

00661



Universidad Nacional Autónoma de México
Programa de Posgrado en Ciencias de la Administración

Examen General de Conocimientos
Trabajo escrito

**Plan de Carrera de la competencia de Administración
de Proyectos del Instituto Mexicano del Petróleo**

Que para obtener el grado de:

**Maestra en Administración
(Organizaciones)**

Presenta: Olivia Jiménez González

Tutor: Dr. Carlos Eduardo Puga Murguía

México, D.F., noviembre de 2004



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

AGRADECIMIENTOS

A mis padres Eli (†) y Margarita
Por haberme dado lo necesario para
Cumplir mis sueños.
En especial a mi madre por ser la mujer
más importante en mi vida.

A mi esposo Gregorio por su amor
por su apoyo y comprensión y estar
siempre a mi lado.

A mis hijos Gregorio Eli y Olivia Miriam
Por su amor y cariño, ser mi razón y deseo
de superación

A mis hermanos Lydia , Rodolfo y Elizabeth
Por estar conmigo siempre y ser parte
de mis proyectos y alegrías

A mis cuñados Ma. Antonieta(†) , Magdalena y Carlos
Por su amistad y compañía en todo
momento.

A mis sobrinos Rodolfo, Jonathan y Carlos
Por su inocencia y cariño que me han
acompañado también

A mis suegros Gregorio(†) y Nelida
Por su apoyo, cariño y confianza.

A todos mis cuñados y sus familias
por darme su cariño y su compañía en todo
este tiempo.

René y Lucía con sus hijos René Alan y Jessica

José G .y Mirna con sus hijos René S., Luis O. y Mirna Y.

Araceli y Hugo con sus hijos Dafné, Hugo y Gregorio

Nelyda con sus hijos Yenely E. y Alejandro

Omar

Angélica y Carlos con su hijo Josué Ali

Aída y Manuel con sus hijos Carlos y Diego

Everardo y Rocío con sus hijos Everardo y Brenda R.

Edgar

Jazmín

Danaé y Carlos

A todos los amigos de la familia
Goycochea Jiménez que han estado
presentes en los momentos que más
los he necesitado.

Al Instituto Mexicano del Petróleo
Por ser parte de mi desarrollo profesional
y personal, así como la base y fuente de mi trabajo

A mis superiores que me han
apoyado y que con su experiencia
han marcado el camino para mi superación.

A mis compañeros de trabajo que
día a día han compartido conmigo
su amistad y trayectoria.

En especial:

A Julián, Cynthia, Eduardo,
José Luis, Pedro, Verónica, Flaviola
Laura, Alfonso, Guillermo y Estela

A mis compañeros de Posgrado y Maestros
que fueron parte importante en la estancia
de este capítulo de mi vida profesional
En especial: Olga e Irma B.

Y a todos aquellos que de alguna
manera han estado cerca de este
proyecto personal y saben que están
presentes para mí.

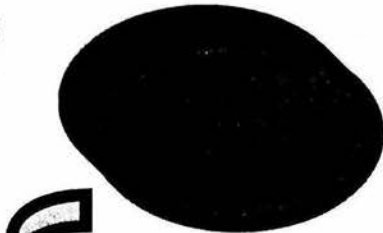
ÍNDICE	PÁGINA
MAPA ÍNDICE	4
INTRODUCCIÓN	5
<i>Metodología</i>	<i>7</i>
1. MARCO TEÓRICO	9
<i>1.1 Conceptos de Competencias Laborales</i>	<i>9</i>
<i>1.1.1 Unidad de Competencia</i>	<i>10</i>
<i>1.1.2 Elemento de Competencia</i>	<i>10</i>
<i>1.1.3 Tipos de Competencia Laboral</i>	<i>11</i>
<i>1.1.4 Definición de Competencia Laboral</i>	<i>12</i>
<i>1.1.5 Bases para los Sistemas de Competencia Laboral</i>	<i>13</i>
<i>1.1.5a Sistema Normalizado de Competencia Laboral</i>	<i>13</i>
<i>1.1.5b Sistema de Certificación de Competencia Laboral</i>	<i>13</i>
2. ENTORNO DE ESTUDIO INSTITUTO MEXICANO DEL PETRÓLEO	14
<i>2.1 Marco de Referencia Estratégico</i>	<i>14</i>
<i>2.2 Objetivos Estratégicos</i>	<i>16</i>
<i>2.3 Estructura Organizacional</i>	<i>18</i>
<i>2.4 Comunidad I.M.P.</i>	<i>18</i>
<i>2.5 Plataforma de Competencias IMP</i>	<i>20</i>
<i>2.5.1 Funciones Generales.</i>	<i>20</i>
<i>2.5.2 Red de Competencias</i>	<i>23</i>
3. PLAN DE CARRERA	24
<i>3.1 Reseña Histórica</i>	<i>24</i>
<i>3.2 Importancia del Plan de Carrera</i>	<i>25</i>
<i>3.3 Concepto de Plan d Carrera</i>	<i>26</i>
<i>3.4 Información General del Plan de Carrera</i>	<i>27</i>
<i>3.4.1Objetivos Centrales.</i>	<i>27</i>
<i>3.4.2 Etapas de Aplicación.</i>	<i>28</i>
<i>3.4.3 Elementos Facilitadores del Desarrollo del Plan de Carrera.</i>	<i>28</i>
<i>3.4.4 Posiciones Genéricas de Trabajo.</i>	<i>29</i>
<i>3.5 Competencia de Administración de Proyectos</i>	<i>30</i>
<i>3.5.1 ¿Qué es la Administración de Proyectos?</i>	<i>30</i>
<i>3.5.2 ¿Qué es un Proyecto?</i>	<i>30</i>

ÍNDICE	PÁGINA
3.5.3 Estructura de la Competencia de Administración de Proyectos	31
3.5.4 Posiciones Genéricas en Administración de Proyecto.	32
3.6 Identificación de los Requerimientos del Negocio	34
3.7 Proceso de Caracterización	35
3.8 Diagnóstico para la Capacitación	41
3.8.1 Programa General de Capacitación	42
4. APLICACIÓN PLAN DE CARRERA POR TRAYECTORIA TIPO	42
4.1 Premisas de Desarrollo del Plan de Carrera	43
4.1.1 Acuerdo de Desarrollo (Ejemplo Plan de Carrera)	44
Ejemplo de Acuerdo de Desarrollo	46
Formato de Acciones Concertadas	47
Formato de Comentarios	47
Conclusiones y Recomendaciones	48
Bibliografía	50

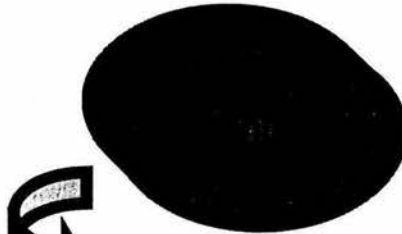
MAPA ÍNDICE



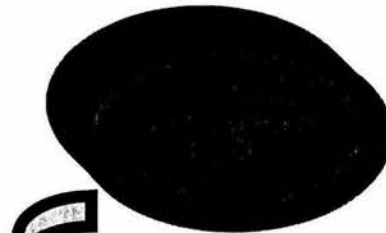
**CONCEPTOS
DEFINICIÓN
BASES**



**MARCO
OBJETIVO
ESTRUCTURA
COMUNIDAD IMP
PLATAFORMA DE COMPETENCIA
FUNCIONES
RED DE COMPETENCIAS**



**RESEÑA HISTÓRICA
IMPORTANCIA DE PLAN DE CARRERA
INFORMACIÓN GENERAL
COMPETENCIA DE ADMÓN. DE PROY.
IDENTIFICACIÓN DE REQUERIMIENTOS
PROCESO DE CARACTERIZACIÓN
DIAGNÓSTICO PARA LA CAPACITACIÓN**



**PREMISAS DE DESARROLLO
ACUERDOS
EJEMPLOS**

INTRODUCCIÓN

Internacionalmente la búsqueda de mayor competitividad en los mercados de bienes y servicios, incluyendo los financieros, y el acelerado cambio tecnológico, que no sólo comprende la base técnica de la producción y la movilidad del trabajo ha exigido mayor velocidad de cambio.

De esta manera la globalización incluye, además de los procesos de producción, comercio y servicios la de los sistemas de educación y capacitación de recursos humanos, por lo que éstos deben mejorar su calidad y acelerar su adaptación a las nuevas condiciones de la tecnología, la economía y la sociedad, así como las competencias están orientando cambios dentro de las organizaciones, que obligan a estas a direccionar sus políticas y normas para hacerlas competitivas.

Así, la creciente globalización y el desarrollo tecnológico están motivando cambios trascendentales en los sistemas de formación y capacitación abarcando desde las formas de organización, financiamiento, y sobre todo, un reordenamiento de los contenidos de los programas, de las estrategias formativas - modos, métodos, modalidades- y de los medios didácticos. Con esto se busca lograr mayor adaptación y velocidad de respuesta a las necesidades del cambio, realizando esfuerzos permanentes a fin de contar con potencial humano de excelencia.

En las empresas que trabajan con base a proyectos, se detecta la necesidad de llevar una administración adecuada de los mismos dando lugar a un proceso estratégico planeado y continuo, a través de la aplicación de varios factores para alcanzar metas.

Para el Instituto Mexicano Petróleo (IMP) que desde su creación (23 de Agosto de 1965) ha sido una importante plataforma para la investigación científica y el desarrollo tecnológico al servicio de las industrias petrolera, petroquímica básica y petroquímica derivada.

Desde su fundación se ha considerado el principal centro de investigación y soporte tecnológico para la industria petrolera nacional, dando una especial atención a proyectos de investigación y desarrollo tecnológico, en áreas de exploración, perforación, desarrollo de ingeniería y prestación de servicios técnicos especializados.

En este escenario el IMP así como las organizaciones y de acuerdo a los cambios trascendentales que requieren las estructuras, se ha promovido e implantado un proceso de planeación estratégica.

Para ello el IMP estableció estrategias dirigidas a fortalecer las actividades de investigación, desarrollo y asimilación de tecnologías a través de la consolidación de una plataforma de recursos humanos de alto nivel de desempeño y de compromiso; así como fortalecer la relación de nuestros clientes y garantizar la satisfacción de los mismos.

A finales de 1995 y durante 1996 el IMP instrumento el plan estratégico 1996-2000, planteando para el área de recursos humanos y en donde se ubica el interés de este trabajo, la participación del personal en programas de capacitación y programas de becas para maestría y doctorado, así como la inclusión del personal dentro del programa de investigadores y especialistas.

En los siguientes años se han efectuado revisiones continuas para la actualización del plan estratégico del IMP para detectar oportunidades y amenazas así como las fortalezas y debilidades alineada a las necesidades de la industria petrolera, la investigación de largo plazo de interés institucional y el mejoramiento continuo de personas, infraestructura física, métodos y procesos de trabajo del IMP, así como a través del incremento en la efectividad del uso de los recursos.

