantice la adecuada selección, desarrollo profesional y retiro digno para los servidores públicos, aprovechando la experiencia y los conocimientos del personal y se dé continuidad al funcionamiento administrativo.
- Impulsar en el servidor público una nueva cultura que favorezca los valores éticos y de honestidad, eficiencia y dignidad en la prestación del servicio público, y fortalezca los principios de probidad y de responsabilidad.

líneas de Acción

Sistemas de selección más rigurosos que evalúen las aptitudes indispensables para pertenecer al servicio público.

Actualización de conocimientos y habilidades. Deben emprenderse acciones específicas de capacitación destinadas, entre otros aspectos, a proveer a los servidores públicos de las habilidades y conocimientos necesarios para el desarrollo de actividades en puestos específicos, con una evaluación periódica como una forma para garantizar el adecuado nivel de desempeño del servidor público.

Sistema integral de desarrollo de Recursos Humanos. Para el óptimo control de los recursos humanos se establecerá un sistema electrónico, en línea, con las dependencias y entidades de la administración pública, que contendrá la información que determinen las autoridades competentes.

Establecimiento de mejores perspectivas de desarrollo. Se emitirán disposiciones para que los servidores públicos o particulares que lo deseen, puedan participar en los procesos de reclutamiento, selección e ingreso al servicio civil.

Los reconocimientos o estímulos económicos deberán quedar ligados a partir de 1997, directamente a la productividad y al desempeño individual y colectivo, para asegurar total transparencia en las percepciones.

Dentro de las primeras acciones para implementar el programa de modernización, la SECODAM, durante 1997 realizó una serie de acciones acordes con el PROMAP, como el diseño del Sistema Integral de Administración de Recursos Humanos (SIARH), basado en el análisis de los procesos que inciden en la función pública, detectando los obstáculos para su funcionamiento y proponiendo mejoras. Como resultado de la implementación del SIARH, se mejoró el procedimiento para el reclutamiento y selección de

personal, a través de la definición de perfiles de puestos y de los requisitos para ingreso, así como, con el diseño de exámenes de conocimientos.

En 1998 el IFE considerando al Servicio Profesional Electoral, determinó como una estrategia, profesionalizar al personal de todas las áreas del Instituto, con el compromiso de contar con aspirantes calificados de acuerdo al perfil del cargo y contar con un método para evaluar el desempeño de manera permanente, con objetividad, imparcialidad y transparencia. El Servicio Profesional del Instituto se consideró como uno de los tres grandes ejes para la estrategia de desarrollo del 1998.¹⁸

2000-2006¹⁹

Para el cumplimiento en tiempo y forma, de las acciones y objetivos que se señalen en los programas y proyectos planteados en el periodo 2000-2006, será necesario que las instituciones públicas, que conforman los brazos y manos del aparato gubernamental, mejoren su efectividad y el nivel de coordinación de sus acciones en los tres niveles: federal, estatal y municipal esto también constituye la base de una mejor distribución y asignación de recursos.

Lo anterior hace necesario plantear el desarrollo en el largo, mediano y corto plazo y definir claramente la visión y misión del gobierno y sus instituciones, pero también requiere de adecuar y rediseñar los órganos y procesos administrativos para responder ágil y oportunamente a las demandas sociales; coordinar los esfuerzos institucionales para evitar la duplicidad, dispendio y dilación; modernizar las políticas y el marco jurídico normativo de actuación institucional para hacerla más expedita y funcional; crear espacios que fortalezcan la vinculación de la sociedad con el gobierno; y principalmente, profesionalizar, capacitar, motivar y comprometer a cada servidor público en la noble tarea de servir con calidad y honradez.

El proceso de rediseño de procesos y la implantación de la calidad total, sólo serán posibles en la medida que los servidores públicos cuenten con factores en aspectos económicos, sociales y de infraestructura básica y de voluntad para aceptar el cambio. El éxito del proceso se verá reflejada en la satisfacción ciudadana.

Principios

La Administración Pública como el instrumento base de la transformación social debe ser reformada bajo un modelo permanente de ajuste en los diversos aspectos:

1. La actuación de la Administración Pública deberá sustentarse en un marco jurídico normativo eficiente, funcional y moderno.

¹⁸ Gobierno de la República (1995). *Programa De Modernización de la Administración Pública 1995-2000*, [en línea]. México. Disponible en: www.secodam.gob.mx/leyes/promap/resumen.html [2002, 10 de agosto].

¹⁹ Gobierno de la República (2000). *Programa De Modernización de la Administración Pública 2000-2006*, [en línea]. México. Disponible en: www.secodam.gob.mx/leyes/promap/resumen.html [2002, 10 de agosto].

2. La misión del gobierno y sus instituciones debe ser compartida y estar basadas en una visión de largo plazo, resultado de un proceso de planeación integral. Se deberá orientar al logro de los objetivos que correspondan a cada institución y reflejar el ideal máximo de servir a la sociedad proporcionando respuestas rápidas y oportunas que impacten el desarrollo en su ámbito de acción.
3. La eficiencia institucional, funcional e individual deberá ser medible a través del tiempo, fomentada por la profesionalización de sus mandos y en una Administración Pública basada en el círculo de la mejora continua. Esto es, planeación, orientación a la acción, verificación de resultados mediante medidas balanceadas para el control y seguimiento y corrección de desviaciones a la planeación.

La eficiencia y la confianza hacia el gobierno son determinadas en gran medida por la conducta de la autoridad gubernamental, en términos de las acciones, las concepciones institucionales y las actitudes individuales, por lo que el éxito en la modernización de la Administración Pública reside en la mejora de procesos, pero primordialmente en las voluntades individuales y el trabajo de conjunto. Por la complejidad de tamaño y estructura del gobierno, el eje Modernización de la Administración Pública se disgregará en tres temas básicos: instituciones públicas, evaluación y control; y finanzas públicas.

Líneas estratégicas generales a largo plazo

1. Actualizar el marco normativo-jurídico de la Administración Pública de acuerdo a los requerimientos derivados de su modernización.
2. Implantar un programa integral de profesionalización, capacitación, formación en valores y entrenamiento para el Servicio Civil de Carrera.
3. Implantar un programa de rediseño de procesos, coordinación y estructura pública para la optimización y eficiencia.
4. Instrumentar un plan de desarrollo integral participativo y de largo plazo que trascienda periodos gubernamentales.
5. Establecer un enfoque de productividad, honradez, austeridad y racionalidad en el manejo de los recursos públicos.

1.5 EL SERVICIO CIVIL DE CARRERA

Actualmente en México se han llevado a cabo, bajo diversos enfoques y con distintos alcances, procesos para la profesionalización del servicio público a fin de adaptarse a las nuevas realidades; sin embargo estos esfuerzos no han sido de manera integral, sino que han venido realizando en forma parcial en diversas dependencias de la Administración Pública Federal.

Esta línea propone un servicio de carrera que permita dar continuidad a los programas, aprovechar la experiencia y conocimientos del personal y así facilitar la capacitación, simplificar la adaptación a los cambios estructurales y tecnológicos para proporcionar mejores servicios a la sociedad.

La profesionalización debe ser un proceso de cambio que tenga por objeto generar nuevas aptitudes y actitudes profesionales encaminadas a reformar, fortalecer y acrecentar el ejercicio de la función pública con base en la definición adecuada de perfiles de puesto.

Un sistema de Servicio Civil de Carrera coadyuva a profesionalizar al servidor público, ya que relaciona directamente el desarrollo individual con la obtención de objetivos y metas institucionales.

El Servicio Civil de Carrera se encuentra conformado por etapas o elementos que pueden variar en nombre o número dependiendo del criterio del que las trabaja, a continuación se describen ocho etapas que consideramos son las más importantes para esta investigación.

ETAPAS DEL SERVICIO CIVIL

1) INGRESO

Se debe contar con reglas claras, justas y equitativas para determinar el ingreso, permanencia y desarrollo de los funcionarios, evaluando su capacidad, desempeño y méritos, con el propósito de que la Administración Pública cumpla con sus metas y programas satisfaciendo las necesidades y respondiendo a las demandas de la sociedad.

Podrán ingresar al Servicio Civil de Carrera todos los servidores públicos activos de confianza o de base siempre y cuando no se encuentren sindicalizados.

Para poder ingresar, debe existir una convocatoria, la cual será en todos los casos abierta y pública; dicha convocatoria deberá establecer:

- La plaza que se convoca (línea funcional, nivel, puesto y percepción)
- Los requisitos de ingreso y los requisitos específicos del perfil profesional

De acuerdo con Gutiérrez (2001), la etapa de ingreso al Servicio Civil de Carrera se integra por²⁰ (ver cuadro 1):

- I. *Reclutamiento*
- II. *Selección*
- III. *Emisión del dictamen*
- IV. *Emisión del nombramiento*

I *Reclutamiento*. Es el proceso que permite captar e identificar a los aspirantes que cubran el perfil del puesto a ocupar. Para ello, se realizan concursos de oposición en cualquiera de sus modalidades:

- Concurso cerrado. Para efectos del servicio civil se entenderá por concurso cerrado a la competencia de los servidores públicos activos, adscritos a la línea funcional y que ocupan puestos vinculados a las acciones que realiza el área. Se trata de una

²⁰ Gutiérrez, T.A. (2001). *El Servicio Civil de Carrera en los Estados de Campeche, Estado de México y Distrito Federal*. Tesis de licenciatura, Administración Pública, UNAM, México.

modalidad de concurso en el que solamente podrá participar el ocupante de la plaza y no tendrá oponentes. Esta modalidad de concurso solamente se aplicará en la etapa de implementación del Servicio Civil de Carrera.

- Concurso abierto. Es la competencia por oposición de aspirantes que llenen los requisitos establecidos en una convocatoria pública.²¹

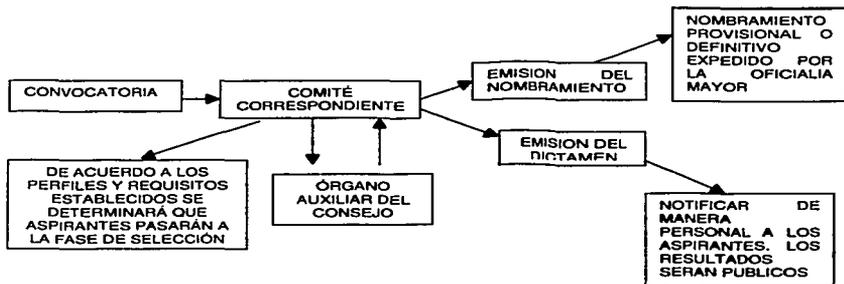
Es importante tener en cuenta que los concursos de oposición además de realizarse para el ingreso, también son para reingreso o ascenso a otras plazas.

II. *Selección.* Es el proceso para analizar la capacidad, conocimientos, habilidades y experiencias de los aspirantes, identificando a los más aptos.

III. *Emisión del dictamen.* Es la fase en la cual se decide la idoneidad del aspirante que ocupará la plaza.

IV. *Emisión del Nombramiento.* Es la fase en la cual se solicita a la Oficialía Mayor la expedición de los nombramientos respectivos, con el cual acredita al servidor público de carrera de la administración pública; el nombramiento puede ser provisional o definitivo. El *nombramiento provisional* es aquel que se expide a todos los servidores públicos de carrera de nuevo ingreso al sistema, teniendo una vigencia de seis meses contados a partir de la fecha de expedición. El *nombramiento definitivo* es aquel que se expide a solicitud del Comité, tiene un carácter permanente y otorga al servidor público de carrera los derechos establecidos en la ley.

ETAPA DE INGRESO



²¹ Nicolas, E. M. (1995). *El Servicio Civil de Carrera en la Modernización del Servicio Público*. Tesis de licenciatura, Administración Pública, UNAM, México.

2) EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

Los Comités evaluarán anualmente el desempeño de los servidores con base en los lineamientos que para el caso expida el Consejo. La evaluación comprenderá los siguientes aspectos:

- a) Un diagnóstico general
- b) Consideraciones sobre el desempeño de los funcionarios
- c) Recomendaciones generales y determinaciones individuales que califiquen con puntuación a cada uno de los servidores

La evaluación puede realizarse utilizando diversos instrumentos de acuerdo a los requerimientos específicos del puesto. Los resultados de las evaluaciones se remitirán a la Oficialía Mayor y debe notificarse por lista a los servidores evaluados. Un resultado satisfactorio dará derecho a percibir una cuota de desempeño.

3) CAPACITACIÓN

La capacitación es una herramienta fundamental para apoyar la profesionalización de los servidores públicos dotándolos de nuevos conocimientos y habilidades a fin de elevar su productividad, eficiencia y calidad.

4) PROMOCIÓN

Para el desarrollo de los servidores se tendrán en cuenta dos criterios: la evaluación del desempeño y la profesionalización, los servidores obtendrán puntos por estos criterios que le servirán para su promoción. Las promociones pueden ser: *horizontales*, es decir, cuando ascienden de un nivel a otro dentro del mismo puesto y *verticales* cuando ascienden de un puesto de jerarquía inmediata superior. La horizontal se solicita al Comité y la Vertical se da por concurso.

5) ESCALAFÓN

La profesionalización se llevará a cabo a través de dos programas: la Actualización y la Especialización. El programa de *actualización* es de carácter permanente teniendo como finalidad asegurar que los servidores públicos adquieran la información actualizada en materias vinculadas a su función. Por otra parte el programa de *especialización* es de carácter permanente teniendo como propósito que los servidores públicos profundicen en conocimientos necesarios para el desarrollo de sus funciones.

6) PERMANENCIA

La permanencia permite garantizar la estabilidad administrativa y la promoción de los servidores de calidad. La permanencia es la prerrogativa de los funcionarios para realizar las tareas de su puesto de manera continua, estable y con un adecuado desempeño que permita la consecución de los objetivos de las metas y programas del gobierno al igual que servicios públicos de carrera sustentado en el reconocimiento a las

capacidades, habilidades y méritos para realizar una carrera y obtener promociones dentro de la administración pública.

7) ESTÍMULOS Y RECOMPENSAS

Los servidores públicos pertenecientes al Servicio Civil de Carrera tendrán los siguientes beneficios:

- Estabilidad en el cargo
- Participar en los procedimientos de promoción y ocupación de vacantes
- Participar en los cursos de actualización y especialización
- Obtener autorización de reducción de jornadas de trabajo
- Obtener constancia de aprobación de los cursos
- Evaluación del desempeño y profesionalización de manera objetiva e imparcial, brindando oportunidades para mejorar en los casos de evaluaciones bajas
- Adscripción a otras áreas de la administración pública
- Estar inscrito en el padrón de candidatos a vacantes.

8) SALIDA

Las causas de baja del servicio civil son:

- Dejar de participar en los cursos que se establezcan,
- Dejar de prestar el servicio público por más de seis meses,
- Renuncia al cargo,
- No obtener la puntuación mínima para la permanencia,
- Ser sancionado administrativamente.

1. 6 LEY DEL SERVICIO PROFESIONAL DE CARRERA EN LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA FEDERAL

Esta ley fue aprobada el 10 de abril y entrará en vigencia en el mes de octubre del 2003²², lo que se intenta con ella, es contribuir mediante un sistema de servicio profesional de carrera, al establecimiento de una administración pública eficiente y atenta a cumplir con el fin último del servicio público: responder a las demandas de la población. Los principios rectores del sistema: legalidad, eficiencia, objetividad, calidad, imparcialidad, equidad y competencia por mérito, son garantía de que el desarrollo de las actividades se llevará a cabo de manera profesional y por tanto, generarán resultados positivos en el ejercicio de la función pública.

En este sentido, la Ley del Servicio Profesional de Carrera en la Administración Pública Federal establece requisitos para el ingreso, permanencia y promoción en el servicio, por medio de evaluaciones objetivas que aseguren el respeto a la igualdad de

²²Poder Legislativo de México (2003, 27 de marzo). Ley de Servicio Profesional de Carrera [en línea]. Disponible en: http://www.funcionpublica.gob.mx/leyes/leyspc/lspc.htm#titulo2_cap1 [2003, 19 de junio].

oportunidades. La operación se llevará a cabo por cada una de las dependencias, al considerar las particularidades de cada sector. El sistema operará de manera descentralizada, flexible y gradual, mediante siete subsistemas: Planeación de Recursos Humanos; Ingreso; Desarrollo Profesional; Capacitación y Certificación de Capacidades; Evaluación del Desempeño; Separación; y Control y Evaluación.

A continuación se presenta un resumen de los principales artículos de las disposiciones generales así como los relacionados con la Selección y la Evaluación del desempeño:

TITULO PRIMERO

DISPOSICIONES GENERALES

Capítulo Único: De la naturaleza y objeto de la Ley

Artículo 1.- La presente Ley tiene por objeto establecer las bases para la organización, funcionamiento y desarrollo del Sistema de Servicio Profesional de Carrera en las dependencias de la Administración Pública Federal Centralizada. Las entidades del sector paraestatal previstas en la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal podrán establecer sus propios sistemas de servicio profesional de carrera tomando como base los principios de la presente Ley.

Artículo 2.- El Sistema de Servicio Profesional de Carrera es un mecanismo para garantizar la igualdad de oportunidades en el acceso a la función pública con base en el mérito y con el fin de impulsar el desarrollo de la función pública para beneficio de la sociedad. El Sistema dependerá del titular del Poder Ejecutivo Federal, será dirigido por la Secretaría de la Función Pública y su operación estará a cargo de cada una de las dependencias de la Administración Pública. Serán principios rectores de este Sistema: la legalidad, eficiencia, objetividad, calidad, imparcialidad, equidad y competencia por mérito.

Artículo 4.- Los servidores públicos de carrera se clasificarán en servidores públicos eventuales y titulares. Los eventuales son aquellos que, siendo de primer nivel de ingreso se encuentran en su primer año de desempeño, los que hubieren ingresado con motivo de los casos excepcionales que señala el artículo 34 y aquellos que ingresen por motivo de un convenio. El servidor público de carrera ingresará al Sistema a través de un concurso de selección y sólo podrá ser nombrado y removido en los casos y bajo los procedimientos previstos por esta Ley.

Artículo 5.- El Sistema comprenderá, tomando como base el Catálogo, los siguientes rangos:

- a) Director General,
- b) Director de Área,
- c) Subdirector de Área,
- d) Jefe de Departamento y
- e) Enlace

Los rangos anteriores comprenden los niveles de adjunto, homólogo o cualquier otro equivalente, cualquiera que sea la denominación que se le dé. La Secretaría, en el

ámbito de sus atribuciones deberá emitir los criterios generales para la determinación de los cargos que podrán ser de libre designación. Estos deberán cumplir con los requisitos que previamente establezcan las dependencias para cada puesto, y estarán sujetos a los procedimientos de evaluación del desempeño, no así a los de reclutamiento y selección que establece esta Ley.

Artículo 6.- Los servidores públicos de libre designación y los trabajadores de base de la Administración Pública Federal tendrán acceso al servicio profesional de carrera, sujetándose, en su caso, a los procedimientos de reclutamiento, selección y nombramiento previstos en este ordenamiento. Para la incorporación al Sistema del trabajador de base será necesario contar con licencia o haberse separado de la plaza que ocupa, no pudiendo permanecer activo en ambas situaciones.

Artículo 8.- El Sistema no comprenderá al personal que preste sus servicios en la Presidencia de la República, los rangos de Secretarios de Despacho, Jefes de Departamento Administrativo, Subsecretarios, Oficiales Mayores, Jefe o Titular de Unidad y cargos homólogos; los miembros de las Fuerzas Armadas, del sistema de seguridad pública y seguridad nacional, del Servicio Exterior Mexicano y asimilado a éste; personal docente de los modelos de educación preescolar, básica, media superior y superior; de las ramas médica, paramédica y grupos afines, los gabinetes de apoyo, así como aquellos que estén asimilados a un sistema legal de servicio civil de carrera; y los que presten sus servicios mediante contrato, sujetos al pago por honorarios en las dependencias.

Artículo 9.- El desempeño del servicio público de carrera será incompatible con el ejercicio de cualquier otro cargo, profesión o actividad que impida o menoscabe el estricto cumplimiento de los deberes del servidor público de carrera.

TITULO SEGUNDO DE LOS DERECHOS Y OBLIGACIONES DE LOS SERVIDORES PÚBLICOS DEL SISTEMA

Capítulo Primero De los Derechos

Artículo 10.- Los servidores públicos de carrera tendrán los siguientes derechos:

- I. Tener estabilidad y permanencia en el servicio en los términos y bajo las condiciones que prevé esta Ley
- II. Recibir el nombramiento como Servidor Público de Carrera una vez cubiertos los requisitos establecidos en esta Ley;
- III. Percibir las remuneraciones correspondientes a su cargo, además de los beneficios y estímulos que se prevean;
- IV. Acceder a un cargo distinto cuando se haya cumplido con los requisitos y procedimientos descritos en este ordenamiento;
- V. Recibir capacitación y actualización con carácter profesional para el mejor desempeño de sus funciones;
- VI. Ser evaluado con base en los principios rectores de esta Ley y conocer el resultado de los exámenes que haya sustentado, en un plazo no mayor de 60 días;

- VII. Ser evaluado nuevamente previa capacitación correspondiente, cuando en alguna evaluación no haya resultado aprobado, en los términos previstos en la presente Ley
- VIII. Recibir una indemnización en los términos de ley, cuando sea despedido injustificadamente.

Capítulo Segundo De las Obligaciones

Artículo 11.- Son obligaciones de los servidores públicos de carrera:

- I. Ejercer sus funciones con estricto apego a los principios de legalidad, objetividad, imparcialidad, eficiencia y demás que rigen el Sistema;
- II. Participar en las evaluaciones establecidas para su permanencia y desarrollo en el Sistema
- III. Aportar los elementos objetivos necesarios para la evaluación de los resultados del desempeño
- IV. Participar en los programas de capacitación obligatoria que comprende la actualización, especialización y educación formal, sin menoscabo de otras condiciones de desempeño que deba cubrir, en los términos que establezca su nombramiento
- V. Guardar reserva de la información, documentación y en general, de los asuntos que conozca, en términos de la ley de la materia
- VI. Asistir puntualmente a sus labores y respetar los horarios de actividades;
- VI. Proporcionar la información y documentación necesarias al funcionario que se designe para suplirlo en sus ausencias temporales o definitivas

TITULO TERCERO

DE LA ESTRUCTURA DEL SISTEMA DE SERVICIO PROFESIONAL DE CARRERA

Capítulo Primero Consideraciones Preliminares

Artículo 13.- El Sistema comprende los Subsistemas de Planeación de Recursos Humanos; Ingreso; Desarrollo Profesional; Capacitación y Certificación de Capacidades; Evaluación del Desempeño; Separación y Control y Evaluación, que se precisan a continuación:

- I. Subsistema de Planeación de Recursos Humanos. Determinará en coordinación con las dependencias, las necesidades cuantitativas y cualitativas de personal que requiera la Administración Pública para el eficiente ejercicio de sus funciones
- II. Subsistema de Ingreso. Regulará los procesos de reclutamiento y selección de candidatos, así como los requisitos necesarios para que los aspirantes se incorporen al Sistema
- III. Subsistema de Desarrollo Profesional. Contendrá los procedimientos para la determinación de planes individualizados de carrera de los servidores públicos, a efecto de identificar claramente las posibles trayectorias de desarrollo, permitiéndoles ocupar cargos de igual o mayor nivel jerárquico y sueldo, previo cumplimiento de los requisitos establecidos; así como, los requisitos y las reglas a cubrir por parte de los servidores públicos pertenecientes al Sistema
- IV. Subsistema de Capacitación y Certificación de Capacidades. Establecerá los modelos de profesionalización para los servidores públicos, que les permitan adquirir los conocimientos básicos acerca de la dependencia en que labora y la Administración Pública, La especialización, actualización y educación formal en el cargo desempeñado, Las aptitudes y actitudes necesarias para ocupar otros cargos de igual o mayor responsabilidad, Las habilidades necesarias para certificar las capacidades profesionales adquiridas

- V. Subsistema de Evaluación del Desempeño. Su propósito es establecer los mecanismos de medición y valoración del desempeño y la productividad de los servidores públicos de carrera, que serán a su vez los parámetros para obtener ascensos, promociones, premios y estímulos, así como garantizar la estabilidad laboral
- VI. Subsistema de Separación. Se encarga de atender los casos y supuestos mediante los cuales un servidor público deja de formar parte del Sistema o se suspenden temporalmente sus derechos,
- VII. Subsistema de Control y Evaluación. Su objetivo es diseñar y operar los procedimientos y medios que permitan efectuar la vigilancia y en su caso, corrección de la operación del Sistema.

Capítulo Tercero Del Subsistema de Ingreso

Artículo 21.- El aspirante a ingresar al Sistema deberá cumplir, además de lo que señale la convocatoria respectiva, los siguientes requisitos:

- I. Ser ciudadano mexicano en pleno ejercicio de sus derechos o extranjero cuya condición migratoria permita la función a desarrollar
- II. No haber sido sentenciado con pena privativa de libertad por delito doloso
- III. Tener aptitud para el desempeño de sus funciones en el servicio público
- IV. No pertenecer al estado eclesiástico, ni ser ministro de algún culto,
- V. Tener aptitud para el desempeño de sus funciones en el servicio público;

No podrá existir discriminación por razón de género, edad, capacidades diferentes, condiciones de salud, religión, estado civil, origen étnico o condición social para la pertenencia al servicio.

Artículo 23.- El reclutamiento se llevará a cabo a través de convocatorias públicas abiertas para ocupar las plazas del primer nivel de ingreso al Sistema. Este proceso dependerá de las necesidades institucionales de las dependencias para cada ejercicio fiscal de acuerdo al presupuesto autorizado. Previo al reclutamiento, la Secretaría organizará eventos de inducción para motivar el acercamiento de aspirantes al concurso anual.

Artículo 25.- Los Comités deberán llevar a cabo el procedimiento de selección para ocupar cargos de nueva creación, mediante convocatorias públicas abiertas.

Artículo 26.- Cuando se trate de cubrir plazas vacantes distintas al primer nivel de ingreso, los Comités deberán emitir convocatoria pública abierta. Para la selección, además de los requisitos generales y perfiles de los cargos correspondientes, deberán considerarse la trayectoria, experiencia y los resultados de las evaluaciones de los servidores públicos de carrera.

Artículo 28.- Se entenderá por convocatoria pública y abierta aquella dirigida a servidores públicos en general o para todo interesado que desee ingresar al Sistema, mediante convocatoria publicada en el Diario Oficial de la Federación y en las modalidades que señale el Reglamento. Las convocatorias señalarán en forma precisa los puestos sujetos a concurso, el perfil que deberán cubrir los aspirantes, los requisitos y los lineamientos generales que se determinen para los exámenes, así como el lugar y

fecha de entrega de la documentación correspondiente, de los exámenes y el fallo relacionado con la selección de los candidatos finalistas.

Artículo 29.- La selección es el procedimiento que permite analizar la capacidad, conocimientos, habilidades y experiencias de los aspirantes a ingresar al Sistema. Su propósito es el garantizar el acceso de los candidatos que demuestren satisfacer los requisitos del cargo y ser los más aptos para desempeñarlo. El procedimiento comprenderá exámenes generales de conocimientos y de habilidades, así como los elementos de valoración que determine el Comité respectivo y que se justifiquen en razón de las necesidades y características que requiere el cargo a concursar. Éstos deberán asegurar la participación en igualdad de oportunidades donde se reconozca el mérito. Para la determinación de los resultados, los Comités podrán auxiliarse de expertos en la materia.

Artículo 30.- La Secretaría emitirá las guías y lineamientos generales para la elaboración y aplicación de los mecanismos y herramientas de evaluación que operarán los Comités para las diversas modalidades de selección de servidores públicos de acuerdo con los preceptos de esta Ley y su Reglamento. Para la calificación definitiva, los Comités aplicarán estos instrumentos, conforme a las reglas de valoración o sistema de puntaje.

Artículo 32.- Cada dependencia, en coordinación con la Secretaría establecerá los parámetros mínimos de calificación para acceder a los diferentes cargos. Los candidatos que no cumplan con la calificación mínima establecida no podrán continuar con las siguientes etapas del procedimiento de selección. En igualdad de condiciones, tendrán preferencia los servidores públicos de la misma dependencia.

Artículo 33.- Los candidatos seleccionados por los Comités se harán acreedores al nombramiento como Servidor Público de Carrera en la categoría que corresponda. En el caso del primer nivel de ingreso, se hará la designación por un año, al término del cual en caso de un desempeño satisfactorio a juicio del Comité, se le otorgará el nombramiento en la categoría de enlace.

Capítulo Quinto Del Subsistema de Capacitación y Certificación de Capacidades

Artículo 52.- Los servidores profesionales de carrera deberán ser sometidos a una evaluación para certificar sus capacidades profesionales en los términos que determine la Secretaría por lo menos cada cinco años. Las evaluaciones deberán acreditar que el servidor público ha desarrollado y mantiene actualizado el perfil y aptitudes requeridos para el desempeño de su cargo. Esta certificación será requisito indispensable para la permanencia de un Servidor Público de Carrera en el Sistema y en su cargo.

Artículo 53.- Cuando el resultado de la evaluación de capacitación de un Servidor Público de Carrera no sea aprobatorio deberá presentarla nuevamente. En ningún caso, ésta podrá realizarse en un periodo menor a 60 días naturales y superior a los 120 días transcurridos después de la notificación que se le haga de dicho resultado. La dependencia a la que pertenezca el servidor público deberá proporcionarle la capacitación necesaria antes de la siguiente evaluación. De no aprobar la evaluación, se

procederá a la separación del Servidor Público de Carrera de la Administración Pública Federal y por consiguiente, causará baja del Registro.

Capítulo Sexto Del Subsistema de Evaluación del Desempeño

Artículo 54.- La Evaluación del Desempeño es el método mediante el cual se miden, tanto en forma individual como colectiva, los aspectos cualitativos y cuantitativos del cumplimiento de las funciones y metas asignadas a los servidores públicos, en función de sus habilidades, capacidades y adecuación al puesto.

Artículo 55.- La Evaluación del Desempeño tiene como principales objetivos los siguientes:

- I. Valorar el comportamiento de los servidores públicos de carrera en el cumplimiento de sus funciones, tomando en cuenta las metas programáticas establecidas, la capacitación lograda y las aportaciones realizadas
- II. Determinar, en su caso, el otorgamiento de estímulos al desempeño destacado a que se refiere esta Ley
- III. Aportar información para mejorar el funcionamiento de la dependencia en términos de eficiencia, efectividad, honestidad, calidad del servicio y aspectos financieros
- IV. Servir como instrumento para detectar necesidades de capacitación que se requieran en el ámbito de la dependencia, y
- V. Identificar los casos de desempeño no satisfactorio para adoptar medidas correctivas, de conformidad con lo dispuesto por esta Ley y su Reglamento.

Artículo 58.- Los Comités en coordinación con la Secretaría realizarán las descripciones y evaluaciones de los puestos que formen parte del Sistema. Asimismo, establecerán los métodos de evaluación de personal que mejor respondan a las necesidades de las dependencias. Las evaluaciones del desempeño serán requisito indispensable para la permanencia de un Servidor Público de Carrera en el Sistema y en su puesto.

En este primer capítulo se abordaron las propuestas que hace el gobierno para impulsar la profesionalización de sus servidores a través del Plan Nacional de Desarrollo y del Programa de Modernización, se describieron las principales etapas del Servicio Civil de Carrera, así como también se expusieron los artículos más relevantes sobre la ley vigente del Servicio Civil, en el siguiente apartado se explicará el tema de Competencias Laborales.

CAPITULO 2

LAS COMPETENCIAS LABORALES

2. LAS COMPETENCIAS LABORALES

El tema de Competencias Laborales es importante para esta investigación al ser una de las alternativas que actualmente está tomando gran fuerza en nuestro país, es una estrategia que al ser implementada permite a las organizaciones actualizarse para ser competitivas dentro del mercado, adoptando sistemas de gestión de recursos humanos basados en competencia laboral. Este tipo de gestión abarca las tradicionales áreas: selección, evaluación, remuneración, capacitación, etc.; a través de la cual se puede alcanzar la profesionalización del personal que labora en las empresas.

La experiencia de países como Inglaterra, Francia, Canadá y Australia muestra que el aumento en la productividad y competitividad depende en gran medida de los esfuerzos que se realicen, de las estrategias y recursos que se apliquen para elevar el nivel educativo de la población y de calificación de la fuerza laboral. Por tanto, no sólo se requiere mejorar la eficiencia y calidad de la educación y capacitación, además se deben establecer mecanismos que vinculen la educación general, la formación y capacitación con las acciones educativas que se realizan dentro de la empresa.

El concepto de Competencia Laboral emergió en los años ochenta en algunos países industrializados, como una alternativa para impulsar la formación y educación en una dirección que logrará un mejor equilibrio entre las necesidades de los individuos, las empresas y la sociedad en general, al permitir obtener información de los conocimientos, habilidades y actitudes que posee un individuo y que además son necesarios para desempeñar un trabajo.

En suma, el enfoque de Competencia Laboral surge como respuesta a la necesidad de mejorar permanentemente la calidad y pertinencia de la educación y formación de recursos humanos, frente a la evolución de la tecnología, la producción y la sociedad para elevar así el nivel de competitividad de las empresas.

2.1 TEORÍAS QUE SUSTENTAN EL MODELO DE COMPETENCIA LABORAL

El modelo de competencia laboral en México retoma diferentes posturas teóricas del aprendizaje que se dan en los diferentes países, y que se originan de acuerdo a la cultura y necesidades de cada país, como son el *Conductismo* (en Estados Unidos), el *Constructivismo* (en Francia), el *Funcionalismo* (en Gran Bretaña), el *Holismo* (en Australia).

De acuerdo con Mertens (2000), el *modelo conductista* se centra en identificar las capacidades de fondo de una persona que conlleva a desempeños superiores en la organización, de acuerdo con este autor la competencia es "una habilidad que refleja la

capacidad de la persona y describe lo que él o ella puede hacer y no necesariamente lo que hace"²³.

"...el análisis conductista parte de la persona que hace bien su trabajo de acuerdo a los trabajos esperados, y define el puesto en términos de las características de dichas personas. El énfasis en el desempeño superior y las competencias son las características de fondo que causan la acción de una persona"²⁴.

Con respecto al *Constructivismo*, Mertens (2000) dice que "en el modelo constructivista no se define a priori las competencias del personal, sino las construye a partir del análisis y proceso de solución de problemas y disfunciones que se presentan en la organización".²⁵ El trabajador construye a partir de las innovaciones o junto con las mismas innovaciones surgidas de la propia experiencia de desempeño, crea su propio ambiente de trabajo y da solución a los problemas planteados, en una alternancia de aprendizaje tanto del que enseña como del que aprende, se vuelve una relación dialéctica, entre su entorno y sus propias capacidades dentro del puesto de trabajo.

El modelo Holístico, tiene sus antecedentes en la teoría de la Gestalt, la cual permite predecir que se responde no a un estímulo local, sino a una relación entre estímulos. Respecto a las competencias laborales, los analistas australianos proponen un enfoque de análisis funcional modificado, más acorde con sus dimensiones teóricas. Se propone un análisis de la competencia como una relación holística o integrada, que analiza la compleja combinación de atributos (conocimientos, actitudes, valores y habilidades) necesarios para el desempeño en situaciones específicas.

2.1.1 EXPERIENCIAS DE LA NORMALIZACIÓN Y CERTIFICACIÓN DE COMPETENCIA LABORAL

El sistema de normalización y certificación de competencia laboral en otros países tiene una misma causa, vincular la educación con las necesidades reales de producción de las empresas, para mejorar la calidad de los productos ajustando la mano de obra calificada al desarrollo tecnológico, a las innovaciones de mercado en cuanto a flujo de capital. Coinciden también en cuanto a infraestructura administrativa similar que les permite aplicar el sistema normalizado de certificación de competencias en el ámbito nacional. No obstante varían en cuanto a la forma de abordarlos e interpretarlos de acuerdo a la estructura socioeconómica y educativa²⁶.

Reino Unido (Inglaterra)

En Inglaterra se implementa el sistema de competencias laborales y su infraestructura institucional formalmente en 1986, a partir de la necesidad de actualizar sus recursos humanos ante los cambios en la tecnología y las nuevas formas de trabajar en cada sector de la economía. La obtención de la certificación, se realiza a través de

²³ Citado por Nares H., J. (2001). *Modelo de Competencias Laborales en México*. Tesis de licenciatura, Psicología, UNAM, México, p. 65.

²⁴ *Ibidem*, p. 65.

²⁵ *Ibidem*, p.66.

²⁶ *Ibidem*.

diversos sistemas de calificación, por ejemplo el "Sistema de Calificaciones Profesionales Nacionales" (NVQ), en el cual se contemplan cinco niveles de dominio de una competencia que va de los más sencillos a lo más complejo; las NVQ son normas que describen la competencia que los trabajadores necesitan para realizar su labor con eficiencia.

Canadá

Este modelo tiene un componente basado en los consejos sectoriales nacionales y/o territoriales que combinan explícitamente la formación dirigida al mercado de trabajo interno con el externo. Los Consejos Sectoriales Nacionales (CSN), conformados por representantes de empresarios y trabajadores también involucra a los gerentes de empresas, con lo cual la negociación social implica conciliar diferentes intereses. Canadá no tiene un sistema nacional de competencias laborales propiamente dicho en comparación con otros países, en cambio utiliza su modelo como herramienta principal para la detección de necesidades de capacitación y elaboración de competencias.

Australia

El gobierno ha impulsado el sistema de competencias laborales, partiendo de un modelo pedagógico que es el holismo. La implementación de un plan nacional de calificaciones basado en competencias laborales se debió a las metas nacionales relacionadas con la reestructuración económica, denominada "Programa Nacional de Reformas de Capacitación", la cual ha sido parte de una reestructuración significativa de la industria y de un programa de reformas macro económicas, con participación del gobierno federal para mejorar la competitividad internacional de Australia, por medio de formación profesional con calidad que respondiera las metas planteadas.

España

El gobierno determina el Programa Nacional de Formación Profesional creado en 1993, mediante el cual se pretendió dar respuesta a los sectores de la población e industrial. Los únicos organismos capacitados para certificar o acreditar competencias son oficiales, el Ministerio de Educación y Ciencia expide títulos profesionales y el Ministerio del Trabajo y el Instituto Nacional de Empleo expiden certificados profesionales. Por lo anterior, el modelo adoptado en España presenta aún deficiencias en el proceso evaluación- certificación, debido a que no existe una instancia que dirija adecuadamente el proceso.

Francia

Debido a que en Francia el 60% de la población trabajadora no ponía en práctica los conocimientos adquiridos en su formación, debido a la falta de relación entre el sector empresarial y las instituciones educativas; se crean grupos de oficios con lo que se crea la competencia y de esta forma se establece una relación de la actividad a desempeñar con lo aprendido durante la formación de los individuos.

Estados Unidos

Estados Unidos crea en 1995 el Sistema Integrado de Currícula para la Educación de la Fuerza Laboral (ISWEC), el cual pretende conciliar la educación y el trabajo de forma sistemática. Toma como sistema teórico el conductismo, al ser los sectores económicos

los que han impulsado el sistema de competencia hacia una acción auto dirigida y a cargo de la iniciativa privada. Con esto se logra tener un "sistema de desarrollo del trabajo de toda la vida", con la noción de que el trabajo ocurre a lo largo de la vida y está acompañado y fortalecido mediante experiencias de aprendizaje planeadas y evaluadas.

México

El diagnóstico efectuado a la capacitación, aunado a la clara visión de los cambios que se registran en el entorno al nivel de las relaciones económicas y en el mercado de trabajo, propició el diseño y formulación del Proyecto de Modernización de la Educación Tecnológica y la Capacitación. Para su ejecución el gobierno de México instaló el Consejo de Normalización y Certificación de Competencia Laboral, el 2 de agosto de 1995.

2.1.2 MODELOS QUE SUSTENTAN EL ENFOQUE POR COMPETENCIAS LABORALES

Dentro de los modelos que se manejan en el enfoque de competencias, están:²⁷

a) Perfiles y puestos. La persona correcta en el lugar correcto.

La gestión de recursos humanos por competencias ha sido adoptada por una gran cantidad de organizaciones. Se trata de un enfoque que permite ubicar a la persona correcta en el lugar correcto.

Los modelos de gestión de recursos humanos por competencias se originaron en los años 70. Su iniciador, el profesor de Harvard, David McLelland, ayudó a resolver los problemas de selección de personal de las agencias del gobierno de Estados Unidos mediante el estudio de las características de los individuos cuyos atributos prometían un desempeño superior. Sus recomendaciones dieron origen a este modelo que, desde entonces, se ha puesto en práctica en diversas organizaciones.

a) El árbol

Este enfoque muestra las competencias de un individuo con las partes de un árbol. Las competencias individuales, como su nombre lo indica, son características personales intrínsecas relacionadas con el desempeño. Incluyen los motivos, los rasgos, el auto-concepto o auto-percepción, las habilidades y los conocimientos de una persona.

Los motivos pueden compararse a las raíces, son cosas en las que las personas acostumbran pensar o que las inducen a emprender una acción. Los rasgos, son consistentes con la respuesta dada ante ciertas situaciones o información, equivalen al tronco.

El auto-concepto es aquello que la persona percibe de sí misma y del mundo y se refleja en su comportamiento, tal y como un árbol tiene diversas características y puede desarrollar otras para adaptarse a las condiciones del lugar donde se encuentre.

Las habilidades son las ramas del árbol, representan la capacidad de realizar cierta actividad mental o física al igual que la longitud y la cantidad de ramas de un árbol determinan el tamaño de la sombra que puede ofrecer. Por último, los conocimientos son

²⁷ La gente. Vinculando el talento con el trabajo. [en línea] Disponible en: <http://www.lagente.com/cgi/bin/contenido.pl?articulo=167> [2003, 23 de marzo]

como el follaje del árbol, conjugan la información que una persona posee sobre ciertas áreas específicas.

b) Equilibrio

Toma parte del modelo anterior, pero incluye nuevas concepciones. Las organizaciones han utilizado las competencias individuales como base para diseñar y operar procesos de recursos humanos. La mayor eficiencia se logra cuando varios de estos soportan el modelo de forma integral, enviando un mensaje consistente a los individuos con respecto a las expectativas en cuanto a conductas, habilidades y conocimientos deseados.

Las competencias individuales conductuales son las más comunes y su uso se ha extendido a todos los niveles organizacionales, aunque cada vez menos organizaciones diseñan modelos basados únicamente en ello. Los nuevos modelos contemplan los diferentes conjuntos de competencias, lo que indica que tienden a ser más incluyentes.

De lo que se trata es de guardar un balance con respecto a las competencias conductuales y las técnicas, es decir, de la raíz a las hojas. Un árbol sin hojas no puede dar sombra y uno con raíces débiles es frágil ante los vientos de cambio. Sólo los individuos equilibrados (competencias conductuales, habilidades y conocimientos) ofrecen un rendimiento superior en cualquier situación, por adversa que sea.

c) Iceberg

Spencer y Spencer (1993), introducen el modelo de Iceberg, donde dividen las competencias en dos grandes grupos: a) Profundas, llamadas destrezas y conocimientos y b) Tangibles, como el concepto de sí mismo, las actitudes, los valores y el núcleo de la personalidad.

Por otro lado, el autor francés Claude Levy-Leboyer (1996), profesor de psicología del trabajo, describe otro modelo de competencia de la siguiente manera:

- Las competencias son una lista de comportamientos que ciertas personas poseen en mayor medida que otras, y que los transforman en más eficientes para una situación dada.
- Estos comportamientos son observables en la realidad cotidiana de trabajo e igualmente en situaciones de evaluación. Son indicios integrados de aptitudes, rasgos de personalidad y conocimientos adquiridos.
- Las competencias representan un rasgo de unión entre las características individuales y las características requeridas para conducir las misiones profesionales prefijadas.

De acuerdo con éste autor, los tipos de competencia son dos, las que corresponden a destrezas, habilidades y conocimientos se consideran aspectos tangibles, más fáciles de detectar, y las que corresponden a personalidad las cuales son más difíciles de detectar.

Modelos en México

Dentro de los intentos que en México se han hecho para establecer el modelo de Competencias, se encuentran el de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social (STPS)

llamado “*Sistema Integral de Administración y Desarrollo del Talento Humano Basado en Competencias*”, a través del cual se pretende llevar a cabo un cambio que logre fortalecer los procesos administrativos. Sus objetivos son contar con el personal con alto desempeño acorde a las competencias requeridas, llevar a cabo acciones que permitan desarrollar el talento de los trabajadores, promover y asegurar la calidad en la STPS, entre otros. Para cada competencia manejan cinco niveles de dominio, siendo el cinco el más alto o grado máximo. Las competencias las clasifican en tres tipos:

- Técnicas : conocimientos y experiencia
- Funcionales: habilidades y destrezas
- Humanas: actitudes y temperamentos

Por otro lado el Sistema de Administración Tributaria (SAT) cuenta con un modelo de competencias denominado “ Programa de Profesionalización” con la finalidad de identificar las diferentes competencias que requiere el personal en tres dimensiones: “el saber”, “el saber hacer” y el “saber ser”; buscando un desarrollo integral orientado al desempeño exitoso en la organización. El modelo tiene tres categorías que son cuantificadas desde la perspectiva del grado en que pueden desarrollarse, observarse y cuantificarse:

- Técnicas: Legales, tributarias, comercio exterior, tecnología de información, recursos.
- Organizacionales: compromiso organizacional, habilidades directivas, marco jurídico de la función pública, software de oficina.
- Institucionales: comportamiento ético, orientación al logro.

Las competencias *institucionales* son aquellas que condicionan y caracterizan el comportamiento de los funcionarios y que se enfocan al desarrollo y alineamiento con los principios, valores, creencias, políticas y filosofía de la dependencia. Las *organizacionales* son aquellas que condicionan el comportamiento organizacional, observable a través de los procesos sociales de los grupos de trabajo, las prácticas gerenciales y el estilo del grupo directivo. Por último las *técnicas*, son aquellos aspectos o características que condicionan el desempeño efectivo de una tarea o función, y que son reflejadas en los resultados de cada unidad administrativa.

2.2 CARACTERÍSTICAS DEL ENFOQUE DE COMPETENCIAS LABORALES

Algunas de las características que se manejan dentro de este enfoque de competencias son²⁸:

Énfasis en la empresa. Una de las principales características de las experiencias de la aplicación de este enfoque, es sencillamente trabajar a un nivel de empresa. La premisa que facilita esta actitud metodológica se deriva de considerar que las competencias para

²⁸ Biblioteca Digital de Gestión Empresarial [en línea] Disponible en: <http://www.gestipolis.com/recursos/documentos/fulldocs/rrhh/competencialab.htm> [2002, 25 de Septiembre].

una misma ocupación, en dos organizaciones diferentes pueden diferir, entonces cada una debe encontrar las competencias clave para que sus colaboradores alcancen los objetivos deseados.

Referencia en los mejores. Los modelos de gestión por competencias de corte conductista identifican a los mejores trabajadores; a quienes están alcanzando los mejores resultados. De ahí derivan el perfil de competencias bajo el supuesto de que, si el mejor desempeño se convierte en un estándar, la organización en su conjunto mejorará su productividad.

Competencias diseñadas más que consultadas. Algunas de las competencias que se requieren en la organización se obtienen a partir de la consulta a los trabajadores. Esto no resulta suficiente, hace falta que la dirección defina qué tipo de competencias espera de sus colaboradores para alcanzar sus metas y las incluya dentro de los estándares para facilitar su conocimiento y consultarlos es necesario pero no suficiente.

2.3 DEFINICIÓN DE COMPETENCIA LABORAL

Existe una gran cantidad de definiciones sobre "competencia", algunas de ellas se presentan a continuación:

Competencia "es una característica subyacente de un individuo que está causalmente relacionada a un estándar de efectividad y/o a una performance superior en un trabajo o situación" (Spencer y Spencer 1993).²⁹

De acuerdo con Alles (2001)³⁰, un grupo de consultores españoles define competencia como la característica de una persona, ya sea innata o adquirida, que está relacionada con una actuación de éxito en un puesto de trabajo.

Para efecto de este proyecto la definición propuesta por CONOCER resulta especialmente adecuada:

"Competencia es: la aptitud de un individuo para desempeñar una misma función productiva en diferentes contextos y con base en los requerimientos de calidad esperados por el sector productivo. Esta aptitud se logra con la adquisición y desarrollo de conocimientos, destrezas y actitudes que son esperados en el saber, el hacer y el saber-ser"³¹.

La definición anterior, destaca que la competencia está referida a contextos específicos de trabajo y que se refiere a la capacidad real para llevar a cabo una función que conduce a la elaboración de un producto o la entrega de un servicio en un contexto dado y con base en los requerimientos de calidad esperados por el sector productivo.

²⁹ Citado por Alles M.A. (2001). *Empleo: el proceso de selección*. (2ªed). Argentina. Ediciones Macchi. p.237.

³⁰ *Ibidem*.

³¹ Consejo de Normalización y Certificación de Competencias Laborales (2002) [en línea], México. Disponible en [http://www.competicionalaboral_cl/conceptos.cfm#los conceptos](http://www.competicionalaboral_cl/conceptos.cfm#los%20conceptos) [2002, 5 de Diciembre].

A continuación se exponen algunas definiciones que se obtuvieron a través de una revisión bibliográfica sobre los tres componentes de una Competencia (conocimientos, habilidades y actitudes). Para ésta investigación nos inclinaremos por aquellas que tengan un contenido conductual, al resultar desde nuestro punto de vista, las más objetivas en su descripción y más fáciles para operacionalizar las competencias que se obtengan en esta investigación.

Definiciones de “ACTITUD”

Corriente Cognitiva

- “Las reacciones evaluativas favorables o desfavorables, definen la **actitud** de una persona hacia algo; reacciones que pueden manifestarse en creencias, sentimientos o inclinaciones para actuar” (Olson y Zanna, 1993)³².
- **Actitudes.** “Representaciones y evaluaciones mentales de los rasgos del mundo social o físico” (Judd 1991)³³.
- **Actitud.** “Organización más o menos estable de creencias, sentimientos y tendencias hacia algo o alguien, que es el objeto de la actitud”³⁴.
- **Actitudes.** Son predisposiciones aprendidas para responder de modo favorable o adverso ante una persona u objeto determinado. La mayoría de los psicólogos sociales consideran que las actitudes obedecen al modelo ABC (por sus iniciales en inglés), es decir, poseen tres componentes: *afectivo* que comprende emociones positivas o negativas acerca de algo; *conductual* que consiste en una predisposición o intención para actuar de modo específico que sea coherente con la actitud y un componente *cognitivo* que implica creencias y los pensamientos que tenemos acerca del objeto de nuestra actitud³⁵.
- Rosenberg y Houland (1960) dicen que las **actitudes** son “predisposiciones a responder a alguna clase de estímulo con ciertas clases de respuesta”. Estas clases de respuesta se especifican como, cognitivas y conductuales³⁶.
- **Actitud.** Según Allport es “una disposición psíquica y nerviosa, organizada por la experiencia, que ejerce una influencia orientadora o dinámica sobre las reacciones del individuo con todos los objetos y situaciones con las que está relacionada”.³⁷

³² Citado por Myers D.G. (2000). *Psicología Social*. México. McGraw-Hill, p.130.

³³ Citado por Baron (1997). *Introducción a la Psicología*. México. Prentice Hall, 670.

³⁴ Morris C. (2001). *Psicología*. México. Prentice Hall, p.586.

³⁵ Felman R.S. (1999). *Psicología con aplicaciones para Iberoamérica*. México. McGraw-Hill, pp.571-572.

³⁶ Citado por Hewstore M. (1993). *Introducción a la Psicología Social*. Una perspectiva europea. Barcelona. Ariel, p. 150.

³⁷ Citado en Dorsh F. (1976). *Diccionario de Psicología*. Barcelona. Herder, p.7.

Corriente Emotiva

- Las **actitudes** son: "... sentimientos relativamente estables sobre objetos, eventos o cuestiones" (Mc Guire, 1985)³⁸.
- "... el término **actitud** debería ser usado para referirse a un sentimiento general, permanentemente positivo o negativo, hacia una persona, objeto o problema..." (Petty y Cacioppo, 1981)³⁹.

Corriente Psicoanalítica

- Jung destacó la **actitud** como "forma de reacción básica frente a objetos y situaciones en los dos tipos de introvertidos y extrovertido"⁴⁰.
- Freud señala a la **actitud** como determinada por el uso preferencial de un mecanismo de defensa⁴¹.

Las definiciones de actitudes que hemos documentado y categorizado según su corriente psicológica de origen, contemplan componentes que se refieren a lo afectivo, al comportamiento y a pensamientos y creencias.

Estás además se caracterizan por la falta de objetividad en sus descripciones, por lo que nos inclinamos por seguir una línea de investigación propuesta por los estudiosos del comportamiento humano con una aproximación conductual.

Corriente Conductual

- El Dr. Kantor (1969), señala a la **actitud** como: "la ocasión cuando el sujeto se niega a dar una respuesta demandada por el set o estímulo, o bien acelera la emisión de conductas específicas para obtener reforzamiento evaluando y seleccionando rutas de acción"⁴².
- **Actitud** constituye "un estado interno adquirido que ejerce influencia sobre la elección de la acción de una persona". Así pues, una actitud constituye un estado interno que origina procesos de control ejecutivo⁴³.

³⁸ Citado por Worchel S. (1998). *Psicología, fundamentos y aplicaciones*. España, Prentice-Hall, p. 607.