Actualmente se cuenta con el Plan Estratégico 2002-2006 incorporando:

La formación de especialistas, maestros, doctores e investigadores en las áreas de su actividad, sustentado en la plataforma de competencias, basadas en el personal, metodologías y la infraestructura para ofrecer soluciones a los clientes del Instituto.

Estableciendo el desarrollo de plan de carrera y desarrollo profesional para todo el personal del IMP.

Aunado a la integración y funcionamiento del Servicio Profesional de Carrera de la Administración Pública Federal.

Me es interesante abordar el desarrollo de plan de carrera ya que es un concepto de nueva aplicación en el IMP y en especial de la competencia de administración de proyectos donde desarrollo mis actividades profesionales porque implica convertirla en un proceso continuo, sistemático de mayor calidad, acorde con las tendencias tecnológicas y los cambios en las estructuras ocupacionales y no puede verse como una actividad separada de la estrategia de mejora de la productividad y competitividad de la economía, ni tampoco del crecimiento de los niveles de bienestar del personal.

Por el contrario, constituye un proceso interesante para la transformación productiva del personal y el desarrollo con equidad social.

Por tal razón, el presente trabajo tiene como finalidad presentar el plan de carrera basado en competencias para el Instituto Mexicano del Petróleo (competencia de administración de proyectos), para el desempeño exitoso de los miembros activos del instituto en esta competencia.

Metodología

Objetivo General

Describir las partes que conforman el desarrollo de Plan de Carrera y la información básica de los procesos.

Objetivo específico

Obtener información referente al desarrollo de Plan de Carrera para personal del Instituto Mexicano del Petróleo basado en Competencias, y en específico en la Competencia de Administración de Proyectos

Metodología

La investigación científica según Kerlinger,(1995) se define como un tipo de investigación "Sistemática, controlada, empírica y crítica, de proposiciones hipotéticas sobre las presuntas relaciones entre fenómenos naturales" ⁽¹⁾

Existen tres criterios significativos en la clasificación de la investigación científica, los cuales son:

1. Según el propósito de la aplicación inmediata de los resultados obtenidos se habla de investigación básica y aplicada.
2. Según los objetivos perseguidos en la investigación se manejan cuatro modalidades: investigación exploratoria, descriptiva, correlativa y explicativa.
3. Por último, de acuerdo a la fuente que origina la información, se habla de investigación documental, de campo y experimental.

Según lo expuesto anteriormente la presente investigación es de tipo descriptiva y documental.

El estudio es de tipo descriptivo ya que explica las características del objeto en estudio que permita analizar el plan de carrera

Es documental porque utilizaremos como técnica de recolección de datos la revisión bibliográfica.

Metodología de Desarrollo

Se consideraran tres etapas: análisis, diseño e implantación, la base central de esta metodología radica en análisis ya que debe diferenciarse estrictamente, hacia que va dirigido el plan de carrera

(1) Investigación del Comportamiento , Kerlinger Fred, Mc Graw Hill 1995

- Análisis

En el caso, el análisis se debe basar en el actor principal el cual será cualquier usuario interesado en el tema, obteniendo información particular

Pasos del análisis

1. Determinación de los requerimientos del problema: En esta etapa, se determinará las necesidades de información y su factibilidad. La factibilidad, viene dada por la disponibilidad real en cuanto a los recursos necesarios de información

2. Definición de los objetos:

En esta etapa, se definirán los objetos en función de la información y la relación existente entre el tema.

- Diseño.

En esta etapa se procede a diseñar los elementos a ser usados en el mismo, tomando en cuenta la terminología descrita a continuación.

1. Terminología a utilizar en el diseño: La terminología a utilizar en el diseño de información es de carácter de administración y de competencias.

2. Diseño de los objetos: En esta etapa se muestra la manera sencilla como representar las información. Para esto, se diseñaran tablas y esquemas en las cuales se mostraran el boceto del plan.

- Implantación.

En esta etapa, se procede a seleccionar los recursos necesarios para dar a conocer los resultados de la información obtenida.

1. MARCO TEÓRICO

El futuro de cualquier empresa depende de la calidad de su gente. Para ello, la gestión de las competencias es una prioridad, ya que permite:

- Analizar las competencias clave para llevar a cabo la estrategia empresarial.
- Evaluar el potencial de las competencias existentes,
- Enriquecer las competencias del personal actual,

1.1 Conceptos de Competencias Laborales

Competencia Laboral: Conjunto de actitudes, destrezas, habilidades y conocimientos requeridos para ejecutar con calidad determinadas funciones productivas en un ambiente laboral. ⁽²⁾

¿Qué significa ser competente?

Una persona es competente cuando es capaz de desempeñar una función productiva de manera eficiente para lograr los resultados esperados. ⁽³⁾

La persona que es competente puede proporcionar evidencia, es decir, mostrar la posesión individual de un conjunto de conocimientos, habilidades y actitudes que le permiten contar con una base para el desempeño eficaz de una función productiva.

Una función productiva es el conjunto de actividades que se realizan para la generación de un bien o servicio, ya sea como producto final o intermedio.

¿Cómo se logra la competencia laboral?

La adquisición de conocimientos y el desarrollo de capacidades y actitudes es un proceso que se da durante toda la vida del individuo. Existen instrumentos formales mediante los cuales se puede lograr la competencia, tales como los programas educativos y los de capacitación. A través de ellos las personas desarrollan comportamientos que son requeridos para el desempeño productivo. ⁽³⁾

Los aprendizajes que se logran en la ejecución cotidiana de una función productiva directamente en el centro de trabajo, es decir, en la empresa proporcionan a la persona la oportunidad de desarrollar competencia. Además, las personas acumulan experiencias a través de su actuación diaria como miembros de un grupo social y de su interrelación con otras formas alternativas que propician la acumulación de conocimientos, como son los medios de comunicación, interrelación grupal entre otros.

(2) Manual de terminología INTECAP (Institutot de Capacitación y Productividad) Rep. de Guatemala pag. 101

(3) Gestión de Competencias Claude Levy Leboyer (ed. Gestión 2000 Barcelona 1997) Cap. 1

Otra forma es el auto-aprendizaje, proceso por el cual una persona recurre por sí misma sin apoyos de un profesor o instructor, a diversas fuentes de información para obtener los conocimientos de su interés. Por las características y ventajas de esta formación profesional las últimas décadas la han utilizado como una metodología efectiva para desarrollar competencias y llegar a un mayor número de personas.

1.1.1 Unidad de Competencia

La unidad de competencia es una función integrada por un conjunto de elementos de competencia, los cuales forman una actividad que puede ser aprendida, evaluada y certificada. ⁽⁴⁾

1.1.2 Elemento de Competencia

El elemento de competencia es la parte constitutiva de una unidad, que expresa lo que una persona debe ser capaz de hacer en el trabajo; es decir, el último nivel que describe lo que una persona realiza en el marco de una función productiva. ⁽⁴⁾

Con base en el elemento de competencia se definen los criterios de desempeño, el campo de aplicación, los requerimientos de evidencia y la guía de evaluación:

- a) Los criterios de desempeño son planteamientos de evaluación que describen el resultado a obtener;
- b) El campo de aplicación está constituido por enunciados que describen las diferentes circunstancias con las que una persona se enfrentará en el sitio de trabajo;
- c) Los requerimientos de evidencia detallan las situaciones y resultados que pueden utilizarse como evidencias de desempeño o de conocimientos; y,
- d) Las guías de evaluación describen las formas en que se evalúa el desempeño en una función laboral determinada.

El elemento de competencia también constituye la base de la evaluación, la cual se expresa a través de las **evidencias por desempeño, evidencias por producto y de conocimientos** que debe demostrar un individuo para confirmar el dominio de los conocimientos y habilidades que dan sustento a la competencia.

En la evidencia por desempeño se hace referencia a los resultados requeridos por los criterios de desempeño y delimitados por el campo de aplicación que permite evaluar y probar la competencia de la persona. El resultado involucra que la persona sea observada durante su desempeño para la realización del trabajo.

(4) Tesis la Capacitación enfocada a la Certificación de competencias laborales. Lic. Mauro Alejandro Sarabia UNAM oct 2000

La evidencia por producto es el resultado que se solicita obtenga el candidato para la evaluación del elemento de competencia y requiere de producir algo, por ejemplo: un informe, dibujos, un plan, una instalación eléctrica, un presupuesto. Las evidencias por producto deben expresar solamente el nombre del producto que se requiere en forma clara y concreta.

En la evidencia de conocimientos se describe tanto métodos, principios y teorías generales que se juzga necesario conocer para un desempeño competente, como los conocimientos que permiten a los candidatos adaptarse o tomar decisiones respecto a circunstancias variadas y que tienen que ver con información, sistemas de producción y estructuras de responsabilidad.

La combinación de la aplicación de conocimientos, habilidades o destrezas con los objetivos y contenidos del trabajo a realizar (competencias laborales), se expresa en el “**saber, el saber hacer y el saber ser**”.

Lo que significa combinar conocimientos, habilidades (intelectuales y sociales) y destrezas en el desempeño de una función laboral. Ello implica que la competencia laboral no puede definirse mediante el análisis de cada uno de éstos factores por separado, sino que será necesario contar con información que permita valorar el efecto combinado de su aplicación.

1.1.3 Tipos de Competencia Laboral

Las competencias laborales se pueden clasificar en tres tipos: ⁽⁵⁾

Básicas

Se refiere a aquellas de índole formativo (comportamientos elementales) que requiere la persona para desempeñarse en cualquier actividad productiva, tales como la **capacidad de lectura**, interpretar textos, aplicar sistemas numéricos, **saber expresarse y comunicación verbal y escrita** (saber escuchar). Estas competencias se adquieren gradualmente a lo largo de la vida, así como por la educación formal.

Genéricas

Son aquellos conocimientos y habilidades que están asociados al desarrollo de diversas áreas y subáreas ocupacionales y ramas de la actividad productiva; es decir, son las competencias que definen un perfil concreto para las distintas actividades del mundo del trabajo (sectores y ramas económicas), por ejemplo, analizar y evaluar información, trabajar en equipo, contribuir al mantenimiento de la seguridad e higiene en el área de trabajo, planear acciones, entre otras. Estas competencias se pueden adquirir en forma autodidacta, por programas educativos y de capacitación, así como en el centro del trabajo.

(5) INTECAP (Instituto de Capacitación y Productividad) www.intecap.org.gt

Específicas

Se refieren a aquellas competencias asociadas a conocimientos y habilidades de índole técnico y que son necesarias para la ejecución de una función productiva. Generalmente se refieren a un lenguaje específico y al uso de instrumentos y herramientas determinadas.