³⁹ Citado por Hewstore M. (1993). *Introducción a la Psicología Social*. Una perspectiva europea. Barcelona, Ariel, p. 150

⁴⁰ Citado en Dorsh F. (1976). *Diccionario de Psicología*. Barcelona. Herder, p. 7.

⁴¹ Jiménez O. (Comunicación personal 16 de Abril de 2003)

⁴² Jiménez O., Reyes, P. (2002) *Evaluación de las actitudes en las Competencias Laborales*. Trabajo presentado en el Congreso de Capacitación AMECAP (Asociación Mexicana de Capacitación de Personal A.C. México

⁴³ Gagné R. (1979). *Principios básicos del aprendizaje para la instrucción*. México. Diana, p.100.

- ♦ **Actitud** “es un estado que influye o modifica las opciones de acción personal en el individuo. Su influencia es a veces perceptible en las elecciones que se manifiestan en la conducta externa” (Shaw y Wright, 1967)⁴⁴

Definiciones de “CONOCIMIENTO”

Corriente Cognitiva

- ♦ Kant (1724-1804), creía que los empiristas podían tener razón en decir que el **conocimiento** provenía de la experiencia, pero además creía que existen ciertas intuiciones o categorías del entendimiento que son innatas y que no dependen de la experiencia. Más bien, ellas encuadran con nuestras experiencias; permiten que la experiencia tenga el efecto que tiene. El conocimiento de este tipo es llamado “a priori”, a diferencia de un conocimiento “a posteriori” derivado de la experiencia⁴⁵.
- ♦ Desde una perspectiva constructivista, el **conocimiento** se conceptualiza como “un proceso evolutivo, en marcha, que se despliega y extiende a través de la elaboración progresiva de los sistemas activos de la vida, intentando organizar su experiencia⁴⁶.”
- ♦ De acuerdo a la Teoría de Procesamiento de Información, el **conocimiento** se adquiere por la construcción de una representación del mundo exterior. La enseñanza directa, la retroalimentación y las explicaciones influyen en el aprendizaje. El conocimiento es preciso en la medida que refleja la “forma en que son las cosas” en el mundo exterior⁴⁷.
- ♦ Para Piaget, el **conocimiento** se adquiere al transformar, organizar y reorganizar el conocimiento previo. El conocimiento no es un espejo del mundo externo, aunque la experiencia influye en el pensamiento y éste en el conocimiento. La exploración y el descubrimiento son más importantes que la enseñanza⁴⁸.
- ♦ **Conocimiento** puede considerarse desde una perspectiva social como la “colección de hechos y relaciones que las colectividades humanas han ido articulando progresivamente en diferentes áreas o ciencias; o desde la perspectiva individual como el conjunto de representaciones de la realidad registradas en la memoria⁴⁹.”

⁴⁴ Citado por Gagné (1979). *Las condiciones del aprendizaje*. México. Nueva editorial, p.211.

⁴⁵ citado por Hothersall D. (1997). *Historia de la Psicología*. México. McGraw-Hill, P.76.

⁴⁶ Mahoney M.J. (1995). *Psicoterapias Cognitivas y Constructivistas*. Teoría, investigación y práctica. España Desclée de Brouwer, p.117.

⁴⁷ Woolfolk A. (1999). *Psicología educativa*. México. Prentice-Hall, México, p. 279.

⁴⁸ Ibidem, p.279.

⁴⁹ Suengas G. (1995). *Psicología Básica. Introducción al Estudio de la Conducta humana*. Madrid. Pirámide S.A.

- Para Muñoz Seca y Riverola (1997) el "**conocimiento** es la capacidad de resolver un determinado conjunto de problemas con una efectividad determinada"⁵⁰.
- El **Conocimiento** es "un conjunto integrado por información, reglas, interpretaciones y conexiones puestas dentro de un contexto y de una experiencia, que ha sucedido dentro de una organización, bien de una forma general o personal. El conocimiento sólo puede residir dentro de un conocedor, una persona determinada que lo interioriza racional o irracionalmente" (Davenport, Pursak, 1998)⁵¹.
- **Conocimiento** "Es solo la imagen o representación de un mundo independiente del nombre que hace la experiencia" (Von Glasersfeld, 1994)⁵².
- **Conocimiento** "Es el entendimiento, inteligencia, razón natural, aprehensión intelectual de la realidad o de una relación entre los objetos, facultad con la que nos relacionamos con el medio exterior"⁵³.

Corriente Psicoanalítica

- Para Freud el conocimiento está constituido por representaciones. En el intervienen la percepción y la formación de ideas acerca de las cosas.³²

Las definiciones anteriores muestran como principal limitante para fines de esta investigación su orientación hacia las actividades mentales asociadas con el pensamiento y el saber.

Corriente Conductual

- Vygotsky dice que el **conocimiento** se construye sobre la base de las interacciones sociales y la experiencia. El conocimiento refleja el mundo externo filtrado e influido por la cultura, el lenguaje, las creencias, las relaciones con los demás, la enseñanza directa y el modelamiento³³.
- Bloom (1971) cita, "al referimos al **conocimiento**, estamos significando que el estudiante puede dar muestras de recordar, ya sea por evocación o por reconocimiento, alguna idea o fenómeno con los cuales se encontró en el curso de su experiencia educativa. El conocimiento incluye aquellos comportamientos y situaciones de examen que acentúan la importancia del recuerdo de ideas, materiales o fenómenos, ya sea como reconocimiento o evocación"³⁴.

⁵⁰ Gestión del Conocimiento. [en línea]. Disponible en: http://www.gestiondelconocimiento.com/bibliografia_conceptos.htm [2002, 25 de Septiembre].

⁵¹ Ibidem.

⁵² Citado por Kingler C. (1999). *Psicología Cognitiva Estratégica*. México. McGraw-Hill, p. 7.

⁵³ La facu. *El sitio de los estudiantes y docentes universitarios*. Disponible en <http://www.lafacu.com/apuntes/psicologia> [2003 23 de Marzo].

³² Corres A. (1997) *Alteridad y Tiempo en el sujeto y la historia*. México .Distribuciones Fontamara .

³³ Citado por Woolfolk A. (1999). *Psicología educativa*. México. Prentice-Hall, México, p.279.

³⁴ Bloom B. (1971). *Taxonomía de los objetivos de la Educación*. Argentina. El Ateo, pp. 24, 52.

Definiciones de "HABILIDADES"

- "La noción de **habilidad** se relaciona con la idea de eficiencia. Las habilidades se pueden definir como la capacidad de conseguir algún resultado final con un máximo de certeza y un mínimo consumo de energía o de tiempo y energía" (Shcmidt, 1988)³⁵
- **Habilidad.** "Capacidad de realizar determinadas tareas o resolver determinados problemas. No es la mera disposición o la aptitud, sino que incluye la facultad de resolver o ejecutar del mejor modo posible, con destreza".³⁶
- Cronbach (1970) Utiliza el término de **habilidad** como " se refiere principalmente a aquello que se ha adquirido como resultado de alguna práctica específica"³⁷.
- **Habilidad** "Es un medidor identificado a través de la correlación e investigación empírica, que explica las consistencias que hay entre ejecuciones separadas".³⁸

Las habilidades implican las capacidades potenciales con las que se nace, éstas pueden ser desarrolladas o mejorar a través de la práctica y por lo tanto descarta todo lo aprendido (conocimiento). Las definiciones anteriores no cumplen con esto, a continuación se describen dos que si contienen los elementos mencionados

- Se refiere a las capacidades reales de individuo para desempeñar alguna tarea o conjunto de tareas.³⁹
- El término se refiere a la capacidad mental y psicomotriz necesaria para efectuar un trabajo o ejercer una ocupación⁴⁰

2.4 CLASIFICACIÓN DE LAS COMPETENCIAS LABORALES

Con base en la experiencia de otros sistemas de Normalización de Competencia Laboral y en busca del mejor aprovechamiento de los recursos, así como para facilitar la movilidad laboral, se ha previsto que las competencias sean clasificadas en función de su potencial de ubicación en la estructura del sistema. De esta forma, se considera conveniente clasificar las unidades de competencia en función de su potencial de transferencia entre funciones laborales a fin de favorecer no sólo la movilidad ocupacional de la persona, sino también el intercambio de las normas, así como los niveles y criterios de evaluación.

³⁵ Citado por De Torres S. Tornay M., Gómez M. (1999). *Procesos psicológicos básicos*. España. Mc Grw-Hill, p. 153

³⁶ Dorsch F. (1976). *Diccionario de Psicología*. Ed. Herder, Barcelona, p. 434

³⁷ Citado por Goodwin C. (1977). *Psicología Educativa: habilidades humanas y aprendizaje*. México. Harla, México, p. 55.

³⁸ Goodwin C. (1977). *Psicología Educativa: habilidades humanas y aprendizaje*. México. Harla, p. 54.

³⁹ Cummings (1994). *Recursos Humanos. Desempeño y evaluación*. México. Trillas, p. 21.

⁴⁰ Arias G.F. (1999) *Administración del Recursos Humanos*. México. Trillas, p. 223.

De acuerdo con estos criterios, Nares (2001)⁴¹ menciona que las competencias están clasificadas en:

- **BÁSICAS.** Se refiere a los comportamientos elementales que deberán mostrar los trabajadores y que se asocian a elementos de índole formativo: lectura, expresión, comunicación verbal y escrita, etc.
- **GENÉRICAS.** Describen comportamientos asociados con desempeños comunes a diversas ocupaciones, por ejemplo trabajar en equipo, planear.
- **ESPECÍFICAS.** Se refiere a los conocimientos, habilidades y destrezas propias de un campo laboral relativamente estrecho.

A partir de una reformulación de las distintas clasificaciones de competencias, Gallart (1998)⁴² propone cuatro grupos diferenciados, que en conjunto se refieren a:

- ♦ **INTELLECTUALES:** referidas a capacidades en torno a la resolución de problemas, manejo de información, comprensión de procesos y sistemas, autonomía y responsabilidad.
- **BÁSICAS:** referidas a capacidades de lecto escritura, uso e interpretación de símbolos y fórmulas matemáticas.
- **TÉCNICAS:** referidas al conocimiento instrumental y del funcionamiento de máquinas, herramientas y procedimientos de trabajo.
- **COMPORTAMENTALES:** referidas a la capacidad de expresarse en forma verbal e interacción.

2.5 COMPONENTES DEL SISTEMA DE COMPETENCIAS LABORALES

Son cuatro los componentes de un sistema basado en competencias: a) Identificación de competencias, b) Normalización de competencias, c) Formación basada en competencias y la d) Certificación de competencias.⁴³

a) **Identificación de competencias:** Es el proceso que se sigue para establecer, a partir de una actividad de trabajo, las competencias que se ponen en juego con el fin de desempeñar tal actividad satisfactoriamente. Las competencias se identifican usualmente sobre la base de la realidad de trabajo. Se dispone de diferentes y variadas metodologías para identificar las competencias. Entre las más utilizadas se encuentran el análisis funcional, el método "desarrollo de un currículo" (DACUM) por sus siglas en inglés, así como sus variantes SCID y AMOD y las metodologías caracterizadas por centrarse en la identificación de competencias claves de corte conductista.

⁴¹ Nares H.J., (2001). *Modelo de Competencias Laborales en México*. Tesis de licenciatura, Psicología, UNAM, México.

⁴² Citado por Novick M., Buceta M., Miravalles C., Senén C. Batolome M., (1998). *Nuevos puestos de trabajo y competencias laborales. Cinterfor, Montevideo*, pp. 51-53.

⁴³ Organización de Estados Iberoamericanos para la educación y la cultura. [en línea]. Disponible en: <http://www.oei.org.co/iberfob/documentos/40-conoce.htm> [2003, 23 de Marzo].

b) Normalización de competencias: Una vez identificadas las competencias, usualmente cuando se organizan sistemas normalizados se desarrolla un procedimiento de estandarización ligado a una figura institucional, de forma tal que la competencia identificada y descrita con un procedimiento común, se convierte en una norma, un referente válido para las instituciones educativas, los trabajadores y los empleadores.

c) Formación basada en competencias: Una vez dispuesta la descripción de la competencia y su normalización; la elaboración de currículos de formación para el trabajador será mucho más eficiente si considera la orientación hacia la norma. Esto significa que la formación orientada a generar competencias con referentes claros de normas existentes tendrá mucha más eficiencia e impacto que aquella desvinculada de las necesidades del sector empresarial.

La formación por competencias enfrenta también el reto de permitir una mayor facilidad de ingreso-reingreso haciendo realidad el ideal de la formación continua. De igual forma, es necesario que permita una mayor injerencia del participante en su proceso formativo decidiendo lo que más necesita de la formación, el ritmo y los materiales didácticos que utilizará en su formación, así como los contenidos que requiere.

d) Certificación de competencias: Alude al reconocimiento formal acerca de la competencia demostrada (por consiguiente evaluada) de un individuo para realizar una actividad laboral normalizada.

La emisión de un certificado implica la realización previa de un proceso de evaluación de competencias. El certificado es una constancia de una competencia demostrada; se basa obviamente en un estándar definido. Permite a los trabajadores saber lo que se espera de ellos, a los empresarios saber qué competencias están requiriendo en su empresa y; a las entidades capacitadoras, que orientación dar a su currículo. El certificado es una garantía de calidad sobre lo que el trabajador es capaz de hacer y sobre las competencias que posee para ello⁴⁴.

2.6 PROYECTO DE MODERNIZACIÓN DE LA EDUCACIÓN TÉCNICA Y LA CAPACITACIÓN (PMETyC).

El PMETyC es la respuesta de trabajadores, empresarios y gobierno para cubrir los requerimientos de calificación de los trabajadores mexicanos, mejorar los niveles de productividad y competitividad de las empresas y de la economía nacional en su conjunto, así como ampliar las posibilidades de incorporación, desarrollo y permanencia de los individuos en el empleo.

El proyecto tiene como premisa fundamental iniciar un proceso de cambio estructural tendiente a convertir a la formación y capacitación de Recursos Humanos en el

⁴⁴ Consejo de Normalización y Certificación de Competencias Laborales (2002) [en línea] México disponible en <http://www.conocer.gob.mx> [2002, 5 de Diciembre].

eje central de aumento de productividad y competitividad de las empresas, y de progreso personal y profesional de los trabajadores.⁴⁵

El PMETyC propone que el sector productivo defina normas que expresen los requerimientos para el correcto desempeño de funciones productivas, a partir de las cuales pueda evaluar el nivel de competencia de los individuos y certificar dicha competencia, independientemente de la forma en que se adquirió.

El PMETyC se inicia en Septiembre de 1993, participa la Secretaría de Educación Pública y del Trabajo y Previsión Social, conjuntamente con representantes de los sectores obrero y empresarial, en coordinación con el CONOCER, con apoyo financiero del Banco Mundial. El propósito general del Proyecto es sentar las bases que permitan reestructurar las distintas maneras como se capacita a la fuerza laboral, y que la formación eleve su calidad y gane en flexibilidad y pertinencia respecto a las necesidades de los trabajadores y de la planta productiva nacional.

El proyecto en marzo del 2000 tiene como finalidad ampliar el potencial productivo de las personas, reconocer la experiencia laboral y adecuar el sistema de evaluación tecnológica a las nuevas demandas de la población trabajadora y las empresas.

El proyecto está integrado por cinco componentes (1993)⁴⁶:

- A. Sistema Normalizado de Competencia Laboral
- B. Sistema de Certificación en Competencia Laboral.
- C. Transformación de la oferta de Formación y Capacitación.
- D. Estímulos a la Demanda de Capacitación y Certificación de Competencia Laboral.
- E. Información, Evaluación y Estudios.

A. El Sistema Normalizado de Competencia Laboral

Tiene como propósito que el sector productivo, conjuntamente con los trabajadores, definan y propongan al Consejo de Normalización y Certificación de Competencia Laboral, normas técnicas de carácter nacional, por rama de actividad productiva, sector, industria o área de competencia laboral.

El Sistema Normalizado de Competencia Laboral es el conjunto de instancias y acciones orientadas al desarrollo, establecimiento y uso de Normas Técnicas de Competencia Laboral, por parte de los sectores productivo y educativo y quien lo organiza y opera es CONOCER teniendo como objetivos:

- Promover y facilitar la generación, aplicación y actualización de Normas Técnicas de Competencia Laboral de carácter nacional, que propicien la vinculación eficiente entre trabajadores, empresarios y prestadores de servicios de formación y capacitación.

⁴⁵ Suárez, S.M., (2002) *Formación basada en competencias laborales una propuesta estratégica e integradora para el desarrollo de la Gestión de Recursos Humanos dentro de las organizaciones*. Tesis de licenciatura, Administración de Empresas, UNAM, México.

⁴⁶ *Ibidem*

- Conformar un sistema de información con base en las Normas Técnicas de Competencia Laboral que apoyen la realización de diagnóstico sobre necesidades de personal calificado de las empresas, oriente la aplicación o adaptación de los programas de capacitación de centros de trabajo e instituciones educativas hacia el enfoque de competencia laboral y facilite la toma de decisiones en el mercado laboral.
- Favorecer la formación integral y continua del individuo, de manera que le permita progresar en su competencia laboral, adquirir y desarrollar habilidades para el desarrollo eficiente de distintas funciones, y contribuir a la identificación y solución de los problemas que afectan los procesos productivos, fortaleciendo su capacidad de adaptación y autoestima y permitiéndole ir acumulando capital intelectual.⁴⁷

Una Norma Técnica de Competencia Laboral constituye el referente para juzgar si una persona tiene la aptitud para desempeñar una función productiva determinada. En este sentido, una Norma Técnica de Competencia Laboral describe:

- 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 el individuo debe demostrar su aptitud.

Así mismo, una Norma refleja:

- Los conocimientos y habilidades que se requieren para el desempeño eficiente de una determinada función laboral.
- La capacidad de la persona para trabajar en un marco de seguridad e higiene.
- La habilidad para transferir la competencia de una situación de trabajo a otra.
- La competencia para desempeñarse en un ambiente organizacional y para relacionarse con terceros.
- La aptitud para resolver problemas asociados a la función productiva y enfrentar situaciones contingentes.

Las propuestas de Normas son sometidas a un amplio proceso de consulta y su validación la realizan empresarios y trabajadores de esa misma rama que no participaron en su elaboración antes de que sean presentadas para su aprobación al pleno del CONOCER y para su sanción a los titulares de la SEP y STPS, lo que permite asegurar su aceptación y reconocimiento en el mercado laboral. Las Normas Técnicas de Competencia Laboral serán actualizadas periódicamente y de acuerdo a los cambios tecnológicos y de organización del trabajo.

Importancia de la norma de competencia laboral

La norma define un desempeño competente contra el cual es factible comparar el desempeño observado de un trabajador y detectar las áreas de competencia en las que el trabajador necesita mejorar para ser considerado competente. Es una clara referencia para juzgar la posesión o no de la competencia laboral.

⁴⁷ *ibidem*.

La norma de competencia sirve para dirigir otras facetas de la gestión de recursos humanos en la empresa: el reclutamiento, la selección y la promoción del personal, la evaluación del desempeño y la compensación, la formación y capacitación, el ascenso y la preparación para el mercado de trabajo. Es decir, es también una propuesta de innovación integral de la gestión de los recursos humanos, articulando los diferentes momentos y subsistemas que inciden en el desempeño efectivo del individuo y de la empresa.

Niveles de competencia

Las normas de competencia laboral están elaboradas para reflejar condiciones reales de trabajo que se presentan en diferentes grados de complejidad, variedad y autonomía.

Los cinco niveles de competencia definidos en el Reino Unido son:⁴⁸

Nivel 1. Competencia en la realización de una variada gama de actividades laborales, en su mayoría rutinarias y predecibles.

Nivel 2. Competencia en una importante y variada gama de actividades laborales, llevadas a cabo en diferentes contextos. Algunas de las actividades son complejas o no rutinarias y existe cierta autonomía y responsabilidad individual. A menudo puede requerirse la colaboración con otras personas, quizás formando parte de un grupo o equipo de trabajo.

Nivel 3. Competencia en una amplia gama de diferentes actividades laborales llevadas a cabo en una gran variedad de contextos que en su mayor parte, son complejos y no rutinarios. Existe una considerable responsabilidad y autonomía y a menudo, se requiere el control y la provisión de orientación a otras personas.

Nivel 4. Competencia en una amplia gama de actividades laborales profesionales o técnicamente complejas llevadas a cabo en una gran variedad de contextos y con un grado considerable de autonomía y responsabilidad personal. A menudo, requerirá responsabilizarse por el trabajo de otros y la distribución de recursos.

Nivel 5. Competencia que implica la aplicación de una importante gama de principios fundamentales y técnicas complejas en una amplia y a veces impredecible variedad de contextos. Se requiere una autonomía personal muy importante y, con frecuencia, gran responsabilidad, respecto al trabajo de otros y a la distribución de recursos sustanciales. Así mismo, requiere de responsabilidad personal en materia de análisis y diagnóstico, diseño, planificación, ejecución y evaluación.

En virtud de que una misma función laboral puede presentarse en distintas ramas de actividad económica, se introduce como concepto Área de Competencia, en la que se agrupan las funciones que corresponden a un mismo género de trabajo, respecto a la producción de bienes y servicios de especie similar.

⁴⁸ Conocer (1997). *Competencia Laboral. Normatividad, Certificación, Educación y Capacitación. Antología de lecturas.* México. Alhambra Mexicana

Una unidad de competencia es una función integrada por un conjunto de elementos de competencias los cuales forman una actividad que puede ser evaluada y certificada.

Los elementos de competencia son las funciones individualizadas, es decir, corresponden a las actividades que son desempeñadas por una sola persona. Los elementos de competencia se complementan con los criterios de desempeño, el campo de aplicación, los requerimientos de evidencia y la guía de evaluación.

- a. Los Criterios de Desempeño son planteamientos que definen los resultados a obtener y los aspectos de calidad que deben tener dichos resultados. Sirven de base para juzgar si un trabajador es o no competente.
- b. El Campo de Aplicación enuncia los diferentes ambientes, materiales e instrumentos, en los que una persona deberá demostrar su competencia.
- c. Los Requerimientos de Evidencia detallan las situaciones y resultados que deben utilizarse como evidencias para demostrar la competencia.
- d. Las Guías de Evaluación describen las formas en que se evalúa la competencia para el desempeño en una determinada función laboral.⁴⁹

La competencia se manifiesta mediante las evidencias por producto, de desempeño o de conocimiento. En la evaluación las evidencias se enlazan a los Criterios de Desempeño.

Las Evidencias por Producto refieren aquellos objetos que pueden usarse como prueba de que una persona realizó lo establecido en la Norma Técnica de Competencia Laboral (NTCL).

La Evidencia por Desempeño se refiere a las situaciones que pueden usarse como pruebas de que el individuo cumple con los requerimientos de la NTCL.

En la Evidencia de Conocimiento se detallan tanto los métodos, principios y teorías generales que sustentan el desempeño competente, como los conocimientos que permiten a los individuos adaptarse a nuevas situaciones o tomar decisiones respecto a circunstancias contingentes.

B. El Sistema de Evaluación y Certificación de Competencia Laboral

Este busca establecer mecanismos de evaluación y certificación de conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes de los individuos, independientemente de la forma y lugar en que los hayan adquirido y con base en una Norma Técnica, realizados por instituciones especializadas en formación profesional por el mercado y que no mantengan

⁴⁹ Suárez, S.M., (2002) *"Formación basada en competencias laborales una propuesta estratégica e integradora para el desarrollo de la Gestión de Recursos Humanos dentro de las organizaciones"*. Tesis de licenciatura, Administración de Empresas, UNAM, México.

relación laboral ni de capacitación con los candidatos al certificado. La certificación será voluntaria y basada en Normas Técnicas de Competencia Laboral.

La certificación es la culminación de un proceso de reconocimiento formal de las competencias de los trabajadores basándose en las funciones productivas; implica la expedición por parte de una institución autorizada, de una acreditación acerca de la competencia poseída por el trabajador, lo que implica que se hizo una evaluación de las competencias acreditadas en él.

Cinterfor/OIT definió la certificación como “un proceso tendiente a reconocer formalmente las calificaciones ocupacionales de los trabajadores, independientemente de la forma como tales calificaciones fueron adquiridas”.⁵⁰

En el sistema mexicano la Certificación es definida como un proceso por medio del cual un organismo de tercera parte reconoce y certifica que un individuo ha demostrado ser competente para una función laboral determinada, independientemente de la forma en que la haya adquirido y con base en una norma reconocida a nivel nacional.⁵¹

C. El componente de Transformación de la Oferta de Formación y Capacitación

Pretende desarrollar un sistema que dé énfasis a los resultados del aprendizaje, que se base en Normas Técnicas y que sea flexible para facilitar a los individuos el tránsito entre educación y trabajo a lo largo de toda la vida productiva, y para ofrecer a las empresas servicios educativos de calidad y relevantes que les permitan atender sus requerimientos de productividad y competitividad.

D. El componente de Estímulos a la Demanda de Capacitación y Certificación de Competencia Laboral

Tiene como propósito desarrollar el mercado de la capacitación y la certificación de competencia laboral, mediante el otorgamiento equitativo de apoyos económicos, tanto de la población desempleada y trabajadores en activo, como a empresas que participen y promuevan la capacitación y certificación de sus trabajadores.

E. Finalmente, el componente de Información, Evaluación y Estudios

Tiene como objetivos establecer un sistema de información en el mercado de trabajo y en los sistemas de formación y capacitación que permita dar seguimiento y evaluar los impactos del Proyecto, así como coordinar la realización de estudios e investigaciones que retroalimenten a sus componentes.

⁵⁰ Cinterfor/OIT [en línea]. Disponible en: http://www.ilo.org/public/spanish/region/ampro/cinterfor/temas/complab/doc/otros_Mexico_2002_14_de_Octubre_.

⁵¹ Consejo de Normalización y Certificación de Competencias Laborales (2002) [en línea], México. Disponible en <http://www.conocer.gob.mx> [2002, 5 de Diciembre],

2.7 IDENTIFICACIÓN DE COMPETENCIAS LABORALES

A continuación se describen algunos tipos de procedimientos que se han desarrollado para la identificación de las competencias laborales.

Estudio de Análisis Ocupacional (EAO)

El CONOCER desarrolla el estudio de Análisis Ocupacional (AEO), el cual identificará los comportamientos laborales básicos y genéricos requeridos en la fuerza de trabajo mexicana sin importar nivel educativo, puesto, profesión u oficio. Estos comportamientos laborales serán relacionados con los conocimientos, habilidades y destrezas correspondientes a niveles de desempeño, funciones productivas y grupos ocupacionales.⁵²

El AEO comprende tres grandes etapas. La 1ª tiene como propósito identificar comportamientos laborales comunes al aparato productivo en México, por medio de la aplicación y el análisis de los resultados de una encuesta a trabajadores sobre la importancia, frecuencia y necesidad de las actividades laborales definidas con base en una muestra de ocupaciones. La finalidad de la 2ª etapa es definir niveles de desempeño así como conocimientos, habilidades y destrezas asociadas a cada uno de los comportamientos laborales identificados en la primera. La 3ª etapa pretende el diagnóstico del nivel de calificación de la fuerza de trabajo en México en relación con los conocimientos, habilidades y destrezas requeridos en el desempeño de las actividades laborales con mayor grado de transferibilidad.⁵³

Análisis Funcional

Es una técnica que se utiliza para identificar las competencias laborales inherentes a una función productiva. Tal función puede estar relacionada con una empresa, un grupo de empresas o todo un sector de la producción o los servicios.

El análisis funcional no es, en modo alguno, un método exacto. Es un enfoque de trabajo para acercarse a las competencias requeridas mediante una estrategia deductiva. Inicia estableciendo el propósito principal de la función productiva o de servicios bajo análisis y se pregunta sucesivamente qué funciones hay que llevar a cabo para permitir que la función precedente se logre.

Es ideal realizarlo con un grupo de trabajadores que conozcan la función analizada. En su elaboración se siguen ciertas reglas encaminadas a mantener uniformidad de criterios.

CONOCER define el análisis como una desgregación sucesiva de las funciones productivas hasta encontrar las funciones realizables por una persona, que son los elementos de competencia. El análisis de las funciones tiene la finalidad de identificar

⁵² Suárez, S.M., (2002) *"Formación basada en competencias laborales una propuesta estratégica e integradora para el desarrollo de la Gestión de Recursos Humanos dentro de las organizaciones"*. Tesis de licenciatura, Administración de Empresas, UNAM, México.

⁵³ *Ibidem*, p.50.

aquellas que son necesarias para el logro del propósito principal, es decir, conocer el valor agregado de las funciones.⁵⁴

El análisis funcional se centra en lo que el trabajador logra, en los resultados; nunca en el proceso que sigue para obtenerlos. Esa es su principal diferencia con los análisis de tareas y análisis de puestos.

En el análisis funcional se debe mantener una estructura semántica; requiere de una forma particular de expresión, la estructura semántica que debe prevalecer es la de Verbo-Objeto-Condición. Esta redacción asegura que:

- Se identifiquen resultados
- Se tenga una idea precisa de qué es lo que se está haciendo y que el desglose esté llevando a una relación lógica entre un nivel de desagregación y el anterior.
- Se mantenga la consistencia en todos los proyectos establecimiento de normas, posibilitando de esta manera la comparación entre proyectos y entre normas.⁵⁵

DACUM Developing a Curriculum (Desarrollo de un currículum)

Se utiliza para determinar las tareas que realizan los trabajadores en un área ocupacional. Los esquemas DACUM son usados para la elaboración de currículos, programas de capacitación, establecer criterios de evaluación e identificación de necesidades de capacitación. Es un método altamente participativo y se desarrolla con los trabajadores y supervisores en pequeños grupos donde en forma conjunta identifican los procesos de las tareas en los puestos, los ordenan y los procesan temporalmente.

Es un instrumento para analizar ocupaciones y procesos de trabajo, generando insumos para conducir procesos de análisis funcional, para el diseño de sistemas ISO 9000 o calidad total, para poner en práctica una relación más estrecha entre escuela y empresa o bien, para desarrollar guías didácticas basadas en competencia laboral.

DACUM es una matriz de funciones y tareas que el trabajador debe ser capaz de realizar, complementando con la identificación de conocimientos y habilidades generales, importantes para su trabajo; con conocimientos sociales requeridos (actitud y trato), con el equipo, los materiales y herramientas que el trabajador ocupa; y con las tendencias y perspectivas del trabajo para el futuro inmediato.⁵⁶

El mapa DACUM representa los enunciados de un currículum efectivo, basado en la realidad del proceso productivo. Para la construcción de los criterios y evidencias del desempeño se utiliza alguna técnica de dinámica de grupos.

⁵⁴ Organización de Estados Iberoamericanos para la educación y la cultura [en línea]. Disponible en: <http://www.oei.org.uy/berfob/documentos/40-conoce.htm> [2003, 23 de Marzo].

⁵⁵ Cinterfor/OIT(1999). Competencia Laboral. [en línea]. Disponible en [www.cinterfor.org.uy/public/ spanish/region/ampro/cinterfor.ctp/conocer/tis.doc.htm](http://www.cinterfor.org.uy/public/spanish/region/ampro/cinterfor.ctp/conocer/tis.doc.htm) [2002, 14 de Octubre].

⁵⁶ Cinterfor/OIT disponible en <http://www.ilo.org/public/spanish/region/ampro/cinterfor/temas/complab/xxx/esp/xix.htm>., [2002, 14 de Octubre].

AMOD

AMOD es una variante del DACUM, caracterizada por establecer una fuerte relación entre las competencias y subcompetencias definidas en el mapa DACUM, el proceso con el que se aprende y la evaluación del aprendizaje.

Para realizar el AMOD, una vez efectuado el mapa DACUM se procede, con el comité de expertos, a identificar grandes áreas de competencia. Las áreas de competencia se organizan secuencialmente en la forma más recomendable posible para que su orden facilite el dominio por el trabajador durante la capacitación. Para cada una de las áreas de competencia se asignan, a opinión de los expertos, las subcompetencias o habilidades en orden descendente de complejidad.

Suele utilizarse para que los trabajadores se autoevalúen y definan en forma autónoma sus necesidades de capacitación preguntándose: ¿cómo resultaría evaluado en esta competencia?⁵⁷

SCID (Desarrollo Sistemático de Currículum Institucional)

Es un análisis detallado de las tareas realizado con el fin de facilitar la identificación y realización de acciones de formación altamente relevantes a las necesidades de los trabajadores. El SCID facilita la elaboración de guías didácticas centradas en el auto aprendizaje del alumno. Las tareas son detalladas por lo menos en: pasos, estándar de ejecución, equipos, herramientas y materiales necesarios, normas de seguridad a observar y descripción de los errores ocasionados al decidir inapropiadamente.

Existen además otro tipo de procedimientos que se emplean para la identificación de competencias laborales, estas se describen a continuación⁵⁸:

Técnica de bitácora diaria.

Se utiliza para determinar las declaraciones de tarea cuando no exista una descripción de puesto, o bien cuando se dé origen a una nueva descripción o puesto. Para emplearla se considera el trabajo en forma cotidiana, ya sea a través de la observación directa, o pedir al ocupante del puesto llevar una "bitácora" diaria de actividades durante cierto tiempo, registrando actividades, tiempos y explicaciones.

Técnica de la bitácora diaria.

- a) Inicio
- b) El ejecutante maestro mantiene una bitácora de las actividades
- c) Revisión de la bitácora
- d) Enumera y clasifica las actividades
- e) Utiliza otras técnicas para concluir el análisis
- f) Fin

⁵⁷ *Ibidem.*

⁵⁸ Fletcher S. (2001). *Análisis de Competencias Laborales*. México. Panorama, pp. 52-57.

Técnica de matriz de tareas

Se trata de una herramienta muy útil para organizar las acciones que se organizan dentro de un puesto o función, con el propósito de que los ocupantes del puesto o función puedan identificar con facilidad las declaraciones de tarea. Para utilizarla se debe revisar todos los documentos relativos al puesto e identificar todas las acciones desempeñadas y todos los objetos sobre los que se actúa; se deben asignar jerarquías y eliminar aquellos que sean redundantes y después se enumeran todos los objetos asociados con las acciones en un lado de la matriz. Por último se revisa la matriz terminada con los ocupantes del puesto y agregar cualquier acción u objeto que se considere necesario y se redactan de nuevo las parejas entre acción y objeto como un inventario formal de tareas.

Técnica de la matriz de tareas
a) Inicio b) Identificar las acciones y objetos de tarea en documentos o mediante entrevistas c) Enumerar las acciones básicas de tarea en la parte superior de la matriz d) Enumerar los objetos asociados con las acciones en la parte izquierda de la matriz e) Hacer que un ejecutante maestro revise la matriz, agregue las acciones u objetos que falten e indique su uso f) Escribir los enlaces entre acción y objeto como declaraciones formales de tarea

Técnica de expansión de listas.

Se utiliza para dar estructura a los datos de una entrevista o cuestionario. Esto es útil cuando los puestos o funciones para el análisis suponen acciones en gran cantidad o de alta complejidad, y varios tipos de equipo, herramientas, etc. el análisis comienza con una revisión de los documentos relacionados con el puesto y se identifican las acciones y objetos para después clasificarse. Después se detallan las acciones y se enumeran y después lo revisa el ocupante del puesto.

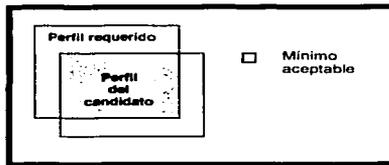
2.8 PERFIL DEL PUESTO POR COMPETENCIAS LABORALES

Continuando con el tema de Competencias Laborales, un aspecto importante es el de perfil basado en competencias, el cual se elabora una vez identificadas las competencias clave de una función y sirve de base para diversos procesos dentro de una organización; por ejemplo, en el reclutamiento, selección de personal, evaluación del desempeño, detección de necesidades de capacitación, etc.

Para comenzar con éste tema, diremos que un perfil "es el reconocimiento de las conductas del empleado que son necesarias para que el puesto sea desempeñado con

éxito; es decir, se trata de describir las características físicas y psicológicas necesarias para la realización de una labor..." (Dunnette y Kirchner, 1990)⁵⁹

Habitualmente se tienen dos tipos de perfiles, por un lado un perfil requerido y por el otro el que cubre al candidato, pero estos difícilmente coinciden totalmente. Ante esto, la empresa define previamente cuál es la diferencia mínima aceptable entre estos dos perfiles.



Qué hay que considerar en un perfil

Se debe conocer a detalle el puesto, los requisitos necesarios para él que ocupe el puesto, realizar evaluaciones psicológicas para determinar la personalidad del candidato.

Por su parte Alvaro De Ansorena (1996)⁶⁰ plantea siete pasos para la definición del perfil:

1. *Descripción del Puesto.*
2. *Análisis de las áreas de resultados.* Se refiere a los efectos deseables que las acciones deben producir.
3. *Análisis de las situaciones críticas para el éxito en el puesto de trabajo.* El objetivo es identificar las situaciones específicas en las que el ocupante del puesto debe poner en juego sus destrezas y capacidades, conocimientos y experiencias, de modo que se consigan los resultados deseados.
4. *Análisis de los requerimientos objetivos para el desempeño del puesto de trabajo.* Los requisitos los establece cada organización y para cada puesto, entre estos se encuentran: edad aceptable, nacionalidad, sexo, estado civil, formación básica, idiomas, experiencia previa, etc.
5. *Análisis de los requerimientos del entorno social del puesto de trabajo.* Se analiza el tipo de jefe inmediato, esto es aspectos como estilo de comunicación, de mando, de delegación, etc. y también se considera las personas con las que establecerá contacto.

⁵⁹ Citado por Cruz G. (2000). *La competencia por organización y la conducta institucional en la teoría de la imputación objetiva*. Tesis de Licenciatura. Administración Pública. UNAM. México.

⁶⁰ Citado por Alles M. (2001). *Empleo: el proceso de selección*. Argentina. Macchi, p. 139.

6. *Análisis de las competencias conductuales requeridas para el desempeño eficaz del puesto de trabajo.* Se deben identificar aquellas competencias que resulten imprescindibles para el desempeño del puesto.
7. *Definición del perfil motivacional para el puesto de trabajo.* Debe tenerse en cuenta que la personalidad de los candidatos resulta un excelente predictor de su posterior rendimiento y de su adecuación a las tareas y objetivos propuestos.

Perfil del Puesto por Competencias

El perfil del puesto por competencias "es un modelo conciso, fiable y válido para predecir el éxito en el puesto. Las competencias están estrechamente relacionadas con la estructura, la estrategia y la cultura de la empresa e implican las características personales causalmente ligadas a resultados superiores en el puesto"⁶¹.

Otra definición es "el perfil profesional es la descripción de competencias requeridas para el desempeño de una ocupación, así como sus condiciones de desarrollo profesional. Está compuesto por la declaración de las competencias generales, la descripción de las unidades de competencia; la identificación de las realizaciones profesionales, la descripción y agrupamiento de las tareas y la especificación de los criterios de ejecución"⁶².

¿Cómo elaborar un perfil de competencias?

Se deben definir claramente las competencias, buscando las características personales de excelencia. En el momento de relevar el perfil de puesto, se deberán relevar las competencias requeridas y el nivel de las mismas en una calificación de cuatro niveles: **A:** alto o desempeño superior que según Spencer y Spencer (1993)⁶³, "es una desviación de tipo por encima del promedio de desempeño".

B: buena, sobre el estándar.

C: mínimo necesario para el puesto, pero dentro del perfil requerido. Esta definición se relaciona con la clasificación que dan Spencer y Spencer⁶⁴ sobre el desempeño eficaz: "por lo general, esto significa un nivel "mínimamente aceptable" de trabajo. Es el punto que debe alcanzar un empleado; de lo contrario, no se le consideraría competente para el puesto".

D: insatisfactorio. Este nivel no se aplica para la descripción del perfil, ya que si no es necesaria esa competencia para el puesto, simplemente no es necesario indicar el nivel.

Además es conveniente esbozar una breve descripción de la competencia y de lo que se espera para esa competencia en ese puesto. Cada empresa deberá utilizar para el relevamiento de sus perfiles, las competencias más frecuentes dentro de esa organización y solo marcará las requeridas para ese puesto en particular y el grado pretendido de la misma. Para una mejor definición del perfil se deben determinar las competencias conductuales imprescindibles o dominantes.

⁶¹ Ibidem, p.142.

⁶² Biblioteca Digital de Gestión Empresarial. [en línea]. Disponible en: <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/tulldocs/rrhh/competencialab.htm> [2002, 25 de Septiembre].

⁶³ Citado por Alles M. (2001). *Empleo: el proceso de selección*. Argentina. Macchi, p. 142.

⁶⁴ Ibidem, p. 142.

Contenido de un perfil del puesto por Competencias.

A continuación se presenta una breve síntesis sobre los datos que debe contener el perfil de competencias⁶⁵:

Datos objetivos como edad, sexo, educación y experiencia laboral, estos datos resultan sencillos de definir, por otro lado una descripción de las competencias conductuales o características personales y las relaciones dentro de la organización. Sobre esto último, es conveniente revisar el organigrama, para detectar las relaciones informales, las denominadas "líneas de puntos" en el mismo. Definir de quién depende el empleado, a quién supervisa y quienes son sus pares.

En una segunda etapa, es imprescindible analizar las competencias conductuales o características personales de aquellos que se relacionan directamente con el puesto, identificar las dominantes y la influencia que esto tenga en la definición del perfil. Con estos elementos se está en condiciones de establecer las competencias que realmente se requieren. Como último punto se debe definir o esbozar el plan de carrera del candidato a seleccionar.

2.9 SELECCIÓN POR COMPETENCIAS LABORALES

A: Generalidades sobre la aproximación tradicional en Selección de Personal

Los métodos empleados para escoger a los trabajadores han ido cambiando con el paso del tiempo. Federick Taylor propone la elección de los trabajadores que tuvieran los movimientos más económicos ya que con esto, se obtendría un mayor rendimiento. Pero no es sino hasta la Primera Guerra Mundial cuando inicia la Selección Técnica de Personal, en donde se plantea la necesidad de seleccionar grandes conglomerados de individuos para tareas específicas, en este caso elegir elementos para el ejército.

Las siguientes son algunas de las definiciones que se hacen de la selección de personal⁶⁶:

- "Conjunto de técnicas psicométricas o no, que sirven para seleccionar a las personas más aptas, para un determinado puesto de trabajo". (Shein, 1972).
- "Procedimiento para encontrar al hombre adecuado, que cubra el puesto, a un costo también adecuado." (Anias Galicia, 1973).
- "Conjunto de medios técnicos, que nos permite encontrar al hombre adecuado para el puesto adecuado" (Reyes Ponce, 1979.)
- "Intenta predecir la manera en que se comporta o cómo va a actuar una persona en el futuro, con base en la información disponible en el presente" (William Howell, 1979).

⁶⁵ Ibidem.

⁶⁶ Jiménez, O. A. (1976). *Análisis Experimental de la Conducta (aplicado al escenario industrial)*. México: Trillas

De todo lo anterior podemos concluir que la selección de personal puede ser definida como un conjunto de procedimientos para identificar a la persona más adecuada para un puesto.

Los procedimientos tradicionales.

A pesar de la variedad de procedimientos para seleccionar, la mayoría de las organizaciones emplean ya sea total o parcialmente los siguientes pasos⁶⁶:

1. Vacante por promoción o baja
2. Requisición
3. Proceso de Reclutamiento
4. Presolicitud
5. Solicitud
6. Entrevista inicial (directa)
7. Evaluación técnica
8. Evaluación psicológica
9. Encuesta socioeconómica
10. Entrevista de selección (indirecta-mixta)
11. Examen médico
12. Conclusión
13. Decisión
14. Contratación

Limitaciones:

Dentro de las limitaciones más importantes del método tradicional se encuentran:

- Muchas de las solicitudes que se emplean en la empresa recaban información poco precisa y no profundizan en las áreas que se necesitan.
- Las entrevistas realizadas arrojan resultados basados en juicios subjetivos o la experiencia y teoría del entrevistador.
- Muchas de las pruebas técnicas poseen objetivos confusos o no se hallan directamente relacionados con el puesto que se pretende cubrir. Además no existen parámetros establecidos para otorgan las puntuaciones en estas evaluaciones.
- Las pruebas psicológicas poseen poca validez predictiva por lo que resultan dudosas las aseveraciones que se hacen del candidato. Un error muy frecuente en estas pruebas es la escasa adaptación y estandarización que se ha hecho de ellas a nuestra población.

Alternativa del análisis experimental de la conducta al problema de Selección de Personal.

El modelo de selección por objetivos fue elaborado por el Dr. Alvaro Jiménez Osornio(1971)⁶⁷. El modelo planteaba una aproximación diferente para realizar la

⁶⁶ Grados E. J., (2001). Reclutamiento, selección, inducción y contratación de personal. México Manual Moderno, p. 260.

⁶⁷ Jiménez, O. A. (1976). *Como entrenar en Selección por Objetivos*. México: Talleres Guadarrama, impresores, S.A.

selección basada en la observación sistemática de la conducta operante requerida en la ejecución del puesto o empleo. Y es precisamente con ésta conducta con la que se va a trabajar ofreciendo para ello una serie de técnicas que nos permitan identificarla, registrarla y manipularla. Para esto se propone un análisis funcional de la conducta, es decir, identificar los estímulos antecedentes y consecuentes en función de los cuales se halla esta conducta. Las técnicas que nos ofrece son los registros de precisión (observacionales, automáticos, y de productos permanentes) y el análisis de puestos.

Los pasos del modelo son los siguientes:

El punto de partida es el *análisis de puestos*, que permite conocer cuales son las responsabilidades, objetivos y resultados prescritos para el puesto. Después de esto se elabora una *ficha de puesto o perfil del puesto* que son las prescripciones autorizadas para cubrir una vacante en la organización. Algunos de los requerimientos consignados en la ficha pueden ser obtenidos preguntando al aspirante; para ello procedemos a elaborar la solicitud ponderada. Así mismo se elaborarán las *pruebas de conocimiento*, para estimar los prerrequisitos o repertorio de entrada de los candidatos a ocupar el puesto de acuerdo a las actividades que hayan sido especificadas como de mayor importancia en el análisis de puestos. Ya elaboradas las pruebas de conocimientos y la solicitud ponderada podemos *capacitar al personal* que las aplicará a los candidatos. Aquellos que obtengan mayor puntuación son presentados al supervisor para que este elija a la persona más indicada para el puesto. Los demás candidatos permanecerán en reserva para futuras oportunidades.

Los *registros de conductas* y resultados darán información sobre los resultados obtenidos en un periodo de 14 días. Durante el quinceavo día se comentará con el candidato su ejecución en el puesto, para continuar con un registro de 13 días más precisando los cambios de conducta y los resultados. Sobre esta base se tomará la decisión sobre contratar definitivamente, capacitar o dar de baja, buscando nuevas solicitudes para un sustituto.

El método de selección por objetivos tiene como principal ventaja la de elegir a los candidatos basándose en los resultados que éste obtiene de su ejecución en el trabajo y no de apreciaciones subjetivas.

B. Selección por Competencias

Desde la visión de una gestión por competencias, las personas no sólo deben ocupar un puesto de trabajo, además deben *dominar/poseer un conjunto de competencias*, por lo que se tienen que utilizar nuevas técnicas o métodos para evaluar por competencias.

El hombre es un organismo complejo y no existe un método sencillo para evaluarlo. La tarea de evaluar se complica aún más cuando se trata de hacer una gestión integral de Recursos Humanos, por el hecho de que el "buen candidato", en términos absolutos, no existe. Una persona sólo es un buen candidato si se le coloca en una tarea profesional que satisfaga sus necesidades, utilice sus capacidades y formación y le motive a alcanzar

un puesto acorde con su nivel óptimo de capacidad. La adaptación de los candidatos (empleados) al puesto de trabajo resulta, pues, la mayor importancia.

La selección de personal por competencias, está diseñada para realizar un profundo estudio de aquello que las personas emplean en los cargos clave de una empresa. Permite analizar aquellas competencias con un rendimiento medio de aquellas con un rendimiento superior en un cargo determinado, en seleccionar a una persona que no solo sea capaz de cumplir con las exigencias del cargo sino que ayude a la organización a alcanzar sus objetivos.⁶⁸

Permite asegurar que los nuevos talentos que ingresan a la organización cumplan con las competencias definidas, pues lleva a cabo una selección y reclutamiento eficientes que se basan en el establecimiento de criterios para filtrar candidatos, el diseño y la realización de entrevistas conductuales así como la elaboración y la aplicación de pruebas o exámenes.⁶⁹

El proceso en general, inicia con la identificación de las competencias y prosigue con la evaluación del candidato frente a tales competencias, estableciendo de esta forma su idoneidad para la ocupación a la que aspira.

De este modo, el proceso de selección se apoya en las competencias definidas por la organización bien sea mediante la aplicación de normas de competencia establecidas con el análisis funcional (funcionalismo) o, a partir de la definición de las competencias claves (conductismo) requeridas.

Las competencias facilitan un marco de criterios contra los cuales llevar a cabo la selección, pero pueden introducir algunas variaciones en las características tradicionales del proceso.

Estas variaciones puede resumirse en: el cambio de énfasis en la búsqueda de un candidato para un puesto a un candidato para la organización; considerar la diferencia entre competencias personales y competencias técnicas e, introducir ejercicios de simulación para detectar la posesión de ciertas competencias por los candidatos.

De acuerdo con Cinterfort⁷⁰, la selección por competencia se basa en el propio rendimiento profesional, en lo observable. Este método estudia, define y gestiona la realidad laboral misma con todo realismo, estudia a partir de hechos, lo que hacen los profesionales excelentes y lo compara a su vez con lo que hacen los profesionales medios en el mismo puesto.

⁶⁸ Monster Orientación Profesional, [en línea]. Disponible en: <http://www.contenido.monster.es/estrategias/entrevistas/helena/15> [2002, 5 de Diciembre].

⁶⁹ *Ibidem*.

⁷⁰ Cinterfort/OIT. [en línea] Disponible en <http://www.ilo.org/public/spanish/region/ampro/cinterfor> [2002, 14 de Octubre].

Las competencias van más allá de los conocimientos. Tanto éstos como las habilidades, son un listón mínimo, necesario pero no suficiente para desempeñar un trabajo eficaz.

Una de las partes del proceso de selección es la "entrevista por competencias"⁷¹ que tiene como propósito evaluar la adecuación o no del candidato al puesto vacante y se abunda sobre aspectos históricos del candidato, enfocándose a los conocimientos técnicos necesarios para cubrir el puesto. Esto es, sobre la base de análisis de comportamientos pasados, durante la entrevista se deben detectar las competencias relevantes para el puesto que se está evaluando en ese momento.

Otro tipo de entrevista es de *incidentes críticos* la cual permite que el entrevistador identifique ejemplos del trabajo, casa, hobbies, educación, o cualquier otra parte, para asegurarse que cada candidato tenga la oportunidad equitativa de demostrar su adaptabilidad. Las características de esta entrevista son:

- Utiliza una *estrategia estructurada de exploración* (y no una secuencia de preguntas) que logra obtener las experiencias del entrevistado tal y como él las ve.
- Obtiene *comportamientos concretos* (acciones y pensamientos) que tuvieron lugar en el pasado.
- Va más allá de los valores del candidato o de lo que él cree que hace. Logra averiguar *lo que de verdad hace*.
- Se centra en aquello que el entrevistado hace, en relación con lo que asegura *el éxito en el puesto*.

Martha Alles (2001)⁷² propone algunos pasos para la Selección por Competencias
Primer paso. *Detectar las competencias clave:*

- La visión y misión de la empresa,
- Los objetivos del negocio y el plan de acción,
- La visión de la alta dirección,
- La cultura de la empresa y su estilo,
- Las competencias requeridas para ese puesto.

Segundo paso. *Detectar en los candidatos las características clave que guardan una relación causal con un desempeño superior en el trabajo.*

Tercer paso. *Utilizar nuevas herramientas:*

- Nuevo formato de entrevista,
- Manual de competencias,
- Dinámica grupal.

Cuarto paso. *Seguimiento del comportamiento de las competencias observadas en la selección.*

⁷¹ Alles M. (2001). *Empleo: el proceso de selección*. Argentina. Panorama, p.239.

⁷² *Ibidem*.

2.10 EVALUACIÓN DE COMPETENCIAS LABORALES

A. La aproximación Tradicional

Taylor afirmaba que la evaluación de personal es importante, ya que contribuye a tener una base objetiva con la cual se compara a los trabajadores y así determinar su rendimiento y eficiencia.

De acuerdo con Tiffin y McCormick (1959), la evaluación es "una valoración sistemática de la capacidad de un empleado hecha por el supervisor, jefe inmediato o por alguna otra persona debidamente entrenada que conozca a la perfección el trabajo del empleado en cuestión".

Los métodos tradicionales de evaluación son de dos tipos: Verticales y Horizontales; dentro del sistema vertical están el descendente y el ascendente mientras que en el sistema horizontal están los de comparación (alineamiento, comparación pareada y distribución forzada), de escalas (continuas y discontinuas) y de listas verificables (ponderadas y de preferencia).

Dentro de las limitaciones de lo tradicional están:

El efecto de halo en el cuál de acuerdo a las características del sujeto positivas o negativas se califica su desempeño; el error de tendencia central en el cual se califica con puntuaciones a nivel medio de la escala y los errores sistemáticos en donde se califica de la misma manera: sobreevaluando o infraevaluando al empleado.