Los tres tipos de competencia se conjuntan, para constituir la competencia integral del individuo.

1.1.4 Definición de Competencia Laboral

El INTECAP (Instituto de Capacitación y Productividad) ha definido la Competencia Laboral como:

"El conjunto de actitudes, destrezas, habilidades y conocimientos requeridos para ejecutar con calidad determinadas funciones productivas en un contexto laboral. Las capacidades y funciones son definidas por el sector productivo y deben ser medidas por el desempeño laboral del trabajador."

Este concepto está siendo aplicado tanto en el diseño de planes y material didáctico, evaluación y certificación de las competencias, como en los procesos de asesoría en la Gestión de Recursos Humanos.

CONOCER lo define, la capacidad productiva de un individuo que se define y mide en términos de desempeño en un determinado contexto laboral, y no solamente de conocimientos, habilidades destrezas y actitudes; estas son necesarias pero suficientes por sí mismas para un desempeño efectivo.⁽⁶⁾

AUSTRALIA La competencia se concibe como una compleja estructura de atributos necesarios para el desempeño de situaciones específicas. Es una compleja combinación de atributos (conocimientos, actitudes, valores y habilidades) y las tareas que se tienen que desempeñar en determinadas situaciones.⁽⁷⁾

Este ha sido un enfoque holístico en la medida en que integra y relaciona atributos y tareas, permite que ocurran varias acciones intencionales simultáneamente y toma en cuenta el contexto y la cultura del lugar de trabajo.

Shirley Fletcher. Este término se refiere a las competencias ocupacionales que se basan en los resultados, definen las expectativas de desempeño en el puesto en términos de rendimiento. Las competencias tratan acerca del trabajo y sus logros.⁽⁸⁾

(6) CONOCER (Consejo de Normalización y Certificación de Competencias Laborales)

(7) Instrumentación de la educación basada en competencias, perspectiva de la teoría y la práctica en Australia. Gonozi Andrew: Alhanasov James. Ed. Limusa 1996

(8) Analisis de Competencias Laborales. Shirley Fletcher. Ed. Panorama 2000

1.1.5 Bases para los Sistemas de Competencias Laborales

Para hacer frente a los cambios, es necesario asumir con perspectivas de éxito los retos de desarrollo, en concordancia con esta situación, el gobierno Federal desarrollo, el Proyecto de Modernización de la Educación Técnica y la Capacitación (PMETyC).

El PMETyC está organizado en cinco componentes, de los cuales, dos están a cargo del Consejo de Normalización y Certificación de la Competencia Laboral (CONOCER). Como su nombre lo indica, el CONOCER tiene como misión el establecimiento de dos sistemas: el Sistema Normalizado de Competencia Laboral (SNCL) y el Sistema de Certificación de Competencia Laboral (SCCL).

1.1.5.a Sistema Normalizado de Competencia Laboral

Este sistema tiene como propósito principal: promover la construcción de Normas Técnicas de Competencia Laboral (NTCL) en las diferentes áreas productivas y de servicios. Estas normas de competencia definen la expectativa de desempeño de un individuo en el lugar de trabajo y precisan los conocimientos, habilidades y destrezas que se requieran para satisfacerla. Con la intención de asegurar su relevancia, dichas normas han sido determinadas, de manera conjunta, por representantes de los sectores y los trabajadores de las distintas ramas de la actividad económica nacional, constituidos en Comités de Normalización.

Por lo que, las Normas Técnicas de Competencia Laboral hacen referencia a los conocimientos, habilidades y destrezas que hacen a las personas competentes en una función laboral determinada y reconoce diversos niveles de complejidad implicados en la competencia laboral, para:

- ◆ Desarrollar programas de formación para y el trabajo y
- ◆ Evaluar la competencia de las personas independientemente de la forma en que fue adquirida.

1.1.5b Sistema de Certificación de Competencia Laboral

El Sistema de Certificación de Competencia Laboral con el propósito de construir las bases para el establecimiento de mecanismos de certificación que den claridad y certeza sobre la competencia laboral de los trabajadores y, en general, de las personas interesadas en certificar su competencia, diseñó un modelo de evaluación de la competencia laboral basado en los siguientes principios:

- ◆ Transparencia
- ◆ Validez
- ◆ Confiabilidad

2. ENTORNO DE ESTUDIO

INSTITUTO MEXICANO DEL PETRÓLEO

El 23 de agosto de 1965, se crea el Instituto Mexicano del Petróleo (IMP), como un organismo público descentralizado del Gobierno Federal, de interés público, con carácter preponderantemente técnico, con personalidad jurídica y patrimonio propios

Con el propósito fundamental de promover las actividades científicas y tecnológicas. Decreto reformado mediante similares publicados en el Diario Oficial de la Federación de 5 de noviembre de 1968, 21 de febrero de 1974 y 29 de octubre de 1986, respectivamente; como son la investigación y el desarrollo tecnológicos requeridos por las industrias petrolera, petroquímica y química, la prestación de servicios técnicos a las mismas, la comercialización de productos y servicios tecnológicos resultantes de la investigación así como la formación de recursos humanos altamente especializados en las áreas de su actividad, y de esta manera coadyuvar a que el país esté en condiciones de avanzar al ritmo de las transformaciones mundiales.

2.1 Marco de Referencia Estratégico

El Marco de Referencia Estratégico se refiere a las premisas fundamentales que orientan la actividad del IMP, y en su conjunto están constituidas por la Misión, Definición, Visión, Valores y Compromisos Institucionales. El Marco de Referencia Estratégico se elaboró dentro del contexto del decreto de creación del IMP.⁽⁹⁾

La formación de especialistas, maestros, doctores e investigadores en las áreas de su actividad.

La comercialización de los productos y servicios resultantes de las actividades de investigación y desarrollo tecnológico.

La facultad al Director General, previa autorización del H. Consejo Directivo, para la suscripción de alianzas estratégicas y tecnológicas. El IMP es un Organismo Descentralizado de la Administración Pública Federal de carácter preponderantemente técnico y educativo, con personalidad jurídica y patrimonio propio.

Su negocio está sustentado en 4 plataformas:

1. Investigación y Desarrollo Tecnológico, que comprende investigación, desarrollo, asimilación y transferencia de tecnología. El IMP debe dedicarse en lo fundamental a investigar y desarrollar tecnología para el sector petrolero.

(9) Plan Estratégico Institucional 2002-2006 Instituto Mexicano del Petróleo

-
2. Competencias, basadas en el personal, metodologías y la infraestructura; con el crecimiento de dichas competencias se pueden ofrecer soluciones a los clientes del Instituto.
 3. Soluciones, resultantes de procesos de innovación relacionados con las tecnologías del sector petrolero y oferta educativa de posgrado, cuya comercialización genera beneficios que le dan sustento financiero con el fin de solucionar las necesidades y problemas actuales y potenciales a los clientes; y
 4. Atención al Cliente y Comercializar, anticipándose a sus necesidades, excediendo sus expectativas y suministrándole valor a sus operaciones. El propósito fundamental es el de proporcionar valor agregado a nuestros clientes, lo que implica volcar al IMP hacia los clientes para identificar sus requerimientos y promover y vigilar su satisfacción.

Misión

Transformamos el conocimiento en realidades industriales innovadoras.

Visión

- ◆ Somos una Institución de excelencia enfocada a la Industria Petrolera, cuyo negocio es la innovación orientada al cliente y su capital el conocimiento; por lo que estamos centrados en la investigación y el desarrollo tecnológico para generar soluciones de alto valor.
- ◆ Comercializamos productos de alto contenido tecnológico con calidad, oportunidad y precios competitivos, y generamos valor a nuestros clientes de lo que resulta una amplia solvencia financiera.
- ◆ Nuestro modelo de atención al cliente ha permitido que PEMEX y el IMP sean socios estratégicos y tecnológicos; asimismo, ha resultado en una creciente participación en otros mercados.
- ◆ La excelencia de nuestra operación es un parámetro de referencia en la industria petrolera; contamos con personal experto, comprometido y bien recompensado.
- ◆ Nos constituimos como líderes en la administración del conocimiento; formamos líderes y especialistas abocados a la innovación tecnológica.

2.2 Objetivos Estratégicos.

En el IMP se han clasificado los objetivos estratégicos en cinco grandes perspectivas. Estos objetivos dirigen los esfuerzos hacia un buen desempeño financiero, permiten incrementar las fortalezas competitivas del IMP y refuerzan la posición de los negocios institucionales a largo plazo; además, junto con la misión, nos marcan las guías para llevar a cabo las acciones que nos permiten realizar nuestra visión. También nos proporcionan las herramientas requeridas para desarrollar, implementar y evaluar el plan estratégico.

1. Innovación.

Generar oportunamente servicios y soluciones integrales innovadoras de valor para nuestros clientes, respaldados en la investigación, el desarrollo de tecnologías aplicadas y en un catálogo de productos de alto contenido tecnológico y precios competitivos.

2. Comercialización y desempeño financiero.

Alcanzar una amplia solvencia financiera resultante de la comercialización de nuestros productos, servicios y soluciones integrales en los diferentes ámbitos que podemos atender, a través de desarrollar los mercados para posicionarnos como socios estratégicos y tecnológicos de nuestros clientes (principalmente PEMEX y sus Subsidiarias) e identificar nichos de mercado con el fin de tener una participación creciente en éstos.

3. Excelencia operacional.

Operar con procesos de calidad certificados y una cultura de mejora continua, centrados en el cliente, que permitan generar soluciones integrales a través de una administración eficiente, al menor costo y con alto grado de productividad.

4. Comunidad IMP.

Conformar una comunidad de aprendizaje comprometida, bien remunerada y con servicio profesional de carrera orientado a fortalecer las competencias institucionales centrales e integrar grupos de científicos y tecnólogos certificados, de calidad mundial con orientación de negocio, que se caracterice por intercambiar información, prácticas y experiencias a través de sistemas avanzados de administración del conocimiento.

5. Posgrado.

Establecer un Posgrado de excelencia nacional e internacional orientado a desarrollar talento al formar investigadores y especialistas, líderes en la innovación.

Con base a los objetivos estratégicos, hacia fines de 1995 y durante 1996 instrumentó las principales acciones planteadas en el plan estratégico destacando para el área de nuestro interés: participación del personal en programas de capacitación y programas de becas para Maestría y Doctorado, evaluación e inclusión del personal dentro del programa de investigadores y especialistas reconocimientos y estímulos, salarios justos y equitativos, considerando que el desarrollo de esta

iniciativa debe ser acorde a las características del Servicio Profesional de Carrera y con los planes de carrera como herramienta principal para el logro de sus propósitos.

En esta posición los programas de Capacitación y Desarrollo Profesional contemplan:

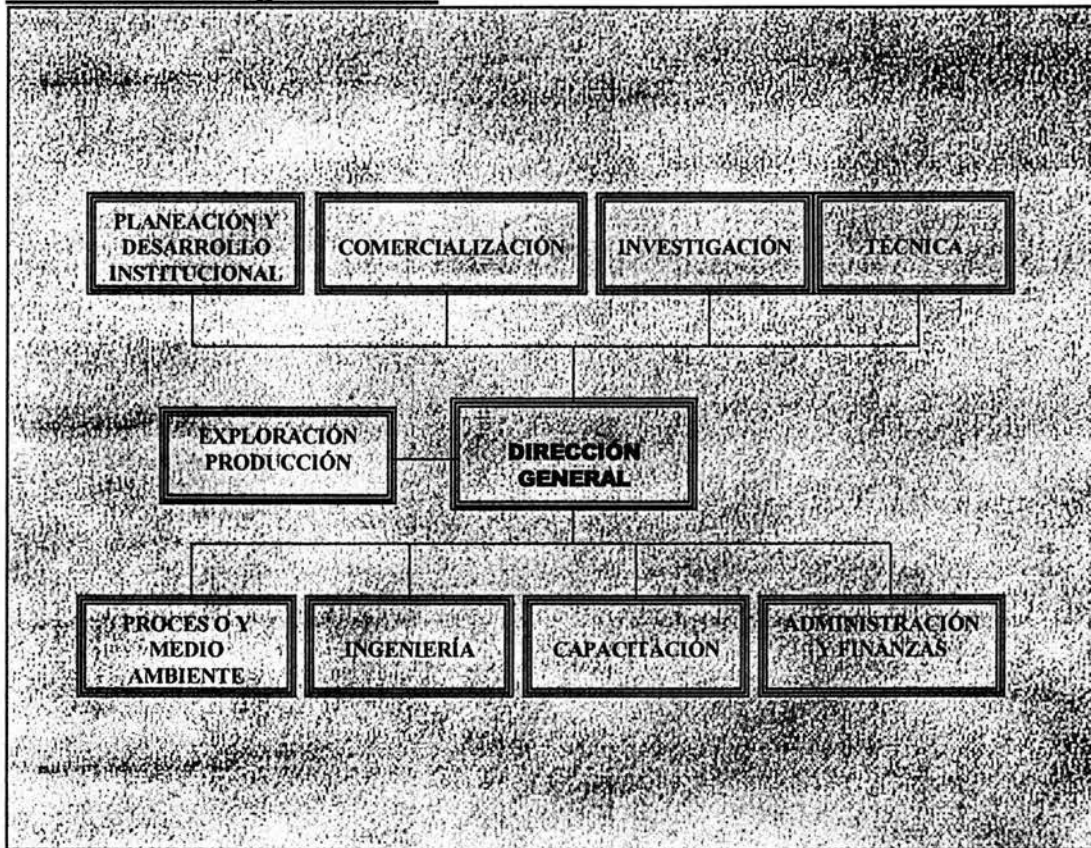
- ⇒ Que la mayoría del personal cuente con un alto nivel académico y/o especialización.
- ⇒ Establecer un plan de carrera y desarrollo profesional para todo el personal de cada competencia.
- ⇒ Personal técnico y administrativo actualizado en la tecnología de vanguardia que corresponda a sus ámbitos de competencia.
- ⇒ Aplicar un programa de incentivos económicos y estímulos profesionales al personal técnico administrativo; premiando a quienes superen con creces las expectativas de trabajo.
- ⇒ Personal satisfecho en lo económico y profesional, identificado plenamente con la institución.
- ⇒ Establecer una cultura basada en el trabajo en equipo.

6. Definición de la Comunidad de Estudio

Contando con la Base de que el Instituto Mexicano del Petróleo cuenta con una estructura y lineamientos establecidos por su misión, visión y plan estratégico y es en donde desarrollo mis actividades, considero que es la comunidad más viable para el desarrollo de este estudio. Así como la facilidad de contar con la información necesaria.

Así mismo considerar una sola competencia laboral para tomar como la muestra de presentación, se considera la competencia de Administración de Proyectos.

2.3 Estructura Organizacional



2.4 Comunidad IMP.

Objetivo Estratégico: Conformar una comunidad de aprendizaje comprometida, bien remunerada y con servicio profesional de carrera orientado a fortalecer las competencias institucionales centrales e integrar grupos de científicos y tecnólogos certificados, de calidad mundial con orientación de negocio, que se caracterice por intercambiar información, prácticas y experiencias a través de sistemas avanzados de administración del conocimiento.

Estrategias Asociadas:

- Fortalecer las competencias y favorecer un ambiente propicio para la generación, difusión y transformación del conocimiento.
- - Consolidar los servicios de inteligencia tecnológica e implantar la administración del conocimiento.
- Consolidar el trabajo en equipo.

Líneas de acción para fortalecer las competencias y favorecer un ambiente propicio para la generación, difusión y transformación del conocimiento:

1. Alentar y comprometer a la comunidad hacia la generación de ideas, difusión, asimilación y transformación del conocimiento.
2. Diseñar un esquema de remuneraciones, prestaciones y estímulos, con equidad y competitividad, basado en un plan de carrera que favorezca el bienestar y la permanencia (v.gr., mediante la implantación del servicio profesional de carrera en el Instituto).
3. Fortalecer las competencias centrales que permitan la presencia del IMP en mercados de alto valor.
4. Formar grupos de especialistas, tecnólogos e investigadores en la industria petrolera que garantice el desarrollo de soluciones y la transferencia y asimilación de tecnología hacia aplicaciones industriales y comerciales rentables.
5. Incrementar la comunicación entre el personal de la plataforma de soluciones y los investigadores y tecnólogos para asegurar una adecuada transferencia tecnológica de los productos de la Investigación y Desarrollo Tecnológico.

2.5 Plataforma de Competencias I M P

En la capacidad para hacer cosas, llámese investigación y desarrollo tecnológico, atención al cliente, productos, servicios, soluciones, administración o gestión, esta basada en la suma de factores fundamentales a cuyo conjunto denominamos competencias.

Este concepto es el origen de los logros institucionales, del prestigio y la oportunidad de incrementarlos. En esta plataforma se integran las competencias que inciden en las áreas del IMP.⁽¹⁰⁾

Misión

Fortalecer y administrar el desarrollo integral de las capacidades del personal, del conocimiento científico y tecnológico, de la infraestructura y de las metodologías de trabajo, para garantizar la disponibilidad de las competencias necesarias para todas las actividades institucionales.

Visión

Estar constituidos en grupos especializados de clase mundial en continuo desarrollo, distinguirse por altos niveles de conocimiento, habilidades y capacidad de innovación, y por la infraestructura tecnológica, metodológica y material en el estado del arte, que potencien la generación de valor en las operaciones institucionales.

2.5.1 Funciones Generales

Caracterizar al personal de la competencia con perfiles de calificación de conocimientos, habilidades, aptitudes y experiencia y administrar el banco de datos correspondiente.

Gestionar la disponibilidad de personal calificado para tender la demanda de los proyectos.

Reclutar y seleccionar personal para la competencia, y coordinar el programa de inducción para personal de nuevo ingreso.

Concertar la tripulación de proyectos con las áreas correspondientes.

Diseñar los planes de carrera individuales, en concertación con el personal y administrar su aplicación.

Administrar la formación académica y la capacitación del personal de la competencia.

(10) Mnuual General de Organización IMP.

Generar y mantener actualizados normas, estándares, metodologías y procedimientos de la competencia.

Coordinar la incorporación y asignación de infraestructura de la competencia (laboratorios, equipos, hardware, software).

Dar seguimiento al estado del arte y promover la incorporación y asimilación de tecnologías relativas a la competencia.

Contribuir al estado del arte, promover y coordinar proyectos de desarrollo internos de la competencia.

Atender solicitudes de asesoría provenientes de soluciones, necesarias para la ejecución de los proyectos.

Apoyar la selección de asesorías externas y coordinar la asimilación tecnológica correspondiente.

Integrar las evaluaciones del desempeño del personal.

Las Competencias poseen tres características básicas:

- ⇒ Están inherentemente ligadas a las personas
- ⇒ Son específicas de cada organización y/o actividad, y
- ⇒ Son medibles y observables.

En el Instituto, la competencia está basada en la suma de cuatro factores fundamentales: humano, tecnológico, metodológico y de infraestructura.



Las Competencias se pueden identificar como las "casas" en las que el personal vive en la institución, adquiriendo derechos y obligaciones:

- ◆ El derecho de crecer integralmente.
- ◆ La obligación de hacer crecer a la Competencia.

La fortaleza de las Competencias dependerá de:

- ◆ La capacidad y el desempeño de sus miembros.
- ◆ La tecnología disponible.
- ◆ Las metodologías desarrolladas.
- ◆ La infraestructura existente.

Los miembros de una Competencia no están concentrados, ni existe una dependencia formal de carácter organizacional. Su ubicación puede ser diferente inclusive geográficamente.

Los integrantes de una Competencia tripulan proyectos de Investigación y desarrollo, de soluciones, de atención al cliente, de gestión o de administración.

Estructura de las Competencias



El personal podrá ubicarse en el tronco, rama u hoja del árbol

Competencia: Disciplina que soporta al negocio institucional.

Área disciplinaria: Conjunto de conocimientos, destrezas e infraestructura asociado a una disciplina con orientación focalizada a áreas particulares del negocio.