B. Evaluación por Competencias

La evaluación de competencias es un proceso de verificación de evidencias de desempeño contra un estándar previamente acordado. El resultado de la evaluación es un juicio fundado en la evidencia disponible sobre el grado en que un trabajador es o no competente. La evaluación es una decisión en cuanto a si el desempeño de una persona satisface los Criterios del Desempeño dentro del campo de aplicación definido⁷³.

Además la evaluación como herramienta para la certificación, es el procedimiento mediante el cual se recogen suficientes evidencias sobre el desempeño laboral de un individuo, de conformidad con una norma técnica de competencia laboral (NTCL). Esto le confiere un papel de instrumento de diagnóstico muy apreciable tanto para el trabajador como para el empleador. Lo anterior significa que las NTCL son referentes fundamentales de la evaluación y de la Certificación.

En los sistemas normalizados de certificación de competencia laboral, la evaluación de competencias adquiere la connotación de un proceso de verificación de evidencias de desempeño contra el estándar definido en la norma.

⁷³ Competencia Laboral. [en línea] Disponible en: <http://www.competencialaboral.cl.conceptos.ctm> [2002, 5 de Diciembre]

El CONOCER de México ha definido la evaluación como el proceso mediante el cual se recogen evidencias sobre el desempeño laboral de un individuo, con el fin de determinar si es competente o aún no, para realizar una función laboral determinada.⁷⁴

Diferencia de la evaluación tradicional y la evaluación por competencias.

Los sistemas tradicionales de evaluación suelen presentar todas o algunas de las siguientes características⁷⁵:

- Evaluación asociada a un curso o programa.
- Partes del programa se evalúan a partir de materiales.
- Partes del programa se incluyen en un examen final.
- Aprobación basada en escalas de puntos.
- No se conocen las preguntas.
- Se realizan en tiempos definidos.
- Utiliza comparaciones estadísticas.

Por otra parte, la evaluación de competencias laborales se define como un proceso con varios grandes pasos:

- Definición de los objetivos.
- Recolección de evidencias.
- Comparación de evidencias con los objetivos.
- Formación de un juicio (competente o todavía no competente).
- Se centra en los resultados del desempeño laboral (definidos en la norma).
- Tiempo no determinado.
- Individualizada
- No asociada a un curso o programa de estudio.
- No compara a diferentes individuos.
- No utiliza escalas de puntuación.

Cómo analizar y comparar comportamientos en la Evaluación de Desempeño por Competencias

En la evaluación de desempeño juegan un importante rol 2 componentes: 1) los objetivos de la empresa y su grado de cumplimiento y 2) los comportamientos (conductas) en relación con las competencias y sus grados requeridos.

De esta doble comparación se obtendrá una completa evaluación del desempeño del empleado, con la consabida triple instancia de la propuesta de Martha Alles (2001)⁷⁶

⁷⁴ Cinterfor/OIT Disponible en: [en línea] www.ilo.org/public/spanish/region/ampro/cinterfor/temas/complab/xxx/esp/xxi.htm [2002, 14 de Octubre].

⁷⁵ Biblioteca Digital de Gestión Empresarial. : [en línea] Disponible en:

<http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/tulldocs/rmh/competencialab.htm> [2002, 25 de Septiembre]

⁷⁶ Alles M. [en línea] Disponible en: <http://www.marthaalles.com/curriculum.html> [2002, 25 de Septiembre].

- 1.-La autoevaluación
- 2.-La evaluación del jefe
- 3.-La participación del jefe del jefe

COMPARACION DEL EVALUADO CON EL PUESTO	
<p>DESCRIPCION DEL PUESTO</p> <p>Objetivo Tareas por grado de importancia.</p> <p>Competencias y su apertura en grados</p> <p>Considerar los descriptivos de la competencia y del grado requerido para la posición.</p>	<p>EVALUADO</p> <p>Grado de cumplimiento de sus objetivos</p> <p>Competencias</p> <p>Describir los comportamientos observados en el periodo evaluado. Relacionarlos con los grados requeridos. Considerar la frecuencia en la observación del comportamiento.</p>

Entre los métodos de evaluación con el enfoque de competencia que más comúnmente se aplican son; observación del rendimiento, pruebas de habilidad, ejercicios de simulación, realización de un proyecto, preguntas orales, examen escrito, cuestionarios de alternativas.

En suma, la evaluación basada en criterios de competencia laboral es una herramienta para la evaluación del personal que reduce la subjetividad ya que al definirse la actuación de los empleados en términos de conductas observables y perfectamente medibles no permite que intervengan la apreciación e influencia del evaluador, anuncio a ello, este tipo de evaluación, proporciona el nivel en el cual se encuentra el individuo en relación a la competencia laboral y orienta sus esfuerzos de mejora a aquellas áreas que le sean definidas como críticas (es decir que tengan impacto en los resultados), de donde la fuente principal de evidencia la constituye la actuación del individuo en circunstancias laborales.

2.11 SEMEJANZA ENTRE LAS NORMAS DE COMPETENCIA LABORAL Y LAS NORMAS ISO

Las normas ISO 9000 desembocan en un proceso de certificación, el cual asegura a la institución portadora el reconocimiento de que desarrolla sus procesos desde una perspectiva de gestión de la calidad total. El certificado de calidad es un claro mensaje para los clientes sobre la alta probabilidad de encontrar la satisfacción a sus necesidades en una organización que se preocupa por desarrollar sus actividades en un marco de

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

calidad total. Además los procedimientos de certificación y las normas en sí mismas, representan un conjunto de criterios estandarizados que generan una especie de moneda común cada vez más extendidas.⁷⁷

El factor que relaciona ambos sistemas de normas es el proceso mismo de la certificación. Esta se basa en la identificación de normas, la participación de los trabajadores, y la evaluación por un agente verificador externo quien conoce la norma y verifica su cumplimiento por el candidato. En ambos casos se trata de obtener una conformidad con un desempeño esperado, ya sea en términos de la gestión de calidad o bien en términos del desempeño competente

Las compañías certificadas han encontrado en la norma ISO 9000 nuevos bríos y son las que están creciendo más rápidamente, se les abren nuevos mercados y se vuelven todavía más competitivas por las mejoras que realizan y las escalas que alcanzan.⁷⁸

Las necesidades de contar con estructuras que garanticen la calidad de los recursos humanos, es decir del personal que labora en los distintos sectores productivos, es un aspecto medular del proyecto de Competencias Laborales.

Específicamente con relación al Modelo que se desprende de la ISO 9000 y los requerimientos que establece en relación a la capacitación, desde su creación y particularmente en vista a la aprobación de su nueva versión, es claro que la competencia laboral es un instrumento útil e incluso necesario para satisfacer eficientemente estos requerimientos.

Es claro, a partir del análisis, que existe una estrecha relación entre los requisitos de la ISO 9001:2000 y los Sistemas de Gestión del Recursos Humano basado en Normas de Competencia Laboral.

Se considera necesario que las empresas y los mismos trabajadores comprendan el valor fundamental que tiene el capital humano para el desempeño de la organización, así como la importancia de adquirir los niveles de calidad que requieren.

Los aspectos de la Nueva ISO 9001 relacionados con Competencia Laboral son:

ISO 9001-2000

6.2 RECURSOS HUMANOS

6.2.1 Generalidades

⁷⁷ Cinterfor/OIT [en línea]. Disponible en <http://www.ilo.org/public/spanish/region/ampro/cinterfor/40preguntas> [2003, 6 de Agosto].

⁷⁸ Edgar Barrios. Gestión de las Competencias [en línea]. Disponible en http://www.ilo.taw.cornell.edu/public/spanish/region/ampro/cinterfor/temas/complab/observ/vargas/intecap/gest_com/a_d.htm. [2003,5 de Agosto].

El personal que realice trabajos que afecten a la calidad del producto debe ser competente con base en la educación, formación, habilidades y experiencia apropiadas".

6.2.2 Competencia, toma de conciencia y formación la organización debe:

- a) determinar la competencia necesaria para el personal que realiza trabajos que afectan a la calidad del producto
- b) proporcionar formación o tomar otras acciones para satisfacer dichas necesidades;
- c) evaluar la eficacia de las acciones tomadas
- d) asegurarse de que su personal es consciente de la pertinencia e importancia de sus actividades y de como contribuyen al logro de los objetivos de la calidad; y
- e) mantener los registros apropiados de la educación, formación, habilidades y experiencia

ISO 9004-2000

6.2 Personal

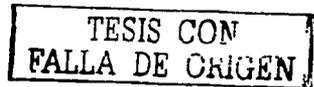
6.2.1 Participación del personal

La dirección deberá mejorar tanto la eficacia como la eficiencia de la organización, incluyendo el sistema de gestión de la calidad, mediante la participación y el apoyo de las personas, como ayuda en el logro de sus objetivos de mejora del desempeño, la organización debería promover la participación y el desarrollo de su personal:

- -Proporcionando formación continua y la planificación de carrera
- -Definiendo sus responsabilidades y autoridades
- -Estableciendo objetivos individuales y de equipo, gestionando el desempeño de los procesos y evaluando los resultados
- -Facilitando la participación activa en el establecimiento de objetivos y toma de decisiones
- -Mediante reconocimientos y recompensas
- -Facilitando la comunicación de información abierta y en ambos sentidos
- -Revisando continuamente las necesidades de su personal
- -Creando las condiciones para promover la innovación
- -Asegurando el trabajo en equipo eficaz
- -Comunicando sugerencias y opiniones
- -Utilizando mediciones de la satisfacción del personal: e
- -Investigando las razones por las que el personal se incorpora a la organización y se retira de ella

6.2.2 Competencia, toma de conciencia y formación

6.2.2.1 Competencia



La dirección deberá asegurarse de que se dispone de la competencia necesaria para la operación eficaz y eficiente de la organización. La dirección debería considerar el análisis tanto de las necesidades de competencia presentes como de las esperadas en comparación con la competencia ya existente en la organización.

La consideración de necesidades de competencia incluye fuentes tales como:

- -Demandas futuras relacionadas con los planes y los objetivos estratégicos y operacionales
- -Anticipación de las necesidades de sucesión de la dirección y de la fuerza laboral
- -Cambios en los procesos, herramientas y equipos de la organización
- -Evaluación de la competencia individual del personal para desempeñar actividades definidas; y
- -Requisitos legales y reglamentarios y normas que afecten a la organización y a sus partes interesadas.

Después de haber hecho una revisión de los aspectos relevantes de las Competencias Laborales como son algunos modelos que existen, los sistemas de Evaluación y Certificación, los métodos o técnicas que se utilizan en la identificación de competencias, así como la Selección y Evaluación por competencias, entre otros, en las páginas siguientes se explicará de manera breve la forma en la que se propone abordar el Servicio Civil de Carrera a través del modelo de Competencias Laborales.

CAPITULO 3

LAS COMPETENCIAS LABORALES EN EL SERVICIO CIVIL DE CARRERA

3. LAS COMPETENCIAS LABORALES EN EL SERVICIO CIVIL DE CARRERA

Para finalizar la parte teórica de este trabajo, resulta importante analizar la relación que para está investigación tienen los temas Servicio Civil de Carrera y las Competencias Laborales.

Por un lado, el Servicio Civil de Carrera es un sistema que regula de manera clara, imparcial y transparente aspectos de la administración pública, especialmente aquellos relacionados con el capital humano del sector público. A través de este sistema se puede lograr que las instituciones sean más eficientes en cuanto a su funcionamiento y esto traducirse en servicios de calidad para la ciudadanía. Lo que se busca con su implementación es profesionalizar la tarea de los servidores para que los gobiernos entren y salgan con un mínimo de cambios y la máxima eficacia.

Por su parte el enfoque de Competencias Laborales permite a las organizaciones competir en el mercado, al ser una propuesta que sirve para alcanzar la eficiencia y desarrollo que las organizaciones requieren para modernizarse, adaptarse a los cambios tecnológicos y de productividad con el fin de mantenerse vigentes. Esto se logra aumentando la calidad y eficiencia de sus servicios y además centrándose en lo que el trabajador realiza de manera eficiente o en su experiencia más que en la formación educativa que recibió.

Una característica particular de estas propuestas es que adoptan sistemas de la gestión de recursos humanos, como la selección, evaluación, capacitación, remuneración, etc. Además de que los dos tienen como propósito alcanzar la profesionalización del personal.

Para el Servicio Civil de Carrera la *selección* debe realizarse a través de una evaluación de aptitudes indispensables para pertenecer al servicio público, es decir, analizando las características del candidato en función de los requisitos del puesto.

Para el enfoque de Competencias Laborales, la *selección* debe estar basada en el establecimiento de criterios para filtrar candidatos, el diseño y realización de entrevistas conductuales, la elaboración y aplicación de pruebas o exámenes. El proceso abarca la identificación de competencias y por consiguiente la evaluación del candidato frente a tales competencias.

En lo que respecta a la *evaluación del desempeño* para el Servicio Civil de Carrera se puede realizar utilizando diversos instrumentos y de acuerdo a los requerimientos específicos del puesto. A través de estos instrumentos se dan a conocer aquellas áreas específicas del desempeño en las que el servidor tiene un funcionamiento óptimo, así como en las que presenta deficiencias. Con esto se puede determinar el grado en que las tareas asignadas han sido cumplidas, sirve también de base para llevar a cabo movimientos como los ascensos, despidos, promociones, etc., así como para determinar las necesidades de capacitación.

CAPITULO 3 LAS COMPETENCIAS LABORALES EN EL SERVICIO CIVIL DE CARRERA

Para el enfoque de Competencias Laborales, la *evaluación* es una herramienta que permite reducir la subjetividad determinando el grado de congruencia entre las exigencias de un trabajo y las características de una persona, para establecer su probabilidad de éxito en el mismo y decidir su ascenso o recomendar un proceso de desarrollo.

La propuesta que hace esta investigación es la incursión de los procesos de selección y evaluación enfocados en las competencias laborales en dos de las etapas del Servicio Civil de Carrera: el ingreso, específicamente en la selección, y en lo que corresponde a la evaluación del desempeño.

Es precisamente en la selección de personal en donde centramos la primera propuesta de llevar a cabo este proceso tomando como base la evaluación del candidato basada en las competencias laborales clave para ocupar el puesto. Considerando que se trata de competencias específicas de un puesto, es necesario implementar cursos de inducción que permitan al nuevo trabajador aprender los procedimientos específicos para desempeñar cada una de las funciones implicadas.

La etapa de evaluación del desempeño se pretende cubrir a través de las competencias clave del puesto. Para evaluar dichas competencias se proponen instrumentos de recolección de información cercanos a la índole del trabajo.

El procedimiento que se realizó en esta investigación ha sido desarrollado por el Dr. Jiménez (2001), el ha sido aplicado a diferentes empresas privadas obteniendo resultados satisfactorios para las organizaciones. Esta metodología surge como una alternativa de aproximación operante de detección de necesidades de competencias laborales.

La aproximación que se propone se le ha denominado "*Análisis Conductual de las Competencias Laborales*"⁷⁷ partiendo de una base científica del comportamiento humano comprometida con la objetividad, la replicabilidad y la predicción; lo que obliga a realizar un procedimiento de análisis inductivo de las funciones productivas organizacionales, es decir, a partir de los eventos observables se establecen relaciones funcionales con otros eventos de la misma naturaleza. Este análisis implica llevar a cabo el siguiente protocolo:

Paso 1. Identificación de Actividades

Se debe identificar objetivamente todo lo que hacen las personas en un centro de trabajo, indicando detalladamente las ejecuciones, equipos, herramientas y materiales requeridos, así como los productos y/o servicios logrados.

⁷⁷ Jiménez, O.A. (Comunicación personal, 2003,12 de mayo).

Paso 2. Operacionalización de las conductas clave

No todas las actividades realizadas son productivas por lo que se hace necesario identificar aquellas que contribuyen a la plusvalía y para lo cual se puede conformar un comité de expertos, quienes designarán las conductas clave, para después proceder a definir las operacionamente.

Paso 3. Determinación de estándares

Para cada actividad clave se elabora un registro de precisión que se aplica durante un tiempo representativo. Esto permite determinar la relación funcional entre la conducta y los productos o servicios, así como los criterios de calidad, cantidad y tiempo, esto con el fin de formalizar los índices de productividad de la actividad clave.

Paso 4. Identificación de competencias

Se da por sentado que para la realización de una actividad productiva se debe saber, hacer y querer, o lo que es lo mismo, tener los conocimientos requeridos, las habilidades indispensables y la actitud propicia. Por ello, primeramente se deben definir tales términos y en el caso de esta investigación serán entendidos como a continuación se expresa:

- ✓ **Conocimiento:** Toda manifestación del trabajador que implique directamente la presencia de una conducta verbal relacionada funcionalmente con el producto o servicio realizado.
- ✓ **Habilidad:** Toda manifestación conductual secuencial (mismo orden), donde sólo hay un reforzador al final de la ejecución y no existe la presencia demostrable de conducta verbal y donde dicha manifestación conductual se encuentra relacionada funcionalmente con el producto o servicio realizado.
- ✓ **Actitud:** Toda manifestación conductual de aceptación o rechazo frente a una situación específica que se encuentra relacionada funcionalmente con el producto o servicio realizado.

Una vez definidos los términos se selecciona una muestra **no** probabilística por juicio de los mejores trabajadores para realizar la actividad, tomando como base los registros de precisión realizados en el paso 3. Posteriormente se acude a los lugares de trabajo y para cada actividad clave se realiza la observación y/o se identifican los productos permanentes.

A continuación se define operacionamente cada conocimiento, habilidad y actitud que conforman las competencias requeridas para la ejecución exitosa de la actividad y con ello se desarrollan los instrumentos que permitan un registro válido, sensible y confiable.

Paso 5. Certificación de competencias

Con los instrumentos generados en el paso anterior, se procede a evaluar las competencias requeridas en el personal y con ello certificarlos, o bien especificarles el programa de formación o capacitación requerido.

CAPITULO 3 LAS COMPETENCIAS LABORALES EN EL SERVICIO CIVIL DE CABEREA

Paso 6. Identificación de funciones

Todas las actividades que demandan las mismas competencias conforman una organización funcional, de tal suerte que la plantilla de personal se conforma por funciones.

Esta metodología operante centra su atención en la creación de normas técnicas de competencias laborales de empresa más que en intentar establecer normas nacionales. Su aplicación data del principio de siglo con resultados alentadores como se observa en el siguiente ejemplo.

CASO DE ESTUDIO

OBJETIVO GENERAL: *Que la empresa disponga de un sistema de detección de necesidades de capacitación orientado a competencias siguiendo la metodología del análisis conductual.*

SUJETOS: 732 trabajadores de una empresa de servicios distribuidos en cinco direcciones regionales

REGIONALES	SEXO		No. PUESTOS	No. TRABAJADORES
	M	F		
Tijuana	11	9	17	20
Guadalajara	50	25	69	75
Puebla	26	11	30	37
Monterrey	150	125	123	275
D.F.	203	122	157	325

Dentro de los *Recursos* empleados se encuentran:

732 Cuadernillos con formatos para registros anecdóticos

2100 Formatos de registros observacionales y de productos permanentes

6 Auxiliares de investigación

2 Coordinadores de investigación

6 equipos de cómputo

PROCEDIMIENTO

Paso 1. Identificación de actividades

Se elaboró un formato para que cada uno de los trabajadores reportara durante un periodo de 20 días hábiles todo lo que realizaban durante la jornada laboral cada 15 min. Se entregó un cuadernillo a cada trabajador con instrucciones para su llenado y durante el periodo de registro de forma aleatoria se les brindó apoyo para el llenado. Transcurrido el periodo se concentró la información por actividad, frecuencia y puesto.

Paso 2. Operacionalización de las conductas clave

La empresa designó a un grupo de especialistas en las actividades identificadas. Ellos evaluaron los productos y servicios indicados por los trabajadores; reportando en tres categorías su opinión (innecesario, rutinario y clave). Las conductas relacionadas con los productos y/o servicios claves fueron definidas operacionalmente, por ejemplo:

Categoría clave

Cada ocasión que presente un nicho de mercado a la junta directiva y ésta lo apruebe (firma de conformidad) cuando menos por el 50% más uno de sus miembros aceptando más del 95% de su contenido.

Categoría rutinaria

Cada citatorio a junta enviado por la red al que se le anexa la orden del día.

Categoría innecesaria

Cada cinco minutos de espera a que se restablezca el sistema.

Paso 3. Determinación de estándares.

Para cada conducta clave se elaboraron registros de precisión que se aplicaron a muestras conductuales de 7 horas treinta minutos de forma aleatoria, cada día por 30 días, cada mes durante tres meses y cada seis meses durante un año. Esto permite determinar la relación funcional entre la conducta y los productos o servicios, indicando para cada uno los criterios de calidad, cantidad y tiempo y de esa manera formalizar los índices de productividad de las actividades clave.

Para la conducta clave de nuestro ejemplo se determinó como estándar una presentación de nuevo nicho de mercado dentro de un periodo de seis meses y que resulte aprobado en una sesión de trabajo que no exceda de dos horas con treinta minutos. Por lo que la definición operacional definitiva fue la siguiente:

Cada ocasión que presente una propuesta sobre nicho de mercado a la junta directiva en un periodo no mayor de seis meses a partir de la última presentación y ésta lo apruebe (firma de conformidad) cuando menos por el 50% más uno de sus miembros, aceptando más del 95% de su contenido en sesión de trabajo que no exceda dos horas treinta minutos.

Paso 4. Identificación de competencias.

Una vez definidas las conductas clave, se seleccionó una muestra no probabilística por juicio de los mejores trabajadores para realizar la actividad. En los lugares de trabajo y para cada conducta clave se realizó la observación de las ejecuciones y/o se identificaron los productos permanentes.

Se identificaron en cada respuesta los conocimientos, habilidades y actitudes que se requerían para su ejecución. En nuestro ejemplo se evidenció que los conocimientos en elaboración de programas de trabajo para la investigación de mercados y la redacción de reportes ejecutivos eran indispensables, así como las habilidades en el manejo de aparatos y /o artefactos y el tiempo para la presentación de información, además de las actitudes convenientes.

CAPÍTULO 3 LAS COMPETENCIAS LABORALES EN EL SERVICIO CIVIL DE CARRERA

A continuación se define operacionalmente cada conocimiento, habilidad y actitud que conforman las competencias requeridas para la ejecución exitosa de la actividad clave (fueron 53 para toda la empresa). Para nuestro ejemplo se definieron de la manera siguiente:

Competencia en la presentación de nuevos nichos de mercado

Conducta clave:

Cada ocasión que presente una propuesta sobre nicho de mercado a la junta directiva en un periodo no mayor de seis meses a partir de la última presentación y ésta lo apruebe (firma de conformidad) cuando menos por el 50% más uno de sus miembros, aceptando más del 95% de su contenido, en sesión de trabajo que no exceda de dos horas treinta minutos.

Conocimientos:

Cada ocasión que antes de la investigación de nuevos nichos de mercado disponga de un plan de trabajo donde se indiquen claramente las acciones a realizarse, los responsables de realizarlas, la descripción de los instrumentos a utilizar, un calendario de ejecuciones, la especificación de los procedimientos de concentración y los productos a obtener.

Que el documento entregado a los miembros de la junta directiva muestre la aplicación de las reglas de sintaxis y ortografía y esté integrado lógicamente, con todos los productos obtenidos y con el empleo de gráficos que simplifiquen la comunicación de los resultados.

Habilidades:

Manipulación de los controles (y/o conductas) requeridos para encendido, enfoque, cambio y apagado sin error.

No excederse en más de dos horas y treinta minutos en la presentación.

Actitudes:

Rechazo moderado de argumentos presentados por cualquiera de los miembros de la junta directiva sin estar amparada por evidencias sistemáticas.

Aceptación manifiesta de argumentos de los miembros de la junta directiva que mejore la presentación o proponga cambios coherentes para futuras investigaciones.

Con las definiciones operacionales se procedió a diseñar instrumentos que permitan un registro válido, sensible y confiable.

Paso 5. Certificación de competencias.

Con los instrumentos generados en el paso anterior, se procedió a evaluar las competencias requeridas en el personal y con ello certificarlos, o bien, especificarles el programa de formación o capacitación requerido.

Paso 6. Identificación de funciones.

El estudio identificó 53 conductas o actividades clave que se agruparon en tres funciones organizacionales que son:

CAPITULO 3 LAS COMPETENCIAS LABORALES EN EL SERVICIO CIVIL DE CARRERA

Funciones de administración: conformada por todas aquellas conductas relacionadas funcionalmente con productos o servicios de planeación, organización, control y evaluación interna y externa (17 competencias).

Funciones de producción: conformada por todas aquellas conductas relacionadas funcionalmente con la elaboración o realización de los productos o servicios finales (21 competencias).

Funciones de venta y distribución: conformada por todas aquellas conductas relacionadas funcionalmente con la venta y distribución de los productos o servicios (15 competencias).

Dentro de las conclusiones a las que han llegado con la aplicación del Análisis Conductual de las Competencias Laborales se encuentran las siguientes:

- La metodología operante no es cabalmente la más fácil ni la más accesible a todos los denominados facilitadores organizacionales; sin embargo debe considerarse a esta aproximación como aquella con mayor certeza para hacer contacto demostrable con las competencias laborales requeridas para la realización de las actividades productivas tan requeridas en nuestro país.
- Además de que una DNC orientada a competencias que tenga solidez científico-conductual, podrá generar la tan anhelada comunicación entre formación y trabajo.

Por otro lado, actualmente se esta planteando la idea de aplicar el modelo de Competencias Laborales en el sistema de Servicio Civil de Carrera, Caballero (2003)⁷⁸ menciona algunos beneficios de esta aplicación:

- Orienta los procesos de formación y capacitación
- Se basa en evidencias que demuestran competencia
- Agiliza la administración adecuada de talento humano
- Tiene su base en funciones ligadas a procesos
- Ser competente implica actuar con vocación de servicio
- Facilita el camino para quien quiere ser profesional
- Favorece la calidad en el servicio público
- Permite la evaluación del desempeño competente

Dentro de los trabajos que se están realizando sobre el Servicio Civil de Carrera, Tahoces (2003)⁷⁹ propone un sistema denominado "de cuerpos", el cual se implantó en el Estado de Aguascalientes, y que además se está tratando de implantar en toda la República Mexicana. Este sistema permite reunir las ventajas de clasificación de puestos en elementos genéricos a los cuales se agrega un nivel de selección de elementos específicos.

⁷⁸ Caballero, M.L. (2003). *Competencias Laborales en el Sector Público*. Trabajo presentado en el Congreso de Elementos de Competencia en las Organizaciones Públicas, México.

⁷⁹ Tahoces, A. (Comunicación personal, 6 de junio, 2003).

CAPITULO 3. LAS COMPETENCIAS LABORALES EN EL SERVICIO CIVIL DE CARRERA

Para Tahoces la relación de la organización de una administración con el de Servicio Civil de Carrera comprende los siguientes elementos:

I. Organización y Servicio Civil

En cualquier organización pública compuesta de electos, de políticos designados y trabajadores de base, se debe considerar cual es el nivel adecuado para la implementación del Servicio Civil. Considerando lo anterior se establece el nivel superior, además de considerar la integración de los servidores de base.

II. Clasificación de Puestos y Sistemas de Servicio Civil

Para los niveles intermedios como para los superiores, el sistema de clasificación de puestos tendrá que tomar en cuenta por lo menos dos elementos esenciales que son: las habilidades genéricas y las específicas o técnicas. Dichos elementos determinan los conceptos de selección, de evaluación del desempeño, de capacitación al puesto y de ascenso.

- a. **Habilidades Genéricas:** en cada puesto de la estructura administrativa, en cada nivel, todos los servidores públicos, con o sin mando, con título o con experiencia, necesitan para desempeñar sus funciones habilidades gerenciales, de organización, de administración de recursos humanos, financieros y materiales, para poder llevar a cabo las políticas públicas que promueven a los electos. Para algunos niveles altos, la trascendencia del elemento gerencial será primordial, para otros será la administración de recursos humanos o financieros pero todos tendrán a su nivel necesidad de estas competencias.
- b. **Habilidades Específicas:** tenemos en cada puesto la necesidad de una o varias habilidades específicas que corresponden al área de actividad o la rama funcional. Dichas habilidades específicas están relacionadas con varios puestos. En algunos puestos o cargos, es una obligación poseer un título de naturaleza misma de la actividad, en otros casos, forman parte de la experiencia o de la preparación formal o no del servidor público. Estas habilidades intervienen en la valoración del puesto.

Los dos elementos de clasificación del puesto, combinados con otros como el impacto del mismo en la institución o el sistema de medición de resultados, servirán para determinar el nivel de remuneración, pero también los elementos de selección, de capacitación y de evaluación del desempeño.

III. Subsistemas del Servicio Civil

Los Subsistemas del Servicio Civil comprenden todos aquellos elementos que permiten una eficaz y ágil gestión de los recursos humanos.

Subsistema de Selección y de Ingreso:

Comprende los elementos de reclutamiento, de selección y de nombramiento de los servidores públicos. La base del subsistema de selección se constituye por el sistema de clasificación de puestos, mediante la determinación de las habilidades genéricas y específicas del puesto, su ubicación en el organigrama, el sistema de medición de resultados y su impacto sobre la institución, se podrán determinar las

CAPITULO 3 LAS COMPETENCIAS LABORALES EN EL SERVICIO CIVIL DE CARRERA

pruebas del concurso de selección. Las pruebas del concurso deberán determinar las aptitudes reales del candidato, no la posesión de un título académico o de la experiencia.

Subsistema de Desarrollo:

Uno de los conceptos más compartidos sobre el Servicio Civil de Carrera es: "Atraer, formar y retener a los mejores". Dicho desarrollo debe estar basado en tres elementos al menos, que son: la evaluación al mérito, la capacitación y el tiempo.

Subsistema de Evaluación:

La evaluación del desempeño es mucho más compleja de implementar por la influencia que tienen sobre la situación las personas conocidas con las que se trabaja todos los días. Por ende, la creación de un grupo evaluador constituido por cuatro personas (el jefe inmediato superior, el jefe del inmediato superior, un subalterno, o cliente interno o externo del evaluado, un evaluador profesional y obviamente el evaluado). El trabajo del grupo permitirá reducir la buena o mala relación entre evaluado y evaluador, las diferencias de condiciones para servidores de mismo nivel y el componente cualitativo de la evaluación.

Subsistema de Capacitación y Certificación

En varios países que han implementado el Servicio Civil, la capacitación e inducción forma parte del sistema de nombramiento. En caso de nuevo ingreso, los nuevos servidores públicos reciben de tiempo completo o en módulos una capacitación al puesto de ubicación, dicha capacitación evaluada combinada con la evaluación del desempeño permitirán tomar la decisión de nombramiento definitivo del servidor.

Para cambios de nivel en una misma categoría, se puede establecer sistemas de exámenes sobre los conocimientos adquiridos a través de pruebas realizadas sobre las materias de la capacitación. En este caso, la capacitación representa el elemento más importante del ascenso que siempre queda a consideración del político. Para poner a todos los candidatos en las mismas condiciones de concursar, la institución puede organizar en relación con Universidades e Institutos las preparaciones para que los candidatos internos puedan adquirir los conocimientos que serán evaluados en las pruebas de concursos. Dichas pruebas podrán aplicarse sobre conocimientos genéricos o específicos pero con candidatos preparados. Los dos sistemas de concurso y de examen forman parte de un sistema interno a la Administración Pública que se puede considerar como certificación de habilidades.

IV. La integración en el Servicio Civil

La creación de un Sistema de Servicio Civil no puede conllevar el despido de todos los servidores actuando en una administración para remplazarlos por unos nuevos ingresados por concurso. Después de determinar el ámbito de aplicación del sistema de Servicio Civil, la institución deberá establecer un censo de los servidores públicos que colaboran en dichos puestos. El censo permite conocer con exactitud los perfiles de los servidores en relación con lo establecido en la clasificación de los puestos. De esta comparación se podrán establecer los planes de capacitación, para poner a nivel a los servidores, la capacitación combinará los elementos de conocimientos genéricos y

CAPITULO 3 LAS COMPETENCIAS LABORALES EN EL SERVICIO CIVIL DE CARRERA

específicos. Se podrán organizar las pruebas idóneas para integrar a los servidores públicos que se transformarán, de servidores de confianza en servidores de carrera. Las pruebas deberán corresponder a las del concurso de ingreso o de ascenso, adaptándolas a las exigencias de la Institución. Cuanto más cerca del concurso se ubiquen las pruebas de Integración, mejor será el nivel de los servidores. Obviamente, los servidores públicos que en el lapso de tiempo impartido cumplan con los requisitos de la integración quedarán en sus puestos o podrán beneficiarse de todas las posibilidades del sistema (desarrollo, movilidad, etc.)

V. Como implementar un Sistema de Servicio Civil

Se requiere un gran trabajo de sensibilización de la comunidad que debe entender el beneficio que representa poder contar con servidores públicos más preparados y más eficientes. Los conceptos de estabilidad de carrera permitirán al servidor público establecer un plan de carrera a largo plazo dependiendo de sus capacidades y de su desempeño y no sólo de la sola voluntad del político.

Todos estos elementos tanto a favor de las Instituciones, de la comunidad y del Servidor Público forman parte de los argumentos que militan a favor de la implementación del Servicio Civil.

Dada la importancia de lo expuesto en el capítulo, en esta investigación se propone una alternativa para la implementación del Servicio Civil de Carrera, a través de una metodología basada en las Competencias Laborales, la cual se explica a continuación.

CAPITULO 4

METODOLOGIA

METODOLOGIA

4.1 JUSTIFICACIÓN

Ante una sociedad cada vez más participante y demandante de una mejora en los servicios gubernamentales, se requiere iniciar una profunda renovación de la administración pública. La formación de recursos humanos es un aspecto fundamental para que se produzca el cambio y son precisamente estos recursos los que son percibidos como la principal causa del deficiente funcionamiento de las dependencias públicas, debido a que éstos no cumplen con los requisitos mínimos indispensables para llevar a cabo sus funciones de manera eficiente.

Con esta situación surge la necesidad de establecer alternativas que permitan mejorar la capacidad de respuesta institucional, un nuevo perfil del servidor público, a través del cual se identifiquen fácilmente las características y competencias necesarias para desempeñar una función de manera óptima; logrando así enfrentar las exigencias del mercado laboral, además de elevar los niveles de productividad y calidad de la dependencia.

4.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Con esta investigación se pretendió resolver el problema de la falta de recursos humanos eficientes en la Administración Pública, lo que se considera una de las principales causas de su mal funcionamiento, para solucionarlo es importante proponer estrategias que permitan el desarrollo de estos recursos.

4.3 OBJETIVO DE INVESTIGACIÓN

Que la Secretaría de Comunicaciones y Transportes disponga de los instrumentos que permitan la certificación interna de las competencias para los puestos de Evaluación y Seguimiento, Diagnóstico y Programación; Difusión y Ejecución y de Desarrollo Profesional y Evaluación del Desempeño de la institución.

4.4 DEFINICION CONCEPTUAL DE VARIABLES

FUNCIÓN: Conjunto de tareas que suponen una proporción significativa del trabajo total que implica el puesto de trabajo.

DEPARTAMENTO: Unidades de trabajo necesarias para lograr el propósito general de una organización (Robbins, 1994).

COMPETENCIA LABORAL. Es el conjunto de conocimientos, habilidades y actitudes adquiridos en la práctica, escuela o capacitación que permita a las personas un trabajo con éxito y de acuerdo con las normas que aseguran un desempeño eficiente y de calidad, tal y como lo demanda el mundo laboral (CONOCER,2002).

A continuación se exponen las definiciones de los componentes de una competencia laboral, es decir, los conocimientos, habilidades y actitudes.

CONOCIMIENTO: "al referirnos al conocimiento, estamos significando que el estudiante puede dar muestras de recordar, ya sea por evocación o por reconocimiento, alguna idea o fenómeno con los cuales se encontró en el curso de su experiencia educativa. El conocimiento incluye aquellos comportamientos y situaciones de examen que acentúan la importancia del recuerdo de ideas, materiales o fenómenos, ya sea como reconocimiento o evocación" (Bloom, 1971).

HABILIDADES: Se refiere a las capacidades reales de individuo para desempeñar alguna tarea o conjunto de tareas (Cumplings, 1994).

ACTITUD: El Dr. Kantor (1969), señala a la actitud como: "la ocasión cuando el sujeto se niega a dar una respuesta demandada por el set o estímulo, o bien acelera la emisión de conductas específicas para obtener reforzamiento evaluando y seleccionando rutas de acción".

Además se incluye la definición de las habilidades involucradas en la investigación:

CAPACIDAD VISUAL: "La energía física a la que responde nuestro sistema visual es una banda de radiación electromagnética. Esta radiación llega en pequeñísimos paquetes de energía llamados cuantos. Cada cuanto puede describirse con un único valor, el de su longitud de onda (la distancia entre dos crestas adyacentes de actividad vibratoria). El sistema visual humano responde sólo a los cuantos cuya longitud de onda está dentro de un rango muy estrecho, desde aproximadamente 400 hasta 700 nanómetros (nm)". "Cuando los cuantos penetran en el ojo, pueden evocar sensaciones visuales. La naturaleza exacta de estas sensaciones depende las longitudes de onda de los cuantos y del número de cuantos por segundo (brillo)" (Rosenzweig M., Leiman A.,1992).

MEMORIA: Término empleado para caracterizar los casos en que la conducta actual de un organismo se determinan por cierto aspecto de su experiencia previa (Domjan, 1999).

ATENCIÓN: Acomodación del aparato sensorial que facilita la excitación óptima por medio de un estímulo complejo, de estímulos específicos y que inhibe la acción de las demás.

CAPACIDADES MOTORAS FINAS: Dentro de la motricidad fina se hace hincapié en aquellas actividades que tengan unas implicaciones en la coordinación de las manos, coordinación viso-manual y la actividad grafo-perceptiva (Carbo, 1990).

4.5 DEFINICIÓN OPERACIONAL DE LAS VARIABLES

FUNCION: Cada una de las funciones descritas en el “Análisis de Funciones” de los cuatro departamentos y que están conformadas por: nombre de la función, determinante de inicio, conducta, resultados, objetivo específico y tiempo aproximado.

DEPARTAMENTO: Conjunto de actividades contenidas en el “Análisis de Funciones” y que se realizan dentro de las jefaturas de Diagnóstico y Programación; Evaluación y Seguimiento; Difusión y Ejecución y Desarrollo Profesional y Evaluación del Desempeño.

COMPETENCIA LABORAL: Conocimientos, habilidades y actitudes implicadas en la ejecución de cada una de las funciones clave de los cuatro departamentos de la Dirección de Capacitación y Desarrollo.

CONOCIMIENTO: Toda manifestación del trabajador que implique directamente la presencia de una conducta verbal relacionada funcionalmente con el producto o servicio realizado.

HABILIDAD: Toda manifestación conductual secuencial (mismo orden), donde sólo hay un reforzador al final de la ejecución y no existe la presencia demostrable de conducta verbal y donde dicha manifestación conductual se encuentra relacionada funcionalmente con el producto o servicio realizado.

ACTITUD: Toda manifestación conductual de aceptación o rechazo frente a una situación específica que se encuentra relacionada funcionalmente con el producto o servicio realizado.

CAPACIDAD VISUAL: Que ante un evaluador, el aspirante u ocupante del puesto, usando sus lentes (en caso de que los use), lea todas y cada una de las letras de la hilera de 30 dioptrías a 2 metros de distancia, en una carta de optometría.

MEMORIA: Que el aspirante u ocupante del puesto obtenga una calificación mínima del 80% en el instrumento “Registro Observacional de Memoria”.

ATENCIÓN: Que el aspirante u ocupante del puesto obtenga una calificación mínima del 80% en el instrumento “Registro Observacional de Atención”.

MOTORAS FINAS: De acuerdo a una lista de verificación, el aspirante u ocupante del puesto ante la solicitud verbal de un evaluador exhiba todas las conductas motoras solicitadas.

4.6 SUJETOS

Para la realización de esta investigación se trabajó con cuatro sujetos del sexo femenino, ocupantes del puesto de Jefe de Departamento de la Dirección de Capacitación y Desarrollo, las características de los sujetos se presentan en el siguiente cuadro:

Departamento.	Edad	Antigüedad
Diagnóstico y Programación	37 años	10 meses
Evaluación y Seguimiento	40 años	4 años
Desempeño y Desarrollo Profesional	30 años	1 año y 6 meses
Difusión y Ejecución	25 años	6 meses

4.7 MUESTREO

Para este estudio no se trabajó con una muestra, sino con una población conformada por los cuatro jefes de departamento que pertenecen a la Dirección de Capacitación y Desarrollo de la Secretaría de Comunicaciones y Transportes, ya que de acuerdo con Seltiz, 1974, citado por Hernández (1991), una población es el conjunto de todos los casos que concuerdan con una serie de especificaciones y este es el caso de las cuatro jefaturas.

4.8 TIPO DE ESTUDIO

Para esta investigación se empleó un estudio de campo según Hernández S. (1991), debido a que se realizó en el escenario natural (SCT); de tipo exploratorio al tratarse de un tema no estudiado dentro de la Secretaría.

4.9 DISEÑO

El diseño que se utilizó para esta investigación es un diseño *expost-facto* al no existir una manipulación de las variables; de tipo transversal porque la recopilación de los datos se realiza en un momento particular (Hernández S., 1991).

4.10 INSTRUMENTOS Y MATERIALES

Análisis de Funciones (Jiménez, 2001); conformado de 12 apartados (Anexo 1).

Perfiles por Competencias, donde se especifican cada una de las competencias y los conocimientos, habilidades y actitudes que la conforman (ver resultados).

Pruebas de conocimientos lápiz-papel y registros observacionales de los departamentos de Diagnóstico y Programación, Evaluación y Seguimiento, Evaluación del Desempeño y Desarrollo Profesional, así como de Difusión y Ejecución (Anexo 2).

Registros Observacionales (Jiménez y Reyes, 2002) para la evaluación de las habilidades básicas: visión, audición, motoras, memoria y atención (Anexo 3).

Test de Reglas y Contingencias (Jiménez y Reyes, 2002), el cuál se centra en el tipo de comportamientos que se exhiben frente a los eventos casi de manera invariable. El instrumento consiste en 50 reactivos, cada uno de los cuales está diseñado para medir la presencia o ausencia de actitudes en el trabajador. Los reactivos plantean diferentes situaciones laborales en las cuales se solicita la elección de una entre cuatro opciones. Tiene un índice de validez de construcción superior al .89 (Cronbach), en cada una de las escalas y su validez predictiva es del 70% (Anexo 4).

Son doce escalas que la conforman: Compañerismo, Infabilidad (escuchar), Perfección (objetividad, actitud hacia el trabajo, orden), Asistencia, Integridad (honestidad), Destreza (responsabilidad), Conocimiento del Puesto, Conducta (paciencia), Mando (confianza en sí mismo), Obediencia (Preguntar), Persistencia (agresividad en ventas), Colaboración (prestar ayuda, atención) y Cortesía.

4.11 PROCEDIMIENTO

FASE PRE-INVESTIGACIÓN

Con el fin de llevar a cabo la metodología de Análisis Conductual de las Competencias Laborales descrito en el marco teórico, y con esto poder realizar la identificación de competencias para las cuatro jefaturas de la Dirección de Capacitación y Desarrollo, primero se concertó una cita con cada una de las jefas de departamento: Evaluación y Seguimiento; Diagnóstico y Programación; Desarrollo Profesional y Evaluación del Desempeño y el de Difusión y Ejecución.

En las citas efectuadas de manera individual se expusieron de manera breve los objetivos de la investigación y de igual manera se les solicitó su participación con el fin de realizarles un "análisis de funciones" durante una serie de entrevistas con cada uno de ellos.

FASE DE INVESTIGACIÓN

Una vez que cada jefa autorizó las entrevistas, se les pidió un tiempo para realizarlas, las fechas y horarios los establecieron ellas, con cada persona se trabajó un promedio de cinco entrevistas con una duración de 1 hora y ½ aproximadamente para cada una de las citas.

Paso 1. Identificación de actividades

El primer paso para la investigación, fue utilizar el formato de "Análisis de Funciones" (Anexo 1), dentro del cual se deben llenar los datos de la organización, la identificación del puesto, la descripción genérica del puesto (que corresponde al objetivo y/o actividad principal del puesto), después la descripción específica para lo cual en la primera reunión con las jefas se les pidió mencionar cada una de las actividades que realizan en una jornada de trabajo, después las actividades periódicas y las eventuales, de acuerdo con lo que señalaron las actividades que se realizan son periódicas.

Una vez que se tuvo la lista de éstas actividades, debía cada persona describir cada una de las actividades enlistadas; para cada actividad debían especificarse dentro de la descripción los siguientes elementos:

- *Nombre de la función.* Es la denominación de la función o actividad determinado por la Secretaría.
- *Tiempo aproximado* (en minutos). Corresponde al tiempo en el que se realiza la función o actividad.
- *Determinante de inicio.* Es lo que origina que se de la conducta.
- *Conducta.* Descripción operacional de cómo se realiza la función.
- *Resultado.* Se refiere a lo que se obtiene con la realización de la función.
- *Objetivo específico.* Es decir, para que lo solicita la empresa.
- Una vez terminadas las descripciones, se les preguntó los conocimientos, habilidades y actitudes requeridas para desempeñar cada una de las funciones, el tipo de aparatos o maquinarias que emplean para realizarla, así como el tiempo que se requiere para adquirir la experiencia para desempeñar la función.

Con este procedimiento se determinaron las actividades o funciones que desempeña cada jefa en su departamento.

Paso 2. Operacionalización de las conductas clave

Para identificar las actividades que contribuyen al logro de objetivos de cada departamento, no se formó un comité, sino en este caso, una vez finalizada la recolección de los datos, se concertaron citas con los jefes inmediatos, esto es, con la Subdirectora Técnica de Capacitación para la jefa de Evaluación y Seguimiento y de Diagnóstico y Programación y con la Subdirectora de Desarrollo de Personal para las jefas de Difusión y Ejecución, así como para la de Desarrollo Profesional y Evaluación del Desempeño.

En las citas se les mostró los análisis realizados a sus subordinadas con el fin de que lo revisarán y sugirieran cambios en caso de ser necesario, además para que señalaran las funciones clave del departamento y una vez que se realizó esto, se les pidió su firma de visto bueno.

Paso 4. Identificación de competencias

En esta investigación no se siguió el paso tres, para cubrir el siguiente paso y teniendo ya identificados tanto las funciones clave como los conocimientos, habilidades y actitudes requeridas para desempeñar cada una de las funciones, se definieron operacionalmente cada uno de éstos (funciones o competencias, conocimientos, habilidades y actitudes). Esto se hizo dentro de un Perfil por Competencias, el cual contiene los siguientes elementos:

Nombre de la función. Corresponde al nombre del puesto o función que se describe.

Nivel. En cuanto al nivel, se eligió de acuerdo al tipo de puesto del que se trata y de lo que puede o no realizarse dentro de él. Los niveles pueden ser cuatro que corresponden a los propuestos por CONOCER⁸⁰.

- ◆ *Nivel 1.* Competencia ocupacional en el desempeño de una gama de tareas bajo supervisión.
- ◆ *Nivel 2.* Competencia ocupacional en el desempeño de una gama de tareas más amplia, más demandante con supervisión limitada.
- ◆ *Nivel 3.* Competencia ocupacional requerida para el desempeño responsable satisfactorio en una ocupación definida o gama de empleos.
- ◆ *Nivel 4.* La competencia para diseñar y especificar tareas definidas, productos y procesos y para aceptar la responsabilidad por el trabajo de otros.

Objetivo general. Corresponde al objetivo del puesto o función pero en el que se incluyen condiciones necesarias para realizar la conducta y nivel mínimo de ejecución (en tiempo o porcentaje).

Competencia (nombre de la competencia). Se tomó del nombre de la función obtenida en el análisis de funciones. Dentro de este apartado, se debe operacionalizar la función y esto se realizó considerando el determinante de inicio y el resultado, el determinante y la conducta, la conducta y el resultado o bien considerando los tres elementos.

Objetivo específico. Es el mismo que se encuentra en el análisis de funciones.

Conocimientos. Para la descripción de cada uno de los conocimientos especificados también en el análisis de funciones, se formularon operacionalizaciones de cómo se va a evaluar o medir cada conocimiento, estas medidas especifican sujeto, verbo, condiciones y nivel mínimo de ejecución. Para cada conocimiento se redactaron dos

⁸⁰ Conocer (1997). *Competencia Laboral: normalización, certificación, educación y capacitación. Antología de lecturas.* México: Alhambra Mexicana.

medidas, una que corresponde a Evaluación del Desempeño y otro a Selección de personal.

Habilidades. Las operacionalizaciones se hicieron en función de la puntuación que se debe obtener en los instrumentos que se desarrollaron para evaluarlas.

Actitudes. Para su operacionalización nos basamos en el Test de Reglas y Contingencias.

Concluidos los cuatro perfiles, y dentro de este cuarto paso, se elaboraron los instrumentos de evaluación del desempeño y selección de personal con base a las operacionalizaciones para cada uno de los conocimientos. Se hicieron las plantillas de calificación así como las ponderaciones correspondientes.

En el caso de operacionalizaciones que describen que el sujeto identifique por escrito un conocimiento, se desarrollaron pruebas de lápiz-papel, o en el caso de que se pedía realizar alguna actividad se hicieron registros observacionales (Anexo 2).

En cuanto a la evaluación de habilidades se propusieron registros observacionales desarrollados por el Dr. Jiménez y la Lic. Reyes (Anexo 3).

Por último en el caso de las actitudes, se propuso la aplicación Test de Reglas y Contingencias (Anexo 4), el cual se califica por escala, con el puntaje obtenido se obtiene el porcentaje con el cual se determina si el trabajador tiene o no la actitud o regla en función de lo siguiente:

- Regla A. Estas reglas son prácticamente inquebrantables ya que constituyen los principios que rigen la vida de la persona; esta regla individual se pone en práctica en el 100% de las situaciones que se le demanden.
- Regla B. Es una norma de conducta importante para la persona pero no inquebrantable lo que permite la negociación. Esta regla individual es puesta en práctica en más del 89% de las situaciones que se le demanden.
- Regla C. La negociación resulta factible y se pone en práctica en más del 67% de las situaciones que se le demanden.

En caso de un porcentaje menor a los señalados, se dice que el sujeto no posee la regla.

Los pasos 5 y 6 no se desarrollaron por que los objetivos de la investigación no abarcaron estos procedimientos, esto es, los instrumentos se quedan como propuestas para evaluar las competencias y así buscar la certificación y la identificación de funciones no se pudo aplicar por que se trabajo sólo con cuatro puestos de la institución.

CAPITULO 5

RESULTADOS

RESULTADOS

A continuación se presentan los resultados arrojados de ésta investigación, en primer lugar se muestran los Perfiles por Competencias de las cuatro jefaturas de la Dirección de Capacitación y Desarrollo: Diagnóstico y Programación; Evaluación y Seguimiento; Evaluación del Desempeño y Desarrollo Profesional; Difusión y Ejecución respectivamente.

Cada uno de estos perfiles contiene las competencias clave de cada puesto necesarias para su desempeño, a su vez, en cada competencia se especifican los conocimientos, habilidades y actitudes que conforman a las competencias.

PERFIL POR COMPETENCIAS

Nombre de la función: Diagnóstico y Programación

Nivel 2 "Jefe de Departamento": Conjunto de actividades que se realizan para planear, organizar y llevar a cabo el diagnóstico de necesidades dentro de la SCT, así como la programación de acciones de capacitación que de esto se obtengan.

OBJETIVO GENERAL

Establecer lineamientos efectivos y eficaces que permitan llevar a cabo un buen Diagnóstico de Necesidades de Capacitación, así como elaborar los programas de las acciones, en un máximo de 4 meses y sin que existan sanciones por parte de la SHCP.

COMPETENCIAS

Competencia 1. Adaptación del Diagnóstico de Necesidades de Capacitación

Que al ser revisado el documento que contiene los lineamientos de la norma de DNC, éste se encuentre autorizado por el Comité Interno de Capacitación.

Objetivo específico:

Que las Unidades Administrativas y Centros SCT elaboren el DNC de acuerdo a la norma establecida por la SHCP, evitando sanciones por parte de quien la emite.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

ESTA TESIS NO SE
ENCUENTRA EN LA BIBLIOTECA

◆ **Conocimientos**

Normatividad de la SHCP

Evaluación del desempeño: Que el ocupante del puesto identifique por escrito los lineamientos de la SHCP respecto al Diagnóstico de Necesidades de Capacitación, sin error alguno.

Selección de personal: Que el aspirante al puesto identifique por escrito en un 100%, los lineamientos de la SHCP respecto al Diagnóstico de Necesidades de Capacitación, después del curso de inducción.

Lineamientos generales para el DNC en la SCT

Evaluación del desempeño: Que el ocupante del puesto identifique por escrito los 3 lineamientos generales para el Diagnóstico de Necesidades dentro de la SCT, sin error alguno.

Selección de personal: Que el aspirante al puesto identifique por escrito los 3 lineamientos generales para el Diagnóstico de Necesidades dentro de la SCT, con un 100% de acierto, después del curso de inducción.

Formatos para el Diagnóstico de Necesidades de Capacitación

Evaluación del desempeño: Que el ocupante del puesto identifique por escrito el contenido de los dos formatos de DNC empleados en la SCT, sin error alguno.

Selección de personal: Que el aspirante al puesto identifique por escrito el contenido de los dos formatos de DNC empleados en la SCT, con un 90% de acierto, después del curso de inducción.