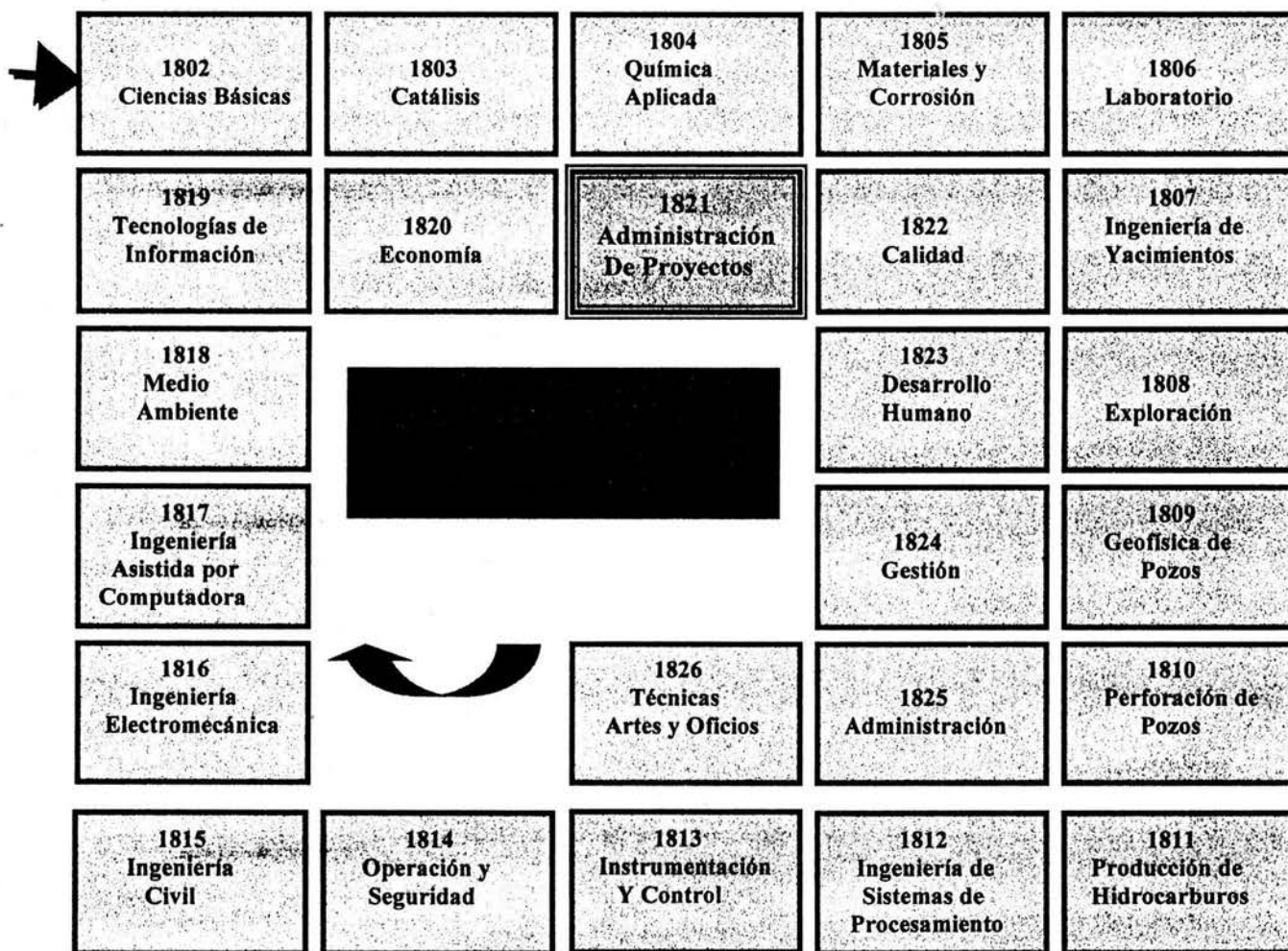
Especialidad: áreas puntuales de profundidad de conocimiento y requerimientos específicos de infraestructura necesarias para la sustentación del negocio.

2.5.2 Red de Competencias

El Instituto Mexicano del Petróleo, está consolidado bajo un esquema de red de competencias, que busca:

Crear un ambiente propicio para la participación, productividad e innovación, que garanticen oportunidades de desarrollo e incrementen la competitividad del IMP

Esta red está formada por 25 competencias



3. PLAN DE CARRERA.

3.1 Reseña Histórica

La mayoría del desarrollo de estos programas tuvieron sus inicios en la década de 1970. Sin embargo, en los últimos diez años han experimentado un auge ciertamente importante.

Es justo reconocer que, en un principio, las organizaciones instituyeron este proceso para satisfacer únicamente sus propias necesidades, como por ejemplo preparación de empleados para futuras vacantes; ignorando las necesidades de carácter individual que expresaban los empleados.⁽¹¹⁾

No obstante este, llamémosle así, error inicial fue corregido con el transcurso del tiempo y en la actualidad, puede decirse que la gestión de carreras trata de satisfacer y compatibilizar necesidades tanto organizativas como individuales.

Así mismo señala Russel, este cambio de orientación ha sido producto de la conjunción de dos variables: por una parte la presión competitiva que ejerce el entorno sobre el diseño de las organizaciones; y, por otra las demandas de los trabajadores referidas a oportunidades de crecimiento profesional y desarrollo de habilidades.⁽¹²⁾

Esta situación, en la que los trabajadores también deben asumir un rol activo y pleno de iniciativas da la pauta para que el diseño del plan estratégico individual (plan de carrera) deba ser compatible con el plan estratégico de la organización.

(11) Morgan, D:C: (1987) : "Career development programs" Personnel. N° 54. Pág. 23-27. Citado por Gomez-Mejía y otros (1995:327).

(12) Russel, J:E:A: (1991): "Career development interventions in organizations" Journal of Vocational Behavior". N° 38. Pág. 237-287. Citado por NOE y otros (1994: 509).

3.2 Importancia del plan de Carrera

Pasternak (1991) presenta en una encuesta realizada por una consultora de Connecticut en 1990, que el porcentaje de mujeres que veían en su empresa la única vía futura de carrera profesional había descendido del 44% en 1989 al 41% en 1990. Para el colectivo masculino esta tendencia bajaba del 50% al 48%. Estos datos no hacen sino poner de manifiesto la persistencia del proceso de debilitamiento del concepto de lealtad o fidelidad mutua en la relación empleador-empleado, iniciado tras la II Guerra Mundial (BYARS y RUE, 1996: 276).⁽¹³⁾

La aceleración del ritmo de cambio del entorno más los cambios que inician las personas en sus vidas profesionales y personales parecen configurarse como las variables causales de esta, cada vez mayor, tasa de movilidad laboral. Ante esta situación, la planificación de las carreras profesionales se erige como uno de los principales instrumentos de la gestión de recursos humanos para conciliar las necesidades organizativas e individuales.

La planificación de las carreras profesionales trae consigo consecuencias funcionales tanto para las personas como para las organizaciones que las emplean:

- Desde el punto de vista individual puede afirmarse que la ejecución de este proceso, siempre que se parta de una posición realista, incita a la búsqueda de oportunidades congruentes con las características de preparación de la persona implicada. También resulta más probable el logro de la satisfacción a medida que se avanza en la trayectoria definida. Para ello es conveniente colocar metas, definidas con suma precisión, a lo largo del camino diseñado. La consecución de estas metas concretas aumentará la satisfacción y motivación personal.

Otra de las ventajas de este proceso nominativo nos la presenta CHERRINGTON (1995: 372). Según este autor, la planificación de la carrera profesional fomenta que las personas orienten sus expectativas a su profesión, no al puesto de trabajo actual. Este cambio de orientación abre un abanico más amplio de posibilidades a aquellos empleados que sepan calibrar y conjugar sus características personales con las del mercado de trabajo. Se habla entonces de <<empleabilidad>>, para resaltar la importancia que tiene para un empleado mantener el atractivo profesional dentro del mercado laboral.⁽¹⁴⁾

(13) Pasternak, Ceel (1991): "Career Job" HR Magazine. Agosto. Citado por Byars y Rue (1996:276).

(14) Cherrinton, David J. (1995): The management of human resources. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice -Hall, 4° ed.

3.3 Concepto de Plan de Carrera

Conjunto de acciones definidas entre cada persona y la institución, para mejorar los resultados en su desempeño laboral

Actividades planeadas para un individuo, acordadas entre él y la institución para mejorar sus conocimientos, capacidades y habilidades que repercutan directamente en su desempeño. ⁽¹⁵⁾

Conforme a los objetivos estratégicos del Instituto Mexicano del Petróleo se consideró la necesidad de promover el Servicio Profesional de Carrera, que tiene por objetivo dotar al Instituto de servidores públicos profesionales y especializados para cumplir con efectividad las obligaciones que les sean asignadas a través de:

- ◆ Seleccionar al personal idóneo para cada puesto en igualdad de oportunidades
- ◆ Contar con un esquema de remuneraciones, prestaciones y estímulos que favorezca el bienestar y la permanencia y que se fundamenta en los principios de equidad y competitividad.
- ◆ Estructurar planes de carrera que estimulen la superación permanente y permitan elevar el nivel de desempeño
- ◆ Establecer un mecanismo de capacitación y desarrollo continuo que conlleve a la especialización y profesionalización de los servidores públicos y a una mejora constante del servicio que prestan al Instituto.
- ◆ Otorgar las promociones con base en conocimientos, habilidades y nivel de desempeño, mediante la evaluación de los aspirantes que garantice el ascenso del más apto.
- ◆ Instrumentar mecanismos que permitan evaluar el potencial de desarrollo de los servidores públicos y contar con indicadores periódicos y sistemáticos de la eficiencia lograda.
- ◆ Promover los valores éticos y la excelencia en el servicio

El Instituto mediante el establecimiento del Plan de Carrera, dará congruencia al desarrollo de la fuerza de trabajo, considerando los resultados obtenidos en la evaluación del desempeño el potencial de los servidores públicos del SPC (Servicio Profesional de Carrera) y las necesidades institucionales.

Este desarrollo esta contenido en el Reglamento para el Servicio Profesional de Carrera. Del I.M.P: y Validado y Registrado por la Secretaria de Hacienda y Crédito Público, con fecha de Febrero del 2002

(15) Manual de Procesos Desarrollar Carrera del personal IMP (Procedimiento CO-01)interno

3.4 Información General del Plan de Carrera

Conjunto de acciones definidas entre cada persona y la institución, para mejorar los resultados en su desempeño laboral considerando corto y mediano plazo



3.4.1 Objetivos centrales:

- ◆ Fortalecer las competencias institucionales a través del desarrollo de las capacidades individuales
- ◆ Vincular las necesidades de negocio con las capacidades, expectativas e intereses individuales
- ◆ Asegurar que se tendrá la tripulación adecuada en cantidad y calidad, en el lugar y tiempo adecuado
- ◆ Asegurar que el personal se desarrolle para enfrentar adecuadamente las actividades institucionales en el mediano y largo plazos

El modelo del Plan de Carrera está orientado hacia todo el negocio, es decir, a todas las actividades del Instituto (investigación, productos y servicios, atención al cliente, gestión y administración), y hacer crecer de manera armónica tres dimensiones importantes:

- ◆ Conocimientos y habilidades (**el saber**)
- ◆ Actitudes (**el saber ser**) y
- ◆ Experiencia (**el saber hacer**)

3.4.2 Etapas de Aplicación del Plan de Carrera

- ◆ Identificación de los requerimientos
- ◆ Caracterización
- ◆ Diagnóstico
- ◆ Concertación
- ◆ Programación e implantación
- ◆ Evaluación y control

3.4.3 Elementos Facilitadores del Desarrollo del Plan de Carrera

Es importante que el Plan de Carrera cristalice en una mejora del desempeño de los proyectos, de tal manera que permita eficientar la tripulación de los mismos y que el personal se desarrolle integralmente para enfrentar adecuadamente las actividades institucionales.



La evaluación se fundamenta en analizar si se superaron o no las metas, conforme a la calificación de los Acuerdos de tareas y de desarrollo. con base a los siguientes descriptores:

- ◆ Supera ampliamente los compromisos (81-100)
- ◆ Supera los compromisos (61-80)
- ◆ Cumple los compromisos (31-60)
- ◆ Compromisos no alcanzados (0-30)

3.4.4 Posiciones Genéricas de Trabajo

Las posiciones Genéricas para establecer la población de todo el personal del Instituto se enmarcan dentro de un contexto globalizador para poder ser estandarizado a todo el instituto conforme a cada Competencia quedando las siguientes categorías o posiciones:

Experto

- Es uno de los campeones de su especialidad
- Se le identifica como asesor para resolver problemas de alta complejidad
- Asesora permanentemente
- Define líneas de acción en el contexto de su especialidad
- Tiene capacidad para orientar el desarrollo general de la especialidad (tecnología, metodología, infraestructura y desarrollo humano)
- Tiene capacidad para desarrollar, adaptar e innovar en el ámbito de su especialidad

Integrador

- Alcanza un nivel avanzado en el dominio de su especialidad
- Se responsabiliza de las actividades correspondientes a su especialidad en un conjunto de proyectos
- Tiene capacidad para planear, organizar y controlar la participación de su especialidad en un conjunto de proyectos
- Coordina esfuerzos para la obtención de resultados

Realizador

- Alcanza un nivel maduro y consistente en el dominio de su especialidad
- Asume la responsabilidad, con autonomía, de actividades específicas de los proyectos.
- Trabaja independiente y genera los resultados esperados
- Empieza a desarrollar credibilidad y reputación por su trabajo
- Tiene capacidad de supervisión - "coaching" - de un grupo de asistentes
- Requiere guía casuística

Asistente

- En proceso de formación
- Apoya en la realización de actividades específicas, rutinarias o de detalle en los proyectos
- Requiere guía permanente

3.5 Competencia de Administración de Proyectos

Misión de la Competencia de Administración de Proyectos

Desarrollar, asimilar, adaptar, fortalecer y optimizar todos y cada uno de los recursos, que de manera directa, e indirecta, inciden en los procesos de la Administración de Proyectos, para alcanzar resultados exitosos, dentro de los parámetros de tiempo, costo y calidad establecidos.

Visión de la Competencia de Administración de Proyectos

Consolidar a la Competencia para que se encuentre a la vanguardia en los sistemas de Administración de Proyectos, que permita al IMP hacer uso eficiente de sus recursos, con el fin de lograr una alta productividad que sea competitiva a nivel mundial.

3.5.1 ¿Qué es la Administración de Proyectos?

Es la aplicación del conocimiento, habilidades, técnicas y herramientas a una serie de actividades, con objeto de satisfacer las necesidades de los participantes y expectativas del proyecto.

3.5.2 ¿Qué es un proyecto?

Un proyecto es un esfuerzo temporal llevado a cabo para crear un producto, servicio o resultado único para alcanzar un objetivo bajo restricciones de costo y tiempo.



3.5.3 Estructura de la Competencia de Administración de Proyectos

1821 – Administración de Proyectos

18210 – Presupuestación y administración de propuestas

18211 – Programación de proyectos

18212 – Coordinación de proyectos

18213 – Administración de riesgo

18214 – Administración de costos

18215 – Administración de proyectos SIIIMP

Competencia en Administración de Proyectos Modelo Integrado



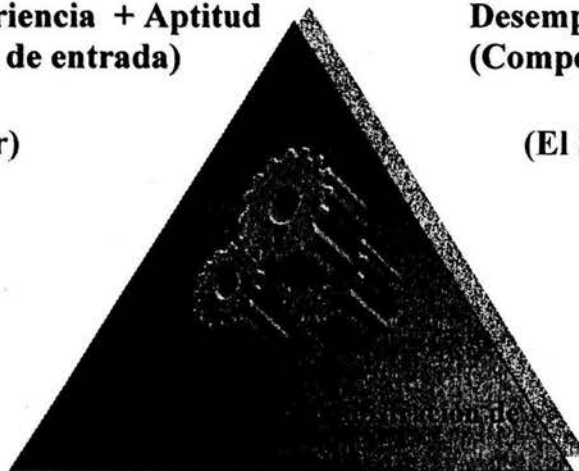
Consejo de Normalización
y Competencia Laboral

**Conocimiento + Experiencia + Aptitud
(Competencias de entrada)**

(El Saber)

**Desempeño demostrable
(Competencias de salida)**

(El Saber hacer)



**Características centrales de personalidad
(Competencias personales)**

(El Saber ser)

- **Miembro del equipo proyecto.**
- **Gerente de Proyecto.**
- **Director de Programa.**

3.5.4 Posiciones Genéricas en Administración de Proyectos

Experto

- ◆ Es reconocido por su probada experiencia y capacidad en la Administración de Proyectos y por ser líder de opinión en la disciplina.
- ◆ Participa en el desarrollo de carrera del personal en Administración de Proyectos.
- ◆ Provee asesoría en Administración de Proyectos.
- ◆ Es reconocido por su capacidad de monitoreo con Jefes de Proyecto de menor experiencia.
- ◆ Se caracteriza por su continuo desarrollo de competencias personales
- ◆ Puede estar certificado internacionalmente como Profesional en Administración de Proyectos (PMP).
- ◆ Se caracteriza por conducir proyectos exitosos.
- ◆ Se caracteriza por su constante monitoreo de las mejores practicas de la disciplina a nivel mundial, propone e implementa innovaciones en la organización.
- ◆ Conduce el desarrollo de metodologías y estándares propios en la Administración de Proyectos.
- ◆ Conduce los procesos de revisión y auditorias en Administración de Proyectos.

Integrador

- ◆ Alcanza un nivel avanzado en el dominio de la Administración de Proyectos.
- ◆ Su participación en los proyectos se caracteriza por el total cumplimiento con lo estipulado en el Proceso "AP"
- ◆ Colabora en el desarrollo de carrera del personal de Administración de Proyectos.
- ◆ Posee un amplio conocimiento de la estructura y funcionamiento de la empresa.
- ◆ Observa lo estipulado en los Programas de Apoyo del Instituto (SIC, Trabajo en equipo, ACeITe, SIIIIMP)
- ◆ Posee un amplio conocimiento de la normatividad institucional.
- ◆ Se caracteriza por conducir sus proyectos en el tiempo, presupuesto y calidad convenidos, y a entera satisfacción del cliente.
- ◆ Participa en el desarrollo de metodologías y estándares propios en la Administración de Proyectos.
- ◆ Participa en los procesos de revisión y auditorias en Administración de Proyectos.
- ◆ Su desempeño no requiere de supervisión.
- ◆ Maneja de manera eficiente el SAP.
- ◆ Hace uso de técnicas y herramientas de la Administración de Proyectos
- ◆ Comparte ideas y experiencias.
- ◆ Coordina esfuerzos para la obtención de resultados.

Realizador

- ◆ Alcanza un nivel maduro y consistente en el dominio de la Administración de Proyectos.
- ◆ Conoce la estructura y funcionamiento de la empresa.
- ◆ Conoce la normatividad institucional.
- ◆ Observa lo estipulado en el Proceso "AP", y en los Programas de Apoyo del Instituto (SIC, Trabajo en equipo, ACeITe, SIIIMP)
- ◆ Apoya en la conducción de proyectos en el tiempo, presupuesto y calidad convenidos, y a entera satisfacción del cliente.
- ◆ Empieza a desarrollar credibilidad y reputación por su trabajo
- ◆ Tiene capacidad de supervisión - "coaching" - de un grupo de asistentes
- ◆ Coordina esfuerzos para la obtención de resultados.
- ◆ Su desempeño no requiere de una supervisión constante.
- ◆ Asume la responsabilidad, con autonomía, de actividades específicas de los proyectos.
- ◆ Maneja el SAP.

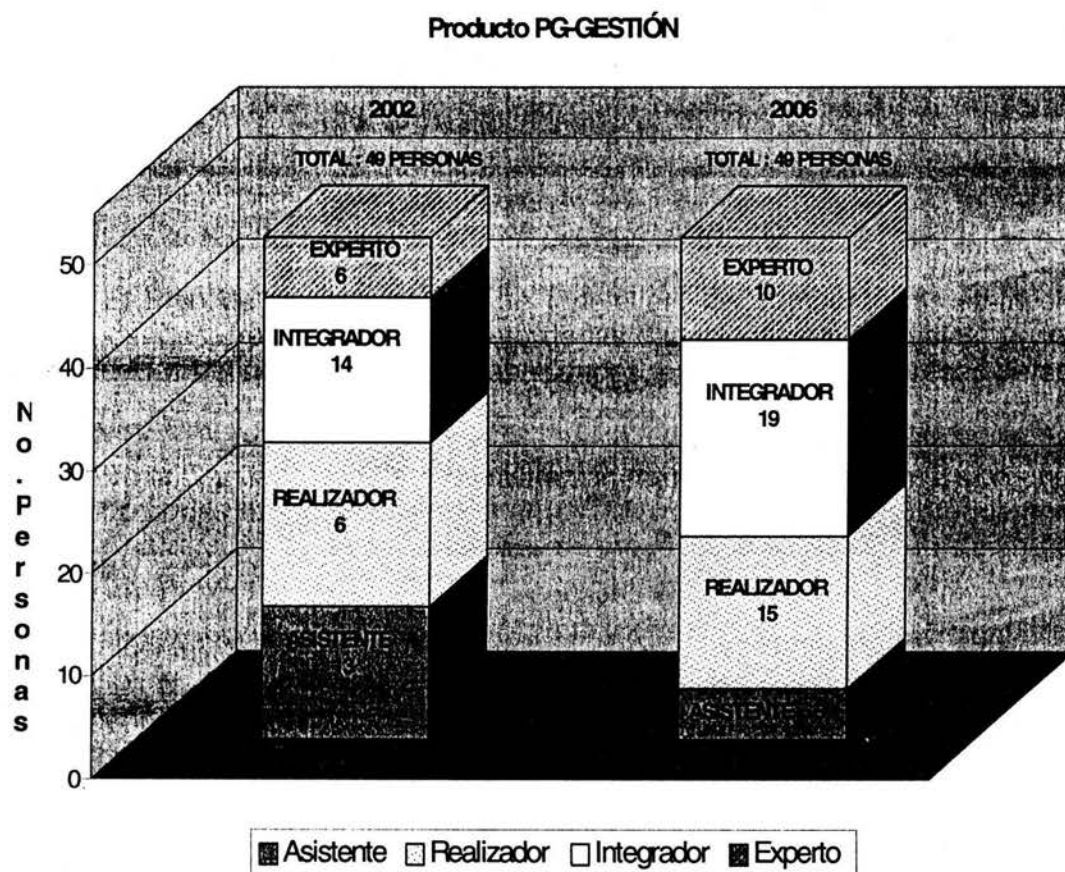
Asistente

- ◆ Posee conocimientos y habilidades básicas en Administración de Proyectos.
- ◆ Colabora en la coordinación de proyectos.
- ◆ Asume la responsabilidad de actividades específicas, rutinarias o de detalle de los proyectos.
- ◆ Su desempeño requiere de una supervisión constante.
- ◆ Maneja en forma limitada el SAP.
- ◆

3.6 Identificación de los Requerimientos del Negocio

El Plan de Carrera deberá de fortalecer las competencias institucionales a través del desarrollo y fortalecimiento de las capacidades individuales, y vincular las necesidades del negocio con las capacidades, expectativas e intereses personales.