◆ **Habilidades**

Motoras finas: De acuerdo a una lista de verificación, el aspirante u ocupante del puesto ante la solicitud verbal de un evaluador exhiba todas las conductas motoras solicitadas.

Ver: Que ante un evaluador, el aspirante u ocupante del puesto, usando sus lentes (en caso de que los use), lea todas y cada una de las letras de la hilera de 30 dioptrías a 2 metros de distancia, en una carta de optometría.

Memoria: Que el aspirante u ocupante del puesto obtenga una calificación del 100% en el instrumento "Registro Observacional de Memoria".

♦ **Actitudes**

Responsabilidad: Que el aspirante u ocupante del puesto seleccione en un 80% de las veces las opciones clasificadas como "Responsabilidad", en el instrumento Test de Reglas y Contingencias.

Atención: Que el aspirante u ocupante del puesto seleccione en un 80% de las veces las opciones clasificadas como "Colaboración" en el instrumento Test de Reglas y Contingencias.

Competencia 2. Concentración de datos del Diagnóstico de Necesidades de Capacitación

Una vez que se tienen los formatos de DNC de cada Unidad Administrativa y Centros SCT, se tenga la integración de todos para que no exista inconformidad por parte de la Subdirección Técnica de Capacitación.

Objetivo específico:

Que se tengan los documentos necesarios que avalen la realización del Diagnóstico de Necesidades y así evitar sanciones por parte de la SHCP.

♦ **Conocimientos**

Diagnóstico de Necesidades de Capacitación

Evaluación del desempeño: Que el ocupante del puesto identifique por escrito los nombres y descripción de las cuatro etapas para el DNC, sin error alguno.

Selección de personal: Que el aspirante al puesto identifique por escrito en cuando menos un 83%, los nombres y descripción de las cuatro etapas para el DNC, después del curso de inducción.

Manejo de formatos D20 y D21

Evaluación del desempeño: Que el ocupante del puesto identifique por escrito los nombres y características de llenado de los formatos D20 y D21, sin error alguno.

Selección de personal: Que el aspirante al puesto identifique por escrito los nombres y características de llenado de los formatos D20 y D21, en cuando menos un 85% y después del curso de inducción.

Manejo de Anexo III

Evaluación del desempeño: Que el ocupante del puesto identifique por escrito el tipo de información y las características del anexo III, sin error alguno.

Selección de personal: Que el aspirante al puesto identifique por escrito en un 100%, el tipo de información y características del anexo III, después del curso de inducción.

Características del formato "Programa de Presupuesto de Egresos"

Evaluación del desempeño: Que el ocupante del puesto identifique por escrito las características del contenido del formato de Programa de Presupuesto de Egresos, sin error alguno.

Selección de personal: Que el aspirante al puesto identifique por escrito en un 100%, las características del contenido del formato de Programa de Presupuesto de Egresos, después del curso de inducción.

◆ **Habilidades**

Ver: Que ante un evaluador, el aspirante u ocupante del puesto, usando sus lentes (en caso de que los use), lea todas y cada una de las letras de la hilera de 30 dioptrías a 2 metros de distancia, en una carta de optometría.

Motoras finas: De acuerdo a una lista de verificación, el aspirante u ocupante del puesto ante la solicitud verbal de un evaluador exhiba todas las conductas motoras solicitadas.

Atención: Que el aspirante u ocupante del puesto obtenga una calificación del 100% en el instrumento "Registro Observacional de Atención".

◆ **Actitudes**

Atención: Que el aspirante u ocupante del puesto seleccione e un 80% de las veces las opciones clasificadas como "Colaboración" en el instrumento Test de Reglas y Contingencias.

Responsabilidad: Que el aspirante u ocupante del puesto seleccione en un 80% de las veces las opciones clasificadas como "Responsabilidad", en el instrumento Test de Reglas y Contingencias.

Competencia 3. Adaptación de la norma para la elaboración de Programas de Capacitación

Que al ser revisado el manual para la elaboración de programas de capacitación, éste se encuentre autorizado por el Comité Interno de Capacitación.

Objetivo específico:

Que las dependencias pertenecientes a la SCT elaboren sus programas de capacitación de acuerdo a la norma de SHCP, para evitar sanciones por parte de esta.

♦ **Conocimientos**

Normatividad de la SHCP

Evaluación del desempeño: Que el ocupante del puesto identifique por escrito los lineamientos de la SHCP respecto a la elaboración de programas de capacitación, sin error alguno.

Selección de personal: Que el aspirante al puesto identifique por escrito en un 100% los lineamientos de la SHCP respecto a la elaboración de programas de capacitación, después del curso de inducción.

Lineamientos para la elaboración de Programas de Capacitación

Evaluación del desempeño: Que el ocupante del puesto identifique por escrito los lineamientos establecidos para la SCT para la elaboración de programas de capacitación, sin error alguno.

Selección de personal: Que el aspirante al puesto identifique por escrito los lineamientos establecidos para la SCT para la elaboración de programas de, con un 20% máximo de error.

Manejo del programa Word

Evaluación del desempeño: Que el ocupante del puesto realice en la computadora en un tiempo máximo de 10 minutos con ayuda del mouse y teclado, los pasos para escribir, guardar e imprimir un documento en Word proporcionado por el instructor, sin error alguno.

Selección de personal: Que el aspirante al puesto realice en la computadora en un tiempo máximo de 10 minutos con ayuda del mouse y teclado, los pasos para escribir, guardar e imprimir un documento en Word proporcionado por el instructor, en cuando menos un 80% de acierto.

Estructura de los Programas de Capacitación

Evaluación del desempeño: Que el ocupante del puesto identifique por escrito la estructura y los contenidos de un programa de capacitación, sin error alguno.

Selección de personal: que el aspirante al puesto identifique por escrito la estructura y los contenidos de un programa de capacitación en cuando menos un 94%, después del curso de inducción.

Redacción de Objetivos

Evaluación del desempeño: Que el ocupante del puesto identifique por escrito la definición de Objetivo, así como cada uno de los elementos que lo conforman, sin error alguno.

Selección de personal: Que el aspirante al puesto identifique por escrito en cuando menos un 83%, que es un Objetivo y los elementos que lo conforman, después del curso de inducción.

- **Habilidades**

Ver: Que ante un evaluador, el aspirante u ocupante del puesto, usando sus lentes (en caso de que los use), lea todas y cada una de las letras de la hilera de 30 dioptrías a 2 metros de distancia, en una carta de optometría.

Motoras finas: De acuerdo a una lista de verificación, el aspirante u ocupante del puesto ante la solicitud verbal de un evaluador exhiba todas las conductas motoras solicitadas.

Atención: Que el aspirante u ocupante del puesto obtenga una calificación del 100% en el instrumento "Registro Observacional de Atención".

- **Actitudes**

Atención: Que el aspirante u ocupante del puesto seleccione e un 80% de las veces las opciones clasificadas como "Colaboración" en el instrumento "test de Reglas y Contingencias".

Responsabilidad: Que el aspirante u ocupante del puesto seleccione en un 80% de las veces las opciones clasificadas como "Responsabilidad", en el instrumento "Test de Reglas y Contingencias".

Competencia 4. Estructuración del Plan Institucional de Capacitación

Que en la revisión del Plan Institucional de Capacitación, éste se encuentre autorizado por la Subdirección Técnica de Capacitación.

Objetivo específico:

Que el Plan Institucional de Capacitación cuente con los requisitos establecidos por la SHCP, para su registro en el tiempo establecido.

• **Conocimientos**

Redacción de oficios

Evaluación del desempeño: Que el ocupante del puesto realice en la computadora con ayuda del mouse y teclado y en un tiempo máximo de 10 minutos, un oficio con los requisitos que debe contener y con los datos que el evaluador le proporcione, sin error.

Selección de personal: Que el aspirante al puesto realice en la computadora con ayuda del mouse y teclado y en un tiempo máximo de 10 minutos, un oficio con los requisitos que debe contener y con los datos que el evaluador le proporcione, en un 80% de acierto, después del curso de inducción.

Manejo de formatos para la Elaboración de Programas

Evaluación del desempeño: Que el ocupante del puesto identifique por escrito los nombres de los 6 formatos que se utilizan para la elaboración del Programa Institucional de Capacitación, sin error alguno.

Selección de personal: Que el aspirante al puesto identifique por escrito en cuando menos un 83%, los nombres de los 6 formatos que se utilizan para la elaboración del Programa Institucional de Capacitación, después del curso de inducción.

Elementos para conformar el Plan Institucional de Capacitación

Evaluación del desempeño: Que el ocupante del puesto identifique por escrito los aspectos a considerar para la elaboración del Plan Institucional de Capacitación, sin error alguno.

Selección de personal: Que el aspirante al puesto identifique por escrito en cuando menos un 86%, los aspectos a considerar para la elaboración del Plan Institucional de Capacitación, después del curso de inducción.

Contenido del Programa Institucional de Capacitación

Evaluación del desempeño: Que el ocupante del puesto identifique por escrito los contenidos del Programa Institucional de Capacitación, sin error alguno.

Selección de personal: Que el aspirante al puesto del puesto identifique por escrito en cuando menos un 80%, los contenidos del Programa Institucional de Capacitación, después del curso de inducción.

◆ **Habilidades**

Ver: Que ante un evaluador, el aspirante u ocupante del puesto, usando sus lentes (en caso de que los use), lea todas y cada una de las letras de la hilera de 30 dioptrías a 2 metros de distancia, en una carta de optometría.

Motoras finas: De acuerdo a una lista de verificación, el aspirante u ocupante del puesto ante la solicitud verbal de un evaluador exhiba todas las conductas motoras solicitadas.

Atención: Que el aspirante u ocupante del puesto obtenga una calificación del 100% en el instrumento "Registro Observacional de Atención".

Memoria: Que el aspirante u ocupante del puesto obtenga una calificación del 100% en el instrumento "Registro Observacional de Memoria".

◆ **Actitudes**

Servicio: Que el aspirante u ocupante del puesto seleccione un en 80% de las veces las opciones clasificadas como "Colaboración" en el instrumento "Test de Reglas y Contingencias".

Orden: Que el aspirante u ocupante del puesto seleccione en un 80% de las veces las opciones clasificadas como "Perfección" en el instrumento Test de Reglas y Contingencias.

Disciplina: Que el aspirante u ocupante del puesto seleccione en un 80% de las veces las opciones clasificadas como "Perfección" en el instrumento Test de Reglas y Contingencias.

Competencia 5. Elaboración del Programa de Capacitación a Distancia

Que al ser revisado el Programa de Capacitación a Distancia, éste se encuentre aprobado por parte de la Dirección de Capacitación y Desarrollo.

Objetivo específico:

Que se de cumplimiento a cada una de las acciones de capacitación programadas para no recibir sanción por parte de la Oficialía Mayor.

◆ **Conocimientos**

Identificación de formatos D20, DD21 y Anexo III

Evaluación del desempeño: Que el ocupante del puesto identifique por escrito las características de contenido de los formatos D20, D21 y Anexo III, sin error alguno.

Selección de personal: Que el aspirante al puesto identifique por escrito en un 100%, las características de contenido de los formatos D20, D21 y Anexo III, después del curso de inducción.

Tabla de frecuencias

Evaluación del desempeño: Que el ocupante del puesto realice en la computadora con ayuda del mouse y teclado en un tiempo máximo de 10 minutos, una distribución de frecuencias con los datos proporcionados por el evaluador, resaltando aquellos con mayor frecuencia, sin error alguno.

Evaluación del desempeño: Que el aspirante al puesto realice en la computadora con ayuda del mouse y teclado en un tiempo máximo de 10 minutos, una distribución de frecuencias con los datos proporcionados por el evaluador, resaltando aquellos con mayor frecuencia, con un 80% de acierto después del curso de inducción.

Tipos de Capacitación por Teleconferencia y Elaboración de Programas de Capacitación a Distancia

Evaluación del desempeño: Que el ocupante del puesto identifique por escrito los tipos de capacitación que se imparten a través de teleconferencia; así como los pasos para la elaboración de programas de capacitación a distancia, sin error alguno.

Selección de personal: Que el aspirante al puesto identifique por los tipos de capacitación que se imparten a través de teleconferencia, así como los pasos para la elaboración de programas de capacitación a distancia, sin error alguno y después del curso de inducción.

Redacción de Objetivos

Evaluación del desempeño: Que el ocupante del puesto identifique por escrito cada uno de los elementos que conforman un objetivo y que redacte uno, sin error alguno.

Selección de personal: Que el aspirante al puesto identifique por escrito en cuando menos un 83%, los elementos que conforman un objetivo y que redacte uno, después del curso de inducción.

• **Habilidades**

Ver: Que ante un evaluador, el aspirante u ocupante del puesto, usando sus lentes (en caso de que los use), lea todas y cada una de las letras de la hilera de 30 dioptrías a 2 metros de distancia, en una carta de optometría.

Motoras finas: De acuerdo a una lista de verificación, el aspirante u ocupante del puesto ante la solicitud verbal de un evaluador exhiba todas las conductas motoras solicitadas.

Atención: Que el aspirante u ocupante del puesto obtenga una calificación del 100% en el instrumento "Registro Observacional de Atención".

Memoria: Que el aspirante u ocupante del puesto obtenga una calificación del 100% en el instrumento "Registro Observacional de Atención".

• **Actitudes**

Atención: Que el aspirante u ocupante del puesto seleccione un en 80% de las veces las opciones clasificadas como "Colaboración" en el instrumento "Test de Reglas y Contingencias".

Disponibilidad: Que el aspirante u ocupante del puesto seleccione un en 80% de las veces las opciones clasificadas como "Colaboración" en el instrumento "Test de Reglas y Contingencias".

Disciplina: Que el ocupante o aspirante del puesto seleccione un en 80% de las veces las opciones clasificadas como "Perfección" en el instrumento "Test de Reglas y Contingencias".

Responsabilidad: Que el aspirante u ocupante del puesto seleccione un en 80% de las veces las opciones clasificadas como "Responsabilidad" en el instrumento "Test de Reglas y Contingencias".

RESPONSABILIDADES EN EL PUESTO

• **En bienes:**

Evaluación del desempeño: Que el ocupante del puesto no tenga descuento en su pago por concepto de pérdida o daño a muebles, artículos de oficina, y accesorios.

Selección de personal: Que al finalizar el "Curso de Inducción", el instructor entregue un reporte donde se asiente que no hubo daño en el material y equipo de práctica con el que trabajo el aspirante del puesto.

◆ **En datos confidenciales**

Evaluación del desempeño: Que el ocupante del puesto no reciba amonestación alguna por proporcionar datos de los trabajadores no autorizados.

Selección de personal: Que al preguntarle al aspirante al puesto, en la entrevista, si esta dispuesto a firmar una carta de responsabilidad por datos de los trabajadores que manejará, elija la opción "Sí".

PERFIL POR COMPETENCIAS

Nombre de la función: Evaluación y Seguimiento de la capacitación.

Nivel 2 “Jefe de Departamento” Conjunto de actividades que se realizan para coordinar y ejecutar la evaluación y el seguimiento de la capacitación de la Secretaría de Comunicaciones y Transportes.

OBJETIVO GENERAL

Operar el proceso de evaluación y seguimiento del Plan Institucional de la Capacitación, mediante la requisición de los formatos emitidos por la Secretaría de Hacienda y Crédito Público.

COMPETENCIAS

Competencia 1. Adaptación de la norma para la evaluación y seguimiento de la capacitación.

Que al ser revisado el documento que contiene los lineamientos de la norma de Evaluación y Seguimiento de la capacitación este se encuentre autorizado por el Comité Interno de Capacitación.

Objetivo específico:

Que al realizarse la evaluación y seguimiento de la capacitación, estos cumplan con la norma emitida por la SHCP.

◆ **Conocimientos**

Normatividad para la Evaluación y Seguimiento de la capacitación.

Evaluación del desempeño: Que el ocupante del puesto identifique por escrito la norma emitida por la SHCP para la evaluación y seguimiento de la capacitación sin error alguno.

Selección de personal: Que el aspirante del puesto identifique por escrito la norma emitida por la SHCP para la evaluación y seguimiento de la capacitación en cuando menos un 90% después del curso de inducción.

Elaboración de formatos para la Evaluación y Seguimiento de la capacitación.

Evaluación del desempeño: Que el ocupante del puesto realice en el programa Word y con ayuda del teclado y mouse, el diseño de un formato con los siguientes datos: clave, Centro o Unidad Administrativa, tipo de capacitación, avance de programa, desviación del programa, acciones programadas, en el año, en el periodo, cursos realizados, Número de participantes, acreditados, hombres, mujeres, total. sin error alguno.

Selección de personal: Que el aspirante al puesto realice en el programa Word y con ayuda del teclado y mouse, el diseño de un formato con los siguientes datos: clave, Centro o Unidad Administrativa tipo de capacitación, avance de programa, desviación del programa, acciones programadas, en el año, en el periodo, cursos realizados, número de participantes, acreditados, hombres, mujeres, total con un 90% de acierto después del curso de inducción.

◆ **Habilidades**

Ver Que ante un evaluador el aspirante u ocupante del puesto, usando sus lentes (en caso de que use lentes) lea todas y cada una de las letras de la hilera de 30 dioptrías, a 2 metros de distancia, en una carta de optometría.

Motoras finas: De acuerdo al una lista de verificación, el aspirante u ocupante del puesto, ante una solicitud verbal del evaluador, exhiba todas las conductas motoras solicitadas.

Atención: Que el aspirante u ocupante del puesto obtenga una calificación del 100% en el instrumento "Registro Observacional de Atención".

◆ **Actitudes**

Creatividad Que el aspirante u ocupante del puesto seleccione un 80% de las opciones clasificadas como "Destreza (D)" en el instrumento "Test de Reglas y Contingencias"

Atención Que el aspirante u ocupante del puesto seleccione un 80% de las opciones clasificadas como "Colaboración (COL)" en el instrumento "Test de Reglas y Contingencias"

Competencia 2. Integrar resultados de la evaluación de la capacitación.

Que una vez que se tengan los reportes de acción de la capacitación de las UAC y Centros SCT se integren, además de ser autorizados por el Comité Interno de Capacitación.

Objetivo Específico:

Que al ser enviados los formatos de la SHCP para la evaluación de la capacitación estos demuestren el avance de las acciones de capacitación efectuadas en la SCT.

◆ **Conocimientos**

Lineamientos para la evaluación de la capacitación.

Evaluación del desempeño: Que el ocupante del puesto identifique por escrito los lineamientos establecidos para la evaluación de la capacitación, especificando cuando, como y cuales son los requisitos para elaborar la integración de los formatos del Sistema Integral de Información sin error alguno.

Selección de personal: Que el aspirante al puesto identifique por escrito los lineamientos establecidos para la evaluación de la capacitación, especificando cuando, como y cuales son los requisitos para elaborar la integración de los formatos del Sistema Integral de Información sin error alguno y después del curso de inducción.

Manejo de Word

Evaluación del desempeño: De acuerdo a una lista de verificación, el aspirante u ocupante del puesto, ante una solicitud verbal del evaluador, exhiba todas las conductas del uso de Word, sin error alguno.

Selección de personal: De acuerdo a una lista de verificación, el aspirante u ocupante del puesto, ante una solicitud verbal del evaluador, exhiba todas las conductas del uso de Word, con un mínimo de 20% de error y después del curso de inducción.

Características del llenado de formato D22 y D23

Evaluación del desempeño: Que el ocupante del puesto identifique por escrito los nombres y las características de llenado del formato D22 y D23 sin error alguno.

Selección de personal: Que el aspirante al puesto identifique por escrito los nombres y las características de llenado del formato D22 y D23 con un máximo del 10% de error y después del curso de inducción.

◆ **Habilidades**

Ver Que ante un evaluador el aspirante u ocupante del puesto, usando sus lentes (en caso de que use lentes) lea todas y cada una de las letras de la hilera de 30 dioptrías, a 2 metros de distancia, en una carta de optometría.

Motoras finas: De acuerdo a una lista de verificación, el aspirante u ocupante del puesto, ante una solicitud verbal del evaluador, exhiba todas las conductas motoras solicitadas.

Atención: Que el aspirante u ocupante del puesto obtenga una calificación del 100% en el instrumento "Registro Observacional de Atención".

Memoria Que el aspirante u ocupante del puesto obtenga una calificación del 100% en el instrumento "Registro Observacional de Memoria".

◆ **Actitudes**

Servicio Que el aspirante u ocupante del puesto seleccione un 80% de las opciones clasificadas como "Colaboración (COL)" en el instrumento "Test de Reglas y Contingencias".

Orden Que el aspirante u ocupante del puesto seleccione un 80% de las opciones clasificadas como "Perfección (PE)" en el instrumento "Test de Reglas y Contingencias".

Competencia 3 Construcción de Instrumentos.

Que una vez que se envié el instrumento a la Subdirección Técnica de Capacitación, este no sea devuelto por inconformidad en cuanto al contenido.

Objetivo específico

Contar con instrumentos, que sean estadísticamente válidos y confiable que permitan la evaluación de la capacitación.

Conocimientos

Metodología de la Investigación

Evaluación del desempeño: Que el ocupante del puesto identifique por escrito la definición de metodología, método, investigación documental, proyecto de investigación, diseño de investigación, sin error alguno.

Selección de personal: Que el aspirante al puesto identifique por escrito la definición de metodología, investigación documental, proyecto de investigación, un proyecto de investigación, sin error alguno y después del curso de inducción.

Técnicas de investigación documental

Evaluación del desempeño: Que el ocupante del puesto identifique por escrito y concepto de investigación, técnica, ficha de trabajo y ficha bibliográfica sin error alguno.

Selección de personal: Que el aspirante al puesto identifique por escrito el concepto de investigación, técnica, ficha de trabajo y ficha bibliográfica, sin error alguno y después del curso de inducción.

Construcción de instrumentos

Evaluación del desempeño: Que el ocupante del puesto identifique por escrito y sin error alguno los elementos que debe contener un instrumento sin error alguno.

Selección de personal: Que el aspirante al puesto identifique por escrito y sin error alguno los elementos que debe contener un instrumento sin error alguno y de acuerdo al curso de inducción.

Elaboración de reactivos

Evaluación del desempeño: Que el ocupante del puesto identifique por escrito las definiciones de reactivo, reactivo de elección múltiple, falso-verdadero, completamiento, preguntas de elaboración, además de realizar en el programa Word la redacción de 2 reactivos de acuerdo a las instrucciones del evaluador, en un tiempo máximo de 10 minutos y sin error alguno.

Selección de personal: Que el aspirante al puesto realice en el programa Word la redacción de 2 reactivos de acuerdo a las instrucciones del evaluador, en un tiempo máximo de 15 minutos, en cuando menos un 90% y después del curso de inducción.

Validez de un instrumento

Evaluación del desempeño: Que el ocupante del puesto identifique por escrito el concepto de validez, así como los nombres de los tres tipos, sin error alguno.

Selección de personal: Que el aspirante al puesto identifique por escrito el concepto de validez, así como los nombres de tres tipos de está, sin error alguno y después del curso de inducción.

Confiabilidad de un instrumento

Evaluación del desempeño: Que el ocupante del puesto identifique por escrito el concepto de confiabilidad, así como los tipos de está y el índice de confiabilidad perfecta que debe tener un instrumento sin error alguno.

Selección de personal: Que el aspirante al puesto identifique por escrito el concepto de confiabilidad, así como los tipos de está y el índice de confiabilidad perfecta que debe tener un instrumento, sin error alguno y después del curso de inducción.

Evaluación de la capacitación

Evaluación del desempeño: Que el ocupante del puesto identifique por escrito los tipos de evaluación de la capacitación sin error alguno.

Selección de personal: Que el aspirante al puesto identifique por escrito los tipos de evaluación de la capacitación sin error alguno y después del curso de inducción.

Aplicación al trabajo

Evaluación del desempeño: Que el ocupante del puesto identifique por escrito y sin error alguno el concepto de aplicación al trabajo.

Selección de personal: Que el aspirante del puesto identifique por escrito el concepto de aplicación al trabajo sin error alguno y después del curso de inducción.

• Habilidades

Ver Que ante un evaluador el aspirante u ocupante del puesto, usando sus lentes (en caso de que use lentes) lea todas y cada una de las letras de la hilera de 30 dioptrías, a 2 metros de distancia, en una carta de optometría.

Motoras finas: De acuerdo a una lista de verificación, el aspirante u ocupante del puesto, ante una solicitud verbal del evaluador, exhiba todas las conductas motoras solicitadas.

Atención: Que el aspirante u ocupante del puesto obtenga una calificación del 100% en el instrumento "Registro Observacional de Atención".

Memoria: Que el aspirante u ocupante del puesto obtenga una calificación del 100% en el instrumento "Registro Observacional de Memoria"

◆ **Actitudes**

Servicio Que el aspirante u ocupante del puesto seleccione un 80% de las opciones clasificadas como "Colaboración (COL)" en el instrumento "Test de Reglas y Contingencias".

Creatividad Que el aspirante u ocupante del puesto seleccione un 80% de las opciones clasificadas como "Destreza (D)" en el instrumento "Test de Reglas y Contingencias".

Orden Que el aspirante u ocupante del puesto seleccione un 80% de las opciones clasificadas como "Perfección (PE)" en el instrumento "Test de Reglas y Contingencias".

RESPONSABILIDAD EN EL PUESTO

◆ **En bienes:**

Evaluación del desempeño: Que el ocupante del puesto no tenga descuento en su pago por concepto de pérdida o daño a muebles, artículos de oficina, y accesorios.

Selección de personal: Que al finalizar el "Curso de Inducción", el instructor entregue un reporte donde se asiente que no hubo daño en el material y equipo de práctica con el que trabajo el aspirante del puesto.

◆ **En datos confidenciales**

Evaluación del desempeño: Que el ocupante del puesto no reciba amonestación alguna por proporcionar datos de los trabajadores no autorizados.

Selección de personal: Que al preguntarte al aspirante al puesto, en la entrevista, si esta dispuesto a firmar una carta de responsabilidad por datos de los trabajadores que manejará, elija la opción "Si".

PERFIL POR COMPETENCIAS

Nombre de la función: Desarrollo Profesional y Evaluación del Desempeño
Nivel 2 "Jefe de Departamento": Conjunto de actividades que se realizan para coordinar y ejecutar el Sistema de Evaluación del Desempeño y operar el programa del Premio Nacional de Administración Pública.

OBJETIVO GENERAL

Proporcionar los instrumentos necesarios para realizar la Evaluación del Desempeño de los servidores y así seleccionar a aquellos que sean acreedores a estímulos y recompensas en un tiempo no mayor a seis meses y sin que exista inconformidad o sanción por parte de la Oficialía Mayor.

COMPETENCIAS

Competencia 1. Operar Premio Nacional de Administración Pública

Que una vez que se reciben los trabajos para participar en para el Premio Nacional de Administración Pública, estos sean enviados en el tiempo establecido a la Comisión Evaluadora para elegir al que representará a la institución.

Objetivo específico:

Que cuando sea enviado el trabajo elegido a la Unidad de Servicio Civil de la SHCP, éste no sea devuelto por no cumplir con los requisitos establecidos.

♦ **Conocimientos**

Lineamientos para el Premio Nacional de Administración Pública

Evaluación del desempeño: Que el ocupante del puesto identifique por escrito los lineamientos de operación para postular candidatos para el Premio Nacional de Administración Pública, sin error alguno.

Selección de Personal: Que el aspirante al puesto identifique por escrito los lineamientos de operación para postular a candidatos para el Premio Nacional de Administración pública en un 100%, después del curso de inducción.

Metodología de investigación para trabajos del PNAF

Evaluación del desempeño: Que el ocupante del puesto identifique por escrito los elementos que debe contener un proyecto de investigación para concursar en la SCT, sin error alguno.

Selección de personal: Que el aspirante al puesto identifique por escrito en cuando menos un 80%, los elementos que debe contener un proyecto de investigación para concursar al PNAF en la SCT, después del curso de inducción.

Temas para el Desarrollo de Trabajos

Evaluación del desempeño: Que le ocupante del puesto identifique por escrito 7 de los 10 posibles temas sobre los que se ha desarrollar un trabajo de investigación, sin error alguno.

Selección de Personal: Que el aspirante al puesto identifique por escrito 7 de los 10 posibles temas sobre los que se ha desarrollar un trabajo de investigación, después de un curso de inducción.

Procedimiento para elegir el trabajo representante para el PNAF

Evaluación del desempeño: Que el ocupante del puesto identifique por escrito los pasos que se siguen para elegir el trabajo que representará a la institución, desde la emisión de lineamientos hasta la selección del trabajo, sin error alguno.

Selección de personal: que el aspirante al puesto identifique por escrito en cuando menos un 89%, los pasos que se siguen para elegir el trabajo que representará a la institución, desde la emisión de lineamientos hasta la selección del trabajo, después del curso de inducción.

Manejo del programa Word

Evaluación del desempeño: Que el ocupante del puesto realice en la computadora en un tiempo máximo de 10 minutos con ayuda del mouse y teclado, los pasos para escribir, guardar e imprimir un documento en Word proporcionado por el instructor, sin error alguno.

Selección de personal: Que el aspirante al puesto realice en la computadora en un tiempo máximo de 10 minutos con ayuda del mouse y teclado, los pasos para escribir, guardar e imprimir un documento en Word proporcionado por el instructor, con un 80% de acierto.

◆ **Habilidades**

Ver: Que ante un evaluador, el aspirante u ocupante del puesto, usando sus lentes (en caso de que los use), lea todas y cada una de las letras de la hilera de 30 dioptrías a 2 metros de distancia, en una carta de optometría.

Motoras finas: De acuerdo a una lista de verificación, el aspirante u ocupante del puesto ante la solicitud verbal de un evaluador exhiba todas las conductas motoras solicitadas.

Atención: Que el aspirante u ocupante del puesto obtenga una calificación del 100% en el instrumento "Registro Observacional de Atención".

Memoria: Que el aspirante u ocupante del puesto obtenga una calificación del 100% en el instrumento "Registro Observacional de Memoria".

◆ **Actitudes**

Disposición: Que el aspirante u ocupante del puesto seleccione un en 80% de las veces las opciones clasificadas como "Colaboración" en el instrumento Test de Reglas y Contingencias.

Servicio: Que el aspirante u ocupante del puesto seleccione un en 80% de las veces las opciones clasificadas como "Colaboración" en el instrumento Test de Reglas y Contingencias.

Responsabilidad: Que el aspirante u ocupante del puesto seleccione en un 80% de las veces las opciones clasificadas como "Responsabilidad", en el instrumento Test de Reglas y Contingencias.

Competencia 2. Elaboración del Programa de Servicio Social y Prácticas Profesionales

Que cada seis meses, llegue a las Unidades Administrativas prestadores de servicio social y prácticas profesionales y que cumplan con los requisitos establecidos.

Objetivo específico:

Que no existan quejas por parte de las Unidades Administrativas, por no proporcionarles el personal de apoyo que requieren.

• **Conocimientos**

Lineamientos para la Detección de Necesidades de Prestadores de Servicio Social y Prácticas Profesionales

Evaluación del desempeño: Que el ocupante del puesto identifique por escrito los lineamientos de operación establecidos para realizar la Detección de Necesidades de prestadores de servicio social y prácticas profesionales dentro de la SCT, sin error alguno.

Selección de personal: Que el aspirante al puesto identifique por escrito en un 100% los lineamientos de operación para realizar la Detección de Necesidades de prestadores de servicio social y prácticas profesionales dentro de la SCT, después del curso de inducción.

Características del formato de Detección de Necesidades de prestadores de Servicio Social y Prácticas Profesionales

Evaluación del desempeño: Que el ocupante del puesto identifique por escrito los elementos que contiene el formato para la detección de necesidades de prestadores de servicio social y prácticas profesionales, sin error alguno.

Selección de personal: Que el aspirante al puesto identifique por escrito en por lo menos un 88% los elementos que contiene el formato para la detección de necesidades de prestadores de servicio social y prácticas profesionales, después del curso de inducción.

Manejo del programa Word

Evaluación del desempeño: Que el ocupante del puesto realice en la computadora en un tiempo máximo de 10 minutos con ayuda del mouse y teclado, los pasos para escribir, guardar e imprimir un documento en Word proporcionado por el instructor, sin error alguno.

Selección de personal: Que el aspirante al puesto realice en la computadora en un tiempo máximo de 10 minutos con ayuda del mouse y teclado, los pasos para escribir, guardar e imprimir un documento en Word proporcionado por el instructor, con un 80% de acierto.

Elaboración de reporte de prestadores

Evaluación del desempeño: Que el ocupante del puesto identifique por escrito los componentes de un reporte de prestadores y que indique con que frecuencia se deben elaborar, sin error alguno.

Selección de personal: Que el aspirante al puesto identifique por escrito por lo menos en un 100% los componentes de un reporte de prestadores y que indique con que frecuencia se deben elaborar, después del curso de inducción.

♦ **Habilidades**

Ver: Que ante un evaluador, el aspirante u ocupante del puesto, usando sus lentes (en caso de que los use), lea todas y cada una de las letras de la hilera de 30 dioptrías a 2 metros de distancia, en una carta de optometría.

Motoras finas: De acuerdo a una lista de verificación, el aspirante u ocupante del puesto ante la solicitud verbal de un evaluador exhiba todas las conductas motoras solicitadas.

Atención: Que el aspirante u ocupante del puesto obtenga una calificación del 100% en el instrumento "Registro Observacional de Atención".

♦ **Actitudes**

Servicio: Que el aspirante u ocupante del puesto seleccione un en 80% de las veces las opciones clasificadas como "Colaboración" en el instrumento Test de Reglas y Contingencias.

Atención: Que el aspirante u ocupante del puesto seleccione e un 80% de las veces las opciones clasificadas como "Colaboración" en el instrumento Test de Reglas y Contingencias.

Competencia 3. Coordinación del Sistema de Evaluación del Desempeño

Que una vez que se envía el informe de actividades del Sistema de Evaluación del Desempeño a la Unidad de Servicio Civil, éste no sea devuelto por inconformidad de su contenido.

Objetivo específico:

Contar con personal con un buen desempeño de sus funciones, con el fin de agilizar procedimientos dentro de la SCT.

● **Conocimientos**

Lineamientos para la Evaluación del Desempeño

Evaluación del desempeño: Que el ocupante del puesto identifique por escrito los lineamientos específicos para llevar a cabo la evaluación del desempeño de acuerdo a la SHCP, sin error alguno.

Selección de personal: Que el aspirante al puesto identifique por escrito en cuando menos un 80%, los lineamientos específicos para llevar a cabo la evaluación del desempeño de acuerdo con la SHCP, después del curso de inducción.

Manejo del programa Word

Evaluación del desempeño: Que el ocupante del puesto realice en la computadora en un tiempo máximo de 10 minutos con ayuda del mouse y teclado, los pasos para escribir, guardar e imprimir un documento en Word proporcionado por el instructor, sin error alguno.

Selección de personal: Que el aspirante al puesto realice en la computadora en un tiempo máximo de 10 minutos con ayuda del mouse y teclado, los pasos para escribir, guardar e imprimir un documento en Word proporcionado por el instructor, con un 80% de acierto.

Elaboración de oficios

Evaluación del desempeño: Que el ocupante del puesto realice en la computadora con ayuda del mouse y teclado y en un tiempo máximo de 10 minutos, un oficio con todos los requisitos que debe contener y con los datos que el evaluador le proporcione, sin error.

Selección de personal: Que el aspirante al puesto realice en la computadora con ayuda del mouse y teclado y en un tiempo máximo de 10 minutos, un oficio con todos los requisitos que debe contener y con los datos que el evaluador le proporcione, con un 80% de acierto y después del curso de inducción.

Características de Cédulas de Evaluación del Desempeño

Evaluación del desempeño: Que el ocupante del puesto identifique por escrito los elementos que contiene la cédula de Evaluación del Desempeño, sin error alguno.

Selección de personal: Que el aspirante al puesto identifique por escrito en cuando menos un 90%, los elementos que contiene la cédula de Evaluación del Desempeño, después del curso de inducción.

Elaboración de Constancias

Evaluación del desempeño: Que el ocupante del puesto realice en el programa Power Point de la computadora en un tiempo máximo de 10 minutos el diseño de una constancia con los datos y características que el evaluador le solicite, sin error alguno.

Selección de personal: Que el aspirante al puesto realice en el programa Power Point de la computadora en un tiempo máximo de 10 minutos el diseño de una constancia con los datos y características que el evaluador le solicite, con un 80% de acierto.

Procedimiento para la entrega de Premios y Estimulos

Evaluación del desempeño: Que el ocupante del puesto identifique por escrito los pasos para la entrega de premios y estimulos, sin error alguno.

Selección de personal: Que el aspirante al puesto identifique por escrito los pasos para realizar la entrega de premios y estimulos en un 100%, después de asistir al curso de inducción.

Informe de actividades del Sistema de Evaluación del Desempeño

Evaluación del desempeño: Que el ocupante del puesto identifique por escrito los datos que debe contener un informe de actividades del Sistema de Evaluación del Desempeño, sin error alguno.

Selección de personal: Que el aspirante al puesto identifique por escrito cuando menos en un 80%, los datos que debe contener un informe de actividades del Sistema de Evaluación del Desempeño, después del curso de inducción.

◆ Habilidades

Ver: Que ante un evaluador, el aspirante u ocupante del puesto, usando sus lentes (en caso de que los use), lea todas y cada una de las letras de la hilera de 30 dioptrías a 2 metros de distancia, en una carta de optometría.

Motoras finas: De acuerdo a una lista de verificación, el aspirante u ocupante del puesto ante la solicitud verbal de un evaluador exhiba todas las conductas motoras solicitadas.

Atención: Que el aspirante u ocupante del puesto obtenga una calificación del 100% en el instrumento "Registro Observacional de Atención".

♦ **Actitudes**

Atención: Que el aspirante u ocupante del puesto seleccione e un 80% de las veces las opciones clasificadas como "Colaboración" en el instrumento Test de Reglas y Contingencias.

Tolerancia: Que el aspirante u ocupante del puesto seleccione en un 80% de las veces las opciones clasificadas como "Cortesía" en el instrumento Test de Reglas y Contingencias.

Amabilidad: Que el aspirante u ocupante del puesto seleccione en un 80% de las veces las opciones clasificadas como "Cortesía" en el instrumento Test de Reglas y Contingencias.

RESPONSABILIDADES DEL PUESTO

♦ **En bienes:**

Evaluación del desempeño: Que el ocupante del puesto no tenga descuento en su pago por concepto de pérdida o daño a muebles, artículos de oficina, y accesorios.

Selección de personal: Que al finalizar el "Curso de Inducción", el instructor entregue un reporte donde se asiente que no hubo daño en el material y equipo de práctica con el que trabajo el aspirante del puesto.

♦ **En datos confidenciales**

Evaluación del desempeño: Que el ocupante del puesto no reciba amonestación alguna por proporcionar datos de los trabajadores no autorizados.

Selección de personal: Que al preguntarle al aspirante al puesto, en la entrevista, si esta dispuesto a firmar una carta de responsabilidad por datos de los trabajadores que manejará, elija la opción "Sí".

PERFIL POR COMPETENCIAS

Nombre de la función: Difusión y Ejecución

Nivel 2 "Jefe de Departamento": Conjunto de actividades que se desempeñan con el objeto de promover y ejecutar los Programas de Capacitación para la Dirección General de Recursos Humanos.

OBJETIVO GENERAL

Elaborar el Programa de Capacitación para la DGRH, diseñar los medios a través de los cuales se difundirá el programa, así como facilitar la ejecución de los cursos, en un tiempo máximo de 2 meses y sin que exista inconformidad del Director General de Recursos Humanos.

COMPETENCIAS**Competencia 1. Elaboración del Programa de Capacitación para la Dirección General de Recursos Humanos**

Que al ser revisado el Programa de Capacitación, éste no presente modificaciones y este autorizado por el Subdirector de Desarrollo de Personal.

Objetivo específico:

Que no existan sanciones por parte de la Oficialía Mayor, por retraso de la Ejecución del Programa de Capacitación.

♦ Conocimientos**Características del formato de Diagnóstico de Necesidades para la Dirección General de Recursos Humanos**

Evaluación del desempeño: Que el ocupante del puesto identifique por escrito y sin error los contenidos del formato de Diagnóstico de Necesidades de Capacitación para la DGRH.

Selección de personal: Que el aspirante al puesto identifique por escrito sin error alguno los contenidos del formato de Diagnóstico de Necesidades de Capacitación para la DGRH, después del curso de inducción.

Tabla de frecuencias

Evaluación del desempeño: Que el ocupante del puesto realice en la computadora con ayuda del mouse y teclado en un tiempo máximo de 10 minutos, una distribución de frecuencias con los datos proporcionados por el evaluador, resaltando aquellas con mayor frecuencia, sin error alguno.

Evaluación del desempeño: Que el aspirante al puesto realice en la computadora con ayuda del mouse y teclado en un tiempo máximo de 10 minutos, una distribución de frecuencias con los datos proporcionados por el evaluador, resaltando aquellas con mayor frecuencia, en cuando menos un 80% y después del curso de inducción.

Lineamientos para la elaboración de Programas de Capacitación

Evaluación del desempeño: Que el ocupante del puesto identifique por escrito los lineamientos establecidos para la elaboración de programas de capacitación, sin error alguno.

Selección de personal: Que el aspirante al puesto identifique por escrito al menos en un 86% los lineamientos establecidos para la elaboración de programas de capacitación, después del programa de inducción.

Elaboración de Programas de Capacitación

Evaluación del desempeño: Que el ocupante del puesto identifique por escrito los requisitos que se tienen que cubrir en la elaboración de programas de capacitación, sin error alguno.

Selección de personal: Que el aspirante al puesto identifique por escrito en cuando menos un 90% los requisitos que se tienen que cubrir en la elaboración de programas de capacitación, después del curso de inducción.

Manejo del programa Word

Evaluación del desempeño: De acuerdo a una lista de verificación, el aspirante u ocupante del puesto, ante una solicitud verbal del evaluador, exhiba todas las conductas del uso de Word sin error alguno.

Selección de personal: De acuerdo a una lista de verificación, el aspirante u ocupante del puesto, ante una solicitud verbal del evaluador, exhiba todas las conductas del uso de Word en cuando menos un 80% y después del curso de inducción.

Programación de Acciones de Capacitación

Evaluación del desempeño: Que el ocupante del puesto identifique por escrito los lineamientos a considerar para realizar la programación de actividades de las acciones de capacitación, sin error alguno.

Selección de personal: que el aspirante al puesto identifique por escrito los lineamientos a considerar para realizar la programación de acciones de capacitación en al menos un 80%, después del curso de inducción.

♦ **Habilidades**

Ver: Que ante un evaluador, el aspirante u ocupante del puesto, usando sus lentes (en caso de que los use), lea todas y cada una de las letras de la hileras de 30 dioptrías a 2 metros de distancia, en una carta de optometría.

Motoras finas: De acuerdo a una lista de verificación, el aspirante u ocupante del puesto ante la solicitud verbal de un evaluador exhiba todas las conductas motoras solicitadas.

Atención: Que el aspirante u ocupante del puesto obtenga una puntuación del 100% en el instrumento "Registro Observacional de Atención".

Memoria: Que el aspirante u ocupante del puesto obtenga una puntuación del 100% en el instrumento "Registro Observacional de Memoria".

♦ **Actitudes**

Disponibilidad: Que el aspirante u ocupante del puesto seleccione en un 80% de las veces las opciones clasificadas como "Cooperación (COL)" en el instrumento "Test de Reglas y Contingencias"

Servicio: Que el aspirante u ocupante del puesto seleccione en un 80% de las veces las opciones clasificadas como "Colaboración (COL)" en el instrumento "Test de Reglas y Contingencias".

Competencia 2. Difusión del Programa Anual de Capacitación para la DGRH

Que una vez que se distribuya por diversos medios la información relacionada a las acciones de capacitación, se tengan trabajadores inscritos.

Objetivo específico:

Evitar sanciones por parte de la STPS por incumplimiento de la Capacitación, considerada como obligatoria.

♦ **Conocimientos**

Diseño de medios impresos a través de Power Point

Evaluación del desempeño: Que el ocupante del puesto realice en la computadora el diseño de un cartel y un tríptico en el programa Power Point, en un tiempo máximo de 20 minutos y con la información y características indicadas por el evaluador, sin error alguno.

Selección de personal: Que el aspirante al puesto realice en la computadora el diseño de un folleto, un cartel y un tríptico en el programa Power Point, en un tiempo máximo de 25 minutos y con la información y características indicadas por el evaluador, en cuando menos un 80% y después del curso de inducción.

Elaboración de Periódico mural

Evaluación del desempeño: Que el ocupante del puesto realice el diseño de un periódico mural con las características y contenidos indicadas por el evaluador en un tiempo máximo de 20 minutos y sin error alguno.

Selección de personal: Que el aspirante al puesto realice el diseño de un periódico mural con las características y contenidos indicadas por el evaluador en un tiempo máximo de 25 minutos sin error alguno y después del curso de inducción.

Internet

Evaluación del desempeño: Que el ocupante apruebe el examen Uso de Internet sin error alguno.

Selección de personal: Que el aspirante al puesto apruebe el examen Uso de Internet en cuando menos un 80% y después del curso de inducción.

Habilidades

Ver: Que ante un evaluador, el aspirante u ocupante del puesto, usando sus lentes (en caso de que los use), lea todas y cada una de las letras de la hilera de 30 dioptrías a 2 metros de distancia, en una carta de optometría.

Motoras finas: De acuerdo a una lista de verificación, el aspirante u ocupante del puesto ante la solicitud verbal de un evaluador exhiba todas las conductas motoras solicitadas.

Atención: Que el aspirante u ocupante del puesto obtenga una puntuación del 100% en el instrumento "Registro Observacional de Atención".

Memoria: Que el aspirante u ocupante del puesto obtenga una puntuación del 100% en el instrumento "Registro Observacional de Memoria".

♦ **Actitudes**

Disposición: Que el aspirante u ocupante del puesto seleccione en un 80% de las veces las opciones clasificadas como "Cooperación (COL)" en el "Test de Reglas y Contingencias"

Tolerancia: Que el aspirante u ocupante del puesto seleccione en un 80% de las veces las opciones clasificadas como "Conducta (C)" en el "Test de Reglas y Contingencias"

Agrado por el trabajo: Que el aspirante u ocupante del puesto seleccione en un 80% de las veces las opciones clasificadas como "Perfección (PE)" en el "Test de Reglas y Contingencias"

Atención: Que el aspirante u ocupante del puesto seleccione en un 80% de las veces las opciones clasificadas como "Colaboración (COL)" en el instrumento "Test de Reglas y Contingencias".

Competencia 3. Coordinación de Acciones de Capacitación

Cada ocasión que sé de un curso de capacitación, este se de con los materiales y mobiliario adecuados, y que no existan quejas por parte de los asistentes.

Objetivo específico:

Que el departamento no reciba amonestaciones por el incumplimiento de las acciones de capacitación programadas.

♦ **Conocimientos**

Identificación de formatos para el Control Administrativo de los Cursos

Evaluación del desempeño: Que el ocupante del puesto identifique por escrito los nombres de los 7 formatos del control administrativo que se emplean para realizar la Memoria del curso, sin error alguno.

Selección de personal: Que el aspirante al puesto identifique por escrito al menos en un 86% los nombres de los 7 formatos del control administrativo que se emplean para realizar la Memoria del curso, después del curso de inducción.

Elaboración de Constancias

Evaluación del desempeño: Que el ocupante del puesto elabore en el programa Power Point el diseño e impresión de una constancia de participación, en un tiempo máximo de 10 minutos, con los datos y requisitos que proporcione el evaluador y sin error alguno.

Selección de personal: Que el aspirante al puesto elabore en el programa Power Point el diseño e impresión de una constancia de participación, en un tiempo máximo de 15 minutos, con los datos y requisitos que proporcione el evaluador sin error alguno y después del curso de inducción.

♦ **Habilidades**

Ver: Que ante un evaluador, el aspirante u ocupante del puesto, usando sus lentes (en caso de que los use), lea todas y cada una de las letras de la hilera de 30 dioptrías a 2 metros de distancia, en una carta de optometría.

Motoras finas: De acuerdo a una lista de verificación, el aspirante u ocupante del puesto ante la solicitud verbal de un evaluador exhiba todas las conductas motoras solicitadas.

Atención: Que el aspirante u ocupante del puesto obtenga una calificación del 100% en el instrumento "Registro Observacional de Atención".

Memoria: Que el aspirante u ocupante del puesto obtenga una calificación del 100% en el instrumento "Registro Observacional de Memoria".

♦ **Actitudes**

Atención: Que el aspirante u ocupante del puesto seleccione e un 80% de las veces las opciones clasificadas como "Colaboración (COL)" en el instrumento "Test de Reglas y Contingencias".

Disposición: Que el aspirante u ocupante del puesto seleccione en un 80% de las veces las opciones clasificadas como "Cooperación (COL)" en el "Test de Reglas y Contingencias"

Tolerancia: Que el aspirante u ocupante del puesto seleccione en un 80% de las veces las opciones clasificadas como "Conducta (C)" en el "Test de Reglas y Contingencias"

Competencia 4. Informe de Acciones de Capacitación

Cada vez que finalice un curso de capacitación, se debe tener el reporte correspondiente con el visto bueno de la Subdirección Técnica de Capacitación.

Objetivo específico:

Que la SCT lleve un registro confiable de las acciones de capacitación que se realizan.

◆ **Conocimientos**

Características del formato de Integración Documental

Evaluación del desempeño: Que el ocupante del puesto identifique por escrito los contenidos del formato de integración documental, sin error alguno.

Selección de personal: Que el aspirante al puesto identifique por escrito en cuando menos un 80% los contenidos del formato de integración documental, después del curso de inducción.

Elaboración de Gráficos

Evaluación del desempeño: Que el ocupante del puesto realice en un tiempo máximo de 5 minutos en el programa Excel una gráfica de barras que contenga número de participantes, número de hombres y mujeres y asistencia, de acuerdo a los datos proporcionados por el evaluador y sin error alguno

Selección de personal: Que el aspirante al puesto realice en un tiempo máximo de 10 minutos en el programa Excel una gráfica de barras que contenga número de participantes, número de hombres y mujeres y asistencia, de acuerdo a los datos proporcionados por el evaluador en cuando menos un 80% y después del curso de inducción.

Redacción de Reporte de Resultados de Capacitación

Evaluación del desempeño: Que el ocupante del puesto realice en la computadora la redacción de un reporte de resultado de acciones de capacitación, en un tiempo máximo de 20 minutos y de acuerdo a los datos proporcionados por el instructor.

Selección de personal: Que el aspirante al puesto realice en la computadora la redacción de un reporte de acciones de capacitación, en un tiempo máximo de 25 minutos y de acuerdo a los datos proporcionados por el instructor, en cuando menos un 90% y después del curso de inducción.

◆ **Habilidades**

Ver: Que ante un evaluador, el aspirante u ocupante del puesto, usando sus lentes (en caso de que los use), lea todas y cada una de las letras de la hilera de 30 dioptrías a 2 metros de distancia, en una carta de optometría.

Motoras finas: De acuerdo a una lista de verificación, el aspirante u ocupante del puesto ante la solicitud verbal de un evaluador exhiba todas las conductas motoras solicitadas.

Atención: Que el aspirante u ocupante del puesto obtenga una calificación del 100% en el instrumento "Registro Observacional de Atención".

◆ **Actitudes**

Disposición: Que el aspirante u ocupante del puesto seleccione en un 80% de las veces las opciones clasificadas como "Cooperación (COL)" en el "Test de Reglas y Contingencias"

Tolerancia: Que el aspirante u ocupante del puesto seleccione en un 80% de las veces las opciones clasificadas como "Conducta (C)" en el "Test de Reglas y Contingencias"

RESPONSABILIDADES DEL PUESTO

◆ **En bienes:**

Evaluación del desempeño: Que el ocupante del puesto no tenga descuento en su pago por concepto de pérdida o daño a muebles, artículos de oficina, y accesorios.

Selección de personal: Que al finalizar el "Curso de Inducción", el instructor entregue un reporte donde se asiente que no hubo daño en el material y equipo de práctica con el que trabajo el aspirante del puesto.

◆ **En datos confidenciales**

Evaluación del desempeño: Que el ocupante del puesto no reciba amonestación alguna por proporcionar datos de los trabajadores no autorizados.

Selección de personal: Que al preguntarle al aspirante al puesto, en la entrevista, si esta dispuesto a firmar una carta de responsabilidad por datos de los trabajadores que manejará, elija la opción "Sí".

En el mismo orden de los perfiles, se presentan las Tablas de Calificación elaboradas para cada uno de los instrumentos diseñados para los cuatro departamentos. Estas tablas especifican la competencia que se evalúa, los conocimientos, habilidades y actitudes implicadas en la competencia, el tipo de instrumento elaborado así como la calificación mínima aceptable tanto para Selección de Personal como para Evaluación del Desempeño; además se incluye en cada tabla la interpretación de las puntuaciones que se obtengan.

TABLA DE CALIFICACIONES

(EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO Y SELECCIÓN DE PERSONAL)

**PUESTO: JEFE DE DEPARTAMENTO DE DIAGNOSTICO Y PROGRAMACION
(ANEXO 2 A)**

CONOCIMIENTOS

Competencia 1: Adaptación del Diagnóstico de Necesidades de Capacitación

Conocimiento	Instrumentos	Puntaje Total	Puntuación Ponderado
Normatividad de la SHCP	Prueba de Conocimiento	3 E.D. y S.P.	100%
Lineamientos para el DNC en la SCT	Prueba de Conocimiento	3 E.D. y S.P.	100%
Formatos para el DNC	Prueba de Conocimiento	10 E.D. 9 S.P.	100% 90%

Puntaje mínimo para Evaluación del Desempeño: 16

Puntaje mínimo para Selección de Personal: 15

Competencia 2: Concentración de datos del Diagnóstico de Necesidades de Capacitación

Conocimientos	Instrumentos	Puntaje Total	Puntuación Ponderada
Diagnóstico de Necesidades de Capacitación	Prueba de Conocimiento	6 E.D. 5 S.P.	100% 83%
Manejo de formatos D20 y D21	Prueba de Conocimiento	13-14 E.D. 11-12 S.P.	100% 85%
Manejo de Anexo III	Prueba de Conocimiento	4 E.D. y S.P.	100%
Características del formato Programa de Presupuesto de Egresos	Prueba de Conocimiento	4 E.D. y S.P.	100%

Puntaje mínimo para Evaluación del Desempeño: 27

Puntaje mínimo para Selección de Personal: 24

Competencia 3: Adaptación de la norma para la elaboración de Programas de Capacitación

Conocimientos	Instrumentos	Puntaje Total	Puntuación Ponderada
Normatividad de la SHCP	Prueba de Conocimiento	4 E.D. y S.P.	100%
Lineamientos para la elaboración de programas de capacitación	Prueba de Conocimiento	7 E.D. 6 S.P.	100% 86%
Manejo del programa Word	Registro Observacional	18 E.D. 14 S.P.	100% 80%
Estructura de los programas de capacitación	Prueba de Conocimiento	18 E.D. 17 S.P.	100% 94%
Redacción de Objetivos	Prueba de Conocimiento	6 E.D. 5 S.P.	100% 83%

Puntaje mínimo para Evaluación del Desempeño: 53

Puntaje mínimo para Selección de Personal: 46

Competencia 4: Estructuración del Plan Institucional de Capacitación

Conocimientos	Instrumentos	Puntaje Total	Puntuación Ponderada
Redacción de oficios	Registro Observacional	24 E.D. 19 S.P.	100% 80%
Manejo de formatos para la elaboración de programas	Prueba de Conocimiento	6 E.D. 5 S.P.	100% 83%
Elementos para conformar el PIC	Prueba de Conocimiento	7 E.D. 6 S.P.	100% 86%
Contenido del PIC	Prueba de Conocimiento	10-11 E.D. 9 S.P.	100% 86%

Puntaje mínimo para Evaluación del Desempeño: 47

Puntaje mínimo para Selección de Personal: 39

Competencia 5: Elaboración del Programa de Capacitación a Distancia

Conocimientos	Instrumentos	Puntaje Total	Puntuación Ponderada
Identificación del formato D20, D21 y Anexo III	Prueba de Conocimiento	13-14 E.D. 11-12 S.P.	100% 85%
Tabla de frecuencias	Registro Observacional	10 E.D. 8 S.P.	100% 80%
Tipos de capacitación por teleconferencia y elaboración de programas de capacitación a distancia	Prueba de Conocimiento	3 E.D. y S.P.	100%
Redacción de objetivos	Prueba de Conocimiento	6 E.D. 5 S.P.	100% 83%

Puntaje mínimo para Evaluación del Desempeño: 32

Puntaje mínimo para Selección de Personal: 27

HABILIDADES

Habilidad	Instrumentos	Puntaje Total	Puntuación Ponderada
Ver	Registro Observacional	16	100%
Motoras finas	Registro Observacional	6	100%
Memoria	Registro Observacional	49	100%
Atención	Registro Observacional	21 en hasta 60 seg. Cualquier otro	100% Cancela

Puntaje mínimo para Evaluación del Desempeño y Selección de Personal: 92

ACTITUDES

Actitud	Instrumentos	Puntaje Total	Puntuación Ponderada
Atención, Servicio, Disposición (COL)	Test de Reglas y Contingencias	80	100%
Orden y Disciplina (PE)	Test de Reglas y Contingencias	80	100%
Responsabilidad (D)	Test de Reglas y Contingencias	80	100%

Puntaje mínimo para Evaluación del Desempeño y Selección de Personal: 240

RESPONSABILIDADES

Responsabilidades	Instrumentos	Puntaje Total	Puntuación Ponderada
En bienes	Producto Permanente	10	100%
En datos confidenciales	Producto Permanente	10	100%

Puntaje mínimo para Evaluación del Desempeño: 20

Puntaje mínimo para Selección de Personal: 10

Rangos para Evaluación del Desempeño

Puntuación	Interpretación
526 A 536 =100%	COMPETENTE PARA SU FUNCIÓN Y PUESTO
482 A 525 =90%	MEDIANAMENTE COMPETENTE
481 O MENOS = 89%	NO COMPETENTE

Rangos para Selección de Personal

Puntuación	Interpretación
491 A 501 =100%	COMPETENTE PARA LA FUNCIÓN Y PUESTO
451 A 490 = 90%	MEDIANAMENTE COMPETENTE
450 O MENOS = 89%	NO COMPETENTE

TABLA DE CALIFICACIONES

(EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO Y SELECCIÓN DE PERSONAL)

PUESTO: JEFE DE DEPARTAMENTO DE EVALUACIÓN Y SEGUIMIENTO DE LA CAPACITACIÓN (ANEXO 2 B)

CONOCIMIENTOS

Competencia 1: Adaptación de la norma para la Evaluación y Seguimiento de la Capacitación.

Conocimiento	Instrumentos	Puntaje Total	Puntuación Ponderada
Normatividad de la SHCP	Prueba de Conocimiento	12 E.D. y 11 S.P.	100% 90%
Elaboración de formatos	Registro Observacional	12 E.D. y 11 S.P.	100% 90%

Puntaje mínimo para Evaluación del Desempeño: 24

Puntaje mínimo para Selección de Personal: 22

Competencia 2: Integrar resultados de la evaluación de la capacitación

Conocimiento	Instrumentos	Puntaje Total	Puntuación Ponderada
Lineamientos para la evaluación de la capacitación	Prueba de Conocimiento	3 E.D. y S.P.	100%
Manejo de Word	Registro Observacional	18 E.D. y 14 S.P.	100% 80%
Características del formato D22 y D23	Prueba de Conocimiento	8 E.D. y 7 S.P.	100% 90%

Puntaje mínimo para Evaluación del Desempeño: 29

Puntaje mínimo para Selección de Personal: 24

Competencia 3: Construcción de Instrumentos

Conocimiento	Instrumentos	Puntaje Total	Puntuación Ponderada
Metodología de la investigación	Prueba de Conocimiento	5 E.D. y 4 S.P.	100% 80%
Técnicas de investigación documental	Prueba de Conocimiento	4 E.D. y S.P.	100%
Construcción de instrumentos	Prueba de Conocimiento	1 E.D. y S.P.	100%
Elaboración de reactivos	Prueba de Conocimiento	8 E.D. y 7 S.P.	100% 90%
Validez	Prueba de Conocimiento	2 E.D y S.P	100%
Confiabilidad	Prueba de Conocimiento	2 E.D y S.P	100%
Evaluación de la capacitación	Prueba de Conocimiento	4 E.D y S.P	100%
Aplicación al trabajo	Prueba de Conocimiento	2 E.D y S.P	100%

Puntaje mínimo para Evaluación del Desempeño: 28

Puntaje mínimo para Selección de Personal: 26

HABILIDADES

Habilidad	Instrumentos	Puntaje Total	Puntuación Ponderada
Ver	Registro Observacional	16	100%
Motoras Finas	Registro Observacional	6	100%
Memoria	Registro Observacional	49	100%
Atención	Registro Observacional	21 en hasta 60seg. Cualquier otro	100% Cancela

Puntaje mínimo para Evaluación del Desempeño y Selección de Personal. 92

ACTITUDES

Actitud	Instrumentos	Puntaje Total	Puntuación Ponderada
Orden (PE)	Test de Reglas y Contingencias	80	100%
Servicio (COL)	Test de Reglas y Contingencias	80	100%
Creatividad (D)	Test de Reglas y Contingencias	80	100%

Puntaje mínimo para Evaluación del Desempeño y Selección de Personal. 240

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

RESPONSABILIDADES

Responsabilidades	Instrumentos	Puntaje Total	Puntuación Ponderada
En bienes	Producto Permanente	10	100%
En datos confidenciales	Producto Permanente	10	100%

Puntaje mínimo para Evaluación del Desempeño: 20

Puntaje mínimo para Selección de Personal. 10

Rangos para Evaluación del Desempeño

Puntuación	Interpretación
434 a 439=100%	COMPETENTE PARA SU FUNCIÓN Y PUESTO
395 a =90%	MEDIANAMENTE COMPETENTE
394 o MENOS = 89%	NO COMPETENTE

Rangos para Selección de Personal

Puntuación	Interpretación
409 a 414 =100%	COMPETENTE PARA SU FUNCIÓN Y PUESTO
372= 90%	MEDIANAMENTE COMPETENTE
371 o MENOS= 89%	NO COMPETENTE

TABLA DE CALIFICACIONES

(EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO Y SELECCIÓN DE PERSONAL)

**PUESTO: JEFE DE DEPARTAMENTO DE DESARROLLO PROFESIONAL Y
EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO (ANEXO 2 C)**

CONOCIMIENTOS

Competencia 1: Operar Premio Nacional de Administración Pública

Conocimientos	Instrumentos	Puntaje Total	Puntuación Ponderada
Lineamientos para el Premio Nacional de Administración Pública	Prueba de Conocimiento	4 E.D. y S.P.	100%
Metodología de investigación para trabajos del PNAP	Prueba de Conocimiento	5 E.D. 4 S.P.	100% 80%
Temas para el desarrollo de trabajos	Prueba de Conocimiento	10 E.D. 8.5 S.P.	100% 85%
Procedimiento para elegir el trabajo representante para el PNAP	Prueba de Conocimiento	9-10 E.D. 8 S.P.	100% 89%
Manejo del programa Word	Registro Observacional	18 E.D. 14 S.P.	100% 80%

Puntaje mínimo para Evaluación del Desempeño: 46

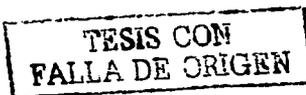
Puntaje mínimo para Selección de Personal: 38.5

Competencia 2: Elaboración del Programa de Servicio Social y Prácticas Profesionales

Conocimientos	Instrumentos	Puntaje Total	Puntuación Ponderada
Lineamientos para el Diagnóstico de Necesidades de prestadores de S.S. y P.P.	Prueba de Conocimiento	3 E.D. y S.P.	100%
Características del formato de detección de necesidades de prestadores de S.S. y P.P.	Prueba de Conocimiento	17-18 E.D. 15-16 S.P.	100% 88%
Manejo del programa Word	Registro Observacional	18 E.D. 14 S.P.	100% 80%
Elaboración de reporte de prestadores	Prueba de Conocimiento	5 E.D. y S.P.	100%

Puntaje mínimo para Evaluación del Desempeño: 43

Puntaje mínimo para Selección de Personal: 37



Competencia 3: Coordinación del Sistema de Evaluación del Desempeño

Conocimientos	Instrumentos	Puntaje Total	Puntuación Ponderada
Lineamientos para la Evaluación del Desempeño	Prueba de Conocimiento	5 E.D. 4 S.P.	100% 80%
Manejo del programa Word	Registro Observacional	18 E.D. 14 S.P.	100% 80%
Elaboración de Oficios	Registro Observacional	24 E.D. 19 S.P.	100% 80%
Características de la Cédula de Evaluación del desempeño	Prueba de Conocimiento	10 E.D. 9 S.P.	100% 90%
Elaboración de Constancias	Registro Observacional	9 E.D. 7 S.P.	100% 80%
Procedimiento para la entrega de Premios y Estímulos	Prueba de Conocimiento	3 E.D. y 5 S.P.	100%
Informe de actividades del Sistema de Evaluación del Desempeño	Prueba de Conocimiento	5 E.D. 4 S.P.	100% 80%

Puntaje mínimo para Evaluación del Desempeño: 74

Puntaje mínimo para Selección de Personal: 60

HABILIDADES

Habilidad	Instrumentos	Puntaje Total	Puntuación Ponderada
Ver	Registro Observacional	16	100%
Motoras finas	Registro Observacional	6	100%
Memoria	Registro Observacional	49	100%
Atención	Registro Observacional	21 en hasta 60 seg. Cualquier otro	100% Cancela

Puntaje mínimo para Evaluación del Desempeño y Selección de Personal: 92

ACTITUDES

Actitud	Instrumentos	Puntaje Total	Puntuación Ponderada
Atención, Disposición, Servicio (COL)	Test de Reglas y Contingencias	80	100%
Responsabilidad (D)	Test de Reglas y Contingencias	80	100%
Tolerancia, Amabilidad (CO)	Test de Reglas y Contingencias	80	100%

Puntaje mínimo para Evaluación del Desempeño y Selección de Personal: 240

RESPONSABILIDADES

Responsabilidades	Instrumentos	Puntaje Total	Puntuación Ponderada
En bienes	Producto Permanente	10	100%
En datos confidenciales	Producto Permanente	10	100%

Puntaje mínimo para Evaluación del Desempeño: 20

Puntaje mínimo para Selección de Personal: 10

Rangos para Evaluación del Desempeño

PUNTUACIÓN	INTERPRETACION
513 A 523 = 100%	COMPETENTE PARA SU FUNCION Y PUESTO
471 A 512 = 90%	MEDIANAMENTE COMPETENTE
570 O MENOS = 89%	NO COMPETENTE

Rangos para Selección de Personal

PUNTUACIÓN	INTERPRETACION
474 A 484.5 = 100%	COMPETENTE PARA LA FUNCION Y PUESTO
436 A 473 = 90%	MEDIANAMENTE COMPETENTE
435 O MENOS = 89%	NO COMPETENTE

TABLA DE CALIFICACIONES
(EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO Y SELECCIÓN DE PERSONAL)
PUESTO: JEFE DE DEPARTAMENTO DE DIFUSIÓN Y EJECUCIÓN DE LA
CAPACITACIÓN (ANEXO 2 D)

CONOCIMIENTOS

Competencia 1: Elaboración del Programa de Capacitación para la DGRH

Conocimiento	Instrumentos	Puntaje Total	Puntuación Ponderada
Características del formato de DNC de la SCT	Prueba de Conocimiento	3 E.D y 3 S.P	100%
Tabla de frecuencias	Registro Observacional	10 E.D y 8 S.P	100% 80%
Lineamientos para la elaboración de Programas de Capacitación	Prueba de Conocimiento	7 E.D y 6 S.P	100% 86%
Elaboración de Programas de Capacitación	Prueba de Conocimiento	16 E.D y 15 S.P	100% 90%
Manejo de Word	Registro Observacional	18 E.D y 15 S.P	100% 80%
Programación de Acciones de Capacitación	Prueba de Conocimiento	4 E.D y 3 S.P	100% 80%

Puntaje mínimo para Evaluación del Desempeño: 58

Puntaje mínimo para Selección de Personal: 50

Competencia 2: Difusión del Programa Anual de Capacitación para la DGRH

Conocimiento	Instrumentos	Puntaje Total	Puntuación Ponderada
Diseño de medios impresos a través de Power Point	Registro Observacional	6 E.D y 5 S.P	100% 80%
Uso de Internet	Registro Observacional	23 E.D y 19 S.P	100% 80%
Elaboración de periódico mural	Registro Observacional	4 E.D y 3 S.P	100%

Puntaje mínimo para Evaluación del Desempeño: 33

Puntaje mínimo para Selección de Personal: 28

Competencia 3: Coordinación de Acciones de Capacitación

Conocimiento	Instrumentos	Puntaje Total	Puntuación Ponderada
Identificación de formatos para el control administrativo	Prueba de Conocimiento	7 E.D y 6 S.P	100% 86%
Elaboración de constancias	Registro Observacional	6 E.D y S.P	100%

Puntaje mínimo para Evaluación del Desempeño: 13

Puntaje mínimo para Selección de Personal: 12

Competencia 4: Informe de Acciones de Capacitación

Conocimiento	Instrumentos	Puntaje Total	Puntuación Ponderada
Características del formato "Integración Documental"	Prueba de Conocimiento	25-21 E.D y 20 S.P	100% 80%
Elaboración de Gráficos	Registro Observacional	10 E.D y 8 S.P	100% 80%
Redacción de Reporte de Resultados de Capacitación	Registro Observacional	8 E.D y 7 S.P	100% 90%

Puntaje mínimo para Evaluación del Desempeño: 39

Puntaje mínimo para Selección de Personal: 35

HABILIDADES

Habilidad	Instrumentos	Puntaje Total	Puntuación Ponderada
Ver	Registro Observacional	16	100%
Motora Finas	Registro Observacional	6	100%
Memoria	Registro Observacional	49	100%
Atención	Registro Observacional	21 en hasta 60seg. Cualquier otro	100% Cancela

Puntaje mínimo para Evaluación del Desempeño y Selección de Personal. 92

ACTITUDES

Actitud	Instrumentos	Puntaje Total	Puntuación Ponderada
Atención (COL)	Test de Reglas y Contingencias	80	100%
Tolerancia (C)	Test de Reglas y Contingencias	80	100%
Agrado por el Trabajo (PE)	Test de Reglas y Contingencias	80	100%

Puntaje mínimo para Evaluación del Desempeño y Selección de Personal. 240

RESPONSABILIDADES

Responsabilidades	Instrumentos	Puntaje Total	Puntuación Ponderada
En bienes	Producto Permanente	10	100%
En datos confidenciales	Producto Permanente	10	100%

Puntaje mínimo para Evaluación del Desempeño: 20

Puntaje mínimo para Selección de Personal. 10

Rangos para Evaluación del Desempeño

Puntuación	Interpretación
493 A 503 = 100%	COMPETENTE PARA SU FUNCIÓN Y PUESTO
453 A 492 = 90%	MEDIANAMENTE COMPETENTE
452 O MENOS= 89%	NO COMPETENTE

Rangos para Selección de Personal

Puntuación	Interpretación
457 a 467 = 100%	COMPETENTE PARA SU FUNCIÓN Y PUESTO
420 A 456 = 90%	MEDIANAMENTE COMPETENTE
419 O MENOS= 89%	NO COMPETENTE

Por último se incluye una propuesta de una Solicitud Ponderada con los requisitos mínimos que debe cubrir el aspirante del puesto, esto con el fin de que funcione como un filtro (la solicitud se elaboró con base a nuestro criterio y al puesto del que se trata, al no existir requisitos mínimos establecidos en la dependencia), esta solicitud no se puntúa en las tablas finales (Anexo 5).

**TABLA DE CALIFICACION
SOLICITUD PONDERADA**

REQUISITO	RESPUESTA	CALIFICACIÓN
Escolaridad	Primaria	CANCELA
	Secundaria	CANCELA
	Preparatoria	CANCELA
	Carrera técnica	10
	Licenciatura	10
Sueldo deseado	Mayor o igual a \$10,000	10
	Menor o igual a \$12,000	10
	Mayor a \$ 12,000	CANCELA
	Menor a \$ 10,000	CANCELA
	SI	10
Horario de trabajo	NO	CANCELA
	SI	10
Tipo de contrato	SI	10
	NO	CANCELA

Calificación Máxima en la solicitud ponderada 40

NOTA: Esta plantilla de calificación se obtuvo de lo dicho por los sujetos en los análisis de funciones, no está contemplada en el puntaje total para el diagnóstico. Se recomienda su uso como un primer filtro para la selección de personal.

CAPITULO 6

CONCLUSIONES

CONCLUSIONES

La sociedad demanda con mayor fuerza cada día, una serie de cambios dirigidos principalmente a la Administración Pública y a los servicios que ésta presta con el fin de satisfacer las necesidades de la población; para alcanzar esto, se requiere una renovación profunda que este dirigida hacia la búsqueda de la profesionalización de la función pública y por lo tanto del personal que desarrolla dicha función. De acuerdo con esto, deben darse modificaciones en la manera de administrar y prestar servicios públicos, dando el mayor énfasis al elemento humano y es precisamente éste quien tiene en sus manos impulsar y ser a la vez el objeto de cambio.

De lo anterior se deriva la necesidad de buscar formas a través de las cuales se logre la profesionalización de los servidores públicos, una de estas formas es el sistema de Servicio Civil de Carrera, una propuesta que en la actualidad esta cobrando fuerza por considerarse el camino más viable para la renovación en la Administración Pública.

El Servicio Civil de Carrera es un sistema de desarrollo del capital humano de las administraciones públicas que trae consigo beneficios para los *servidores* en cuanto a que le garantiza estabilidad en su puesto siempre y cuando cumpla con una evaluación integral y permanente de su desempeño, así como la oportunidad de recibir capacitación y actualización con carácter profesional para el mejor desarrollo de sus funciones; para las *instituciones* al permitir un óptimo funcionamiento del sector público con medición de resultados a través de criterios objetivos, lo que permite combatir la corrupción dentro de las dependencias y por último para la *comunidad* al mejorar la calidad de la prestación de servicios ofrecidas al público debido al profesionalismo de los servidores, al mismo tiempo que brinda la oportunidad de ingresar a empleos públicos a través de procesos transparentes de selección.

Para obtener lo anterior, la Ley de Servicio Profesional de Carrera establece algunas disposiciones que si bien aún no entran en vigor hasta el mes de octubre, tiene el objetivo de establecer las bases para la implementación del sistema, en cuanto a la *Selección*, se establece que ésta debe realizarse a través de exámenes que permitan evaluar los conocimientos, habilidades y la experiencia de los aspirantes con el fin de garantizar el acceso a los candidatos más aptos; esto se basará teniendo en cuenta que cada institución establecerá sus propios parámetros de calificación. Por otra parte, con respecto a la *Evaluación del Desempeño* se establece que debe cumplir con los siguientes objetivos: valorar el comportamiento del servidor en cuanto al grado de cumplimiento de sus funciones, determinar el otorgamiento de estímulos al desempeño destacado, servir como un medio para la detección de necesidades de capacitación e identificar casos de desempeño no satisfactorio para adoptar medidas correctivas.

Con el fin de cubrir estos aspectos, en esta investigación se empleó un método enfocado al modelo de Competencias Laborales, como un medio a través del cual se identificaron cada una de las competencias clave en las cuatro jefaturas de la Dirección de Capacitación y Desarrollo, y de esta manera también se especificaron cada uno de

los conocimientos, habilidades y actitudes que conforman a dichas competencias y que son necesarias para desempeñar el puesto.

Siguiendo cada uno de los pasos del Análisis Conductual de las Competencias Laborales y una vez que se definieron operacionalmente cada uno de los componentes de las competencias, se diseñaron los instrumentos necesarios para evaluar cada uno de estos elementos, dichos instrumentos se proponen tanto para la Selección como para la Evaluación del desempeño, ya que se desarrollaron escalas específicas para estos procesos.

Estos instrumentos fueron elaborados tomando como base la descripción del desempeño real dentro de cada jefatura. Además de que al ser aplicados y con la obtención de puntajes satisfactorios se puede llevar a cabo una certificación interna, la cual indica que el aspirante u ocupante del puesto es competente para desempeñar las funciones del puesto, en caso contrario, es decir cuando los resultados no son los deseados permiten identificar en que áreas específicas el sujeto tiene las fallas y con esto se puede planear la capacitación requerida para eliminarlas, esto es posible por la forma en la que están diseñados.

Por los resultados obtenidos en esta investigación, podemos determinar que el modelo de Análisis Conductual de las Competencias Laborales, resulta una alternativa fiable al traer el doble beneficio: por un lado al aplicar el modelo de competencias se pueden especificar las competencias específicas para un puesto y por el otro que se puede aplicar en las etapas de Selección y Evaluación del Desempeño dentro del Servicio Civil de Carrera, al respetar las especificaciones establecidas para su implementación y con ello alcanzar su objetivo principal, contar con una Administración Pública eficiente y atenta al cumplimiento de las demandas de la población.

LIMITACIONES Y SUGERENCIAS

Durante el transcurso de esta investigación se presentaron diversas limitaciones que aunque no afectaron de manera significativa el objetivo de la investigación, se exponen por haber tenido un efecto en el desarrollo óptimo del estudio:

Limitaciones atribuidas a los participantes:

- En cuanto a la disposición para su participación dentro de la investigación.
- En ocasiones la falta de tiempo para realizar las entrevistas.

Limitaciones atribuidas a la empresa:

- En la organización no existía una especificación de las funciones de las jefaturas.
- En ocasiones fue difícil tener acceso a documentos oficiales para obtener información necesaria para elaborar las pruebas de conocimientos.

Limitaciones atribuidas al procedimiento seguido en esta investigación:

- El tiempo empleado para llevar a cabo las entrevistas a los sujetos fue largo debido a la falta de experiencia de las entrevistadoras.
- No llevar a cabo la aplicación de los instrumentos desarrollados con el fin de verificar su efectividad.
- No haber aplicado todos los pasos del Análisis Conductual de las Competencias Laborales para tener resultados más completos.

Sugerencias

En los que respecta a las sugerencias para próximos trabajos de investigación se tienen las siguientes:

- Llevar a cabo todo el procedimiento del Análisis Conductual de las Competencias Laborales, para su funcionamiento.
- Reducir los tiempos de aplicación, esto se puede lograr si se cuenta con una mayor colaboración de los sujetos de estudio y con mayor entrenamiento de los aplicadores.
- Realizar las descripciones de funciones (análisis de funciones) en los demás puestos de la institución.

- Se recomienda además, la aplicación de los instrumentos propuestos en esta investigación y así determinar su confiabilidad y validez.
- Considerar el enfoque de Competencias Laborales para implantar todas las etapas del sistema de Servicio Civil de Carrera, siguiendo la misma metodología aquí empleada.

Aportaciones

Dentro de las principales aportaciones que brinda esta investigación están:

- Una propuesta para llevar a cabo la implementación del Servicio Civil de Carrera dentro de la Secretaría de Comunicaciones y Transportes y de otras dependencias públicas.
- La Secretaría cuenta ahora con descripciones de las funciones que se realizan en las cuatro jefaturas de la Dirección de Capacitación y Desarrollo.
- Se tienen los perfiles por competencias de las jefaturas en los cuales se describen las competencias clave así como los conocimientos, habilidades y actitudes implicados, lo que facilita determinar los requisitos específicos con los que debe contar el ocupante o aspirante del puesto.
- Se proporcionan los instrumentos que permitan la evaluación y la certificación interna de las competencias clave definidas para los cuatro puestos.
- Una metodología alternativa para la identificación de competencias laborales que si bien no resulta la más fácil de aplicar, ha demostrado ser efectiva de acuerdo a los resultados obtenidos de su aplicación.

REFERENCIAS

BIBLIOGRAFICAS

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

1. Alles, M.A. (2001). *Empleo: el proceso de selección* (2ª ed.). Argentina: Ediciones Macchi.
2. Alles, M. A. [en línea]. Disponible en <http://www.marthaalles.com/curriculum.html> [2002, 25 de septiembre].
3. Arriata, P. A. (2001). *El Servicio Civil de Carrera como elemento para la Profesionalización de la Administración Pública*. Tesis de licenciatura, Administración Pública, UNAM, México.
4. Arias, G.F. (1999). *Administración de Recursos Humanos*. México: Trillas.
5. Baron (1997). *Introducción a la Psicología*. México: Prentice Hall.
6. Barrios, E. (2000). *Gestión de las competencias. La nueva versión de la ISO 9000 y competencia laboral*, [en línea]. Disponible en <http://ilo.law.comell.edu/Public/spanish/region/ampro/cinterfor/temas/complab/observ/vargas/intecap/gescom/ad.htm> [2003, 5 de agosto].
7. Biblioteca Digital de Gestión Empresarial. [en línea], Disponible en <http://www.gestiopolis.com.recursos/documentos/fulldocs/rhhh/competencialab> [2002, 25 de septiembre].
8. Bloom, B.(1971). *Taxonomía de los objetivos de la Educación*. Argentina: El Ateo.
9. Caballero, M. L. (2003). *Competencia Laboral en el Sector Público*. Trabajo presentado en el Congreso de Elementos de Competencia en las Organizaciones Públicas, México D.F.
10. Carrillo, C.A. (1980). *La reforma administrativa en México. Evolución (1971-1979)*. México: Porrúa.
11. Cinterfor/OIT (1999). *Competencia Labora*. [en línea]. Disponible en: <http://www.cinterfort.org.uy/public/spanish/region/a.pro/cinterfor.cfp/conocer/lis.doc>. [2002, 14 de octubre].
12. Cinterfor/OIT [en línea]. Disponible en: <http://www.ilo.org/public/spanish/region/ampro/cinterfort/temas/complab/xxx/esp/xix> [2002, 14 de octubre].
13. Cinterfor/OIT [en línea]. Disponible en: <http://www.ilo.org/public/spanish/region/ampro/cinterfor.htm> [2002, 14 de octubre].

14. Cinterfor/OIT [en línea]. Disponible en <http://www.ilo.org/public/spanish/region/ampro/cinterfor> [2002, 14 de octubre].
15. Cinterfor/OIT [en línea]. Disponible en: <http://www.ilo.org/public/spanish/region/ampro/cinterfor/temas/complab/doc/otro> [2002, 14 de octubre].
16. Cinterfor/OIT. Las 40 preguntas más frecuentes sobre Competencia Laboral, [en línea]. Disponible en: <http://ilo.org/public/spanish/region/ampro/cinterfor/40preguntas> [2003, 5 de agosto].
17. Competencia Laboral. [en línea]. Disponible en: <http://www.competencialaboral.cl/conceptos.htm> [2002, 5 de diciembre].
18. Consejo de Normalización y Certificación de Competencias Laborales (1997). Competencia Laboral. Normalización, Certificación, Educación y Capacitación. Antología de lecturas. México: Alhambra Mexicana.
19. Consejo de Normalización y Certificación de Competencias Laborales, (2002). [en línea]. México. Disponible en: [http://www.competencialaboral.cl/conceptos.cfm#los conceptos.htm](http://www.competencialaboral.cl/conceptos.cfm#los%20conceptos.htm) [2002, 5 de diciembre].
20. Consejo de Normalización y Certificación de Competencias Laborales (2002). [en línea]. México. Disponible en <http://www.conocer.gob.mx> [2002, 5 de diciembre].
21. Corres, A. P. (1997). *Alteridad y Tiempo en el sujeto y la historia*. México: Distribuciones Fontamara.
22. Cummings (1994). *Recursos Humanos. Desempeño y Evaluación*. México: Trillas.
23. Cruz, G. R. (2000). *La competencia por organización y la conducta institucional en la teoría de la imputación objetiva*. Tesis de licenciatura, Administración Pública, UNAM, México.
24. De Torres, S. (1999). *Procesos Psicológicos Básicos*. España: Mc Graw-Hill.
25. Dorsh, F. (1976). *Diccionario de Psicología*. Barcelona: Herder.
26. Felman, R.S. (1999). *Psicología con aplicaciones para Iberoamerica*. México: Mc Graw-Hill.
27. Fletcher, S. (2001). *Análisis de Competencias Laborales*. México: Panorama.
28. Gagné, R. (1979). *Principios básicos del aprendizaje para la Instrucción*. México: Diana.

29. Gagné, R. (1979). *Las condiciones de aprendizaje*. México: Nueva editorial.
30. Gestión del Conocimiento, [en línea]. Disponible en: www.gestiondelconocimiento.com/bibliografia_conceptos.htm
31. Gobierno de la República (1995). *Plan Nacional de Desarrollo 1995-2000*. [en línea]. México: Presidencia de la República. Disponible en: <http://www.cddhcu.gob.mx/biblio/publica/otras/pnd/pndind/htm> [2002, 10 de agosto].
32. Gobierno de la República (2000). *Plan Nacional de Desarrollo 2000-2006*. [en línea]. México: Presidencia de la República. Disponible en: <http://www.e-local.gob.mx/pnd/bcs01.htm> [2002, 10 de agosto].
33. Gobierno de la República (1995). *Programa de Modernización de la Administración Pública 1995-2000*. [en línea]. México. Disponible en: <http://www.secodam.gob.mx/leyes/promap/resumen.html> [2002, 20 de agosto].
34. Gobierno de la República (2000). *Programa De Modernización de la Administración Pública 2000-2006*, [en línea]. México. Disponible en: www.secodam.gob.mx/leyes/promap/resumen.html [2002, 10 de agosto].
35. Goodwin, C. (1977). *Psicología Educativa: habilidades humanas y aprendizaje*. México: Harla.
36. Gutiérrez, T. A. (2001). *El Servicio Civil de Carrera en los Estados de Campeche, Estado de México y Distrito Federal*. México. Tesis de licenciatura, Administración Pública, UNAM, México.
37. Grados, E.J. (2001). *Reclutamiento, Selección, inducción y contratación de personal*. México: Manual Moderno.
38. Haro, B. G. (2000). *Servicio Público de Carrera: tradición y perspectivas*. México: Instituto Nacional de la Administración Pública A.C.
39. Hernández, S. (1991). *Metodología de la Investigación*. México: Mc Graw Hill.
40. Hewstore, M. (1983).. *Introducción a la Psicología Social Una perspectiva europea*. Barcelona: Ariel.
41. Hothersall, D. (1997). *Historia de la Psicología*. México: Mc Graw-Hill.
42. Jiménez, O. A. (1976). *Análisis Experimental de la Conducta (aplicado al escenario industrial)*. México: Trillas.
43. Jiménez, O. A. (1976). *Como entrenar en Selección por Objetivos*. México: Talleres Guadarrama, impresores, S.A.

44. Jiménez, O. A. (Comunicación personal 12 de mayo del 2003).
45. Jiménez, O. A. (Comunicación personal 16 de abril de 2003).
46. Jiménez O. y Reyes P. (2002). *Evaluación de actitudes en las competencias laborales*. Trabajo presentado en el Congreso de Capacitación. AMECAP (Asociación Mexicana de Capacitación de Personal A.C.).
47. Kingler, C. (1999). *Psicología Cognitiva Estratégica*. México: Mc Graw-Hill.
48. La facu. El sitio de los estudiantes y docentes universitarios. Disponible en <http://www.lafacu.com/apuntes/psicologia> [2003, 23 de marzo].
49. La gente.com. vinculando el talento con el trabajo. [en línea], Disponible en: <http://www.lagente.com/cgi/bin/contenido.pl?articulo=167> [2003, 23 de marzo].
50. Mahoney, M.J. (1995). *Psicoterapias Cognitivas y Constructivistas. Teoría, investigación y práctica*. España: Desclé de Brouwer.
51. Monster Orientación Profesional, [en línea]. Disponible en: www.monster.es/estrategias/entrevistas/helena/15 [2002, 5 de diciembre].
52. Morris, C. (2001). *Psicología*. México: Prentice Hall.
53. Myers, D. (2000). *Psicología Social*. México: Mc Graw-Hill.
54. Nares, H. J. (2001). *Modelo de Competencias Laborales en México*. Tesis de licenciatura, Psicología, UNAM, México.
55. Nicolas, E. M.A. (1995). *El Servicio Civil de Carrera en la Modernización del Servicio Público*. Tesis de licenciatura, Administración Pública, UNAM, México.
56. Novick, M., Buceta M., Miravalles C. Bartolomé M. (1998). *Nuevos puestos de trabajo y competencias laborales*. Montevideo: Cinterfor.
57. Organización de Estados Iberoamericanos para la educación, la ciencia y la cultura. [en línea]. Disponible en: <http://www.oei.org.co/ibertob/documentos/40-conoce.htm> [2003, 23 de marzo].
58. Poder Legislativo de México (2003). *Ley de Servicio Público de Carrera*, [en línea]. México: Disponible en: http://www.funcionpublica.gob.mx/spc/ley_spc1.htm [2003, 19 de mayo].
59. Suárez, S. M. (2002). *Formación basada en competencias laborales una propuesta estratégica e integradora para el desarrollo de la gestión de Recursos Humanos dentro de las organizaciones*. Tesis de licenciatura, Administración de Empresas, UNAM, México.

60. Suengas, G. (1995). *Psicología básica. Introducción al estudio de la conducta humana*. Madrid: Pirámide. S.A.
61. Tahoces, A. (Comunicación personal 6 de junio del 2003).
62. Woolfok, A. (1999). *Psicología Educativa*. México: Prentice Hall.
63. Worchel, S. (1998). *Psicología, fundamentos y aplicaciones*. España: Prentice Hall.

ANEXOS

DESCRIPCIÓN GENÉRICA

8. Redacte el objetivo general del puesto, mencionando lo que se espera que realice, así como las condiciones en las que lo realizará, el equipo, el lugar y herramientas; así como los niveles de ejecución.

--

9. Describa a continuación las actividades Diarias, Periódicas y Eventuales, en términos de ¿qué es lo que origina la tarea?, Conducta (¿qué se hace?) y ¿qué resultados se obtienen con la actividad realizada?. Indicando los Objetivos Específicos para cada una de éstas.

A) ACTIVIDADES DIARIAS.

Actividad No.	Nombre:	TA:
Determinante de Inicio:		
Conducta:		
Resultados:		
Objetivo Específico:		

ACTIVIDAD			
Conocimientos	Donde se puede localizar esta información	Habilidades	Actitudes

ACTIVIDAD				
Aparato o máquina	Exactitud y rapidez	Exactitud	Elemental	% de tiempo (semanal)

	Actividad No.
Menos de 1 mes	
De 1 a 6 meses	
De 7 a 12 meses	
De 1 a 2 años	
Más de 2 años	
Lugar donde se obtuvo la experiencia.	

Información recibida en el puesto:

Anote en el siguiente cuadro los documentos que se reciben en el puesto, así como el uso que se efectúa con ellos.

DOCUMENTO	PERSONA O PUESTO QUE LO ENVIA	USO O TRAMITE

Información emitida en el puesto:

Anote en el siguiente cuadro los documentos que elabora y envía a otros puestos.

DOCUMENTO	PERSONA O PUESTO AL QUE LO ENVIA

Marque el grado escolar, (mínimo aceptable) necesario para desempeñar el puesto.

- a) primaria (nivel): _____
b) secundaria (nivel): _____
c) preparatoria o equivalente (Nivel): _____
d) Profesional, carrera: _____ Nivel: _____
e) posgrado en : _____
f) comercio
g) cursos especiales (¿cuáles?) _____
h) idiomas: _____

Idioma	Leerlo	Escribirlo	Traducirlo	Hablarlo	Dominarlo

Un mal trato puede causar: _____

RESPONSABILIDAD SOBRE METODOS DE TRABAJO

Anote los errores más frecuentes en el desempeño del puesto y a quien afecta

Error	Causa	A quien afecta	Efecto

MEDIO AMBIENTE

Localización física del puesto (edificio, planta, etc.), donde se desarrolla la función principal del puesto en más de un 60%.

Marque con una "X" las condiciones en que se realice su trabajo

NIVEL				
Aspecto	Pésimo	Deficiente	Buena	Excelente
Iluminación				
Ventilación				
Limpieza				

En el puesto se tiene que soportar:

Emanaciones _____
Humedad _____
Ressequedad _____
Corrientes de aire _____
Frio _____
Calor _____
Cambios de temp. _____
Espacios reducidos _____

Materiales químicos _____
Humos _____
Grasas _____
Vapor _____
Lugares altos _____
Objetivos móviles _____
Ruido _____
Otro _____

La actividad del puesto se desarrolla en (por semana de trabajo):

Lugar	75-100%	50-74%	25-49%	0-24%
Interior				

Exterior				
Entra y sale				
En tránsito (autobús, automóvil)				

En la realización de su trabajo debe tener una posición (por semana de trabajo):

Posición	75-100%	50-74%	25-49%	0-24%
Agachado				
De rodillas				
Parado				
Balanceándose				
Caminando				
Empujando				
Jalando				
Trabajando con los dedos				
Sentado				
Otros (Especifique)				

En su trabajo está expuesto a:

Accidente	75-100%	50-74%	25-49%	0-24%
Caidas				
Choques eléctricos				
Mutilaciones				
Envenenamiento				
Quemaduras				
Otras				

Enfermedades a las que está expuesto:

Enfermedades	75-100%	50-74%	25-49%	0-24%
Alergias				
Oído				
Vista				
Aparato respiratorio				
Aparato digestivo				
Sistema nervioso				
Otras				

POLÍTICAS DE LA EMPRESA

Conocimientos mínimos para el puesto: _____

Experiencia mínima (tiempo): _____

Estado civil: _____

Sexo: _____

Idioma: _____ Grado mínimo: _____

Escolaridad mínima: _____

Nacionalidad: _____

Edad mínima: _____ Edad máxima: _____

Sueldo mínimo: _____ Sueldo máximo: _____

Documentos requeridos: _____

Radicar en: _____
a) Temporalmente especifique: _____

b) Definitivamente: - _____

Viajar:

a) Nivel nacional (¿ a dónde?): _____

b) Nivel internacional (¿ a dónde?): _____

Horario:

a) _____ Matutino de _____ a _____ y de _____ a _____

b) _____ Vespertino de _____ a _____ y de _____ a _____

c) _____ Nocturno de _____ a _____ y de _____ a _____

d) _____ Rolado especifique: _____

Tipo de contrato:

a) _____ Por obra determinada

b) _____ Por tiempo determinado-eventual

c) _____ Tiempo indeterminado

d) _____ Otro especifique: _____

Requisitos físicos: _____

Cualidades intelectuales: _____

Conductas deseables: _____

Mencione los objetivos específicos más importantes del puesto:

10. Nombre del entrevistado: _____

Puesto del entrevistado: _____

Antigüedad en la empresa: _____ años _____ meses

Antigüedad en el puesto: _____ años _____ meses

Fecha del análisis: _____

Analizó: _____

Vo Bo del jefe inmediato superior: _____

Conforme: _____

Firma del Sindicato, Gerencia o Dirección

TESIS CON
FALLA DE CALLEN

ANALISIS DE PUESTOS POR FUNCION

DATOS GENERALES DE LA ORGANIZACIÓN

5. Nombre de la empresa: Secretaría de Comunicaciones y Transportes

Domicilio: Av. Universidad y. Xola s/n Col. Narvarte

Teléfono: 57 23 93 00

6. Rama o giro de la empresa (industrial, servicios, sector público):

Sector Público.

Actividad que se desempeña: Prestación de Servicios

Funciones que se realizan (producir, vender, comprar, comercializar, etc.):

Dotar al país con comunicaciones y transportes que hagan posible la integración de todos los mexicanos entre sí y con el resto del mundo, aprovechando los avances tecnológicos y generando valor agregado para las diversas actividades económicas y sociales del país, de manera equilibrada, sostenida y en armonía con las particularidades culturales y del medio ambiente.

IDENTIFICACION DEL PUESTO

7. Nombre completo del puesto, incluyendo clave, nivel escalafonario, departamento al que pertenece y función (s) a las que se encuentra adscrito:

Jefe del Departamento de Desarrollo Profesional y Evaluación del Desempeño,

Clave: CFOA001.

8. Sueldo mensual: \$ 5,230.

Compensaciones: \$ 7,000

5. Tipo de contrato: de Confianza X

a) Tipo de puesto: Administrativo X

b) b) Número de empleados en el puesto: 1

11. Jornada normal de trabajo:

a) Días de Lunes a Viernes

b) Horas de 9:00 a 15:00, y de 16:00 a 18:00

c) Horas extra por semana: Ninguna

12. Puestos inmediatos inferiores y puesto inmediato superior:

Inferiores

a) Coordinador de área

b) Jefe de Oficina

Superior

a) Subdirectora de Desarrollo de Personal

DESCRIPCIÓN GENÉRICA

13. *Objetivo General del Puesto*

Llevar a cabo la coordinación y ejecutar el Sistema de Evaluación del desempeño, del Programa de Servicio Social y Prácticas Profesionales, además de operar el Programa del Premio nacional de Administración Pública.

14. *Descripción Específica*

<p>Actividad No. 1 Nombre: Operar Premio Nacional de la Administración Pública. TA: 2 horas</p>
<p>Determinante de Inicio: Recibir lineamientos para evaluar y postular candidatos al PNAP emitidos por la Unidad de Servicio Civil de la SHCP.</p>
<p>Conducta: Selecciona los requisitos para participar en el PNAP, prepara calendario de actividades, envía convocatoria a la Unidades Administrativas Centrales y Centros SCT, prepara instructivo para la elaboración de trabajos de acuerdo a los lineamientos, orienta y supervisa la elaboración de trabajos, recibe los trabajos así como los expedientes de los candidatos al PNAP, canaliza los trabajos enviándolos a áreas especialistas en el tema del trabajo para su valoración y aprobación.</p>
<p>Resultados: Envía los trabajos a la Comisión Evaluadora para la elección del trabajo que representará a la institución.</p>
<p>Objetivo Específico: Que al ser enviado el trabajo elegido a la Unidad de Servicio Civil de la SHCP, éste no sea devuelto por no cumplir con los requisitos establecidos..</p>

Conocimientos	Dónde se puede localizar esta información.	Habilidades	Actitudes
Lineamientos para el PNAP.	Lineamientos emitidos por la USC de la SHCP	Visuales	Disposición
Elaboración de instrucciones	Manual de Capacitación (Diplomado de Sistemas de Administración de la Capacitación)	Motoras finas	Servicio al público
Metodología de investigación	Hernández S. (1991) Metodología de la investigación. Trillas, México	Atencion	Responsabilidad
Procedimiento para elegir el trabajo final	Manual de la Organización	Memoria	
Manejo programa Word	St-Pierre Armand.(1997). Microsoft Office. Word, Excel y Access Guía práctica con ejercicios. Ed. Trillas, México.		

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

Aparato o máquina	Exactitud y rapidez	Exactitud	Elemental	% de tiempo (semanal)
Computadora		X		70%

	Actividad No. 1
De 1 a 2 años	X
Lugar donde se obtuvo la experiencia.	En el desempeño del puesto

<i>Actividad No. 2</i>	Nombre: Coordinar ceremonia de premiación.	T.A: 3 horas
<i>Determinante de Inicio:</i> Recibir el nombre de los candidatos		
<i>Conducta:</i> Elabora oficios para convocar a los funcionarios que se pretende participen en la ceremonia y junto a estos se envían las invitaciones a través de mensajería. Además redacta los discursos que darán los funcionarios que asistan, diseña los diplomas que serán entregados, después de unos días se realizan llamadas a los funcionarios para confirmar su asistencia y así garantizar su participación.		
<i>Resultados:</i> Enviar a la SHCP informe de actividades.		
<i>Objetivo Específico:</i> Que la SCT promueva la participación de sus trabajadores		

Conocimientos	Dónde se puede localizar esta información.	Habilidades	Actitudes
Redacción	Maqueo, R. (1989). Manual de Ortografía, Redacción y Estilo. Ediciones Ciencia y Técnica, S.a. ,México.	Visuales	Servicio al público
Lineamientos y políticas de la empresa	Manual de Procedimientos de la SCT		Disponibilidad
Manejo programa Word y Power Point	St-Pierre Armand.(1997). Microsoft Office. Word, Excel y Access Guía práctica con ejercicios. Ed. Trillas, México.	Motoras finas	Responsabilidad

Aparato o máquina	Exactitud y rapidez	Exactitud	Elemental	% de tiempo (semanal)
Computadora		X		70%

	Actividad No. 2
Menos de 1 mes	X
Lugar donde se obtuvo la experiencia.	En el desempeño del puesto

Actividad No. 3 Nombre: Operar Diagnóstico de Necesidades de Prestadores Servicio Social y Practicas Profesionales de la UAC. TA: 1 ½ horas
Determinante de Inicio: Haber transcurrido los primeros nueve meses del año
Conducta: Elabora los lineamientos de operación para normar a las UAC y adapta el formato para el Diagnostico de Necesidades de Prestadores de Servicio Social y Practicas Profesionales, en el cual se especifican los contenidos que debe llevar el programa de trabajo, como el nombre del programa, justificación, cobjetivo, metas, número de prestadores de servicio social requeridos, las carreras que se necesitan, tareas a realizar, turno, datos del encargado responsable.
Resultados: Enviar a la Dirección General de Capacitación, para su Vo. Bo..
Objetivo Especifico: Que la SCT cuente con los elementos de apoyo necesarios para cumplir con sus funciones .

Conocimientos	Dónde se puede localizar esta información.	Habilidades	Actitudes
Formatos para el Diagnóstico de Necesidades de Prestadores de Servicio Social y Prácticas Profesionales	Manual de la Organización	Visuales	Servicio
Manejo del programa Word	St-Pierre Armand.(1997). Microsoft Office. Word, Excel y Access Guía práctica con ejercicios. Ed. Trillas, México.	Motoras finas	Disponibilidad
			Atención

Aparato o máquina	Exactitud y rapidez	Exactitud	Elemental	% de tiempo (semanal)
Computadora		X		50%

	Actividad No. 3
Menos de 1 mes	X
Lugar donde se obtuvo la experiencia.	En el desempeño del puesto

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

Actividad No. 4 Nombre: Elaboración del Programa de Servicio Social y Prácticas Profesionales T.A. 2 ½ horas
Determinante de Inicio: Recibir de la DGC, la autorización de los lineamientos y formato de DNP Servicio Social y Prácticas Profesionales.
Conducta: Difundir los lineamientos así como el formato a cada UAC vía mensajería, precisando en un oficio personalizado que deberán remitir los formatos a más tardar la segunda quincena de noviembre, una vez que se tienen todos los formatos, se elabora un concentrado de necesidades con dicha información del cual se obtiene un perfil con el que se formula el Programa de Servicio Social y Prácticas Profesionales de las UAC. Elabora reportes semanales y mensuales de la asignación de Prestadores de S. S. y P. P. por UAC; especificando periodo del informe, número de expediente, el nombre del programa o proyecto al que este inscrito el estudiante, la justificación, nombre del programa o proyecto, descripción de actividades, perfil del prestador, periodo de inicio y término del Servicio, si existen bajas y por que motivos se dan éstas.
Resultados: Envía a las Instituciones educativas implicadas en el Programa de Servicio Social y Prácticas Profesionales para su autorización
Objetivo Especifico: Que no existan quejas por parte de las Unidades Administrativas, por no proporcionarles el personal de apoyo que requieren.

Conocimientos	Dónde se puede localizar esta información.	Habilidades	Actitudes
Lineamientos para la DNC de prestadores de servicio social y practicas profesionales	Manual de procedimientos	Visuales	Servicio
Características del formato de DNC para prestadores de S:S. Y P.P.	Manual de la Organización		
Manejo de programa Word	St-Pierre Armand.(1997). Microsoft Office. Word, Excel y Access Guía práctica con ejercicios. Ed. Trillas, México.	Motoras finas	Atención
Elaboración de reportes de prestadores	Manual de la Organización	atención	

Aparato o máquina	Exactitud y rapidez	Exactitud	Elemental	% de tiempo (semanal)
Computadora		X		55%

Actividad No. 4	
De 1 a 6 meses	X

Lugar donde se obtuvo la experiencia.	En el desempeño del puesto
---------------------------------------	----------------------------

Actividad No. 5 Nombre: Coordinar y supervisar el Sistema de Enseñanza Abierta.
T.A 1 hora

Determinante de Inicio: Obtener del INEA y la SEP información relacionada a los planes de estudio, materias de niveles primaria, secundaria y preparatoria abierta.

Conducta: Elaborar el Plan y Programa de Trabajo del Sistema de Enseñanza Abierta considerando la información recabada, se promueve y difunde por medio de folletos, carteles y trípticos el programa de trabajo entre los trabajadores de las JAC de la SCT. Se hace el registro de los trabajadores y a sus familiares según sea el caso, interesados en cursar sus estudios en cualquiera de los niveles educativos ante el INEA y la SEP. además se llevaba un control de los estudiantes por nivel educativo a través de la forma: Registro de estudiantes, donde se especifica el nombre del estudiante, fecha de nacimiento, domicilio, teléfono, datos laborales, nombre de la Dirección o Unidad Administrativa.

Resultados: Entrega al interesado Solicitud de Examen para su requisición y registro como estudiante ante el INEA y/o la SEP.

Objetivo Específico: Que la SCT tenga un registro confiable de los trabajadores que pertenecen al Sistema de Enseñanza Abierta.