En la Competencia de Administración de Proyectos se cuenta con una plantilla de 49 personas en el Producto PG-GESTIÓN que de acuerdo al requerimiento y al plan de carrera en un lapso de 5 años se proyecta llevar de una posición genérica a otra como se muestra en la gráfica.



3.7 Proceso de Caracterización

La Caracterización es la determinación de los atributos específicos del personal en cuanto a sus capacidades profesionales

Se formó un Grupo de Expertos en la Competencia de Administración de proyectos, cuyo objeto fue el de analizar la información proporcionada para la caracterización del personal, y determinar la ubicación del mismo.

La caracterización se efectuó a partir de los siguientes conceptos:

- ◆ Análisis curricular.
- ◆ Auto caracterización (2001).
- ◆ Resultados del Programa de Productividad.
- ◆ Resultados del Programa de Estímulos de Investigadores y Especialistas.
- ◆ Resultados del Proceso de Clasificación de Jefes de Proyecto (2001).

En la auto caracterización el personal identificó las especialidades que integran su acervo personal.....

IMP - Sistema de Competencias del Personal - Microsoft Internet Explorer

Sistema de Competencias del Personal

comp

Página de Selección de Competencias Complementarias

Competencia Niveles de Dominio Consulta Ayuda Salir

Captura de Competencias Complementarias

TUS COMPETENCIAS ACTUALMENTE SELECCIONADAS SON:

- COMPETENCIA PRIMARIA
 - ADMINISTRACIÓN DE PROYECTOS
- COMPETENCIAS COMPLEMENTARIAS
- COMPETENCIAS DE INTERES ADICIONAL

Arbol de Competencias

- FINANZAS CORPORATIVAS
- ADMINISTRACIÓN DE PROYECTOS
 - PRESUPUESTACIÓN Y ADMINISTRACIÓN DE PROPUESTAS
 - PROGRAMACIÓN DE PROYECTOS
 - COORDINACIÓN DE PROYECTOS
 - ADMINISTRACIÓN DEL RIESGO
 - ADMINISTRACIÓN DE COSTOS
 - ADMINISTRACIÓN DE PROYECTOS SIMP
- CALIDAD
 - AUDITORÍA DE CALIDAD
 - GESTIÓN DE CALIDAD DE PROCESOS
 - GESTIÓN 6 SIGMA
 - DISEÑO E IMPLANTACIÓN DE SISTEMAS DE CALIDAD
- GESTIÓN

Para continuar tu selección utiliza los siguientes botones.

Cancelar Otra comp. Siguiente Finaliza Selección

.....Indicando diversos niveles de dominio.

IMP - Sistema de Competencias del Personal - Microsoft Internet Explorer

Sistema de Competencias del Personal

comp

Página de niveles de dominio de las Competencias

Competencia Niveles de Dominio Consulta Ayuda Salir

Para continuar con el proceso de selección de tus Competencias, es necesario que determines el nivel de dominio de las mismas.

Competencia	Amplitud vs Profundidad del Conocimiento	Descripción	Nivel de Dominio			
			Elemental	Básico	Intermedio	Avanzado
Primaria	Competencia	ADMINISTRACIÓN DE PROYECTOS	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Aceptar evaluación

Se establecieron para la Competencia de Administración de Proyectos las capacidades requeridas para la coordinación de Proyectos y de ahí partir conforme a las posiciones genéricas y poder ubicar al personal en la caracterización.


Capacidades establecidas para el Área Disciplinaria Coordinación de Proyectos

Capacidad	Descripción
C1	Integrar el proyecto
C2	Administrar el alcance del proyecto
C3	Administrar el Tiempo
C4	Administrar el Costo del proyecto
C5	Administrar la Calidad del Proyecto
C6	Administrar los recursos Humanos
C7	Administrar la Comunicación
C8	Administrar la Procura
C9	Administrar el Riesgo del Proyecto
C10	Manejo de Herramientas de Administración de Proyectos

Con base a las capacidades establecidas se formularon los perfiles de dominio para establecer los rangos de las capacidades requeridas, para cada área disciplinaria.

NIVEL ASISTENTE

EVALUACIÓN POR LOS EXPERTOS
18212

-  LÍMITE BAJO DEL RANGO
-  LÍMITE MEDIO DEL RANGO
-  LÍMITE ALTO DEL RANGO

NIVEL : ASISTENTE		PERFIL DE DOMINIO DE CAPACIDADES REQUERIDAS			
		E	B	I	A
C1	Integrar el Proyecto.				
C2	Administrar el Alcance del Proyecto.				
C3	Administrar el Tiempo.				
C4	Administrar el Costo del Proyecto				
C5	Administrar la Calidad del Proyecto.				
C6	Administrar los Recursos Humanos.				
C7	Administrar la Comunicación.				
C8	Administrar la Procura.				
C9	Administrar el Riesgo del Proyecto				
C10	Manejo de Herramientas de Administración de Proyectos				

GRADO DE DOMINIO

- E = ELEMENTAL**
- B = BÁSICO**
- I = INTERMEDIO**
- A = AVANZADO**

NIVEL REALIZADOR

EVALUACIÓN POR LOS EXPERTOS
18212

LÍMITE MEDIO DEL RANGO
 LÍMITE ALTO DEL RANGO

NIVEL : REALIZADOR		PERFIL DE DOMINIO DE CAPACIDADES REQUERIDAS			
		E	B	I	A
C1	Integrar el Proyecto.				
C2	Administrar el Alcance del Proyecto.				
C3	Administrar el Tiempo.				
C4	Administrar el Costo del Proyecto				
C5	Administrar la Calidad del Proyecto.				
C6	Administrar los Recursos Humanos.				
C7	Administrar la Comunicación.				
C8	Administrar la Procura.				
C9	Administrar el Riesgo del Proyecto				
C10	Manejo de Herramientas de Administración de Proyectos				

GRADO DE DOMINIO

- E = ELEMENTAL
- B = BÁSICO
- I = INTERMEDIO
- A = AVANZADO

NIVEL INTEGRADOR

EVALUACIÓN POR LOS EXPERTOS					
18212					
NIVEL : INTEGRADOR					
PERFIL DE DOMINIO DE CAPACIDADES REQUERIDAS					
		E	B	I	A
C1	Integrar el Proyecto.			I	A
C2	Administrar el Alcance del Proyecto.			I	A
C3	Administrar el Tiempo.			I	A
C4	Administrar el Costo del Proyecto		B	I	A
C5	Administrar la Calidad del Proyecto.			I	A
C6	Administrar los Recursos Humanos.			I	A
C7	Administrar la Comunicación.			I	A
C8	Administrar la Procura.		B	I	A
C9	Administrar el Riesgo del Proyecto			I	A
C10	Manejo de Herramientas de Administración de Proyectos			I	A

GRADO DE DOMINIO

- E = ELEMENTAL**
- B = BÁSICO**
- I = INTERMEDIO**
- A = AVANZADO**

NIVEL EXPERTO

EVALUACIÓN POR LOS EXPERTOS					
18212					
NIVEL : EXPERTO					
PERFIL DE DOMINIO DE CAPACIDADES REQUERIDAS					
		E	B	I	A
C1	Integrar el Proyecto.				
C2	Administrar el Alcance del Proyecto.				
C3	Administrar el Tiempo.				
C4	Administrar el Costo del Proyecto				
C5	Administrar la Calidad del Proyecto.				
C6	Administrar los Recursos Humanos.				
C7	Administrar la Comunicación.				
C8	Administrar la Procura.				
C9	Administrar el Riesgo del Proyecto				
C10	Manejo de Herramientas de Administración de Proyectos				

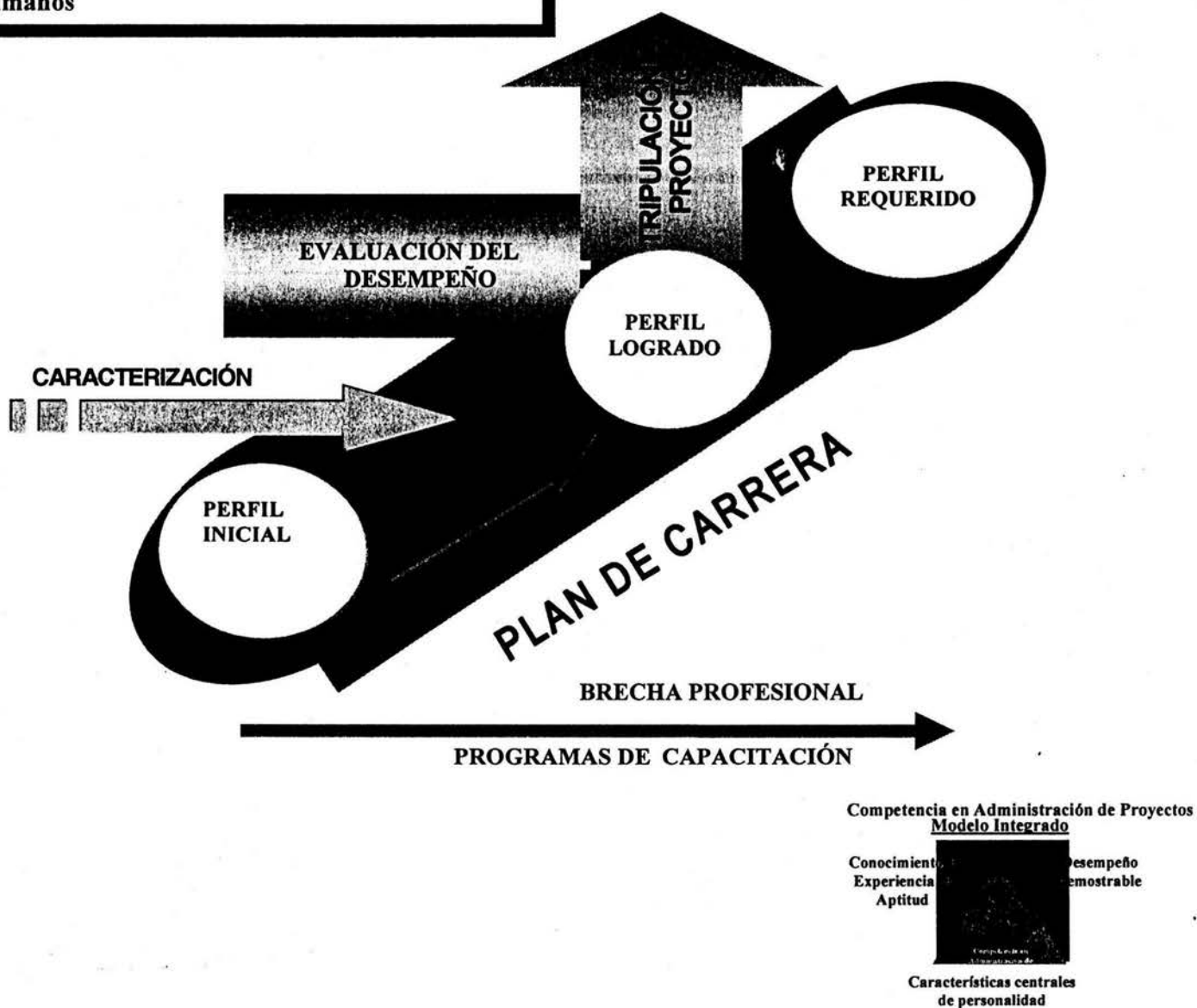
GRADO DE DOMINIO

E = ELEMENTAL
B = BÁSICO
I = INTERMEDIO
A = AVANZADO

3.8 Diagnóstico para la Capacitación

Una vez teniendo la caracterización de acuerdo a cada área y capacidad genérica tenemos el diagnóstico para el desarrollo del plan de capacitación por grupos participantes que tengan las mismas características.