Conocimientos	Dónde se puede localizar esta información.	Habilidades	Actitudes
Manejo de programa Word	St-Pierre Armand.(1997). Microsoft Office. Word, Excel y Access Guia práctica con ejercicios. Ed. Trillas, México.	Motoras finas	Atención
Manejo de programa Power Point	St-Pierre Armand.(1997). Microsoft Office. Word, Excel y Access Guia práctica con ejercicios. Ed. Trillas, México	Visuales	Disposición
Manejo programa Excell	St-Pierre Armand.(1997). Microsoft Office. Word, Excel y Access Guia práctica con ejercicios. Ed. Trillas, México.Manual del programa	Atención	

Aparato o máquina	Exactitud y rapidez	Exactitud	Elemental	% de tiempo (semanal)
Computadora		X		80%

	Actividad No. 6
De 1 a 2 años	X

TESIS CON FALLA DE ORIGEN

Lugar donde se obtuvo la experiencia.	En el desempeño del puesto
---------------------------------------	----------------------------

Actividad No. 6 Nombre: Colaboración con INEA y SEP	TA: 1 hora
Determinante de Inicio: Tener alumnos inscritos en enseñanza abierta	
Conducta: Como parte de las actividades que el departamento hace para el sistema de enseñanza abierta, está el convocar a los servidores públicos a inscribirse en el programa de trabajo, organizar círculos de estudios estableciendo contacto telefónico con el departamento de Difusión y Ejecución, llegando a un acuerdo a la disposición del cupo y tiempo en las aulas para reuniones, de e los alumnos, así como dar apoyo de asesorías.	
Resultados: Facilitar la aprobación de los cursos o exámenes aplicados por las instituciones educativas	
Objetivo Específico: Que los trabajadores de la SCT inscritos en el Sistema de Enseñanza cuenten con el apoyo necesario para obtener un mejor nivel educativo	

Conocimientos	Dónde se puede localizar esta información.	Habilidades	Actitudes
Contenido del programa del INEA y SEP	Programas INEA y SEP	Lenguaje	Amabilidad
Organización y manejo de grupos	Manual de Capacitación	Visuales	Servicio
Uso de teléfono	Instructivo del teléfono	Auditivas	Disposición

Aparato o máquina	Exactitud y rapidez	Exactitud	Elemental	% de tiempo (semanal)
Computadora		X		10 %
Teléfono			X	5 %

	Actividad No. 7
De 1 a 6 meses	X
Lugar donde se obtuvo la experiencia.	En el desempeño del puesto

Actividad No. 7 Nombre: Emisión de resultados. minutos	TA: 30
Determinante de Inicio: Solicitar al INEA y a la SEP, la aplicación de exámenes requeridos por los estudiantes.	
Conducta: Solicita mediante oficio al INEA y a la SEP, las calificaciones de los exámenes presentados por los estudiantes de la SCT así como en su caso, los certificados de estudios correspondientes; los archiva para la elaboración de informes mensuales de estudiantes registrados y exámenes tramitados, mediante los formatos: Relación de estudiantes que solicitan exámenes, resumen analítico de exámenes tramitados, solicitud de exámenes, además de datos como nombre, domicilio, nivel educativo, examen que solicita.	
Resultados: Entrega a los estudiantes calificaciones de los exámenes presentados y certificados de estudios correspondientes en su caso.	
Objetivo Específico: Que la SCT cuente con trabajadores alfabetizados y con el mayor nivel educativo posible.	

Conocimientos	Dónde se puede localizar esta información.	Habilidades	Actitudes
Manejo de programa Word	St-Pierre Armand.(1997). Microsoft Office. Word, Excel y Access Guia práctica con ejercicios. Ed. Trillas, México.Manual del programa	Motoras	Atención
Lineamientos y procedimientos de la SCT	Manual de la Organización		
Manejo de programa Excell	St-Pierre Armand.(1997). Microsoft Office. Word, Excel y Access Guia práctica con ejercicios. Ed. Trillas, México. Manual de la Organización	Visuales	Responsabilidad
Características de los formatos para la emisión de resultados.			

Aparato o máquina	Exactitud y rapidez	Exactitud	Elemental	% de tiempo (semanal)
Computadora		X		55%

	Actividad No. 8
--	-----------------

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

Menos de 1 mes	X
Lugar donde se obtuvo la experiencia.	En el desempeño del puesto

Actividad No. 8 Nombre: Coordinar y supervisar el premio de Estímulos y Recompensas T.A: 3 ½ horas
Determinante de Inicio: Recibir de la SHCP la norma y metodología para otorgar estímulos y recompensas.
Conducta: Tomando en consideración la norma establecida y siguiendo la metodología especificada en ésta, se elabora el proyecto de convocatoria en que se especifican los requisitos a cubrir para poder participar en la entrega de estímulos y recompensas.
Resultados: Envía a la Comisión evaluadora para su aprobación.
Objetivo Específico: Que la SCT cumpla con los requisitos emitidos por la SHCP.

Conocimientos	Dónde se puede localizar esta información.	Habilidades	Actitudes
Ley Premiso, y estímulos recompensas	Ley Premiso, estímulos y recompensas	Visuales	Atención
Manejo programa Power Point	St-Pierre Armand,(1997). Microsoft Office. Word, Excel y Access Guía práctica con ejercicios. Ed. Trillas, México.	Motoras finas	Responsabilidad
Elaboración de proyectos	Hernández S. (1991). Metodología de la investigación. Trillas, México.	Atención	

Aparato o máquina	Exactitud y rapidez	Exactitud Elemental	% de tiempo (semanal)
Computadora		X	50%

	Actividad No. 9
De 1 a 2 años	X
Lugar donde se obtuvo la experiencia.	En el desempeño del puesto

Actividad No. 9 Nombre: Coordinación del Proceso de Evaluación del desempeño. TA: 2 horas
Determinante de Inicio: Recibir de la Comisión Evaluadora las Cédulas de Evaluación del Desempeño.
Conducta: Envía por mensajería con oficio personalizado: el material de difusión, la convocatoria, la norma, metodología, las cédulas e instructivo de evaluación del desempeño a cada Dirección General o UAC y Centros SCT. Recibe de los Comités de Evaluación de cada DG o UAC y Centros los nombres de los acreedores a estímulos y las propuestas de los candidatos a recompensas. Elabora constancias, oficios, solicitud de cheque y tramitando acuses de recibo de los ganadores ante la Dirección de Remuneraciones, coordina la ceremonia de entrega de estímulos y recompensas. Asimismo elabora el informe de actividades de la aplicación del Sistema de Evaluación del Desempeño en la SCT con la información estadística y estrategia de difusión.
Resultados: Envía a la Comisión evaluadora de la SCT las propuestas y expedientes correspondientes
Objetivo Específico: Contar con personal con un buen desempeño de sus funciones, con el fin de agilizar procedimientos dentro de la SCT.

Conocimientos	Dónde se puede localizar esta información.	Habilidades	Actitudes
Lineamientos para la Evaluación del Desempeño.	Manual de la Organización		
Manejo programa Word	St-Pierre Armand.(1997). Microsoft Office. Word, Excel y Access Guía práctica con ejercicios. Ed. Trillas, México. Manual del programa	Motoras finas	Atención
Elaboración de oficios	Instrucción del jefe inmediato	Visuales	Disponibilidad
Características de las cédulas de Evaluación del Desempeño	Manual de la Organización	Atención	
Elaboración de constancias	Instrucción de jefe inmediato		Servicio
Tramites para la entrega de Premios y Estímulos	Manual de la Organización	Memoria	
Informe de actividades de Evaluación del Desempeño	Manual de la Organización		

TESIS CON
FALLA DE CRUGEN

Aparato o máquina	Exactitud y rapidez	Exactitud	Elemental	% de tiempo (semanal)
Computadora		X		10%

Actividad No. 10	
De 1 a 2 años	X
Lugar donde se obtuvo la experiencia.	En el desempeño del puesto

15. Información recibida en el puesto:

Anote en el siguiente cuadro los documentos que se reciben en el puesto, así como el uso que se efectúa con ellos.

DOCUMENTO	PERSONA O PUESTO QUE LO ENVÍA	USO O TRAMITE
- Lineamientos del Premio Nacional de Administración Pública (PNAP)	SHCP (Unidad de Servicio Civil)	Establecer requisitos para recibir PNAP
- Expediente de candidatos del PNAP	Diversos	Analizar propuestas
- Normatividad para Dx de prestadores de servicio social y prácticas profesionales	SHCP	Hacer transcripción y adaptación del mismo
- Planes de estudio	INEA y SEP	Promociona y difunde la información
- Certificados y calificaciones	INEA y SEP	Entrega a los estudiantes
- Normatividad de premio de estímulos y recompensas	SHCP	Adaptación de la norma

16. Información emitida en el puesto:

Anote en el siguiente cuadro los documentos que elabora y envía a otros puestos.

DOCUMENTO	PERSONA O PUESTO AL QUE LO ENVÍA
- Expediente del candidato seleccionado para el PNAP	SHCP
- Lineamientos para el DNC de prestadores de servicio social y prácticas, así como el formato	Dirección General de Capacitación y Centros SCT, UAC

Metodología y normatividad para la evaluación del desempeño	Comisión evaluadora de la SCT
---	-------------------------------

17. Marque el grado escolar, (mínimo aceptable) necesario para desempeñar el puesto.
 i) Profesional, carrera: relacionada con la administración Nivel: licenciatura

RESPONSABILIDAD EN BIENES

18. En el puesto se tiene responsabilidad sobre:

- e) Muebles y artículos de oficina
 f) Maquinaria o vehículos

19. En el puesto ¿se es responsable de valores?

- c) No

RESPONSABILIDAD EN SUPERVISION

20. Indique los puestos que supervisa, grado de supervisión y porcentaje de tiempo que ejerce en una jornada de trabajo.

Puesto	No. De personas	Supervisión completa	Supervisión parcial	Supervisión verificativa	% de tiempo
Coordinador de área	1		X		10%
Jefes de Oficina	3		X		10%
Secretaria	1			X	40%

21. ¿Algún empleado, no supervisor, dirige su trabajo?

- c) No
 d) Si Puesto Subdirector de Desarrollo de Personal Frecuencia Ocasional

22. Marque bajo cuál de las siguientes condiciones realiza su trabajo

- e) Bajo supervisión e instrucciones detalladas
 f) Supervisión ocasional, sobre lo que se hace y como se hace
 g) Las tareas pueden efectuarse sin supervisión
 h) Supervisión sólo en políticas y métodos generales

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

RESPONSABILIDAD EN DATOS CONFIDENCIALES

23. ¿Se Tiene acceso a datos confidenciales en el puesto?

- b) No
 c) Sí ¿Cuáles? Catalogo de puestos, disposiciones, salarios de todos los trabajadores de la SCT
 d) Frecuencia regularmente
 Una indiscreción podría causar: que el personal conozca los salarios de otros, sanciones

RESPONSABILIDAD EN CONTACTO CON EL PUBLICO

24. ¿En EL puesto se tiene contacto con el público?
 c) No

RESPONSABILIDAD SOBRE METODOS DE TRABAJO

25. Anote los errores más frecuentes en el desempeño del puesto y a quien afecta

Error	Causa	A quien afecta	Efecto
Información errónea Que se realicen mal los tramites al sistema de enseñanza abierta	Mala captura No se concluyen los trámites, falta de papeles del alumno	A quien se entrega informes Al alumno	Mal entendimiento de quien lo recibe Que no se le hagan válidos los cursos o exámenes realizados

MEDIO AMBIENTE

26. Localización física del puesto (edificio, planta, etc.), donde se desarrolla la función principal del puesto en más de un 60%.
Av. Universidad y Xola s/n C.P. 03020, Col. Narvarte Cuerpo A, planta baja

27. Marque con una "X" las condiciones en que se realice su trabajo

Aspecto	NIVEL			
	Pésimo	Deficiente	Bueno	Excelente
Iluminación			X	
Ventilación			X	
Limpieza			X	

28. En el puesto se tiene que soportar:
 Frío

29. La actividad del puesto se desarrolla en (por semana de trabajo):

Lugar	75-100%	50-74%	25-49%	0-24%
Interior	X			
Exterior				X

Entra y sale				X
En tránsito (autobús, automóvil)				X

30. En la realización de su trabajo debe tener una posición (por semana de trabajo):

Posición	75-100%	50-74%	25-49%	0-24%
Agachado				X
De rodillas				X
Parado				X
Balanceándose				X
Caminando				X
Empujando				X
Jalando				X
Trabajando con los dedos		X		
Sentado		X		

31. En su trabajo está expuesto a: Ningún tipo de accidente

32. Enfermedades a las que está expuesto: Ningún tipo de enfermedad

33. Nombre del entrevistado: Laura Ordoñez

34. Puesto del entrevistado: Jefe de departamento de Desarrollo Profesional y Evaluación del Desempeño

35. Antigüedad en la empresa: 19 años

36. Antigüedad en el puesto: 7 años, 4 meses

37. Tipo de contrato:

- c) Por obra determinada
 f) Por tiempo determinado-eventual
 g) Tiempo indeterminado
 h) Otro especifique: _____

38. Requisitos físicos: físicamente sano

39. Cualidades intelectuales: organizado, capacidad de análisis y síntesis.

40. Conductas deseables: amable, disponible, paciente, facilidad para contactar personas

41. Fecha del análisis: 17, 19 de Diciembre del 2002 y 15 de Enero del 2003

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

ANEXO 2 A

DIAGNOSTICO Y PROGRAMACIÓN

PRUEBA TEÓRICA DE NORMA DE LA SHCP PARA EL DNC

Ocupante o aspirante del Puesto

Nombre: _____

Responda o complete los siguientes reactivos.

1. Mencione el nombre de las técnicas que se pueden emplear para llevar a cabo el DNC

2. Beneficios institucionales, recursos presupuestales y resultados de los DNC, son la base para la programación de _____
3. ¿Cuántos son los eventos de capacitación mínimos en los que un servidor debe participar anualmente?

PLANTILLA DE CALIFICACIÓN DE NORMA DE LA SHCP PARA EL DNC

Ocupante o aspirante del Puesto

1. Mencione el nombre de las técnicas que se pueden emplear para llevar a cabo el DNC
El cuestionario, la encuesta, la observación directa, etc.
2. Beneficios institucionales, recursos presupuestales y resultados de los DNC, son la base para la programación **de acciones y/o eventos de capacitación**
3. ¿Cuántos son los eventos de capacitación mínimos en los que un servidor debe participar anualmente?
Uno

Plantilla de Calificación

Número	Puntos
1	1
2	1
3	1

Tabla de Conversión

Puntos	Calificación
3	100%
2 o menos	Cancela

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

**PRUEBA TEÓRICA DE LINEAMIENTOS GENERALES PARA EL DNC EN LA
SCT**

Ocupante o aspirante del Puesto

Nombre: _____

Responda o complete los siguientes reactivos.

1. Quien define las estrategias de trabajo que se aplicarán para el DNC, así como las fases que deberán cubrirse dentro de éste proceso, es: _____

2. ¿Con que fin se deben consultar los lineamientos para la integración, organización y funcionamiento de los Comités Mixtos de Capacitación?

3. Cuando se dice que están diseñados para obtener los requerimientos específicos de capacitación y para facilitar la integración de programas, estamos hablando de los...

**PLANTILLA DE CALIFICACION DE LINEAMIENTOS GENERALES PARA EL
DNC EN LA SCT**

Ocupante o aspirante del Puesto

1. Quien define las estrategias de trabajo que se aplicarán para el DNC, así como las fases que deberán cubrirse dentro de éste proceso, es: **los Comités Mixtos de Capacitación de las UA y Centros SCT**
2. ¿Con que fin se deben consultar los lineamientos para la integración, organización y funcionamiento de los Comités Mixtos de Capacitación? **Para asesorar al titular de la UA sobre las responsabilidades, alcances y funciones que deben desempeñar para llevar a cabo el DNC**
3. Cuando se dice que están diseñados para obtener los requerimientos específicos de capacitación y para facilitar la integración de programas, estamos hablando de los **Instrumentos para efectuar el DNC**

Plantilla de Calificación

Número	Puntos
1	1
2	1
3	1

Tabla de Conversión

Puntos	Calificación
3	100%
2 o menos	Cancela

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

PRUEBA TEÓRICA DE FORMATOS PARA EL DNC

Ocupante o aspirante del Puesto

Nombre: _____

Responda o complete los siguientes reactivos.

1. ¿Cuántos son los tipos de formatos de DNC que se utilizan dentro de la SCT?

2. Los tres datos que se presentan por igual en los formatos son:
_____.
3. En el formato de DNC para la "Solución de Problemas", hay dos datos que se deben incluir, estos son la visión y misión de:
 - a) la Secretaría
 - b) la Dirección de área
 - c) Área de trabajo
 - d) Departamento
4. Tipo de problema, causas definidas, acciones de capacitación que ayudan a la solución de problemas; son datos que se localizan dentro del apartado denominado _____.

5. El apartado de "puestos involucrados en el problema", contiene los siguientes datos:
- a) Funciones del puesto, acciones de capacitación que ayuden a los programas, total (# de servidores).
 - b) Funciones del puesto, total, grupo del puesto al que pertenece.
 - c) Total, funciones involucradas en el programa, grupo del puesto al que pertenece.
 - d) Funciones del puesto, total, programas de trabajo.
6. Programas y planes de trabajo, funciones involucradas en el programa o plan, acciones del puesto, corresponden al rubro llamado _____
7. Los dos aspectos que se piden en cuanto a Desempeño esperado son los _____
8. ¿Cuáles son los aspectos que se deben especificar en cuanto a los requerimientos del puesto? _____
9. Un apartado del formato pide la diferencia entre los resultados esperados y los _____
10. Este formato debe ser llenado por:
- a) Función
 - b) Departamento
 - c) Área de trabajo
 - d) Grupo de puesto

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

PLANTILLA DE CALIFICACION DE FORMATOS PARA EL DNC

Ocupante o aspirante del Puesto

1. ¿Cuántos son los tipos de formatos de DNC que se utilizan dentro de la SCT?
Dos
2. Los tres datos que se presentan por igual en los formatos son: **Unidad administrativa, Dirección de área y Área de Trabajo.**
3. En el formato de DNC para la "Solución de Problemas", hay dos datos que se deben incluir, estos son la visión y misión de:
 - b) la Secretaría
 - b) la Dirección de área
 - c) Arca de trabajo**
 - d) Departamento
4. Tipo de problema, causas definidas, acciones de capacitación que ayudan a la solución de problemas; son datos que se localizan dentro del apartado denominado **Problemas del área.**
5. El apartado de "puestos involucrados en el problema", contiene los siguientes datos:
 - e) Funciones del puesto, acciones de capacitación que ayuden a los programas, total (# de servidores).
 - f) Funciones del puesto, total, grupo del puesto al que pertenece.**
 - g) Total, funciones involucradas en el programa, grupo del puesto al que pertenece.
 - h) Funciones del puesto, total, programas de trabajo.

6. Programas y planes de trabajo, funciones involucradas en el programa o plan, acciones del puesto, corresponden al rubro llamado **Programas o proyectos de trabajo**
7. Los dos aspectos que se piden en cuanto a Desempeño esperado son los **estándares de desempeño esperado y resultados esperados**
8. ¿Cuáles son los aspectos que se deben especificar en cuanto a los requerimientos del puesto?
Conocimientos, habilidades y actitudes
9. Un apartado del formato pide la diferencia entre los resultados esperados y los **obtenidos.**
10. Este formato debe ser llenado por:
- a) Función b) Departamento c) Área de trabajo **d) Grupo de puesto**

Plantilla de Calificación

Número	Puntos
1	1
2	1
3	1
4	1
5	1
6	1
7	1
8	1
9	1
10	1

Tabla de Conversión

Puntos	Calificación
10	100%
9	90%
8	80%
7 ó menos	Cancela

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

PRUEBA TEÓRICA DEL DIAGNOSTICO DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN

Ocupante o aspirante del Puesto

Nombre: _____

Responda o complete los siguientes reactivos.

1. Las cuatro fases para la realización del DNC dentro de la SCT son:
 - a) _____
 - b) _____
 - c) _____
 - d) _____
2. _____, es la fase en donde se realiza la concentración e integración de los resultados obtenidos con la aplicación de las cédulas de DNC, se hace el análisis y jerarquización de los resultados, se determinan las necesidades de capacitación a nivel organizacional, departamental, ocupacional e individual.
3. _____, es donde se da una comprobación del cumplimiento de actividades, en función del programa de trabajo realizado en el DNC, se verifica que los productos obtenidos en el DNC cubran los distintos ámbitos, niveles, enfoques, áreas de investigación predeterminados.
4. _____, es la fase en la que se vincula el DNC con la misión, visión, objetivos de la UA, donde se identifica la normatividad vigente, proyectos prioritarios, análisis y descripción de puestos, tecnología, indicadores de desempeño y/o índices de productividad.
5. _____, es donde se denota los recursos necesarios para la realización del DNC, se coordina y supervisa la aplicación de los formatos e instrumentos de medición en áreas de trabajo, identificación del ámbito organizacional, departamental, ocupacional e individual, en los que existen necesidades relacionadas con conocimientos, habilidades y actitudes.

PLANTILLA DE CALIFICACION DEL DIAGNOSTICO DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN

Ocupante o aspirante del Puesto

1. Las cuatro fases para la realización del DNC dentro de la SCT son:
 - e) **Preparación**
 - f) **Implantación**
 - g) **Consolidación**
 - h) **Evaluación**
2. **Consolidación**, es la fase en donde se realiza la concentración e integración de los resultados obtenidos con la aplicación de las cédulas de DNC, se hace el análisis y jerarquización de los resultados, se determinan las necesidades de capacitación a nivel organizacional, departamental, ocupacional e individual.
3. **Evaluación**, es donde se da una comprobación del cumplimiento de actividades, en función del programa de trabajo realizado en el DNC, se verifica que los productos obtenidos en el DNC cubran los distintos ámbitos, niveles, enfoques, áreas de investigación predeterminados.
4. **Preparación**, es la fase en la que se vincula el DNC con la misión, visión, objetivos de la UA, donde se identifica la normatividad vigente, proyectos prioritarios, análisis y descripción de puestos, tecnología, indicadores de desempeño y/o índices de productividad.
5. **Implantación**, es donde se denota los recursos necesarios para la realización del DNC, se coordina y supervisa la aplicación de los formatos e instrumentos de medición en áreas de trabajo, identificación del ámbito organizacional, departamental, ocupacional e individual, en los que existen necesidades relacionadas con conocimientos, habilidades y actitudes.

Plantilla de Calificación

Número	Puntos
1	2
2	1
3	1
4	1
5	1

Tabla de Conversión

Puntos	Clasificación
6	100%
5	83%
4 ó menos	Cancela

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

9. Los cinco tipos de capacitación que se manejan en la SCT son:

- a) _____
- b) _____
- c) _____
- d) _____
- e) _____

10. En el rubro de Personal a capacitar ¿qué datos se incluyen?

11. El tipo de instructores que deben ser anotados en el formato son:

12. ¿En que parte del formato, se debe anotar el mes de ejecución y costo estimado?

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

PLANTILLA DE CALIFICACIÓN DE MANEJO DE FORMATOS D20 Y D21

Ocupante o aspirante del Puesto

1. ¿Cómo se llama y la periodicidad con que se emplea el formato D20?
Detección de Necesidades y se realiza anualmente
2. Los dos grandes rubros en que se divide el formato son:
Diagnóstico de Necesidades y Programación de acciones
3. Los nombres y firmas que debe contener el formato son: **titular de la UA, de quién autorizó y del responsable de llenado**
4. Corriente, inversión, total autorizado y total ejercido en el año anterior pertenecen al apartado llamado **presupuesto**
5. ¿Cuáles son los dos tipos de información que se manejan en el formato y que tiene que marcarse al final del formato?
Preliminar o definitiva
6. El nombre y periodicidad de llenado del formato D21 son: **Programación de Acciones de Capacitación y se llena anualmente**
7. Los dos posibles tipos de "vertiente de actuación" dentro de la SCT son operativa y de responsabilidad.

V

F

8. ¿Cuántas y cuales son las modalidades de la capacitación que se manejan dentro de la SCT?
Son 2: presencial y virtual

9. Los cinco tipos de capacitación que se manejan en la SCT son:

- f) **Inducción institucional**
- g) **Inducción al puesto**
- h) **Capacitación en el puesto**
- i) **Capacitación para el puesto**
- j) **Capacitación en Calidad y Desarrollo Administrativo**

10. En el rubro de Personal a capacitar ¿qué datos se incluyen?

Número de hombres, mujeres y total.

11. El tipo de instructores que deben ser anotados en el formato son: **internos o externos**

12. ¿En que parte del formato, se debe anotar el mes de ejecución y costo estimado?

Al final del formato.

Número	Puntos
1	1
2	1
3	1
4	1
5	1
6	1
7	1
8	1
9	3
10	1
11	1
12	1

Puntos	Calificación
13-14	100%
11-12	85%
10	74%
9 ó menos	Cancela

PRUEBA TEÓRICA DE MANEJO DE ANEXO III

Ocupante o aspirante del Puesto

Nombre: _____

Responda, seleccione con una X la opción, o complete los siguientes reactivos.

1. En la parte superior del formato "Anexo III", los datos que se deben llenar son:
 - a) Periodicidad, Fecha, Ejercicio, UA
 - b) UA, Clave, Fecha, Atribuciones de las UA, Artículo y fracción
 - c) UA, Clave, Fecha; Atribuciones de la UA, Periodicidad
 - d) UA, Clave, Fecha, Ejercicio, Artículo y fracción

2. En el apartado V, se deben describir dos tipos de funciones ¿cuáles son éstas?

3. Mencione 6 de los 8 grupos de puestos que pueden estar involucrados en un problema, de acuerdo al formato.

4. En el apartado de Recursos Financieros y Metas, se encuentran los datos de

PLANTILLA DE CALIFICACION DE MANEJO DE ANEXO III

Ocupante o aspirante del Puesto

1. En la parte superior del formato "Anexo III", los datos que se deben llenar son:
 - e) Periodicidad, Fecha, Ejercicio, UA
 - f) UA, Clave, Fecha, Atribuciones de las UA, Artículo y fracción**
 - g) UA, Clave, Fecha; Atribuciones de la UA, Periodicidad
 - h) UA, Clave, Fecha, Ejercicio, Artículo y fracción
2. En el apartado V, se deben describir dos tipos de funciones ¿cuáles son éstas? Funciones del puesto involucradas con el problema y funciones para programas involucradas para mejorar
3. Mencione 6 de los 8 grupos de puestos que pueden estar involucrados en un problema, de acuerdo al formato.
1) servicios, 2) administrativo, 3) profesional, 4) técnico, 5) educación, 6) confianza, 7) médico y paramédico, 8) nivel de mando
4. En el apartado de Recursos Financieros y Metas, se encuentran los datos de metas físicas, recursos presupuestales, total de acciones

Plantilla de Calificación:

Número	Puntos
1	1
2	1
3	1
4	1

Tabla de Conversión

Puntos	Calificación
4	100%
3 o menos	Cancela

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

PRUEBA TEÓRICA DE CARACTERÍSTICAS DEL FORMATO "PROGRAMA DE PRESUPUESTOS Y EGRESOS"

Ocupante o aspirante del Puesto

Nombre: _____

Marque con una X la respuesta correcta

1. Unidad responsable, unidad donante, número de participantes programados, número de servidores a capacitar, son datos que se encuentran al final del formato.

a) V

b) F

2. ¿Cuántos son los meses que se incluyen en el formato?

a) 6

b) 8

c) 10

d) 12

3. En cada uno de los meses se debe especificar: cursos, participantes, horas de instrucción, horas hombre de capacitación, bienes muebles, presupuesto total autorizado.

a) V

b) F

4. Las firmas que deben aparecer en el formatos son:

a) Responsable de la UA, Secretario técnico y Presidente adjunto

b) Secretario técnico, Presidente adjunto y Presidente

c) Responsable de la UA, Presidente adjunto y Presidente

d) Secretario técnico, Presidente adjunto, responsable de la UA

**PLANTILLA DE CALIFICACION DE CARACTERISTICAS DEL FORMATO
"PROGRAMA DE PRESUPUESTOS Y EGRESOS"**

Ocupante o aspirante del Puesto

1. Unidad responsable, unidad donante, número de participantes programados, número de servidores a capacitar, son datos que se encuentran al final del formato.

a) V

b) F

2. ¿Cuántos son los meses que se incluyen en el formato?

a) 6

b) 8

c) 10

d) 12

3. En cada uno de los meses se debe especificar: cursos, participantes, horas de instrucción, horas hombre de capacitación, bienes muebles, presupuesto total autorizado.

a) V

b) F

4. Las firmas que deben aparecer en el formatos son:

e) Responsable de la UA, Secretario técnico y Presidente adjunto

f) Secretario técnico, Presidente adjunto y Presidente

g) Responsable de la UA, Presidente adjunto y Presidente

h) Secretario técnico, Presidente adjunto, responsable de la UA

Plantilla de Calificación

Número	Puntos
1	1
2	1
3	1
4	1

Tabla de Conversión

Puntos	Calificación
4	100%
3 o menos	Cancela

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

PRUEBA TEÓRICA DE LINEAMIENTOS PARA LA ELABORACIÓN DE PROGRAMAS DE CAPACITACIÓN

Ocupante o aspirante del puesto

Nombre: _____

Responda o complete los siguientes reactivos

1. ¿Qué aspectos deben considerarse para la integración y operación de los programas de capacitación?

2. La elaboración del Programa de Capacitación basado en el DNC y en los resultados del Sistema de Evaluación del Desempeño, es responsabilidad de las _____
3. La planeación y programación de los Programas de Capacitación, debe incluir cursos y acciones de capacitación dirigidos a los niveles:

4. ¿Quién autoriza los Programas de Capacitación?
 - a) Comité
 - c) Oficialía Mayor
 - d) DGRH
 - e) Depto. De Diagnóstico y Programación
5. Los tres aspectos que se deben cumplir para autorizar los Programas de Capacitación son:

**PLANTILLA DE CALIFICACION DE LINEAMIENTOS PARA LA
ELABORACIÓN DE PROGRAMAS DE CAPACITACIÓN**

Ocupante o aspirante del puesto

1. ¿Qué aspectos deben considerarse para la integración y operación de los programas de capacitación?
La norma, los lineamientos y los criterios y directrices contenidos en oficios circulares
2. La elaboración del Programa de Capacitación basado en el DNC y en los resultados del Sistema de Evaluación del Desempeño, es responsabilidad de las **Unidades Administrativas**
3. La planeación y programación de los Programas de Capacitación, debe incluir cursos y acciones de capacitación dirigidos a los niveles: **técnico, operativo, administrativo, de mando**
4. ¿Quién autoriza los Programas de Capacitación?
 - a) **Comité**
 - b) Oficialía Mayor
 - c) DGRH
 - d) Depto. De Diagnóstico y Programación
5. Los tres aspectos que se deben cumplir para autorizar los Programas de Capacitación son:
Estructura, sustentados en la norma y en los lineamientos
6. ¿Cuáles son los cuatro procesos que deben vincularse con los eventos o acciones de capacitación?
Calidad en el servicio, planeación estratégica, reingeniería de procesos y trabajo en equipo

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

7. Las acciones que se realizan para llevar un control de las acciones de capacitación y que se envían a la DGRH son los informes y reportes

Plantilla de Calificación

Número	Puntos
1	1
2	1
3	1
4	1
5	1
6	1
7	1

Tabla de Conversión

Puntos	Calificación
7	100%
6	86%
5	71%
4 ó menos	Cancela

PRUEBA TEÓRICA DE ESTRUCTURA DE LOS PROGRAMAS DE CAPACITACIÓN

Ocupante o aspirante del puesto

Nombre: _____

Responda o complete los siguientes reactivos

1. Enumere del 1 al 12 los siguientes elementos respetando la Estructura General de un Programa de capacitación.

- () Estrategias
- () Marco Jurídico – Administrativo
- () Meta
- () Objetivos e indicadores estratégicos de gestión y de desempeño
- () Índice o Contenido
- () Misión y Visión de la Unidad Administrativa
- () Introducción o Presentación
- () Objetivo General del Programa
- () Misión y Visión de la capacitación
- () Factores críticos de éxito
- () Identificación del programa
- () Objetivos Específicos

2. ¿Cuál es el primer elemento de la estructura de un Programa de Capacitación y que datos contiene?

3. Elemento en el cual se desarrollan los principios y rutas de acción que se seguirán para alcanzar los objetivos y metas establecidos en el PC

4. ¿A que se refiere el elemento denominado Objetivo General del Programa?

5. ¿Que tipo de información se presenta en el tercer elemento de la Estructura General de un Programa de Capacitación?

6. Elemento en el cual se especifican las metas programáticas y presupuestales que se pretendan alcanzar en el PC _____

7. Elemento en el cuál se integra por la relación de los temas _____

8. Mencione la diferencia existente en cuanto a contenido entre la misión y visión de la Unidad Administrativa y la misión y visión de la capacitación.

9. Mencione cual es la diferencia entre el Objetivo General y los Objetivos específicos del programa.

10. ¿Que tipo de información se debe desarrollar en el elemento denominado Factores Críticos de éxito?

11. Elemento en el cual se enuncian de forma concisa los objetivos estratégicos que identifican y expresan cualitativamente las finalidades hacia las cuales deberán dirigirse los recursos _____

PLANTILLA DE CALIFICACIÓN DE ELABORACIÓN DE PROGRAMAS DE CAPACITACIÓN

Ocupante o aspirante del puesto

1. Enumere del 1 al 12 los siguientes elementos respetando la Estructura General de un programa de capacitación

- (12) Estrategias
- (4) Marco Jurídico – Administrativo
- (10) Meta
- (7) Objetivos e indicadores estratégicos de gestión y de desempeño
- (2) Índice o Contenido
- (5) Misión y Visión de la Unidad Administrativa
- (3) Introducción o Presentación
- (8) Objetivo General del Programa
- (6) Misión y Visión de la capacitación
- (11) Factores críticos de éxito
- (1) Identificación del programa
- (9) Objetivos Específicos

2. ¿Cuál es el primer elemento de la estructura de un Programa de Capacitación y que datos contiene?

Identificación del programa, se debe asentar en la portada, el nombre del programa de referencia.

3. Elemento en el cual se desarrollan los principios y rutas de acción que se seguirán para alcanzar los objetivos y metas establecidos en el PC **Estrategias**

4. A que se refiere el elemento denominado Objetivo General del Programa **Se desarrolla con el propósito que se pretende alcanzar a través del PC**

5. ¿Que tipo de información se presenta en el tercer elemento de la Estructura General de un Programa de Capacitación?
Se deberá describir en forma clara el contenido y alcance del programa así como su ámbito de aplicación.

6. Elemento en el cual se especifican las metas programáticas y presupuestales que se pretendan alcanzar en el PC : **Metas**

7. Elemento en el cuál se integra por la relación de los temas **Índice**

8. Mencione la diferencia existente en cuanto a contenido entre la misión y visión de la Unidad Administrativa y la misión y visión de la capacitación.

La Misión y Visión de la U.A describe su misión y visión determinada por cada U.A y la misión y visión de la capacitación es la justificación del proceso o función de capacitación.

9. Mencione cual es la diferencia entre el Objetivo General y los Objetivos específicos del programa.

El objetivo genera desarrolla el propósito que se pretende alcanzar a través de su P.C. y los objetivos específicos del programa están orientados a la consecución del objetivo general.

10. ¿Que tipo de información se debe desarrollar en el elemento denominado Factores Críticos de éxito?

Las acciones concretas por desarrollar, estas son determinantes para el éxito en el logro de los objetivos.

11. Elemento en el cual se enuncian de forma concisa los objetivos estratégicos que identifican y expresan cualitativamente las finalidades hacia las cuales deberán dirigirse los recursos **objetivos e indicadores estratégicos.**

Plantilla de calificación

Número		Puntos
1	12 aciertos	3
	9 aciertos	2.25
	6 aciertos	1.5
2		2
3		1
4		1
5		2
6		1
7		1
8		2
9		2
10		2
11		1

Tabla de conversión

Aciertos	Calificación
18	100%
17	94%
16	89%
15	83%
14 o menos	Cancela

MANEJO DE WORD

A continuación se presenta un texto, siga las siguientes pasos:

1. Abra el programa Word
2. Seleccione la función justificar
3. Elija el tipo de letra Times New Roman
4. Elija el tamaño 12
5. Configure el margen de 3.5 cm
6. Transcriba al pie de la letra el texto en la computadora

HARDWARE Y SOFTWARE

Una computadora es una herramienta de trabajo muy versátil, capaz de realizar una gran diversidad de labores, todas relacionadas con el tratamiento de la información.

Podemos dividir el estudio de la computación en *hardware* y *software*. El hardware es la parte física de la máquina, los circuitos, componentes, dispositivos periféricos (teclado, monitor, impresora, ratón, escáner, unidades de disco, módem, etc.) y en general todos los elementos mecánicos y electrónicos que realizan el trabajo. El software es el conjunto de programas y codificaciones necesarias para hacer que el hardware egecute la tarea que nosotros deseamos.

Amvas ramas de la computación se encuentran íntimamente ligadas. El software debe tener en cuenta las peculiaridades del funcionamiento del hardware y el hardware es diseñado teniendo en cuenta las posibles necesidades de los usuarios.

7. El título debe estar centrado y en negritas
8. Seleccione el segundo párrafo
9. Transfórmelo a mayúsculas
10. Seleccione todo el texto
11. Copie y pegue el texto
12. Guarde el documento en la carpeta Mis documentos
13. Envíe el orden de imprimir
14. Cierre el programa

**REGISTRO OBSERVACIONAL
MANEJO DE WORD**

Nombre del ocupante o aspirante al puesto: _____
 Fecha: _____
 Observador: _____
 Tiempo: _____

Pídale al evaluado empiece la actividad especificada en la hoja de evaluación, inmediatamente después de que comience tome el tiempo, y registre si realiza o no las conductas de la lista colocando un X donde corresponda, una vez que termine el evaluado interrumpa el registro y anote el tiempo final.

Asigne 1 punto por cada conducta realizada.

CONDUCTA	SI	NO
Observe que el evaluado realice las siguientes actividades		
1. Da un click en Word		
2. Da un click en justificar		
3. Elige el tipo de letra Times New Roman		
4. Elige el tamaño 12		
5. Configura el tabulador con un margen de 3.5 cm		
6. Transcribe al pie de la letra el texto		
7. Selecciona el título centrándolo		
8. Elige la opción negrita para el título		
9. Selecciona el segundo párrafo		
10. Utiliza la barra de herramientas		
11. Selecciona la opción cambiar a mayúsculas		
12. Selecciona la opción ortografía y gramática		
13. Selecciona todo el documento		
14. Selecciona la opción copiar		
15. Selecciona la opción pegar		
16. 17. Guarda el documento en la carpeta "Mis Documentos"		
17. Selecciona la opción imprimir		
18. Cierra el programa		

Calificación del aspirante u ocupante del puesto _____

Resultados	Calificación
Cumple todas las conductas de la lista	100%
Cumple con por lo menos 14 conductas de la lista	80%
Cumple con menos de 14 conductas de la lista	Cancela

PRUEBA TEÓRICA DE REDACCION DE OBJETIVOS INSTRUCCIONALES

Ocupante o aspirante del puesto

Nombre: _____

Responda o complete los siguientes reactivos

1. Un objetivo instruccional expresa _____

2. Los cinco elementos de un objetivo son:
 - a) _____ es decir quien adquirirá la conducta final
 - b) _____ indica la acción que será capaz de hacer
 - c) _____ necesarias bajo las cuales se debe mostrar la conducta
 - d) _____ especifica tiempo o número de respuestas mínimo para lograr el objetivo

3. Además de estos elementos, al redactar un objetivo se debe tener en cuenta la misión y las metas de la organización.

V

F

PLANTILLA DE CALIFICACION DE REDACCION DE OBJETIVOS INSTRUCCIONALES

Ocupante o aspirante del puesto

1. Un objetivo instruccional expresa **la conducta que el participante mostrará al finalizar un proceso de enseñanza-aprendizaje**
2. Los cuatro elementos de un objetivo son:
 - a) **Sujeto** es decir quien adquirirá la conducta final
 - b) **Verbo** indica la acción que será capaz de hacer
 - c) **Condiciones** necesarias bajo las cuales se debe mostrar la conducta
 - d) **Nivel** especifica tiempo o número de respuestas mínimo para lograr el objetivo
3. Además de estos elementos, al redactar un objetivo se debe tener en cuenta la misión y las metas de la organización.

V

Plantilla de Calificación

Número	Puntos
1	2
2	3
3	1

F

Tabla de Conversión

Puntos	Calificación
6	100%
5	83%
4 o menos	Cancela

ELABORACIÓN DE OFICIOS

Elaboré en el programa Word, un oficio, siguiendo cada una de las actividades que a continuación aparecen.

1. Elija el tipo de letra y el tamaño específicos para elaborar oficios.
2. Escriba los datos que están contenidos en esta hoja, respetando en todo momento las características de presentación establecidas para elaboración de oficios.

Datos del destinatario:

Lic. Manuel Jiménez

Cargo: Jefe del departamento de difusión y ejecución

Datos del remitente:

Lic. Alicia Campos Torres

Jefa del departamento de diagnóstico y programación

25 de marzo 2003

Dirección General de Recursos Humanos

Dirección de Capacitación y Desarrollo

Número de identificación 116.2

Texto:

Por medio de la presente, le informo que junto a este oficio le hago llegar el material para que lleve a cabo el DNC en el departamento a su cargo, este material lo conforman las Cédulas para el DNC, Anexo III, formatos D20 y D21, así como el manual de llenado de cada uno de los formatos. Reiterando mi disposición ante cualquier duda que llegue a tener sobre el proceso, sin más por el momento.

3. Envíe la orden de imprimir

REGISTRO OBSERVACIONAL

ELABORACIÓN DE OFICIOS

Nombre del ocupante o aspirante al puesto: _____

Fecha: _____

Observador: _____

Tiempo: _____

Pídale al evaluado inicie con la actividad que se le especifica en la hoja titulada "Elaboración de Oficios", una vez que comience el evaluado, tome el tiempo; al registrar las conductas emitidas por el evaluado verifique que las realice en el orden en que se presentan en éste registro, una vez que finalice con la tarea, anote el tiempo final. Marque con una **X** en la columna que corresponda.

Asigne 1 punto por cada conducta realizada.

CONDUCTA	SI	NO
Observe que el evaluado realice las siguientes conductas.		
1. Abre el programa Word		
2. Elige el tipo de letra Arial y el tamaño 11		
3. Del lado izquierdo inserta el logo de la SCT		
4. De la mitad de la página hacia la derecha escribe con mayúsculas y en negritas: DIRECCION GENERAL DE RECURSOS HUMANOS		
5. Enseguida escribe con mayúsculas y en negritas: DEPARTAMENTO DE DIAGNOSTICO Y PROGRAMACION.		
6. Teclea dos veces "Enter"		
7. Escribe en negritas: 116.2		
8. Teclea doble "Enter"		
9. Escribe con minúsculas y en negritas: México D.F., a 25 de Marzo del 2003		
10. Teclea doble "Enter"		
11. Escribe con mayúsculas y en negritas: ASUNTO: y con minúsculas Envío de Cédulas de DNC		
12. Deja un espacio en blanco de 3cm aproximadamente		
13. Oprime la función "Justificar"		
14. Escribe con mayúsculas: LIC: MANUEL JIMÉNEZ		
15. Escribe con mayúsculas: JEFE DE DEPARTAMENTO DE DIFUSION Y EJECUCION		
16. Escribe con mayúsculas: PRESENTE		
17. Teclea doble "Enter"		

18. Escribe el texto de la hoja "Elaboración de Oficios"		
19. Tecllea "Enter" para dejar un espacio de 4cm aproximadamente		
20. Escribe con minúsculas, centrado y con negrita: Atentamente		
21. Escribe centrado, en negritas y con minúsculas: Jefa del Departamento de Diagnóstico y Programación		
22. Coloca una línea centrada de 4 cm aproximadamente		
23. Escribe centrado, en negritas y con mayúsculas: LIC: ALICIA CAMPOS TORRES		
24. Da click en el icono de imprimir		

Calificación del aspirante/ ocupante: _____

RESULTADOS	Calificación
Cumple con toda la lista de conductas	100%
Cumple con por lo menos 19 conductas de la lista	80%
No cumple con por lo menos 19 conductas de la lista	Cancela

**PRUEBA TEÓRICA DE MANEJO DE FORMATOS PARA LA ELABORACIÓN
DEL PROGRAMA INSTITUCIONAL DE CAPACITACIÓN**

Ocupante o aspirante del puesto

Nombre: _____

A continuación se presentan las claves o nombres de los formatos empleados para la elaboración del Plan Institucional de Capacitación, escriba en la línea el nombre o clave según sea el caso.

1. PA01 _____
2. _____ Autorización del Comité de Capacitación de la calendarización de metas físicas
3. _____ Autorización del Comité de Capacitación a la programación y calendarización de acciones de capacitación
4. IPC04 _____
5. RF03- _____
6. _____ Calendarización de acciones

PLANTILLA DE CALIFICACION DE MANEJO DE FORMATOS PARA LA ELABORACIÓN DEL PROGRAMA INSTITUCIONAL DE CAPACITACIÓN

Ocupante o aspirante del puesto

1. PA01 **Programación de Acciones**
2. **CMFF09** Autorización del Comité de Capacitación de la calendarización de metas físicas
3. **CIC08** Autorización del Comité de Capacitación a la programación y calendarización de acciones de capacitación
4. IPC04 **Indicadores de productividad y calidad**
5. RF03 **Recursos financieros para la capacitación**
6. **CAC02** Calendarización de acciones

Plantilla de Calificación

Número	Puntos
1	1
2	1
3	1
4	1
5	1
6	1

Tabla de Conversión

Puntos	Calificación
6	100%
5	83%
4 ó menos	Cancela

**PRUEBA TEÓRICA DE ELEMENTOS PARA CONFORMAR EL PLAN
INSTITUCIONAL DE CAPACITACIÓN**

Ocupante o aspirante del Puesto

Nombre: _____

Marque con una X la respuesta correcta respecto a los aspectos que deben considerarse para integrar el PIC

- | | | |
|--|------|------|
| 1. Misión de la SCT | a) V | b) F |
| 2. Atribuciones de las UAC y Centros SCT | a) V | b) F |
| 3. Calendarización de actividades | a) V | b) F |
| 4. Proceso integral de capacitación | a) V | b) F |
| 5. Visión de la SCT | a) V | b) F |
| 6. Formatos requisitados por cada UA | a) V | c) F |
| 7. Objetivos de la institución | a) V | b) F |

**PLANTILLA DE CALIFICACION DE ELEMENTOS PARA CONFORMAR EL
PLAN INSTITUCIONAL DE CAPACITACION**

Ocupante o aspirante del Puesto

- | | | |
|--|-------------|-------------|
| 1. Misión de la SCT | <u>a) V</u> | b) F |
| 2. Atribuciones de las UAC y Centros SCT | <u>a) V</u> | b) F |
| 3. Calendarización de actividades | <u>a) V</u> | b) F |
| 4. Proceso integral de capacitación | a) V | <u>b) F</u> |
| 5. Visión de la SCT | <u>a) V</u> | b) F |
| 6. Formatos requisitados por cada UA | <u>a) V</u> | c) F |
| 7. Objetivos de la institución | <u>a) V</u> | b) F |

Plantilla de Calificación

Número	Puntos
1	1
2	1
3	1
4	1
5	1
6	1
7	1

Tabla de Conversión

Puntos	Calificación
7	100%
6	86%
5	71%
4 ó menos	Cancela

**PRUEBA TEÓRICA DEL CONTENIDO DEL PROGRAMA INSTITUCIONAL DE
CAPACITACIÓN**

Ocupante o aspirante del puesto

Nombre: _____

1. Mencione en orden de presentación la Estructura del Plan Institucional de Capacitación.

- a) _____
- b) _____
- c) _____
- d) _____
- e) _____
- f) _____
- g) _____
- h) _____
- _____
- _____
- _____

**PLANTILLA DE CALIFICACION DEL CONTENIDO DEL PROGRAMA
INSTITUCIONAL DE CAPACITACIÓN**

Ocupante o aspirante del puesto

1. Mencione en orden de presentación la Estructura del Plan Institucional de Capacitación.

- i) **Identificación del PIC**
- j) **Índice**
- k) **Introducción o presentación**
- l) **Objetivo general**
- m) **Objetivos específicos**
- n) **Metas**
- o) **Estrategias**
- p) **Proceso de Capacitación**
 - ◆ **DNC**
 - ◆ **Desarrollo**
 - ◆ **Seguimiento y evaluación**

Plantilla de Calificación

Número		Puntos
1	a	1
	b	1
	c	1
	d	1
	e	1
	f	1
	g	1
	h	1
		1
		1
		1
		1

Tabla de Conversión

Puntos	Calificación
10-11	100%
9	86%
8	76%
7 ó menos	Cancela

ELABORACIÓN DE TABLA DE FRECUENCIAS

Con los datos que se le presentan a continuación, elaboré en el programa Word una Tabla de frecuencias y remarque con rojo los cuatro cursos con mayor frecuencia.

Tenga en cuenta que cada curso está representado por un número, mismo que se presenta en las frecuencias.

Cursos

1. Conceptos básicos de Calidad
2. Calidad en el Servicio
3. Planeación Estratégica
4. Inducción a la SCT
5. Estructura y elaboración de la documentación del Sistema de Gestión para la Calidad
6. Mejora de Procesos
7. Innovación en la Administración Pública Federal
8. Formación de Equipos de Mejora
9. Técnicas de Redacción Moderna

Frecuencias:

9,2,3,1,1,5,7,7,3,9,2,2,4,5,3,2,6,8,1,8,2,2,4,7,3,8,8,6,1,4,4,5,2,9,8,3,4,1,7,1,8,8,2,1,5,6,7,9,4,5

*Guarde los datos en la carpeta Mis documentos
Imprima el archivo
Cierre el programa*

REGISTRO OBSERVACIONAL
ELABORACIÓN DE TABLA DE FRECUENCIAS

Nombre del ocupante o aspirante al puesto: _____

Fecha: _____

Observador: _____

Tiempo: _____

Pída al evaluado empiece la actividad especificada en la hoja de evaluación, inmediatamente después de que comience tome el tiempo, y usted registre si realiza o no las conductas de la lista colocando una **X**, una vez que termine el evaluado interrumpa el registro y anote el tiempo final.

Asigne 1 punto por cada conducta realizada.

CONDUCTA	SI	NO
Observe que el evaluado realice las siguientes conductas.		
1. Abre el programa Word		
2. Inserta una tabla de dos columnas y dos filas		
3. En una columna de la primera fila escribe: Cursos.		
4. En la otra columna de la primera fila escribe: Frecuencia		
5. En la segunda fila debajo de Cursos, escribe cada uno de los cursos		
6. En la otra columna escribe sus frecuencias		
7. Selecciona los cuatro cursos con mayor frecuencia y da click en la función de resultar eligiendo el color rojo		
8. Da click en el icono Guardar, selecciona la carpeta Mis documentos, escribe un nombre y da click en aceptar.		
9. Da click en el icono imprimir		
10. Cierra el programa		

Calificación del aspirante/ ocupante: _____

RESULTADOS	Calificación
Cumple todas las conductas de la lista	100%
Cumple con por lo menos 8 conductas de la lista	80%
Cumple con menos de 8 conductas de la lista	Cancela

**PRUEBA TEÓRICA DE ELABORACIÓN DE PROGRAMAS DE
CAPACITACIÓN A DISTANCIA Y TIPOS DE CAPACITACIÓN POR
TELECONFERENCIA**

Ocupante o aspirante del puesto

Nombre: _____

Responda las siguientes preguntas con relación a Capacitación a Distancia.

1. Lo que se realiza una vez que se recaba la información de todas las cédulas de las UAC y Centros SCT, es un _____.
2. ¿Cuáles son las tres modalidades de capacitación que se pueden dar a través de la teleconferencia?

3. ¿A quién se remite el Programa de Capacitación a Distancia para su aprobación?

**PLANTILLA DE CALIFICACION DE ELABORACIÓN DE PROGRAMAS
DE CAPACITACIÓN A DISTANCIA Y TIPOS DE CAPACITACIÓN POR
TELECONFERENCIA**

Ocupante o aspirante del puesto

1. Lo que se realiza una vez que se recaba la información de todas las cédulas de las UAC y Centros SCT, es un **concentrado de necesidades**.

2. ¿Cuáles son las tres modalidades de capacitación que se pueden dar a través de la teleconferencia?
Técnica, administrativa y normativa

3. ¿A quién se remite el Programa de Capacitación a Distancia para su aprobación?
Dirección de Capacitación y Desarrollo

Número	Puntos
1	1
2	1
3	1

Puntos	Calificación
3	100%
1 ó 2	Cancela

REGISTRO OBSERVACIONAL
RESPONSABILIDAD EN DATOS CONFIDENCIALES

Nombre del aspirante o ocupante: _____

Fecha: _____

Observador: _____

Instrucciones: Revise el expediente del ocupante. Ponga un 1 en SI cuando encuentre una amonestación por concepto de Datos confidenciales y uno en NO cuando aparezca amonestación por ese concepto

CONDUCTA	SI	NO
Responsabilidad en datos confidenciales		
Amonestación por mal uso de datos confidenciales		

Calificación del aspirante/ ocupante: _____

RESULTADO	Calificación
Cumple con toda la lista checable	10
No cumple con por lo menos un punto de la lista	Cancela

**REGISTRO OBSERVACIONAL
RESPONSABILIDAD EN BIENES**

Nombre del aspirante u ocupante: _____

Fecha: _____

Observador: _____

Instrucciones: Al terminar el curso de inducción, revise el mobiliario con el que trabajó el aspirante y llene el siguiente formato.

CONDUCTA	SI	NO
Responsabilidad en bienes.		
La computadora donde trabajó el aspirante esta en buen estado. (sin golpes, rayones o manchas)		
El escritorio donde trabajó el aspirante esta en buen estado. (sin golpes, rayones o manchas)		
El material impreso con el que trabajó el aspirante esta en buen estado. (sin manchas o roto)		

Calificación del aspirante/ ocupante: _____

RESULTADO	Calificación
Cumple con toda la lista checable	10
No cumple con por lo menos un punto de la lista	Cancela

JEFE DE DEPARTAMENTO DE DIAGNOSTICO Y PROGRAMACION

HOJA DE CALIFICACIÓN

Nombre del aspirante/ocupante del puesto: _____

Fecha: _____

CONOCIMIENTOS

Competencia 1: Adaptación del Diagnóstico de Necesidades de Capacitación

Conocimiento	Puntaje obtenido	Puntuación Ponderada
Normatividad de la SHCP		
Lineamientos para el DNC en la SCT		
Formatos para el DNC		
Total		

Competencia 2: Concentración de datos del Diagnóstico de Necesidades de Capacitación

Conocimientos	Puntaje obtenido	Puntuación Ponderada
Diagnóstico de Necesidades de Capacitación		
Manejo de formatos D20 y D21		
Manejo de Anexo III		
Características del formato Programa de Presupuesto de Egresos		
Total		

Competencia 3: Adaptación de la norma para la elaboración de Programas de Capacitación

Conocimientos	Puntaje obtenido	Puntuación Ponderada
Normatividad de la SHCP		
Lineamientos para la elaboración de programas de capacitación		
Manejo del programa Word		
Estructura de los programas de capacitación		
Redacción de Objetivos		
Total		

Competencia 4: Estructuración del Plan Institucional de Capacitación

Conocimientos	Puntaje obtenido	Puntuación Ponderada
Redacción de oficios		
Manejo de formatos para la elaboración de programas		
Elementos para conformar el PIC		
Contenido del PIC		
Total		

Competencia 5: Elaboración del Programa de Capacitación a Distancia

Conocimientos	Puntaje obtenido	Puntuación Ponderada
Identificación del formato D20, D21 y Anexo III		
Tabla de frecuencias		
Tipos de capacitación por teleconferencia y elaboración de programas de capacitación a distancia		
Redacción de objetivos		
Total		

HABILIDADES

Habilidad	Puntaje obtenido	Puntuación Ponderada
Ver		
Motoras finas		
Atención		
Memoria		
Total		

ACTITUDES

Actitud	Puntaje obtenido	Puntuación Ponderada
Atención		
Servicio		
Comprensión		
Orden		
Disposición		
Disciplina		
Responsabilidad		
Total		

RESPONSABILIDADES

Responsabilidades	Puntaje obtenido	Puntuación Ponderada
En bienes		
En datos confidenciales		
Total		

PUNTAJE FINAL: _____

DIAGNOSTICO: _____

ANEXO 2 B

EVALUACIÓN Y SEGUIMIENTO

PRUEBA TEÓRICA NORMATIVIDAD PARA LA EVALUACIÓN Y SEGUIMIENTO DE LA CAPACITACIÓN

Ocupante o aspirante del Puesto

Nombre: _____

Responda o complete los siguientes reactivos.

1. Son los encargados de llevar acabo la evaluación de las acciones de capacitación, realizadas para contrastar lo planeado contra lo ejecutado

2. Así mismo verificar el grado de cumplimiento de los objetivos establecidos en el PIC se realiza en función de:

3. ¿Cuales son los requisitos para la elaboración de indicadores?

4. Tipo de indicadores relacionados con el cumplimiento de los objetivos y metas institucionales:

5. Función principal de los indicadores:

6. Mencione quienes son los encargados de llevar acabo la evaluación del proceso enseñanza- aprendizaje:

7. En función a que se realiza la evaluación del proceso enseñanza - aprendizaje:

8. Mencione el propósito del diseño de instrumentos de medición:

9. Dichos formatos serán requisitados por: _____

10. Una vez que las UAs de las dependencias y entidades obtienen los resultados de la evaluación de las acciones de capacitación ¿cual es el propósito que deben perseguir?

11. Mencione el nombre y periodicidad con la que se remite la información relacionada con el Sistema Integral de Información:

12. Tipo de información que se reporta en estos formatos:

13. ¿A quien debe ser reportados y cual es la finalidad de la requisición de estos formatos?

PLANTILLA DE CALIFICACIÓN DE NORMATIVIDAD PARA LA EVALUACIÓN Y SEGUIMIENTO DE LA CAPACITACIÓN

1. Son los encargados de llevar acabo la evaluación de las acciones de capacitación, realizadas para contrastar lo planeado contra lo ejecutado: **Las Unidades Administrativas de las dependencias**
2. Así mismo verificar el grado de cumplimiento de los objetivos establecidos en el PIC se realiza en función de: **El mejoramiento de la eficiencia, eficacia y productividad de los procesos de trabajo.**
3. ¿Cuales son los requisitos para la elaboración de indicadores? **El DNC y la programación de acciones de capacitación**
4. Tipo de indicadores relacionados con el cumplimiento de los objetivos y metas institucionales: **Productividad, eficiencia y calidad**
5. Función principal de los indicadores: **Medir y evaluar los efectos y resultados de las acciones**
6. Mencione quienes son los encargados de llevar acabo la evaluación del proceso enseñanza- aprendizaje: **Los Instructores internos y externos**
7. En función a que se realiza la evaluación del proceso enseñanza - aprendizaje: **El grado en que se asimilan los contenidos de las acciones de capacitación.**
8. Mencione el propósito del diseño de instrumentos de medición: **Evaluar la obtención de resultados y los efectos generados en los procesos de trabajo**
9. Dichos formatos serán requisitados por: **Tanto por los jefes inmediatos como por los capacitandos.**
10. Una vez que las UAs de las dependencias y entidades obtienen los resultados de la evaluación de las acciones de capacitación ¿cual es el propósito que deben perseguir? **Establecen las medidas que permitan la mejora continua del proceso general**
11. Mencione el nombre y periodicidad con la que se remite la información relacionada con el Sistema Integral de Información: **Formatos D22 y D23 debe ser requisitado de forma Mensual**
12. Tipo de información que se reporta en estos formatos: **Información relacionada con el Proceso de Capacitación es la que se reporta en el Sistema Integral de Información**

13. ¿A quien debe ser reportados y cual es la finalidad de la requisición de estos formatos? A la USC de la SHCP tiene como finalidad llevar acabo la evaluación y seguimiento correspondiente

Plantilla de calificación

Número	Puntos
1	1
2	1
3	1
4	1
5	1
6	1
7	1
8	1
9	1
10	1
11	1
12	1
13	1

Tabla de Conversión

Aciertos	Calificación
13	100%
12	92.3%
11	84.3%
10	CANCELA

REGISTRO OBSERVACIONAL
ELABORACIÓN DE FORMATOS

Ocupante o aspirante del Puesto

Nombre: _____

1. Elabore en la computadora el diseño de un formato, que contenga los siguientes datos: clave, Centro o Unidad Administrativa, Tipo de Capacitación, Avance de Programa, Desviación del Programa, Acciones Programadas, en el año, en el período, cursos realizados, número de participantes, número de acreditados, número de hombres, número de mujeres, total.

REGISTRO OBSERVACIONAL
ELABORACIÓN DE FORMATOS

Nombre del ocupante o aspirante al puesto: _____

Fecha: _____

Observador: _____

Tiempo: _____

Plídale al evaluado empiece la actividad especificada en la hoja de evaluación, inmediatamente después de que inicie tome el tiempo, y usted registre si realiza o no las conductas de la lista, una vez que termine el evaluado interrumpa el registro y anote el tiempo final.

Observe que el formato tenga las siguientes características:	Si	No
Clave		
Centro o Unidad Administrativa		
Tipo de Capacitación		
Avance del programa		
Desviación del programa		
Acciones programadas: en el año, en el periodo		
Cursos realizados		
Número de participantes		
Número de acreditados		
Número de mujeres		
Número de hombres		
Total		

Calificación del aspirante u ocupante del puesto: _____

Resultado	Calificación
Cumple con todo la lista checable	10
No cumple con por lo menos un punto de la lista checable	Cancela

**PRUEBA TEÓRICA DE LINEAMIENTOS PARA LA ELABORACIÓN DE LA
CAPACITACIÓN**

Ocupante o aspirante del Puesto

Nombre: _____

Responda o complete los siguientes reactivos.

1. Es obligación del Departamento de Evaluación y Seguimiento cumplir con:

2. El departamento vigilará que se cumpla con los lineamientos establecidos en la circular N. 10, respecto a la obligatoriedad de reportar resultados a la DGRH.

a. Si

b. No

3. Función principal del Departamento de Evaluación y Seguimiento

**PLANTILLA DE CALIFICACIÓN DE LINEAMIENTOS PARA LA
ELABORACIÓN DE LA CAPACITACIÓN**

1. Es obligación del Departamento de Evaluación y Seguimiento cumplir con: **La norma de la SHCP**
2. El departamento vigilará que se cumpla con los lineamientos establecidos en la circular N. 10, respeto a la obligatoriedad de reportar resultados a la DGRH.
 - a. Si
 - b. **No**
3. Función principal del Departamento de Evaluación y Seguimiento **Es revisar la ejecución de las acciones de capacitación sean congruentes con lo establecido en el Plan Institucional de Capacitación.**

Plantilla de calificación

Número	Puntos
1	1
2	1
3	1

Tabla de conversión

Puntos	Calificación
3	100%
2	66.6%
1	33.3%

Total de puntos 3

MANEJO DE WORD

Nombre del aspirante u ocupante del puesto: _____

Fecha: _____

Observador: _____

A continuación se presenta un texto, siga las siguientes pasos:

1. Abra el programa Word
2. Seleccione la función justificar
3. Elija el tipo de letra Times New Roman
4. Elija el tamaño 12
5. Configure el margen de 3.5 cm
6. Transcriba al pie de la letra el texto en la computadora

HARDWARE Y SOFTWARE

Una computadora es una herramienta de trabajo muy versátil, capaz de realizar una gran diversidad de labores, todas relacionadas con el tratamiento de la información.

Podemos dividir el estudio de la computación en *hardware* y *software*. El hardware es la parte física de la máquina, los circuitos, componentes, dispositivos periféricos (teclado, monitor, impresora, ratón, escáner, unidades de disco, módem, etc.) y en general todos los elementos mecánicos y electrónicos que realizan el trabajo. El software es el conjunto de programas y codificaciones necesarias para hacer que el hardware egecute la tarea que nosotros deseamos.

Amvas ramas de la computación se encuentran íntimamente ligadas. El software debe tener en cuenta las peculiaridades del funcionamiento del hardware y el hardware es diseñado teniendo en cuenta las posibles necesidades de los usuarios.

7. El título debe estar centrado y en negritas
8. Seleccione el segundo párrafo
9. Transfórmelo a mayúsculas
10. Seleccione todo el texto
11. Copie y pegue el texto
12. Guarde el documento en la carpeta Mis documentos
13. Envíe la orden de imprimir
14. Cierre el programa

REGISTRO OBSERVACIONAL

MANEJO DE WORD

Nombre del ocupante o aspirante al puesto: _____

Fecha: _____

Observador: _____

Tiempo: _____

Pídale al evaluado empiece la actividad especificada en la hoja de evaluación, inmediatamente después de que comience tome el tiempo, y registre si realiza o no las conductas de la lista, una vez que termine el evaluado interrumpa el registro y anote el tiempo final.

CONDUCTA	SI	NO
Observe que el evaluado realice las siguientes actividades		
1. Da un click en Word		
2. Da un click en justificar		
3. Elige el tipo de letra Times New Roman		
4. Elige el tamaño 12		
5. Configura el tabulador con un margen de 3.5 cm		
6. Transcribe al pie de la letra el texto		
7. Selecciona el título centrándolo		
8. Elige la opción negrita para el título		
9. Selecciona el segundo párrafo		
10. Utiliza la barra de herramientas		
11. Selecciona la opción cambiar a mayúsculas		
12. Selecciona la opción ortografía y gramática		
13. Selecciona todo el documento		
14. Selecciona la opción copiar		
15. Selecciona la opción pegar		
16. Guarda el documento en la carpeta "Mis Documentos"		
17. Selecciona la opción imprimir		
18. Cierra el programa		

Calificación del aspirante u ocupante del puesto _____

<i>Resultados</i>	Calificación
Cumple con toda la lista chequeable	100%
No cumple con por lo menos un punto de la lista chequeable	CANCELA

**PRUEBA TEÓRICA CARACTERÍSTICAS DEL LLENADO DE FORMATOS D22
Y D23**

Ocupante o aspirante del Puesto

Nombre: _____

Responda o complete los siguientes reactivos.

1. ¿Cuales son los formatos que integran el Sistema Integral de Información?

2. Los datos que se presentan por igual en los dos formatos son seis:
 - a. Si
 - b. No
3. En el formato ____ la clave A1 corresponde al conjunto de operaciones que realizan las unidades responsables de los recursos públicos.
4. En el formato ____ el área administrativa que tiene bajo su responsabilidad el llevar acabo la función de operar el proceso de capacitación se representa por la clave ____
5. Seleccione la opción que corresponda a cada uno de los formatos del Sistema Integral de Información
 - () Señala el tipo de capacitación que se imparte
 - A. D 22 () Índice que permite medir la contribución de las acciones de capacitación.
 - B. D 23 () Número de acciones programadas acordes al calendario aprobado.
 - () Indica los indicadores determinados
 - () Indica el número de acciones ejecutadas
 - () Conjunto de programas a corto, mediano y largo plazo.
 - () Valor numérico del indicador.

PLANTILLA DE CALIFICACIÓN DE LAS CARACTERÍSTICAS DEL LLENADO DE FORMATOS D22 Y D23

1. ¿Cuales son los formatos que integran el Sistema Integral de Información?
D22 y D23
3. Los datos que se presentan por igual en los dos formatos son seis:
 - a. **SI**
 - b. No
3. En el formato **D22** la clave A1 corresponde al conjunto de operaciones que realizan las unidades responsables de los recursos públicos.
4. En el formato **D22** el área administrativa que tiene bajo su responsabilidad el llevar acabo la función de operar el proceso de capacitación se representa por la clave **UR**.
5. Seleccione la opción que corresponda a cada uno de los formatos del Sistema Integral de Información

(B) Señala el tipo de capacitación que se imparte

A. D 22

(B) Índice que permite medir la contribución de las acciones de capacitación.

B. D 23

(A) Número de acciones programadas acordes al calendario aprobado.

(B) Indica los indicadores determinados

(A) Indica el número de acciones ejecutadas

(A) Conjunto de programas a corto, mediano y largo plazo.

(B) Valor numérico del indicador.

Plantilla de calificación

Número	Puntos
1	1
2	1
3	1
4	2
5	3

Tabla de conversión

Aciertos	Calificación
8	100%
7	87.5%
6	CANCELA

PRUEBA TEORICA TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN

Ocupante o aspirante del Puesto

Nombre: _____

Responda o complete los siguientes reactivos.

1. Defina que es Técnica

2. Defina que es investigación

3. ¿Que datos contiene una ficha bibliográfica?

4. Mencione la utilidad de la ficha de trabajo

PLANTILLA DE CALIFICACIÓN DE TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN

1. Defina que es Técnica

Es el conjunto de procedimientos y recursos que emplea una ciencia o arte

2. Defina que es investigación

Es un procedimiento formulado lógicamente para la adquisición, organización y transmisión de conocimientos;

3. ¿Que datos contiene una ficha bibliográfica?

Se mencionan los datos generales de una obra (autor, título, número de edición, pie de imprenta, lugar de edición, año de edición, etc.).

4. Mencione la utilidad de la ficha de trabajo

Se utilizan para anotar aspectos importantes de la lectura o investigación;

Plantilla de Calificación

Número	Puntos
1	1
2	1
3	1
4	1

Tabla de Conversión

Aciertos	Calificación
4	100%
3	75%
2	50%
1	25%

PRUEBA TEÓRICA METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

Ocupante o aspirante del Puesto

Nombre: _____

Responda o complete los siguientes reactivos.

1. Defina que es Metodología

2. Defina que es Investigación documental

3. Defina que es método

4. Defina que es Proyecto de Investigación

5. Defina que es un Diseño de Investigación

PLANTILLA DE CALIFICACIÓN DE METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

1. Defina que es Metodología

Es el conjunto de procedimientos, técnicas e instrumentos que se siguen y utilizan para realizar una investigación

2. Defina que es Investigación documental

Es la revisión y análisis cuidadoso de documentos escritos o grabados para encontrar información, pruebas o justificación sobre un asunto o experimento:

3. Defina que es método

Es el conjunto de conocimientos que se usan para investigar todo lo referente a problemas científicos y validación de sus méritos y resultados:

4. Defina que es Proyecto de Investigación

Puede definirse como la concepción de la idea básica y la planeación necesaria para realizar un trabajo de investigación, sobre un aspecto o fenómeno particular

5. Defina que es un Diseño de Investigación

Es la descripción detallada de la manera como se piensa realizar el trabajo de investigación y la forma como se han distribuido las etapas del trabajo para su desarrollo

Plantilla de calificación

Número	Puntos
1	1
2	1
3	1
4	1
5	1

Tabla de conversión

Aciertos	Calificación
5	100%
4	80%
3	CANCELA

PRUEBA TEÓRICA CONSTRUCCIÓN DE INSTRUMENTOS

Ocupante o aspirante del Puesto

Nombre: _____

Responda lo siguiente.

1. Un instrumento debe:
 - a. Conducir indirectamente a la medición de contenidos
 - b. Ofrecer múltiples oportunidades de demostrar el aprendizaje
 - c. Centrarse en alguno de los contenidos examinados
 - d. Ser confiable, valido y estandarizado
 - e. Limitar el número de contenidos explorados

PLANTILLA DE CALIFICACIÓN DE LA CONSTRUCCIÓN DE INSTRUMENTOS

1. Un instrumento debe:
 - a. Conducir indirectamente a la medición de contenidos
 - b. Ofrecer múltiples oportunidades de demostrar el aprendizaje
 - c. Centrarse en alguno de los contenidos examinados
 - d. Ser confiable, valido y estandarizado**
 - e. Limitar el número de contenidos explorados

Resultado	Calificación
Respuesta correcta d	100%
No cumple con la respuesta	CANCELA

PRUEBA TEÓRICA ELABORACIÓN DE REACTIVOS

Ocupante o aspirante del Puesto

Nombre: _____

Responda o complete los siguientes reactivos.

1. Es la unidad más pequeña que puede ser aislada para un examen o cuantificación _____
2. Un reactivo o ítem de _____ confeccionado correctamente puede constituir un medio eficiente para medir diversos niveles de aprendizaje, incluidos la síntesis, el análisis y la valoración.
3. Los test de _____ son adecuadas para medir el aprendizaje de hechos o textual, en los cuales la respuesta correcta suele ser única.
4. Una ventaja importante de los ítems verdadero- falso sobre los de elección múltiple reside en que únicamente pueden medir información sobre hechos o niveles de aprendizaje relativamente bajos:
 - a. Sí
 - b. No
5. Un ítem de _____ debe contener acontecimientos o conceptos relacionados conceptualmente entre sí.
6. Dado que las preguntas de elaboración se destinan a medir la capacidad para sintetizar, analizar e interpretar el material aprendido, deben ser lo más generales y extensos posibles:
 - a. Sí
 - b. No
7. Confeccione 2 reactivos de elección múltiple que cubran el tema aplicación al trabajo.
8. Confeccione 2 reactivos de V F, que cubran el tema evaluación de la capacitación.

PLANTILLA DE CALIFICACIÓN DE LA ELABORACIÓN DE REACTIVOS

1. Es la unidad más pequeña que puede ser aislada para un examen o cuantificación

Reactivo o ítem

2. Un reactivo o ítem de **elección múltiple** confeccionado correctamente puede constituir un medio eficiente para medir diversos niveles de aprendizaje, incluidos la síntesis, el análisis y la valoración.

3. Los test de **Completamiento** son adecuadas para medir el aprendizaje de hechos o textual, en los cuales la respuesta correcta suele ser única.

4. Una ventaja importante de los ítems verdadero- falso sobre los de elección múltiple reside en que únicamente pueden medir información sobre hechos o niveles de aprendizaje relativamente bajos:

- a. Si
- b. No

5. Un ítem de **emparejamiento** debe contener acontecimientos o conceptos relacionados conceptualmente entre sí.

6. Dado que las preguntas de elaboración se destinan a medir la capacidad para sintetizar, analizar e interpretar el material aprendido, deben ser lo más generales y extensos posibles:

- a. Si
- b. No

7. Confeccione 2 reactivos de elección múltiple que cubran el tema aplicación al trabajo.

8. Confeccione 2 reactivos de V F, que cubran el tema evaluación de la capacitación.

Tabla de calificación

Número	Puntos
1	1
2	1
3	1
4	1
5	1
6	1

Total de puntos _____

Tabla de conversión

Aciertos	Calificación
6	100%
5	83.3%
4	66.6%
3	50%
2 o menos	CANCELA

Observe que el formato tenga las siguientes características:	Si	No
2 reactivos de Elección múltiple de Aplicación al trabajo		
2 reactivos de Falso Verdadero de Evaluación de la capacitación		

Calificación del aspirante u ocupante del puesto _____

Resultados	Calificación
Cumple con las características	100%
No cumple con por lo menos una característica	Cancela

PRUEBA TEÓRICA VALIDEZ

Ocupante o aspirante del Puesto

Nombre: _____

Responda o complete los siguientes reactivos.

1. Se refiere a la consistencia de las puntuaciones obtenidas por las mismas personas cuando se les examina en distintas ocasiones con el mismo test:

- a. Confiabilidad
- b. Validez

2. Relacione las columnas según

- | | |
|------------------|--|
| A. Confiabilidad | <input type="checkbox"/> test retest |
| | <input type="checkbox"/> predictiva |
| | <input type="checkbox"/> formas alternas |
| | <input type="checkbox"/> de Kuder - Richardson |
| | <input type="checkbox"/> facie |
| | <input type="checkbox"/> división por mitades |
| B. Validez | <input type="checkbox"/> coeficiente alfa |
| | <input type="checkbox"/> concurrente |
| | <input type="checkbox"/> contenido |
| | <input type="checkbox"/> entre calificadoros |

PLANTILLA DE CALIFICACION DE VALIDEZ DE UN INSTRUMENTO

1. Se refiere a la consistencia de las puntuaciones obtenidas por las mismas personas cuando se les examina en distintas ocasiones con el mismo test:

- a. Confiabilidad
- b. Validez

2. Relacione las columnas según

- A. Confiabilidad
 - (A) test retest
 - (B) predictiva
 - (A) formas alternas
 - (A) de Kuder - Richardson
 - (B) facie
- B. Validez
 - (A) división por mitades
 - (A) coeficiente alfa
 - (B) concurrente
 - (B) contenido
 - (A) entre calificadores

Plantilla de calificación

Número	Puntos
1	1
2	1

Tabla de conversión

Aciertos	Calificación
2	100%
1	50%

Total de puntos _____

PRUEBA TEÓRICA CONFIABILIDAD DE UN INSTRUMENTO

Ocupante o aspirante del Puesto

Nombre: _____

Responda o complete los siguientes reactivos.

1. Índice de confiabilidad perfecta de un instrumento debe ser:
 - a. Superior .90
 - b. Entre .80 y .90
 - c. Debajo de .80
2. _____ : Grado en que un test mide lo que se desea o alcanza su finalidad:

PLANTILLA DE CALIFICACIÓN DE LA CONFIABILIDAD DE UN INSTRUMENTO

1. Índice de confiabilidad perfecta de un instrumento debe ser:
 - a. Superior .90
 - b. Entre .80 y .90
 - c. Debajo de .80
2. . Confiabilidad : Grado en que un test mide lo que se desea o alcanza su finalidad:

Plantilla de calificación

Número	Puntos
1	1
2	1

Tabla de conversión

Aciertos	Calificación
2	100
1	Cancela

PRUEBA TEÓRICA EVALUACIÓN DE LA CAPACITACIÓN

Ocupante o aspirante del Puesto

Nombre: _____

Responda o complete los siguientes reactivos.

1. Mencione los tres tipos de evaluación de la capacitación que se realizan en la SCT:

2. _____ Permite evaluar la adquisición de conocimiento, habilidad y actitud desarrollada durante el curso.

3. _____ Permite establecer un diagnóstico del grupo definiendo el grado de conocimiento previo que tiene el participante

4. _____ Tiene como objetivo corroborar el grado de aprendizaje obtenido por el participante.

PLANTILLA DE CALIFICACIÓN DE EVALUACIÓN DE LA CAPACITACIÓN

1. Mencione los tres tipos de evaluación de la capacitación que se realizan en la SCT:

Preliminar, formativa y final.

2.. Formativa Permite evaluar la adquisición de conocimiento, habilidad y actitud desarrollada durante el curso.

3. Preliminar Permite establecer un diagnóstico del grupo definiendo el grado de conocimiento previo que tiene el participante

4. Final Tiene como objetivo corroborar el grado de aprendizaje obtenido por el participante.

Plantilla de calificación

Número	Puntos
1	1
2	1
3	1
4	1

Total de puntos _____

Tabla de conversión

Aciertos	Calificación
4	100%
3	75%
2	25%
1	CANCELA

PRUEBA TEÓRICA DE APLICACIÓN AL TRABAJO

Ocupante o aspirante del Puesto

Nombre: _____

Responda o complete los siguientes reactivos.

1. Toda mejora sistemática en el trabajo realizado en los conocimientos del trabajador a partir de la aplicación de un curso de capacitación y observado en el incremento de la productividad y calidad de los productos y/o servicios de la empresa.
 - a. Desarrollo Profesional
 - b. Aplicación al trabajo
 - c. Transferencia del conocimiento
 - d. Actitud en el trabajo

3. La evaluación de la aplicación al trabajo contempla reactivos relacionados con la utilidad de las acciones de capacitación, en el trabajo evaluando si el servidor público emplea los conocimientos adquiridos en el curso en beneficio de su trabajo:
 - a. Si
 - b. No

PLANTILLA DE CALIFICACIÓN DE APLICACIÓN AL TRABAJO

1. Toda mejora sistemática en el trabajo realizado en los conocimientos del trabajador a partir de la aplicación de un curso de capacitación y observado en el incremento de la productividad y calidad de los productos y/o servicios de la empresa.

- a. Desarrollo Profesional
- b. Aplicación al trabajo**
- c. Transferencia del conocimiento
- d. Actitud en el trabajo

2. La evaluación de la aplicación al trabajo contempla reactivos relacionados con la utilidad de las acciones de capacitación, en el trabajo evaluando si el servidor público emplea los conocimientos adquiridos en el curso en beneficio de su trabajo:

- a. Si
- b. No

Plantilla de calificación

Número	Puntos
1	1
2	1

Total de puntos _____

Tabla de conversión

Aciertos	Calificación
2	100%
1	50%

REGISTRO OBSERVACIONAL
RESPONSABILIDAD EN BIENES

Nombre del aspirante u ocupante: _____

Fecha: _____ Observador: _____

Instrucciones: Al terminar el curso de inducción, revise el mobiliario con el que trabajó el aspirante y llene el siguiente formato.

CONDUCTA	Si	No
Responsabilidad en bienes		
La computadora donde trabajó el aspirante esta en buen estado (sin golpes, rayones o manchas).		
El escritorio donde trabajó el aspirante esta en buen estado (sin golpes, rayones o manchas).		
El material impreso con el que trabajó el aspirante esta en buen estado (sin manchas o roto)		

Calificación del aspirante u ocupante: _____

Resultado	Calificación
Cumple con toda la lista checable	10
No cumple con por lo menos un punto de la lista	0

REGISTRO OBSERVACIONAL
RESPONSABILIDAD EN DATOS CONFIDENCIALES

Nombre del aspirante u ocupante: _____

Fecha: _____ Observador: _____

Instrucciones: Revise el expediente del ocupante. Ponga un 1 en Si cuando encuentre una amonestación por concepto de Datos confidenciales y 1 en No cuando aparezca amonestación por ese concepto

CONDUCTA	SI	NO
Responsabilidad en datos confidenciales		
Amonestación por mal uso en datos confidenciales.		

Calificación del aspirante / ocupante: _____

Resultado	Calificación
Cumple con toda la lista checable	10
No cumple con por lo menos un punto de la lista	0

**JEFE DE DEPARTAMENTO DE EVALUACIÓN Y SEGUIMIENTO DE LA
CAPACITACIÓN**

HOJA DE CALIFICACIÓN

Nombre del aspirante/ ocupante del puesto: _____

Fecha: _____

CONOCIMIENTOS

Competencia 1: Adaptación de la norma para la Evaluación y Seguimiento de la Capacitación.

Conocimiento	Puntaje obtenido	Puntuación Ponderada
Normatividad de la SHCP		
Elaboración de formatos		
		Total

Competencia 2: Integrar resultados de la evaluación de la capacitación

Conocimiento	Puntaje obtenido	Puntuación Ponderada
Lineamientos para la evaluación de la capacitación		
Manejo de Word		
Características del formato D22 y D23		
		Total

Competencia 3: Construcción de Instrumentos

Conocimiento	Puntaje obtenido	Puntuación Ponderada
Metodología de la investigación		
Técnicas de investigación documental		
Construcción de instrumentos		
Elaboración de reactivos		
Validez		
Confiablez		
Evaluación de la capacitación		
Aplicación al trabajo		
		Total

HABILIDADES

Habilidad	Puntaje Obtenido	Puntaje Ponderado
Ver		
Motoras finas		
Atención		
Memoria		
		Total

ACTITUDES

Actitud	Puntaje Obtenido	Puntaje Ponderado
Orden (PE)		
Servicio (COL)		
Creatividad (D)		
		Total

Puntaje Final _____
Diagnostico _____

ANEXO 2 C

DESARROLLO PROFESIONAL Y EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

PRUEBA TEÓRICA LINEAMIENTOS PARA EL PREMIO NACIONAL DE
ADMINISTRACIÓN PÚBLICA

Ocupante o aspirante del Puesto

Nombre: _____

Responda o complete las siguientes preguntas.

1. ¿En base a qué se elabora la metodología para la realización de trabajos para participar en el PNAP?

2. ¿Quién establece los mecanismos de coordinación y comunicación para el desarrollo del Programa del PNAP en la SCT?

3. La responsabilidad de aplicar los lineamientos de operación y la metodología para evaluar trabajos con destino al certamen, se delega a _____

4. En cuanto al último lineamiento, mencione el informe que debe realizarse una vez que se tiene al candidato seleccionado para participar en el PNAP y a quien se debe remitir.

**PLANTILLA DE CALIFICACION LINEAMIENTOS PARA EL PREMIO
NACIONAL DE ADMINISTRACIÓN PÚBLICA**

1. ¿En base a qué se elabora la metodología para la realización de trabajos para participar en el PNAP?
Norma emitida por la SHCP

2. ¿Quién establece los mecanismos de coordinación y comunicación para el desarrollo del Programa del PNAP en la SCT?
Dirección General de Recursos Humanos

3. La responsabilidad de aplicar los lineamientos de operación y la metodología para evaluar trabajos con destino al certamen, se delega a **Unidades Administrativas**

4. En cuanto al último lineamiento, mencione que informe que debe realizarse una vez que se tiene al candidato seleccionado para participar en el PNAP y a quien se debe remitir.
El informe general del desarrollo del programa y se envía a la Unidad de Servicio Civil de la SHCP.

Plantilla de Calificación

Número	Puntos
1	1
2	1
3	1
4	1

Tabla de Conversión

Puntos	Calificación
4	100%
3 ó menos	Cancela

**PRUEBA TEÓRICA DE METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN PARA
TRABAJOS DEL PNAP**

Ocupante o aspirante del Puesto

Nombre: _____

Responda o complete las siguientes preguntas.

1. En la "portada" de un trabajo de investigación, aspirante al certamen para el PNAP ¿qué datos deben anotarse?

2. Los 7 componentes principales de un trabajo de investigación de este tipo son:

a) _____
b) _____
c) _____
d) _____
e) _____
f) _____
g) _____

3. El rubro en el que se exponen las ganancias que se pueden lograr de la aplicación de la propuesta que se presenta en el trabajo se denomina _____

**PLANTILLA DE CALIFICACION DE METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN
PARA TRABAJOS DEL PNAP**

Ocupante o aspirante del Puesto

1. En la "portada" de un trabajo de investigación, aspirante al certamen para el PNAP ¿qué datos deben anotarse?
Nombre de la institución, título del trabajo, autor, fecha y lugar.

2. Los 7 componentes principales de un trabajo de investigación de este tipo son:
 - h) **Índice**
 - i) **Exposición de los motivos**
 - j) **Introducción**
 - k) **Planteamiento científico del problema**
 - l) **Objetivos de investigación**
 - m) **Hipótesis**
 - n) **Capítulos**

3. El rubro en el que se exponen las ganancias que se pueden lograr de la aplicación de la propuesta que se presenta en el trabajo se denomina **Beneficios Institucionales.**

Plantilla de Calificación

Número		Puntos
1		1
2	7 elementos	3
	6 elementos	2
	5 elementos	1
	4 ó menos	0
3		1

Tabla de Conversión

Puntos	Calificación
5	100%
4	80%
3 ó menos	Cancela

PRUEBA TEÓRICA DE TEMAS PARA EL DESARROLLO DE TRABAJOS

Ocupante o aspirante del Puesto

Nombre: _____

1. Mencione 7 de los diez temas sobre los que se puede desarrollar un trabajo de investigación.

PLANTILLA DE CALIFICACION DE TEMAS PARA EL DESARROLLO DE TRABAJOS

Ocupante o aspirante del Puesto

1. Mencione 7 de los diez temas sobre los que se puede desarrollar un trabajo de investigación.

1) Calidad total, 2) Simplificación de trámites y mejoramiento del servicio público, 3) Técnicas jurídicas de la Administración Pública, 4) Sistemas de Planeación Nacional, 5) Programación y Presupuesto, 6) Contabilidad gubernamental, 7) Auditoria y Control, 8) Sistemas de evaluación, 9) Administración y desarrollo de personal, 10) Impartición de justicia.

Plantilla de Calificación

Número		Puntos
1		10
	7 elementos	8,5
	6 elementos	7
	5 elementos	0
	4 o menos	

Tabla de Conversión

Puntos	Calificación
10	100%
8,5	85%
7	70%
5 ó menos	Cancela

**PRUEBA TEÓRICA DE PROCEDIMIENTO PARA LA ELECCIÓN DEL
TRABAJO REPRESENTANTE PARA EL PNAP**

Ocupante o aspirante del Puesto

Nombre: _____

1. Elaboré un diagrama de flujo de los 8 pasos generales para la elección del trabajo representante de la institución para el PNAP, desde que se reciben los trabajos de los candidatos hasta el envío del informe a la SHCP.

PLANTILLA DE CALIFICACION DE PROCEDIMIENTO PARA LA ELECCIÓN DEL TRABAJO REPRESENTANTE PARA EL PNAP

Ocupante o aspirante del Puesto

1. Elaboré un diagrama de flujo de los 8 pasos generales para la elección del trabajo representante de la institución para el PNAP, desde que se reciben los trabajos de los candidatos hasta el envío del informe a la SHCP.
 - a) Recibe los trabajos y expedientes de los candidatos
 - b) Canaliza los trabajos a áreas especialistas en el tema para su valoración
 - c) Recibe de nuevo los trabajos con las observaciones de los especialistas y los envía a la Comisión Evaluadora para su selección.
 - d) Tramita el reconocimiento económico para el autor del trabajo elegido, ante la Dirección de Remuneraciones
 - e) Envía a la Unidad de Servicio Civil de la SHCP el expediente y trabajo del candidato
 - f) Organiza la ceremonia de Premiación
 - g) Elabora memoria del proceso del
 - h) Envía el informe de actividades a la SHCP

Plantilla de Calificación

Número		Puntos
1	8 elementos	10
	7 elementos	9
	6 elementos	7.5
	5 elementos	6
	4 ó menos	0

Tabla de Conversión

Puntos	Calificación
9-10	100%
8	84%
7	74%
6 o menos	Cancela

MANEJO DE WORD

A continuación se presenta un texto, siga las siguientes pasos:

1. Abra el programa Word
2. Seleccione la función justificar
3. Elija el tipo de letra Times New Roman
4. Elija el tamaño 12
5. Configure el margen de 3.5 cm
6. Transcriba al pie de la letra el texto en la computadora

HARDWARE Y SOFTWARE

Una computadora es una herramienta de trabajo muy versátil, capaz de realizar una gran diversidad de labores, todas relacionadas con el tratamiento de la información.

Podemos dividir el estudio de la computación en *hardware* y *software*. El hardware es la parte física de la máquina, los circuitos, componentes, dispositivos periféricos (teclado, monitor, impresora, ratón, escáner, unidades de disco, módem, etc.) y en general todos los elementos mecánicos y electrónicos que realizan el trabajo. El software es el conjunto de programas y codificaciones necesarias para hacer que el hardware ejecute la tarea que nosotros deseamos.

Amvas ramas de la computación se encuentran íntimamente ligadas. El software debe tener en cuenta las peculiaridades del funcionamiento del hardware y el hardware es diseñado teniendo en cuenta las posibles necesidades de los usuarios.

7. El título debe estar centrado y en negritas
8. Seleccione el segundo párrafo
9. Transfórmelo a mayúsculas
10. Seleccione todo el texto
11. Copie y pegue el texto
12. Guarde el documento en la carpeta Mis documentos
13. Envíe la orden de imprimir
14. Cierre el programa

**REGISTRO OBSERVACIONAL
MANEJO DE WORD**

Nombre del ocupante o aspirante al puesto: _____

Fecha: _____

Observador: _____

Tiempo: _____

Pídale al evaluado empiece la actividad especificada en la hoja de evaluación, inmediatamente después de que comience tome el tiempo, y registre si realiza o no las conductas de la lista colocando una **X** donde corresponda, una vez que termine el evaluado interrumpa el registro y anote el tiempo final.

Asigne 1 punto por cada conducta realizada.

CONDUCTA	SI	NO
Observe que el evaluado realice las siguientes actividades		
1. Da un click en Word		
2. Da un click en justificar		
3. Elige el tipo de letra Times New Roman		
4. Elige el tamaño 12		
5. Configura el tabulador con un margen de 3.5 cm		
6. Transcribe al pie de la letra el texto		
7. Selecciona el título centrándolo		
8. Elige la opción negrita para él título		
9. Selecciona el segundo párrafo		
10. Utiliza la barra de herramientas		
11. Selecciona la opción cambiar a mayúsculas		
12. Selecciona la opción ortografía y gramática		
13. Selecciona todo el documento		
14. Selecciona la opción copiar		
15. Selecciona la opción pegar		
16. Guarda el documento en la carpeta "Mis Documentos"		
17. Selecciona la opción imprimir		
18. Cierra el programa		

Calificación del aspirante u ocupante del puesto _____

Resultados	Calificación
Cumple todas las conductas de la lista	100%
Cumple con por lo menos 14 conductas de la lista	80%
Cumple con menos de 14 conductas de la lista	Cancela

**PRUEBA TEÓRICA DE LINEAMIENTOS PARA EL DX NECESIDADES DE
PRESTADORES DE SERVICIO SOCIAL Y PRACTICAS PROFESIONALES**

Ocupante o aspirante del Puesto

Nombre: _____

Responda las siguientes preguntas.

1. ¿En qué periodo del año, el departamento lleva a cabo la detección de las necesidades de prestadores de S.S. y P.P.?

2. ¿En que semana de noviembre tienen como máximo las Unidades Administrativas Centrales para enviar sus requerimientos?

3. ¿ Con base en qué se debe formular el Programa de Servicio Social y Prácticas Profesionales de la SCT?

**PLANTILLA DE CALIFICACION DE LINEAMIENTOS PARA EL DX
NECESIDADES DE PRESTADORES DE SERVICIO SOCIAL Y PRACTICAS
PROFESIONALES**

Ocupante o aspirante del Puesto

1. ¿En qué periodo del año, el departamento lleva a cabo la detección de las necesidades de prestadores de S.S. y P.P.?
Último trimestre del año
2. ¿En que semana de noviembre tienen como máximo las Unidades Administrativas Centrales para enviar sus requerimientos?
Tercera semana
3. ¿ Con base en qué se debe formular el Programa de Servicio Social y Prácticas Profesionales de la SCT?
Requerimientos de las Unidades Administrativas

Plantilla de Calificación

Número	Puntos
1	1
2	1
3	1

Tabla de Conversión

Puntos	Calificación
3	100%
2 ó menos	Cancela

**PRUEBA TEÓRICA DE CARACTERÍSTICAS DEL FORMATO DE
PRESTADORES DE S.S.**

Ocupante o aspirante del puesto

Nombre: _____

De la siguiente lista de datos, marque con una "X" si están o no contenidos en el formato de Detección de Necesidades de prestadores de S.S.

- | | SI | NO | |
|-----|-----|-----|---|
| 1. | () | () | Firma de autorización del prestador. |
| 2. | () | () | Nombre del Programa o proyecto designado. |
| 3. | () | () | Hora de inicio y término del servicio. |
| 4. | () | () | Tipo de proyecto a realizar. |
| 5. | () | () | Justificación del programa o proyecto. |
| 6. | () | () | Número de reporte correspondiente. |
| 7. | () | () | Metas a cumplir en el programa o proyecto. |
| 8. | () | () | Número de expediente. |
| 9. | () | () | Tipo de apoyo que la UA proporcionará al prestador de servicios. |
| 10. | () | () | Nombre de la institución educativa del prestador. |
| 11. | () | () | Nombre completo de la carrera. |
| 12. | () | () | Descripción de las tareas a realizar según el perfil profesional del prestador. |
| 13. | () | () | Semestre que debe cursar el prestador de servicios. |
| 15. | () | () | Datos del responsable de la UA que asigna al prestador. |
| 16. | () | () | Datos personales del prestador. |

17. () () Número de prestadores de servicio que se requieren.

18. () () Unidad Administrativa.

**PLANTILLA DE CALIFICACION DE CARACTERÍSTICAS DEL FORMATO DE
PRESTADORES DE S.S.**

Ocupante o aspirante del puesto

- | SI | NO | |
|-----|---|---|
| 1. | () (<input checked="" type="checkbox"/>) | Firma de autorización del prestador. |
| 2. | (<input checked="" type="checkbox"/>) () | Nombre del Programa o proyecto designado. |
| 3. | () (<input checked="" type="checkbox"/>) | Hora de inicio y término del servicio. |
| 4. | (<input checked="" type="checkbox"/>) () | Tipo de proyecto a realizar. |
| 5. | (<input checked="" type="checkbox"/>) () | Justificación del programa o proyecto. |
| 6. | () (<input checked="" type="checkbox"/>) | Número de reporte correspondiente. |
| 7. | (<input checked="" type="checkbox"/>) () | Metas a cumplir en el programa o proyecto. |
| 8. | () (<input checked="" type="checkbox"/>) | Número de expediente. |
| 9. | (<input checked="" type="checkbox"/>) () | Tipo de apoyo que la UA proporcionará al prestador de servicios. |
| 10. | () (<input checked="" type="checkbox"/>) | Nombre de la institución educativa del prestador. |
| 11. | (<input checked="" type="checkbox"/>) () | Nombre completo de la carrera. |
| 12. | (<input checked="" type="checkbox"/>) () | Descripción de las tareas a realizar según el perfil profesional del prestador. |
| 13. | () (<input checked="" type="checkbox"/>) | Semestre que debe cursar el prestador de servicios. |
| 15. | (<input checked="" type="checkbox"/>) () | Datos del responsable de la UA que asigna al prestador. |
| 16. | () (<input checked="" type="checkbox"/>) | Datos personales del prestador. |
| 17. | (<input checked="" type="checkbox"/>) () | Número de prestadores de servicio que se requieren. |
| 18. | (<input checked="" type="checkbox"/>) () | Unidad Administrativa. |

Plantilla de Calificación

Número	Puntos
1	1
2	1
3	1
4	1
5	1
6	1
7	1
8	1
9	1
10	1
11	1
12	1
13	1
14	1
15	1
16	1
17	1
18	1

Tabla de Conversión

Puntos	Calificación
17-18	100%
15-16	89%
14	80%
13	74%
12 ó menos	Cancela

PRUEBA TEÓRICA DE ELABORACIÓN DE REPORTE DE PRESTADORES

Ocupante o aspirante del Puesto

Nombre: _____

Responda las siguientes preguntas

1. ¿Con qué periodicidad deben elaborarse los informes de la asignación de prestadores de S.S. y P.P. ¿

2. Número de folios de los expedientes, UA a la que pertenece el prestador, perfil académico del prestador, nombre de la institución, cambios ocurridos (bajas), son los datos que se incluyen el reporte.

a) V

b) F

**PLANTILLA DE CALIFICACION DE ELABORACIÓN DE REPORTE DE
PRESTADORES**

Ocupante o aspirante del Puesto

1. ¿Con qué periodicidad deben elaborarse los informes de la asignación de prestadores de S.S. y P.P. ¿
Semanal y mensualmente
2. Número de folios de los expedientes, UA a la que pertenece el prestador, perfil académico del prestador, nombre de la institución, cambios ocurridos (bajas), son los datos que se incluyen en el reporte.

a) V

b) F

Plantilla de Calificación

Número	Puntos
1	2.5
2	2.5

Tabla de Conversión

Puntos	Calificación
5	100%
4 ó menos	Cancela

PRUEBA TEÓRICA DE LINEAMIENTOS PARA LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

Ocupante o aspirante del Puesto

Nombre: _____

Responda o complete los siguientes reactivos.

1. A través de la evaluación de metas, factores y en su caso por un trabajo escrito se determina el otorgamiento de _____
2. De acuerdo a los lineamientos de la Norma, ¿quiénes son los responsables de practicar la evaluación del desempeño?

3. ¿Qué es lo que se considera como único elemento para seleccionar a los acreedores a estímulos y recompensas?

4. A través de la Evaluación del Desempeño, debe verificarse que el servidor público cumpla con las _____

PLANTILLA DE CALIFICACION DE LINEAMIENTOS PARA LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

Ocupante o aspirante del Puesto

1. A través de la evaluación de metas, factores y en su caso por un trabajo escrito se determina el otorgamiento de **Estímulos y recompensas**
2. De acuerdo a los lineamientos de la Norma, ¿quiénes son los responsables de practicar la evaluación del desempeño?
Jefes inmediatos del evaluado
3. ¿Qué es lo que se considera como único elemento para seleccionar a los acreedores a estímulos y recompensas?
Evaluación a través de la aplicación de la Cédula de Evaluación
4. A través de la Evaluación del Desempeño, debe verificarse que el servidor público cumpla con las **metas concertadas previstas en los programas de trabajo de la institución.**

Plantilla de Calificación

Número	Puntos
1	1
2	1
3	1
4	2

Tabla de Conversión

Puntos	Calificación
5	100%
4	80%
3 o menos	Cancela

ELABORACIÓN DE OFICIOS

Elaboré en el programa Word, un oficio, siguiendo cada una de las actividades que a continuación aparecen.

1. Elija el tipo de letra y el tamaño específicos para elaborar oficios.
2. Escriba los datos que están contenidos en esta hoja, respetando en todo momento las características de presentación establecidas para elaboración de oficios.

Datos del destinatario:

Lic. Manuel Jiménez

Cargo: Jefe del departamento de difusión y ejecución

Datos del remitente:

Lic. Alicia Campos Torres

Jefa del departamento de diagnóstico y programación

25 de marzo 2003

Dirección General de Recursos Humanos

Dirección de Capacitación y Desarrollo

Número de identificación 116.2

Texto:

Por medio de la presente, le informo que junto a este oficio le hago llegar el material para que lleve a cabo el DNC en el departamento a su cargo, este material lo conforman las Cédulas para el DNC, Anexo III, formatos D20 y D21, así como el manual de llenado de cada uno de los formatos. Reiterando mi disposición ante cualquier duda que llegue a tener sobre el proceso, sin más por el momento.

3. Envíe la orden de imprimir

REGISTRO OBSERVACIONAL

ELABORACIÓN DE OFICIOS

Nombre del ocupante/aspirante al puesto: _____

Fecha: _____

Observador: _____

Tiempo: _____

Pídale al evaluado inicie con la actividad que se le especifica en la hoja titulada "Elaboración de Oficios", una vez que comience el evaluado, tome el tiempo; al registrar las conductas emitidas por el evaluado verifique que las realice en el orden en que se presentan en éste registro y anote una X donde corresponda, una vez que finalice con la tarea, anote el tiempo final.

Asigne un punto por cada conducta realizada.

CONDUCTA	SI	NO
Observe que el evaluado realice las siguientes conductas.		
1. Abre el programa Word		
2. Elige el tipo de letra Arial y el tamaño 11		
3. Del lado izquierdo inserta el logo de la SCT		
4. De la mitad de la página hacia la derecha escribe con mayúsculas y en negritas: DIRECCIÓN GENERAL DE RECURSOS HUMANOS		
5. Enseguida escribe con mayúsculas y en negritas: DEPARTAMENTO DE DIAGNOSTICO Y PROGRAMACIÓN.		
6. Teclea dos veces "Enter"		
7. Escribe en negritas: 116.2		
8. Teclea doble "Enter"		
9. Escribe con minúsculas y en negritas: México D.F., a 25 de Marzo del 2003		
10. Teclea doble "Enter"		
11. Escribe con mayúsculas y en negritas: ASUNTO: y con minúsculas Envío de Cédulas de DNC		
12. Deja un espacio en blanco de 3cm aproximadamente		
13. Oprime la función "Justificar"		
14. Escribe con mayúsculas: LIC: MANUEL JIMÉNEZ		
15. Escribe con mayúsculas: JEFE DE DEPARTAMENTO DE DIFUSION Y EJECUCION		
16. Escribe con mayúsculas: PRESENTE		
17. Teclea doble "Enter"		
18. Escribe el texto de la hoja "Elaboración de Oficios"		
Teclea "Enter" para dejar un espacio de 4cm aproximadamente		

20. Escribe con minúsculas, centrado y con negrita: Atentamente		
21. Escribe centrado, en negritas y con minúsculas: Jefa del Departamento de Diagnóstico y Programación		
22. Coloca una línea centrada de 4 cm aproximadamente		
23. Escribe centrado, en negritas y con mayúsculas: LIC: ALICIA CAMPOS TORRES		
24. Da click en el icono de imprimir		

Calificación del aspirante/ ocupante: _____

RESULTADOS	Calificación
Cumple todas las conductas de la lista	100%
Cumple con por lo menos 19 conductas de la lista	80%
No cumple con por lo menos 19 conductas de la lista	Cancela

PRUEBA TEÓRICA DE CARACTERÍSTICAS DE CÉDULA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

Ocupante o aspirante del puesto

Nombre: _____

Responda o complete los siguientes reactivos

1. Los 5 datos que deben llenarse con respecto al servidor público son:
 - a) _____
 - b) _____
 - c) _____
 - d) _____
 - e) _____
2. ¿Qué datos contienen los rubros 2 y 3 de la cédula?

3. ¿Cuántas son las metas que deben describirse?

4. En la evaluación de competencias, se califican 12 tipos de factores, mencione por lo menos 7 de ellos: _____

5. Mencione la escala con que se califica cada subfactor, así como las letras que les corresponde.

6. ¿Bajo que rubro se localiza el apartado de Aportaciones del Servidor Público a la mejora de procesos de trabajo?

7. Uno de los último datos que se incluyen en la cédula es el total de puntos que obtiene el evaluado ¿cómo se obtiene dicha puntuación?

8. Las tres firmas que deben estar en la cédula son las de: _____.

**PLANTILLA DE CALIFICACION DE CARACTERISTICAS DE CÉDULA DE
EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO**

Ocupante o aspirante del puesto

1. Los 5 datos que deben llenarse con respecto al servidor público son:
 - f) **Nombre**
 - g) **Área de adscripción**
 - h) **Puesto que desempeña**
 - i) **Antigüedad en el puesto**
 - j) **Grupo de puesto al que pertenece**

2. ¿Qué datos contienen los rubros 2 y 3 de la cédula?
2) principales funciones que desempeña y 3) descripción de metas

3. ¿Cuántas son las metas que deben describirse?
Cuatro

4. En la evaluación de competencias, se califican 12 tipos de factores, mencione por lo menos 7 de ellos: **1) conocimientos del puesto, 2) técnica y organización del trabajo, 3) calidad del trabajo, 4) mejora continua, 5) colaboración y discreción, 6) trabajo en equipo, 7) capacitación recibida, 8) criterio, 9) necesidades de supervisión, 10) relaciones interpersonales, 11) iniciativa y 12) responsabilidad y disciplina**

5. Mencione la escala con que se califica cada subfactor, así como las letras que les corresponde.
1-D, 2-R, 3-B, 4-MB

6. ¿Bajo que rubro se localiza el apartado de Aportaciones del servidor Público a la mejora de procesos de trabajo?
Comentarios del evaluador

7. Uno de los último datos que se incluyen en la cédula es el total de puntos que obtiene el evaluado ¿cómo se obtiene dicha puntuación?
De la suma del total de metas logradas y de los factores
8. Las tres firmas que deben estar en la cédula son las de: **evaluado, evaluador y jefe inmediato del evaluador**

Plantilla de Calificación

Número	Puntos
1	2
2	1
3	1
4	2
5	1
6	1
7	1
8	1

Tabla de Conversión

Puntos	Calificación
10	100%
9	90%
8	80%
7	70%
6 ó menos	Cancela

ELABORACIÓN DE CONSTANCIAS

Elaboré en el programa Power Point el diseño de una constancia, en la que debe de incluir los siguientes datos:

- a) Logotipo de la Secretaría de Comunicaciones y Transportes.
- b) Título: *Estímulos y Recompensas*.
- c) Nombre del ganador: *Luis Alberto López Carrillo*.
- d) Departamento de Desarrollo Profesional y Evaluación del Desempeño.
- e) Firma del jefe de departamento y Subdirector de Desarrollo Profesional.
- f) Fecha.

Imprima el documento y cierre el programa.

REGISTRO OBSERVACIONAL
ELABORACIÓN DE CONSTANCIAS

Nombre del ocupante o aspirante al puesto: _____
 Fecha: _____
 Observador: _____
 Tiempo: _____

Pídale al evaluado empiece la actividad especificada en la hoja de evaluación, inmediatamente después de que comience tome el tiempo, y registre si realiza o no las conductas de la lista colocando una **X** donde corresponda, una vez que termine el evaluado interrumpa el registro y anote el tiempo final.

Asigne 1 punto por cada conducta realizada.

CONDUCTA	SI	NO
Observe que el evaluado realice las siguientes conductas.		
1. Abre el programa Power Point		
2. Inserta el logotipo de la SCT		
3. Escribe el título: "Estímulos y Recompensas"		
4. Escribe nombre: "Luis Alberto López Carrillo"		
5. Escribe: Departamento de Desarrollo Profesional y Evaluación del Desempeño		
6. Agrega espacios para la firma del jefe de departamento y subdirector.		
7. Escribe la fecha		
8. Da click en el icono de "imprimir"		
9. Cierra el programa		

Calificación del aspirante/ ocupante: _____

RESULTADOS	Calificación
Cumple todas las conductas de la lista	100%
Cumple con por lo menos 7 conductas de la lista	80%
Cumple con menos de 7 conductas de la lista	Cancela

PRUEBA TEÓRICA DEL PROCEDIMIENTO PARA LA ENTREGA DE ESTIMULOS Y RECOMPENSAS

Ocupante o aspirante al Puesto

Nombre: _____

Responda o complete lo siguiente

1. Los nombres de los acreedores a estímulos y las propuestas de los candidatos a recompensas son enviados por _____
2. Dentro de éste proceso ¿qué se tramita ante la Dirección de Remuneraciones?

3. ¿Cuál es el evento que debe coordinar el departamento para la entrega de estímulos y recompensas?

PLANTILLA DE CALIFICACION DEL PROCEDIMIENTO PARA LA ENTREGA DE ESTIMULOS Y RECOMPENSAS

Ocupante o aspirante al Puesto

1. Los nombres de los acreedores a estímulos y las propuestas de los candidatos a recompensas son enviados por **Comité de Evaluación de cada Dirección General, Unidad Administrativa y Centros SCT**
2. Dentro de éste proceso ¿qué se tramita ante la Dirección de Remuneraciones? **Solicitud de cheques y acuses de recibo de los ganadores**
3. ¿Cuál es el evento que debe coordinar para la entrega de estímulos y recompensas? **La Ceremonia de Entrega de Estímulos y Recompensas**

Número	Puntos
1	1
2	1
3	1

Puntos	Calificación
3	100%
2 ó menos	Cancela

**PRUEBA TEÓRICA DE INFORME DE ACTIVIDADES DEL SISTEMA DE
EVALUACION DEL DESEMPEÑO**

Ocupante o aspirante al Puesto

Nombre: _____

Responda o complete los siguientes reactivos

1. ¿Qué acción se realiza para informar y aclarar dudas sobre el Sistema de Evaluación del Desempeño?

2. Dentro del informe se deben anexar los medios a través de los cuales se realiza la publicación y difusión de la convocatoria, mencione los medios que se emplean para dicho propósito: _____
3. El listado que se incluye dentro del Informe corresponde al _____
4. En la hoja que le proporcionará el evaluador, pégue los cuadros que también se le entregarán, de acuerdo al orden del informe estadístico que se incluye en el informe de actividades.
5. En el Informe, se reportan dos informes estadísticos ¿a qué corresponde cada uno?

PLANTILLA DE CALIFICACION DE INFORME DE ACTIVIDADES DEL SISTEMA DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO

Ocupante o aspirante al Puesto

1. ¿Qué acción se realiza para informar y aclarar dudas sobre el Sistema de Evaluación del Desempeño?

La impartición de un curso o plática

2. Dentro del informe se deben anexar los medios a través de los cuales se realiza la publicación y difusión de la convocatoria, mencione los medios que se emplean para dicho propósito: **carteles y trípticos**

3. El listado que se incluye dentro del Informe corresponde al **personal que fue acreedor a estímulos y recompensas**

4.

INFORME ESTADÍSTICO			
UNIDAD ADMINISTRATIVA			

1. Número de Trabajadores adscritos

2. Número de Trabajadores adscritos a las Unidades

3. Número de Trabajadores y Personal Civilizado de Puestos

4. Personal

5. Personal

6. Personal

7. Personal

8. Personal

9. Personal

10. Personal

11. Personal

12. Personal

13. Personal

14. Personal

15. Personal

16. Personal

17. Personal

18. Personal

19. Personal

20. Personal

21. Personal

22. Personal

23. Personal

24. Personal

25. Personal

26. Personal

27. Personal

28. Personal

29. Personal

30. Personal

31. Personal

32. Personal

33. Personal

34. Personal

35. Personal

36. Personal

37. Personal

38. Personal

39. Personal

40. Personal

41. Personal

42. Personal

43. Personal

44. Personal

45. Personal

46. Personal

47. Personal

48. Personal

49. Personal

50. Personal

51. Personal

52. Personal

53. Personal

54. Personal

55. Personal

56. Personal

57. Personal

58. Personal

59. Personal

60. Personal

61. Personal

62. Personal

63. Personal

64. Personal

65. Personal

66. Personal

67. Personal

68. Personal

69. Personal

70. Personal

71. Personal

72. Personal

73. Personal

74. Personal

75. Personal

76. Personal

77. Personal

78. Personal

79. Personal

80. Personal

81. Personal

82. Personal

83. Personal

84. Personal

85. Personal

86. Personal

87. Personal

88. Personal

89. Personal

90. Personal

91. Personal

92. Personal

93. Personal

94. Personal

95. Personal

96. Personal

97. Personal

98. Personal

99. Personal

100. Personal

5. En el Informe, se reportan dos informes estadísticos ¿Cuáles son éstos?
Uno de UAs y otro de Centros SCT.

Plantilla de Calificación

Número	Puntos
1	1
2	1
3	1
4	1
5	1

Tabla de Conversión

Puntos	Calificación
5	100%
4	80%
3 o menos	Cancela

REGISTRO OBSERVACIONAL
RESPONSABILIDAD EN DATOS CONFIDENCIALES

Nombre del aspirante o ocupante: _____

Fecha: _____

Observador: _____

Instrucciones: Revise el expediente del ocupante. Ponga un 1 en SI cuando encuentre una amonestación por concepto de Datos confidenciales y uno en NO cuando aparezca amonestación por ese concepto

CONDUCTA	SI	NO
Responsabilidad en datos confidenciales		
Amonestación por mal uso de datos confidenciales		

Calificación del aspirante/ ocupante: _____

RESULTADO	Calificación
Cumple con toda la lista checable	10
No cumple con por lo menos un punto de la lista	Cancela

**REGISTRO OBSERVACIONAL
RESPONSABILIDAD EN BIENES**

Nombre del aspirante u ocupante: _____

Fecha: _____

Observador: _____

Instrucciones: Al terminar el curso de inducción, revise el mobiliario con el que trabajó el aspirante y llene el siguiente formato.

CONDUCTA Responsabilidad en bienes.	SI	NO
La computadora donde trabajó el aspirante esta en buen estado. (sin golpes, rayones o manchas)		
El escritorio donde trabajó el aspirante esta en buen estado. (sin golpes, rayones o manchas)		
El material impreso con el que trabajó el aspirante esta en buen estado. (sin manchas o roto)		

Calificación del aspirante/ ocupante: _____

RESULTADO	Calificación
Cumple con toda la lista checable	10
No cumple con por lo menos un punto de la lista	Cancela

**JEFE DE DEPARTAMENTO DE DESARROLLO PROFESIONAL Y
EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO**

HOJA DE CALIFICACION

Nombre del aspirante/ocupante del puesto: _____

Fecha: _____

CONOCIMIENTOS

Competencia 1: Operar Premio Nacional de Administración Pública

Conocimientos	Puntaje Total	Puntuación Ponderada
Lineamientos para el Premio Nacional de Administración Pública		
Metodología de investigación para trabajos del PNAP		
Temas para el desarrollo de trabajos		
Procedimiento para elegir el trabajo representante para el PNAP		
Manejo del programa Word		
TOTAL		

Competencia 2: Elaboración del Programa de Servicio Social y Prácticas Profesionales

Conocimientos	Puntaje Total	Puntuación Ponderada
Lineamientos para el Diagnóstico de Necesidades de prestadores de S.S. y P.P.		
Características del formato de detección de necesidades de prestadores de S.S. y P.P.		
Manejo del programa Word		
Elaboración de reporte de prestadores		
TOTAL		

Competencia 3: Coordinación del Sistema de Evaluación del Desempeño

Conocimientos	Puntaje Total	Puntuación Ponderada
Lineamientos para la Evaluación del Desempeño		
Manejo del programa Word		
Elaboración de Oficios		
Características de la Cédula de Evaluación del desempeño		
Elaboración de Constancias		
Procedimiento para la entrega de Premios y Estímulos		
<i>Informe de actividades del Sistema de Evaluación del Desempeño</i>		
TOTAN		

HABILIDADES

Habilidad	Puntaje obtenido	Puntuación Ponderada
Ver		
Motoras finas		
Atención		
Memoria		
Total		

ACTITUDES

Actitud	Puntaje Total	Puntuación Ponderada
Atención, Disposición, Servicio (COL)		
Responsabilidad (D)		
Tolerancia, Amabilidad (CO)		
TOTAL		

RESPONSABILIDADES

Responsabilidades	Puntaje obtenido	Puntuación Ponderada
En bienes		
En datos confidenciales		
Total		

PUNTAJE FINAL: _____

DIAGNOSTICO: _____

ANEXO 2 D

DIFUSIÓN Y EJECUCIÓN

PRUEBA TEÓRICA CARACTERÍSTICAS DE FORMATOS DE DNC

Ocupante o aspirante del Puesto

Nombre: _____

Responda o complete las siguientes preguntas.

1. ¿Cuántos y cuales son los formatos que se utilizan dentro de la SCT para el DNC?

2. ¿Cómo se llama el formato D20?

3. ¿Con que periodicidad se requisita el formato D20?

PLANTILLA DE CALIFICACION DE CARACTERÍSTICAS DE FORMATOS DE DNC

Aspirante u ocupante del puesto

1. ¿Cuantos y cuales son los formatos que se utilizan dentro de la SCT para el DNC?

Cuatro, por función, solución de problemas, D20, Anexo III

2. ¿Como se llama el formato D20?

Detección de Necesidades y Programación de Acciones de Capacitación

3. ¿Con que periodicidad se requisita el formato D20?

Trimestral

Plantilla de calificación

Número	Puntos
1	1
2	1
3	1

Tabla de conversión

Aciertos	Calificación
3	100%
2	66.6%
1	33.3%

Total de puntos _____

ELABORACIÓN DE TABLA DE FRECUENCIAS

Ocupante o Aspirante del puesto

Con los datos que se le presentan a continuación, elaboré en el programa Word una Tabla de frecuencias y remarque con rojo los cuatro cursos con mayor frecuencia.

Tenga en cuenta que cada curso está representado por un número, mismo que se presenta en las frecuencias.

Cursos

1. Conceptos básicos de Calidad
2. Calidad en el Servicio
3. Planeación Estratégica
4. Inducción a la SCT
5. Estructura y elaboración de la documentación del Sistema de Gestión para la Calidad
6. Mejora de Procesos
7. Innovación en la Administración Pública Federal
8. Formación de Equipos de Mejora
9. Técnicas de Redacción Moderna

Frecuencias:

9,2,3,1,1,5,7,7,3,9,2,2,4,5,3,2,6,8,1,8,2,2,4,7,3,8,8,6,1,4,4,5,2,9,8,3,4,1,7,1,
8,8,2,1,5,6,7,9,4,5

Guarde los datos en la carpeta Mis documentos
Imprima el archivo
Cierre el programa

REGISTRO OBSERVACIONAL
ELABORACIÓN DE TABLA DE FRECUENCIAS

Nombre del ocupante o aspirante al puesto: _____

Fecha: _____

Observador: _____

Tiempo: _____

Pida al evaluado empiece la actividad especificada en la hoja de evaluación, inmediatamente después de que comience tome el tiempo, y usted registre si realiza las conductas de la lista. Una vez que termine el evaluado interrumpa el registro y anote el tiempo final.

CONDUCTA	SI	NO
<i>Observe que el evaluado realice las siguientes conductas.</i>		
1. Abre el programa Word		
2. Inserta una tabla de dos columnas y dos filas		
3. En una columna de la primera fila escribe: Cursos.		
4. En la otra columna de la primera fila escribe: Frecuencia		
5. En la segunda fila debajo de Cursos, escribe cada uno de los cursos		
6. En la otra columna escribe sus frecuencias		
7. Selecciona los cuatro cursos con mayor frecuencia y da click en la función de resultar eligiendo el color rojo		
8. Da click en el icono Guardar, selecciona la carpeta Mis documentos, escribe un nombre y da click en aceptar.		
9. Da click en el icono imprimir		
10. Cierra el programa		

Calificación del aspirante/ ocupante: _____

RESULTADOS	Calificación
Cumple con por lo menos 10 conductas de la lista	100%
No cumple con por lo menos 8 conductas de la lista	Cancela

PRUEBA TEÓRICA DE LINEAMIENTOS PARA LA ELABORACIÓN DE PROGRAMAS DE CAPACITACIÓN

Ocupante o aspirante del puesto

Nombre: _____

Responda o complete los siguientes reactivos

1. ¿Qué aspectos deben considerarse para la integración y operación de los programas de capacitación?

2. La elaboración del Programa de Capacitación basado en el DNC y en los resultados del Sistema de Evaluación del Desempeño, es responsabilidad de las _____
3. La planeación y programación de los Programas de Capacitación, debe incluir cursos y acciones de capacitación dirigidos a los niveles:

4. ¿Quién autoriza los Programas de Capacitación?
 - a. Comité
 - b. Oficialía Mayor
 - c. DGRH
 - d. Depto. De Diagnóstico y Programación
5. Los tres aspectos que se deben cumplir para autorizar los Programas de Capacitación son:

6. ¿Cuáles son los cuatro procesos que deben vincularse con los eventos o acciones de capacitación?

7. Las acciones que se realizan para llevar un control de las acciones de capacitación y que se envían a la DGRH son los _____

PLANTILLA DE CALIFICACION DE LINEAMIENTOS PARA LA ELABORACIÓN DE PROGRAMAS DE CAPACITACIÓN

Ocupante o aspirante del puesto

1. ¿Qué aspectos deben considerarse para la integración y operación de los programas de capacitación?
La norma, los lineamientos y los criterios y directrices contenidos en oficios circulares
2. La elaboración del Programa de Capacitación basado en el DNC y en los resultados del Sistema de Evaluación del Desempeño, es responsabilidad de las **Unidades Administrativas**
3. La planeación y programación de los Programas de Capacitación, debe incluir cursos y acciones de capacitación dirigidos a los niveles: **técnico, operativo, administrativo, de mando**
4. ¿Quién autoriza los Programas de Capacitación?
 - a) **Comité**
 - b) Oficialía Mayor
 - c) DGRH
 - d) Depto. De Diagnóstico y Programación
5. Los tres aspectos que se deben cumplir para autorizar los Programas de Capacitación son:
Estructura, sustentados en la norma y en los lineamientos
6. ¿Cuáles son los cuatro procesos que deben vincularse con los eventos o acciones de capacitación?
Calidad en el servicio, planeación estratégica, reingeniería de procesos y trabajo en equipo
7. Las acciones que se realizan para llevar un control de las acciones de capacitación y que se envían a la DGRH son los **informes y reportes**

Plantilla de calificación

Número	Puntos
1	1
2	1
3	1
4	1
5	1
6	1
7	1

Tabla de conversión

Puntos	Calificación
7	100%
6	85%
5	70%
4 ó menos	Cancela

PRUEBA TEÓRICA ELABORACIÓN DE PROGRAMAS DE CAPACITACIÓN

Ocupante u Aspirante del puesto

Nombre: _____

1. Enumere del 1 al 12 los siguientes elementos respetando la Estructura General de un programa de capacitación

- () Estrategias
- () Marco Jurídico – Administrativo
- () Meta
- () Objetivos e indicadores estratégicos de gestión y de desempeño
- () Índice o Contenido
- () Misión y Visión de la Unidad Administrativa
- () Introducción o Presentación
- () Objetivo General del Programa
- () Misión y Visión de la capacitación
- () Factores críticos de éxito
- () Identificación del programa
- () Objetivos Específicos

2. ¿Cuál es el primer elemento de la estructura de un Programa de Capacitación y que datos contiene?

3. Elemento en el cual se desarrollan los principios y rutas de acción que se seguirán para alcanzar los objetivos y metas establecidos en el PC : _____

4. A que se refiere el elemento denominado Objetivo General del Programa

5. ¿Que tipo de información se presenta en el tercer elemento de la Estructura General de un Programa de Capacitación?

6. Elemento en el cual se especifican las metas programáticas y presupuestales que se pretendan alcanzar en el PC : _____

7. Elemento en el cuál se integra por la relación de los temas: _____

8. Mencione la diferencia existente en cuanto a contenido entre la misión y visión de la Unidad Administrativa y la misión y visión de la capacitación.

9. Mencione cual es la diferencia entre el Objetivo General y los Objetivos específicos del programa.

10. ¿Que tipo de información se debe desarrollar en el elemento denominado Factores Críticos de éxito?

11. Elemento en el cual se enuncian de forma concisa los objetivos estratégicos que identifican y expresan cualitativamente las finalidades hacia las cuales deberán dirigirse los recursos:

PLANTILLA ELABORACIÓN DE PROGRAMAS DE CAPACITACIÓN

1. Enumere del 1 al 12 los siguientes elementos respetando la Estructura General de un programa de capacitación

- (12) Estrategias
- (4) Marco Jurídico – Administrativo
- (10) Meta
- (7) Objetivos e indicadores estratégicos de gestión y de desempeño
- (2) Índice o Contenido
- (5) Misión y Visión de la Unidad Administrativa
- (3) Introducción o Presentación
- (8) Objetivo General del Programa
- (6) Misión y Visión de la capacitación
- (11) Factores críticos de éxito
- (1) Identificación del programa
- (9) Objetivos Específicos

2. ¿Cuál es el primer elemento de la estructura de un Programa de Capacitación y que datos contiene?

Identificación del programa, se debe asentar en la portada, el nombre del programa de referencia.

3. Elemento en el cual se desarrollan los principios y rutas de acción que se seguirán para alcanzar los objetivos y metas establecidos en el PC **Estrategias**

4. A que se refiere el elemento denominado Objetivo General del Programa **Se desarrolla con el propósito que se pretende alcanzar a través del PC**

5. ¿Que tipo de información se presenta en el tercer elemento de la Estructura General de un Programa de Capacitación?

Se deberá describir en forma clara el contenido y alcance del programa así como su ámbito de aplicación.

6. Elemento en el cual se especifican las metas programáticas y presupuestales que se pretendan alcanzar en el PC : **Metas**

7. Elemento en el cuál se integra por la relación de los temas **Índice**

8. Mencione la diferencia existente en cuanto a contenido entre la misión y visión de la Unidad Administrativa y la misión y visión de la capacitación.

La Misión y Visión de la U.A describe su misión y visión determinada por cada U.A y la misión y visión de la capacitación es la justificación del proceso o función de capacitación.

9. Mencione cual es la diferencia entre el Objetivo General y los Objetivos específicos del programa.

El objetivo genera desarrolla el propósito que se pretende alcanzar a través de su P.C. y los objetivos específicos del programa están orientados a la consecución del objetivo general.

10. ¿Que tipo de información se debe desarrollar en el elemento denominado Factores Críticos de éxito?

Las acciones concretas por desarrollar, estas son determinantes para el éxito en el logro de los objetivos.

11. Elemento en el cual se enuncian de forma concisa los objetivos estratégicos que identifican y expresan cualitativamente las finalidades hacia las cuales deberán dirigirse los recursos **objetivos e indicadores estratégicos.**

Plantilla de calificación

Número	Puntos
1	12 aciertos 3
	9 aciertos 2,25
	6 aciertos 1,5
2	2
3	1
4	1
5	2
6	1
7	1
8	2
9	2
10	2
11	1

Tabla de conversión

Aciertos	Calificación
18	100%
17	94%
16	89%
15	83%
14 o menos	Cancela

USO DE WORD

Aspirante u ocupante del puesto

A continuación se presenta un texto, siga las siguientes pasos:

1. Abra el programa Word
2. Seleccione la función justificar
3. Elija el tipo de letra Times New Roman
4. Elija el tamaño 12
5. Configure el margen de 3.5 cm
6. Transcriba al pie de la letra el texto en la computadora

HARDWARE Y SOFTWARE

Una computadora es una herramienta de trabajo muy versátil, capaz de realizar una gran diversidad de labores, todas relacionadas con el tratamiento de la información.

Podemos dividir el estudio de la computación en *hardware* y *software*. El hardware es la parte física de la máquina, los circuitos, componentes, dispositivos periféricos (teclado, monitor, impresora, ratón, escáner, unidades de disco, módem, etc.) y en general todos los elementos mecánicos y electrónicos que realizan el trabajo. El software es el conjunto de programas y codificaciones necesarias para hacer que el hardware ejecute la tarea que nosotros deseamos.

Amvas ramas de la computación se encuentran íntimamente ligadas. El software debe tener en cuenta las peculiaridades del funcionamiento del hardware y el hardware es diseñado teniendo en cuenta las posibles necesidades de los usuarios.

7. El título debe estar centrado y en negritas
8. Seleccione el segundo párrafo
9. Transfórmelo a mayúsculas
10. Seleccione todo el texto
11. Copie y pegue el texto
12. Guarde el documento en la carpeta Mis documentos
13. Envíe la orden de imprimir
14. Cierre el programa

REGISTRO OBSERVACIONAL USO DE WORD

Nombre del aspirante u ocupante del puesto _____
 Observador _____ Fecha _____
 Tiempo: _____

Pida al evaluado empiece la actividad especificada en la hoja de evaluación, inmediatamente después de que comience tome el tiempo, y usted registre si realiza las conductas de la lista. Una vez que termine el evaluado interrumpa el registro y anote el tiempo final.

Observe que el evaluado realice las siguientes actividades	SI	No
De un click en Inicio		
De un click en Word		
De un click en Abrir		
De un click en justificar		
Elija el tipo de letra Times New Roman		
Elija el tamaño 12		
Configure el tabulador con un margen de 3.5 cm		
Transcriba al pie de la letra el texto Anexo 2		
Seleccione el titulo centrándolo		
Elija la opción negrita para el título		
Seleccione el segundo párrafo		
Utilice la barra de herramientas		
Seleccione la opción cambiar a mayúsculas		
Seleccione la opción ortografía y gramática		
Seleccione todo el documento		
Seleccione la opción copiar		
Seleccione la opción pegar		
Guarde el documento en la carpeta "Mis Documentos"		
Seleccione la opción imprimir		
Cierre el programa		

Calificación del aspirante u ocupante del puesto _____

Resultado	Calificación
Cumple con toda la lista checabale	100%
No cumple con por lo menos un punto de la lista checabale	Cancela

PLANTILLA DE CALIFICACION DE NORMA DE LA SHCP PARA LA PROGRAMACION DE ACCIONES DE CAPACITACION

Ocupante o aspirante del puesto

1. Lo que se definen en función de la misión y visión de la institución y deben estar relacionados con la acción a realizar, las metas a alcanzar y sus estándares o indicadores de desempeño son **objetivos generales y específicos**
2. El nombre del tipo de recursos que se deben definir para la ejecución del plan o programa de capacitación, en donde se contemplan los detalles por evento y se precisan los recursos por concepto de gasto corriente, recursos financieros programados para la capacitación, son: **Recursos Presupuestarios**
3. Se debe describir en forma detallada el conjunto de acciones tendientes a satisfacer las necesidades de capacitación determinadas, así como las fechas para su realización, cobertura, posibles instructores, coordinación operativa.

a) V

b) F

4. Se debe llevar a cabo la definición de las técnicas que se aplicarán para el desarrollo del proceso de enseñanza-aprendizaje ¿cómo se les llama a éstas técnicas? **Técnicas psicopedagógicas**

Plantilla de Calificación

Número	Puntos
1	1
2	1
3	1
4	1

Tabla de Conversión

Puntos	Calificación
4	100%
3	80%
1 ó 2	Cancela

REGISTRO OBSERVACIONAL DISEÑO DE MEDIOS IMPRESOS A TRAVÉS DE POWER POINT

Aspirante u ocupante del puesto

A continuación se le presenta los cursos a impartir en el mes de Julio, los cuales deberá difundir a través del diseño en el programa power point de un cartel y un tríptico.

Curso	Fecha	Sede
Conceptos básicos de Calidad	15, 16, 17	CECAL
Planeación Estratégica	18, 19, 20	CECAL
Formación de instructores	23,24,25	CECAL

REGISTRO OBSERVACIONAL DISEÑO DE MEDIOS IMPRESOS A TRAVÉS DE POWER POINT

Nombre del aspirante u ocupante del puesto _____

Observador _____ Fecha _____

Tiempo: _____

Pida al evaluado empiece la actividad especificada en la hoja de evaluación, inmediatamente después de que comience tome el tiempo, y usted registre si realiza las conductas de la lista, Una vez que termine el evaluado interrumpa el registro.

Observe que el diseño de medios impresos tenga las siguientes características	Si	No
Elaboración de tríptico		
Elaboración de cartel		
Número de cursos		
Nombre del curso		
Fecha		
Sede		

Calificación del aspirante u ocupante del puesto _____

Resultado	Calificación
Cumple con toda la lista checable	100%
No cumple con por lo menos un punto de la lista checable	Cancela

REGISTRO OBSERVACIONAL USO DE INTERNET

Nombre del aspirante u ocupante _____
 Observador _____ Fecha _____
 Tiempo: _____

Pida al evaluado empiece la actividad especificada en la hoja de evaluación, inmediatamente después de que comience tome el tiempo, y usted registre si realiza las conductas de la lista. Una vez que termine el evaluado interrumpa el registro y anote el tiempo final.

CONDUCTA	SI	NO
De un click en Microsoft outlook		
De un click en bandeja de entrada		
De un click en calendario		
De un click en contacto		
De un click en tareas		
De un click en diario		
De un click en notas		
De un click en elementos eliminados		
De un click en elementos enviados		
De un click en bandeja de salida		
De un click en otros		
De un click en mis accesos directos		
De un click en nuevo mensaje correo		
De un click en contacto		
Digitar mensaje y adjuntar archivo (lista de precios		
De un click en aceptar		
De un click en certificado		
De un click en categoría		
De un click en guardar y enviar		
De un click en mis accesos directos		
De un click en bandeja de salida		
De un click en herramientas		
De un click en enviar		

Calificación del aspirante/ ocupante: _____

Resultado	Calificación
Cumple con toda la lista checabale	100%
No cumple con por lo menos un punto de la lista checabale	Cancela

REGISTRO OBSERVACIONAL ELABORACIÓN DE PERIÓDICO MURAL

Aspirante u ocupante del puesto

1. Elabore el diseño de un periódico mural, en el programa power point, de acuerdo a las siguientes características. Efemérides del mes de Julio, difusión de cursos, informe de la clausura de cursos, metas programáticas alcanzadas en el mes.

REGISTRO OBSERVACIONAL ELABORACIÓN DE PERIÓDICO MURAL

Nombre del aspirante u ocupante del puesto _____

Observador _____ Fecha _____

Tiempo: _____

Pida al evaluado empiece la actividad especificada en la hoja de evaluación, inmediatamente después de que comience tome el tiempo, y usted registre si realiza las conductas de la lista. Una vez que termine el evaluado interrumpa el registro y anote el tiempo final.

Observe que el periódico mural tenga las siguientes características	Si	No
Efemérides del mes de Julio		
Difusión de cursos		
Informe de la clausura de cursos		
Metas programáticas alcanzadas en el mes		

Calificación del aspirante u ocupante del puesto _____

Resultado	Calificación
Cumple con toda la lista checable	100%
No cumple con por lo menos un punto de la lista checable	CANCELA

PRUEBA TEÓRICA DE IDENTIFICACIÓN DE FORMATOS PARA EL CONTROL ADMINISTRATIVO

Ocupante o aspirante del puesto

Nombre: _____

Responda los siguientes reactivos

1. ¿Cuántos y cuales son los formatos que se emplean para integrar la Memoria del Curso?

2. Nombre el formato que reporta la información relacionada a la evaluación integral del instructor, coordinación, instructor y material. _____

3. Formato a través del cuál se envía la información relacionada con los cursos

4. Mencione el nombre de los formatos que integran la información relacionada al perfil del participante y del instructor. _____

1. Mencione la diferencia de contenido en los formatos Reporte de Evaluación de los participantes y el Reporte de Acciones de Capacitación.

6. ¿Que tipo de información se reporta en el formato denominado "Carta Descriptiva"?

7. Documento que permite llevar un control de los participantes: _____

PLANTILLA DE CALIFICACIÓN DE IDENTIFICACIÓN DE FORMATOS PARA EL CONTROL ADMINISTRATIVO

1. ¿Cuántos y cuales son los formatos que se emplean para integrar la Memoria del Curso? **Siete registro del participante, registro del instructor, carta descriptiva, cédula de evaluación requisitada por el participante, lista de asistencia y calificaciones del participante, reporte de acciones de capacitación, cédula de evaluación requisitada por el instructor.**
2. Nombre el formato que reporta la información relacionada a la evaluación integral del instructor, coordinación, instructor y material. **Cédula de evaluación**
3. Formato a través del cuál se envía la información relacionada con los cursos **Reporte de Acciones de Capacitación.**
4. Mencione el nombre de los formatos que integran la información relacionada al perfil del participante y del instructor. **Registro del instructor y registro del participante.**
5. Mencione la diferencia de contenido en los formatos Reporte de Evaluación de los participantes y el Reporte de Acciones de Capacitación. **En el reporte de acciones de capacitación contiene información relacionada con los cursos y el Reporte de Evaluación de los participantes lleva un control de las calificaciones de los participantes.**
6. ¿Que tipo de información se reporta en el formato denominado "Carta Descriptiva"? **Integra información relacionada con el desarrollo del curso**
7. Documento que permite llevar un control de los participantes: **Lista de asistencia**

Plantilla de calificación

Número	Puntos
1	2
2	1
3	1
4	1
5	2
6	2
7	1

Tabla de conversión

Aciertos	Calificación
7	100%
6	85,7%
5	Cancela

REGISTRO OBSERVACIONAL ELABORACIÓN DE CONSTANCIAS

Nombre del aspirante u ocupante del puesto: _____

Fecha: _____

1. Elabore en el programa power-point el diseño e impresión de una constancia de acuerdo a los siguientes datos: nombre del curso "Estrategias de Liderazgo Empresarial", nombre del participante Javier Albarrán Sede: Centro de Calidad CECAL, Nombre y firma del instructor Ricardo Márquez Ramos, fecha 27-julio-2003.

REGISTRO OBSERVACIONAL ELBORACIÓN DE CONSTANCIAS

Nombre del aspirante u ocupante del puesto: _____

Observador _____ Fecha _____

Tiempo: _____

Pida al evaluado empiece la actividad especificada en la hoja de evaluación, inmediatamente después de que comience tome el tiempo, y usted registre si realiza las conductas de la lista, Una vez que termine el evaluado interrumpa el registro y anote el tiempo final.

Observe que la constancia tenga las siguientes características	Si	No
Nombre del curso Estrategias de Liderazgo Empresarial		
Nombre del participante Andrés Rodríguez		
Sede Centro de Calidad CECAL		
Nombre del instructor Ricardo Márquez García		
Firma del instructor		
Fecha 27 julio 03		

Calificación del aspirante u ocupante del puesto _____

Resultado	Calificación
Cumple con toda la lista checable	100%
No cumple con por lo menos un punto de la lista checable	CANCELA



I. DATOS GENERALES

1. Unidad administrativa: _____ (1) (2)
2. Subprograma de capacitación: _____ (3) (4)
3. Nombre de la acción _____ (5)

II. DATOS DE IMPARTICION (6)

1. Fechas: _____ al _____ (7)
2. Total de días: _____ (8)
3. Horas: _____ (9)
4. Duración total: _____ Hrs
5. Lugar de impartición: _____ (10)
6. Participantes inscritos: _____ (11)
7. Participantes acreditados: _____ (12)
8. Calificación promedio: _____ (13)
9. Promedio de asistencia: _____ (14)
10. Total hrs.-capacitación: _____ (15)

III. DATOS DEL INSTRUCTOR

1. Nombre: _____ (16) (17)
3. Institución: _____ (18) (19)

IV. CONTENIDO DE LA MEMORIA: (20)

- | | | | |
|---|-------|---|-------|
| 1. Carta descriptiva | _____ | 2. Lista de asistencia de los participantes | _____ |
| 3. Registro de participantes | _____ | 4. Reporte de calificaciones de los participantes | _____ |
| 5. Evaluación de la acción de capacitación | _____ | 6. Material didáctico | _____ |
| 7. Registro del instructor de capacitación | _____ | 8. Lista de asistencia del instructor | _____ |
| 9. Evaluación global de la acción de capacitación | _____ | | |

V. EVALUACION

1. Promedio del instructor _____
2. Promedio del coordinador _____ (21)

VI. OBSERVACIONES

(22)

VII. DATOS DE REMISION-RECEPCION

- | | | |
|--------------------------|--|--|
| 1. Remiten: | 2. | 3. Reciben: |
| Coordinador(a) del Curso | Coordinador(a) de Acciones de Capacitación | Jefe del Departamento de Intercambio Tecnológico |
| _____ (23) | _____ (24) | _____ (25) |
| Nombre y firma | Nombre y firma | Nombre y firma |

304

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

**PLANTILLA DE CALIFICACION DE CARACTERÍSTICAS DEL FORMATO
INTEGRACIÓN DOCUMENTAL**

Aspirante u ocupante del puesto

1. De acuerdo al formato "Integración documental" determine el tipo de información según el campo.

Campo

Datos que deben anotarse

- 1 **Nombre de la Unidad Administrativa**
- 2 **Número de meta a que corresponda la acción de capacitación**
- 3 **Nombre del subprograma de capacitación**
- 4 **Clave correspondiente al subprograma**
- 5 **Nombre de la acción de capacitación**
- 6 **Fecha de inicio y término de la acción de capacitación**
- 7 **Total de días que duró la acción de capacitación**
- 8 **Horas de inicio y termino de la acción de capacitación**
- 9 **Lugar donde se impartió la acción de capacitación**
- 10 **Total de horas que duró la acción de capacitación**
- 11 **Lugar donde se impartió la acción de capacitación**
- 12 **Número de servidores públicos que se inscribieron en las acciones**
- 13 **N. total de S.P que fueron acreedores a constancia de participación**
- 14 **Calificación promedio de la evaluación final del grupo**
- 15 **Asistencia promedio del grupo**
- 16 **Total de horas capacitación de los participantes**
- 17 **Apellido paterno, materno y nombre del instructor**
- 18 **Institución a la que pertenece el instructor**
- 19 **RFC de la institución**
- 20 **Marcar con una X el contenido de la memoria**
- 21 **Promedio del instructor y del coordinador**
- 22 **Comentarios adicionales al desarrollo de la acción de capacitación**
- 23 **Nombre y firma del coordinador del curso**
- 24 **Nombre y firma del coordinador de acciones de capacitación**
- 25 **Nombre y firma del jefe de departamento de Difusión y Ejecución**

Tabla de calificaciones

Número	Puntos
1	1
2	1
3	1
4	1
5	1
6	1
7	1
8	1
9	1
10	1
11	1
12	1
13	1
14	1
15	1
16	1
17	1
18	1
19	1
20	1
21	1
22	1
23	1
24	1
25	1

Tabla ponderada

Aciertos	Calificación
25	100%
24	96%
23	92%
22	88%
21	84%
20	80%
-19	CANCELA

REGISTRO OBSERVACIONAL ELABORACIÓN DE GRÁFICOS

Aspirante u ocupante del puesto

De acuerdo a los siguientes datos, elabore en el programa Excel, una gráfica de barras.

		Inicial	Final	Participantes Promedio	% de deserción
Diplomado	1	24	17	19.6	29
Diplomado	2	17	14	15.6	17.6

REGISTRO OBSERVACIONAL ELABORACIÓN DE GRAFICOS

Nombre del aspirante u ocupante del puesto: _____

Observador: _____ Fecha _____

Tiempo: _____

Pida al evaluado empiece la actividad especificada en la hoja de evaluación, inmediatamente después de que comience tome el tiempo, y usted registre si realiza las conductas de la lista. Una vez que termine el evaluado interrumpa el registro y anote el tiempo final.

Observe que la gráfica tenga las siguientes características		Si	No
Diplomado	1		
Inicial	24		
Final	17		
Promedio	19.6		
% de deserción	29		
Diplomado	2		
Inicial	17		
Final	14		
Promedio	15.6		
% de deserción	17.6		

Calificación del aspirante u ocupante del puesto _____

Resultado	Calificación
Cumple con toda la lista checable	100%
No cumple con por lo menos un punto de la lista checable	CANCELA

REPORTE DE RESULTADOS DE CAPACITACIÓN

Aspirante u ocupante del puesto

1. Realice en la computadora la redacción de un reporte de resultados de capacitación, presentando los gráficos correspondientes a los siguientes datos.

Nombre del curso: Planeación Estratégica

Participantes Hombres 23 Mujeres 47

Escolaridad :Primaria 7, Secundaria 13, Preparatoria 41, Profesional 6, Técnica 3

Edad máxima 76 años mínima 17 años

Nivel Mandos Medios 56 Operativo 14

	Promedio
Instructor	9.76
Material	9.55
Coordinación	9.72
Instalaciones	8.88

REGISTRO OBSERVACIONAL REPORTE DE RESULTADOS DE CAPACITACIÓN

Nombre del aspirante u ocupante del puesto: _____

Observador _____ Fecha _____

Tiempo: _____

Pida al evaluado empiece la actividad especificada en la hoja de evaluación, inmediatamente después de que comience tome el tiempo, y usted registre si realiza las conductas de la lista. Una vez que termine el evaluado interrumpa el registro y anote el tiempo final.

Observe que el reporte de Resultados de Capacitación tenga las siguientes características:	Si	No
Gráficos correspondientes a Nombre del curso		
Gráficos correspondientes a Participantes		
Gráficos correspondientes a Escolaridad		
Gráficos correspondientes a Edad		
Gráficos correspondientes a Nivel		
Gráficos correspondientes a Promedio Instructor		
Gráficos correspondientes a Promedio Material		
Gráficos correspondientes a Promedio Coordinación		
Gráficos correspondientes a Promedio Instalaciones		

Calificación del aspirante u ocupante del puesto _____

Resultado	Calificación
Cumple con toda la lista checable	100%
No cumple con por lo menos un punto de la lista checable	CANCELA

REGISTRO OBSERVACIONAL
RESPONSABILIDAD EN DATOS CONFIDENCIALES

Nombre del aspirante u ocupante: _____
 Fecha: _____ Observador: _____

Instrucciones: Revise el expediente del ocupante. Ponga un 1 en Si cuando encuentre una amonestación por concepto de Datos confidenciales y 1 en No cuando aparezca amonestación por ese concepto

CONDUCTA	SI	NO
Responsabilidad en datos confidenciales		
Amonestación por mal uso en datos confidenciales.		

Calificación del aspirante / ocupante: _____

Resultado	Calificación
Cumple con toda la lista checable	10
No cumple con por lo menos un punto de la lista	0

REGISTRO OBSERVACIONAL
RESPONSABILIDAD EN BIENES

Nombre del aspirante u ocupante: _____
Fecha: _____ Observador : _____

Instrucciones: Al terminar el curso de inducción, revise el mobiliario con el que trabajó el aspirante y llene el siguiente formato.

CONDUCTA	Si	No
Responsabilidad en bienes		
La computadora donde trabajó el aspirante esta en buen estado (sin golpes, rayones o manchas).		
El escritorio donde trabajó el aspirante esta en buen estado (sin golpes, rayones o manchas).		
El material impreso con el que trabajó el aspirante esta en buen estado (sin manchas o roto)		

Calificación del aspirante u ocupante: _____

Resultado	Calificación
Cumple con toda la lista checabale	10
No cumple con por lo menos un punto de la lista	0

JEFE DE DEPARTAMENTO DE DIFUSIÓN Y EJECUCIÓN DE LA CAPACITACIÓN**HOJA DE CALIFICACIÓN**

Nombre del aspirante/ ocupante del puesto: _____

Fecha: _____

CONOCIMIENTOS**Competencia 1: Elaboración del Programa de Capacitación para la DGRH.**

Conocimiento	Puntaje obtenido	Puntuación Ponderada
Características del formato de DNC de la SCT		
Tabla de frecuencias		
Lineamientos para la elaboración de Programas de Capacitación		
Elaboración de Programas de Capacitación		
Manejo de WORD		
Programación de Acciones de Capacitación		
		Total

Competencia 2: Difusión del Programa Anual de Capacitación para la DGRH

Conocimiento	Puntaje obtenido	Puntuación Ponderada
Diseño de medios impresos a través de Power Point		
Uso de Internet		
Elaboración de periódico mural		
		Total

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

Competencia 3: Coordinación de Acciones de Capacitación

Conocimiento	Puntaje obtenido	Puntuación Ponderada
Identificación de formatos para el control Administrativo		
Elaboración de constancias		
		Total

Competencia 4: Informe de Acciones de Capacitación

Conocimiento	Puntaje obtenido	Puntuación Ponderada
Características del formato "Integración Documental"		
Elaboración de Gráficos		
Redacción de Reporte de Resultados de Capacitación		
		Total

HABILIDADES

Habilidad	Puntaje Obtenido	Puntaje Ponderado
Ver		
Motoras finas		
Atención		
Memoria		
		Total

ACTITUDES

Actitud	Puntaje Obtenido	Puntaje Ponderado
Atención (COL)		
Tolerancia (C)		
Agrado por el Trabajo (PE)		
		Total

Puntaje Final _____
Diagnostico _____

REGISTRO OBSERVACIONAL

PRUEBA DE MEMORIA

Nombre del ocupante/aspirante: _____

Fecha: _____

Observador: _____

Indique de manera verbal al sujeto que le va a entregar una hoja que contiene dos párrafos de un poema, que tendrá un minuto para leerla con atención las veces que se requiera hasta que transcurra el tiempo fijado.

Una vez que retiro la hoja del sujeto, pídale le que le repita el texto lo mejor que pueda y vaya registrando colocando una marca sobre cada una de las palabras que el sujeto mencione, en ésta hoja.

Bajo / oro / calcinado /
la / sombra / zumba / su / moscardón / despacio /
con / un / sabor / a / té / de / yerbabuena /
donde / yacen / la / siesta / y / la / saliva /
Sobre / el / mar / en / silenciosa / espuma / desgajado /
los / lejanos / cargueros / se / acercan / en / fijeza
como / el / tiempo /
llevan / entre / sus / fiancos / azufre / y / cereales /
en / un / olor / de / brea / y / salados / cordajes

Total de palabras recordadas: _____

Número de Palabras	Puntuación ponderada
49 - 55	100%
48 ó menos	Cancela

Resultados	Calificación
55-44	100%
43 ó menos	Cancela

Lea atentamente los párrafos que a continuación se presentan, trate de memorizarlos; tiene un minuto para hacerlo.

Bajo oro calcinado

La sombra zumba su moscardón despacio

Con un sabor a té de yerbabuena

Donde yacen la siesta y la saliva.

Sobre el mar, en silenciosa espuma desgajado,

Los lejanos cargueros se acercan en fijeza

Como el tiempo

Llevan entre sus flancos azufre y cereales

En un olor de brea y salados cordajes

TESIS CON
FALLA EN

REGISTRO OBSERVACIONAL

MOTORAS FINAS

Nombre del ocupante o aspirante al puesto: _____

Fecha: _____

Observador: _____

Instrucciones: Pida al evaluado realice las conductas que se encuentran enlistadas en la tabla de registro. Si el evaluado realiza la conducta correctamente ponga una **X** en SI, si la conducta no fue realizada ponga una **X** en NO.

Tenga a la mano los siguientes materiales: hoja blanca, computadora encendida, calculadora, moneda, clips.

Califique con 1 punto las conductas que sí realizó.

Conducta	SI	No
Verifique que el sujeto realice las conductas.		
Escriba su nombre sobre una hoja		
Tome el mouse de la computadora y de click en el icono de Word		
Haga la siguiente operación en la calculadora $33+45=75$		
Abra y cierre el puño izquierdo dos veces		
Gire una moneda sobre el escritorio		
Entrelace los clips que se le dan		

Calificación final: _____

Calificación	Porcentaje
Cumple con toda la lista	100%
No cumple con por lo menos un punto de la lista	Cancela

REGISTRO OBSERVACIONAL

ATENCIÓN

Nombre del aspirante u ocupante del puesto:

Fecha:

Observador:

INSTRUCCIONES: Tenga a la mano los tres paneles de figuras y cronómetro. Mencione al aspirante u ocupante del puesto que en cada panel tendrá que contar en el menor tiempo posible el número que existe de la figura que usted le diga (déle oportunidad para contar el número exacto). Entregue al evaluado el panel número 1 y pídale que cuente el número de triángulos; Si el evaluado pregunta de que color o tamaño, dígame que todos los triángulos de cualquier color o tamaño; Si pregunta en que posición, méncionele que en cualquier posición. Empiece a tomar el tiempo al momento que el evaluado fije su vista en el panel. Anote el número de figuras y el tiempo tomado por el evaluado. Entregue al evaluado el panel número 2 y pídale que cuente el número de estrellas de cuatro picos; Si el evaluado pregunta de que color o tamaño, dígame que todas las estrellas de cuatro picos de cualquier color o tamaño. Empiece a tomar el tiempo al momento que el evaluado fije su vista en el panel. Anote el número de figuras y el tiempo tomado por el evaluado. Entregue al evaluado el panel número 3 y pídale que cuente el número de cilindros color verde; Si el evaluado pregunta de que color o tamaño, dígame que todas los cilindros de cualquier color o tamaño; Si pregunta en que posición, méncionele que en cualquier posición. Empiece a tomar el tiempo al momento que el evaluado fije su vista en el panel. Anote el número de figuras y el tiempo tomado por el evaluado.

Plantilla de calificación Uno

Panel	# de figuras	Respuesta	Tiempo
1 Triángulos	12		
2 Estrellas de 4 picos	6		
3 Cilindros verdes	3		

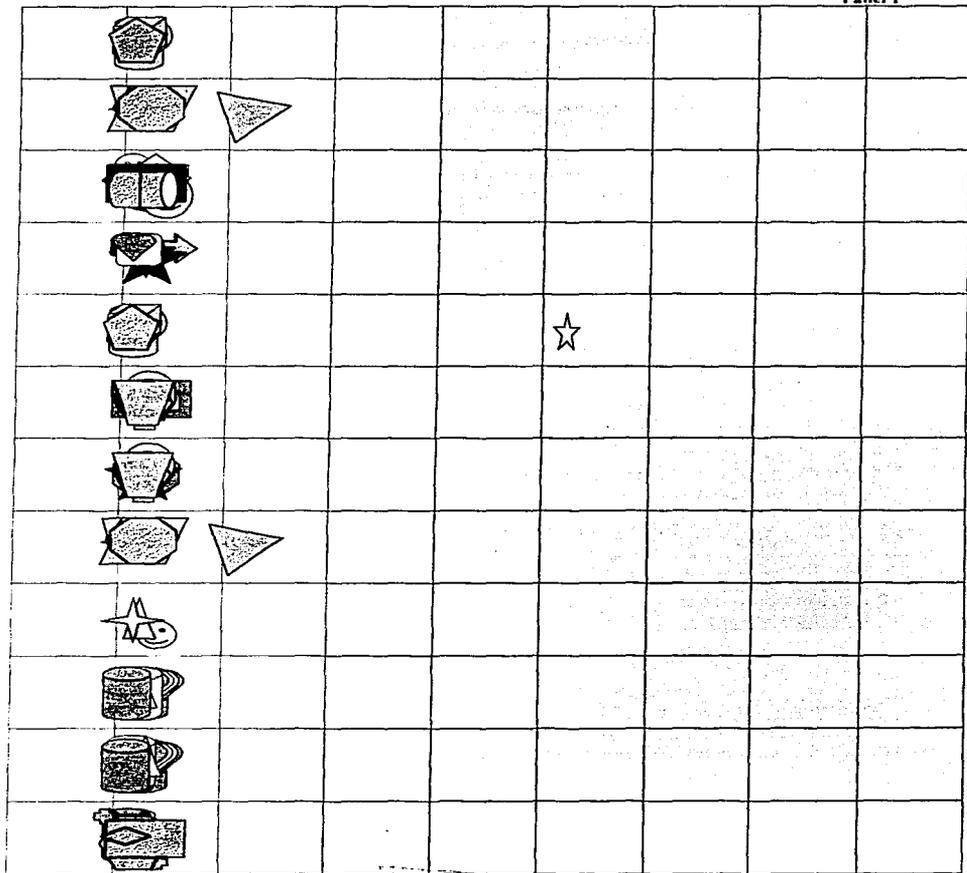
Total tiempo: _____

Plantilla de calificación Dos

Respuestas correctas	Tiempo	Calificación
3 respuestas correctas	60 segundos o menos	100%
Cualquier otro dato		0%

Porcentaje

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**





TESIS CON
FALLA DE ORIGEN



TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

ANEXO 4

TEST DE REGLAS Y CONTINGENCIAS

A continuación se presentan como ejemplos algunos de los reactivos que conforman el Test de Reglas y Contingencias (Jiménez, Reyes)

1. Carlos Contreras es maestro en el taller de máquinas y herramientas y le han rechazado una pieza que fue maquinada por uno de sus aprendices por estar fuera de especificaciones.

¿Qué haría usted si fuera Carlos?

- A) Explicar al departamento rechazante la razón de la falla
- B) Realizar yo mismo la corrección de la pieza
- C) Solicitar al aprendiz que me sugiera cómo se puede resolver el problema
- D) Llamarle la atención al aprendiz por el error cometido

2. Una empleada del departamento de envasado solicitó a su supervisora permiso para ausentarse sin goce de sueldo para asistir al funeral de un primo en segundo grado con el que tenía una gran relación familiar y el lugar donde se celebrará es en una ciudad distante. La supervisora le negó el permiso.

¿Qué haría usted si fuera la empleada?

- A) Renunciar de inmediato al empleo
- B) Acudir al funeral
- C) Pedir apoyo a su sindicato
- D) Acatar la decisión de la supervisora

3. Ricardo Ramos observó que los integrantes de su equipo de trabajo tenían dificultades en el trabajo conjunto, que su productividad era insuficiente y que las relaciones entre ellos era muy mala.

¿Qué haría usted si fuera Ricardo?

- A) Hablar con ellos sobre el problema
- B) Decirles que deben realizar el trabajo sin importar su relación
- C) Disolver el equipo y reubicar a sus integrantes
- D) Determinar quién de ellos está en lo correcto

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

ANEXO 5

SOLICITUD PONDERADA

SECRETARIA DE COMUNICACIONES Y TRANSPORTES

**PUESTO DE JEFE DE DEPARTAMENTO DE LA DIRECION DE CAPACITACION
Y DESARROLLO**

Datos de Identificación.

Nombre: _____

Domicilio: _____

Teléfono: _____

Instrucciones: Marque con una X el ovalo que tenga la opción con la cuál se identifique.

ESCOLARIDAD

Tiene Ud. estudios a nivel licenciatura o técnico.

Sí

No

SUELDO

Estaría Ud. dispuesto a obtener un sueldo mensual de entre \$10,000 y \$12,000 pesos.

Sí

No

HORARIO

Estaría Ud. dispuesto a trabajar en un horario de 9:00 a.m. a 18:00 p.m. de Lunes a Viernes.

Sí

No

CONTRATO

Estaría Ud. dispuesto a firmar un contrato por tiempo indeterminado.

Sí

No

PLANTILLA DE CANCELACION

SECRETARIA DE COMUNICACIONES Y TRANSPORTES

PUESTO DE JEFE DE DEPARTAMENTO DE LA DIRECCION DE CAPACITACION Y DESARROLLO

Datos de Identificación.

Nombre: _____

Domicilio: _____

Teléfono: _____

Instrucciones: Marque con una X el ovalo que tenga la opción con la cuál se identifique.

ESCOLARIDAD

Tiene Ud. estudios a nivel licenciatura o técnico.

Sí



No



SUELDO

Estaría Ud. dispuesto a obtener un sueldo mensual de entre \$10,000 y \$12,000 pesos.

Sí



No



HORARIO

Estaría Ud. dispuesto a trabajar en un horario de 9:00 a.m. a 18:00 p.m. de Lunes a Viernes.

Sí



No



CONTRATO

Estaría Ud. dispuesto a firmar un contrato por tiempo indeterminado.

Sí



No



TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

**TABLA DE CALIFICACION
SOLICITUD PONDERADA**

REQUISITO	RESPUESTA	CALIFICACIÓN
Escolaridad	Primaria	CANCELA
	Secundaria	CANCELA
	Preparatoria	CANCELA
	Carrera técnica	10
	Licenciatura	10
Sueldo deseado	Mayor o igual a \$10,000	10
	Menor o igual a \$12,000	10
	Mayor a \$ 12,000	CANCELA
	Menor a \$ 10,000	CANCELA
Horario de trabajo	SI	10
	NO	CANCELA
Tipo de contrato	SI	10
	NO	CANCELA

Calificación Máxima en la solicitud ponderada 40

NOTA: Esta plantilla de calificación se obtuvo de lo dicho por los sujetos en los análisis de funciones, no está contemplada en el puntaje total para el diagnóstico. Se recomienda su uso como un primer filtro para la selección de personal.