La Caracterización es el proceso central que da paso a otros procesos de desarrollo de recursos humanos



3.8.1 Programa General de Capacitación

La detección de brechas de capacitación y formación en el personal de la Competencia permitirá fortalecer y desarrollar sus habilidades, aptitudes y conocimientos, a través de cursos y entrenamiento que permitan dotarlos de las técnicas y herramientas necesarias para que su desempeño sea acorde a las tareas asignadas.

El proceso de capacitación del personal se realizará de manera inmediata a la firma de su acuerdo de desarrollo.

El proceso de capacitación se realizará en apego al Programa General de Capacitación de la Competencia.

Debido a que el presupuesto asignado a la Competencia es limitado, fue necesario realizar una selección de los cursos que se impartirán al personal, sin que esto impacte en el objetivo que persigue el proceso de capacitación

4. APLICACIÓN PLAN DE CARRERA POR TRAYECTORIA TIPO

Tomando las consideraciones anteriores se presenta la aplicación de Plan de carrera en el Grupo de Realizador medio por trayectoria después de la caracterización.

		REALIZADOR MEDIO				REALIZADOR ALTO				INTEGRADOR MEDIO			
COMPETENCIA		ACTUAL				1.5 AÑOS				3.0 AÑOS			
DESCRIPCIÓN		E	B	I	A	E	B	I	A	E	B	I	A
C 1	Integrar el Proyecto.												
C 2	Administrar el Alcance del Proyecto.												
C 3	Administrar el Tiempo.												
C 4	Administrar el Costo del Proyecto												
C 5	Administrar la Calidad del Proyecto.												
C 6	Administrar los Recursos Humanos.												
C 7	Administrar la Comunicación.												
C 8	Administrar la Procura.												
C 9	Administrar el Riesgo del Proyecto												
C 10	Manejo de Herramientas de Administración de												

E = ELEMENTAL
 B = BÁSICO
 I = INTERMEDIO
 A = AVANZADO

Trayectoria a cubrir en el plan de carrera



El posicionamiento del personal en el nivel de dominio de "Realizador Alto" será desarrollado a través de las siguientes acciones:

Capacitación.

La capacitación estará orientada hacia el desarrollo y fortalecimiento de las capacidades del personal, con este objeto se tienen programados los siguientes cursos:

- Curso Básico de Administración de Proyectos.
- Curso de SAP


- Participación en proyectos

El personal continuará desarrollándose en el tipo de proyectos en los cuales se encuentra laborando actualmente, a fin de fortalecer sus capacidades en este tipo de proyectos.

4.1 Premisas de Desarrollo del Plan de Carrera

- El personal con el que se concertó el Plan de Carrera, mediante la firma del acuerdo de desarrollo, podrá ingresar de manera inmediata al programa de capacitación de la Competencia de Administración de Proyectos.
- Los acuerdos de desarrollo no son limitativos, el personal podrá utilizar recursos propios (auto capacitación) para cumplir o exceder los acuerdos, si así conviene a sus intereses.
- El personal con el que no se concertó el Plan de Carrera, deberá indicar las razones en el formato de comentarios.
- Si el personal considera que no debería de estar ubicado dentro de la Competencia de Administración de Proyectos, deberá de indicarlo de manera explícita en el formato de comentarios
- El compromiso ante la Dirección Ejecutiva de Competencias para concluir la etapa de presentaciones del Plan de Carrera de las diferentes Competencias, finaliza en el mes de julio del 2003.
- La revisión de los planes de carrera del personal que no firme el acuerdo de desarrollo se realizará a partir de julio, una vez que haya concluido la etapa de presentaciones del Plan de Carrera.
- En el caso de que no se llegue a un acuerdo por la caracterización, en la revisión de la misma, se considerará el uso de reactivos.

4.1.1 Acuerdo de Desarrollo (Ejemplo de Plan de Carrera)



COMPETENCIA DE ADMINISTRACIÓN DE PROYECTOS

PLAN DE CARRERA INDIVIDUAL

COMITÉ: CE-1821-001-2003

NOMBRE: * _____ CLAVE: * _____

TRAYECTORIA DE CARRERA: _____

FECHA: _____

Especialista
Ejecutivo de Competencia de Administración de Proyectos

**INSTITUTO MEXICANO DEL PETROLEO
PLAN DE CARRERA INDIVIDUAL**

Clave * _____ Competencia: Administración de Proyectos

Nombre: * _____

Fecha de elaboración: _____ Clave Comité CE-1821-001-2003

Fecha de próxima revisión: _____

Comité de Evaluación: _____

ESPECTATIVAS GENERALES DE DESARROLLO	
Trayectoria de Carrera:	ESPECIALISTA (18212)
Nivel de dominio actual:	REALIZADOR-MEDIO
Nivel de dominio planeado:	INTEGRADOR-MEDIO
Nivel de dominio esperado:	REALIZADOR-ALTO

Capacidades	Nivel de dominio actual	Nivel de dominio planeado	Nivel de dominio esperado en el periodo	Acciones concertadas	Resultados medibles	Fecha de medición de resultados	
1	C1	Básico	Intermedio	Intermedio	1, 2 y 3	Diploma, Nota	Oct-04
2	C2	Básico	Intermedio	Intermedio	1, 2 y 3	Diploma, Nota	Oct-04
3	C3	Básico	Intermedio	Intermedio	1, 2 y 3	Diploma, Nota	Oct-04
4	C4	Básico	Básico	Básico	1, 2 y 3	Diploma, Nota	Oct-04
5	C5	Básico	Intermedio	Básico	1, 2 y 3	Diploma, Nota	Oct-04
6	C6	Básico	Intermedio	Básico	1, 2 y 3	Diploma, Nota	Oct-04
7	C7	Básico	Intermedio	Básico	1, 2 y 3	Diploma, Nota	Oct-04
8	C8	Elemental	Básico	Básico	1, 2 y 3	Diploma, Nota	Oct-04
9	C9	Elemental	Básico	Básico	1, 2 y 3	Diploma, Nota	Oct-04
10	C10	Básico	Intermedio	Intermedio	1, 2 y 3	Diploma, Nota	Oct-04

Notas:

La forma en que se evaluará si se alcanzaron las capacidades a través de la participación del personal en los proyectos invariablemente será a través de:
 Entrega de reportes a la Competencia
 Evidencia física de las actividades desarrolladas
 Elaboración de reactivos

Para evaluar si se alcanzaron las expectativas de desarrollo, la Competencia utilizará reactivos de conocimiento y de desempeño observable.

Participación en los Proyectos.

La forma en que se evaluará si se alcanzaron las capacidades a través de la participación del personal en los proyectos invariablemente será a través de:

- Entrega de Reportes a la Competencia.
- Evidencia física de las actividades desarrolladas.
- Elaboración de reactivos.

Lo anterior proporcionará servirá de indicador para ver si se alcanzó el desarrollo establecido en el Plan de Carrera.

Es importante mencionar que los reactivos no estarán enfocados únicamente a aspectos del conocimiento (teoría), también consideran elementos de desempeño observable, los cuales podrán realizarse a través de la asignación de casos prácticos.

Cursos.

Son tres los factores que se considerarán para evaluar la participación del personal:

- Reporte de asistencia.
- Acreditación con un mínimo de 8.0
- Diploma o reconocimiento obtenido

En el caso del Curso de SAP, el personal que juzgue conveniente no tomar el curso debido a que esta capacidad la tengan cubierta, podrán optar por realizar los reactivos de forma directa.

Ejemplo de Acuerdo de Desarrollo

ACUERDO DE DESARROLLO			
DATOS DEL EMPLEADO			
NOMBRE: *	_____	CLAVE: *	_____
COMITE DE EVALUACION			
	NOMBRE	CLAVE	
EJECUTIVO DE COMPETENCIA	_____	_____	
GERENTE, EJECUTIVO PRODUCTO O COORDINADOR	_____	_____	
EXPERTO 1	_____	_____	
EXPERTO 2	_____	_____	
FACTORES		RESULTADOS	CAPACIDADES
PONDERACION INDIVIDUALIZADA		%	%
OBJETIVO 1	VALOR PORCENTUAL	%	DESCRIPTORES
Aprobar un Curso Básico de Administración de Proyectos.	20%		Supera ampliamente los compromisos
			Supera los compromisos
			Cumple los compromisos
			Compromisos no alcanzados
OBJETIVO 2	VALOR PORCENTUAL	%	DESCRIPTORES
Aprobar un Curso de SAP	20%		Supera ampliamente los compromisos
			Supera los compromisos
			Cumple los compromisos
			Compromisos no alcanzados
OBJETIVO 3	VALOR PORCENTUAL	%	DESCRIPTORES
Participación en proyectos del producto.	60%		Supera ampliamente los compromisos
			Supera los compromisos
			Cumple los compromisos
			Compromisos no alcanzados
OBJETIVO 4	VALOR PORCENTUAL	%	DESCRIPTORES
			Supera ampliamente los compromisos
			Supera los compromisos
			Cumple los compromisos
			Compromisos no alcanzados
Rev.: 0	FECHA:	CAUSA:	
COMITE DE EVALUACION			
NOMBRE	CONCERTACION		EVALUACION
	FIRMA	FECHA	FIRMA
			FECHA

Formato de Acciones Concertadas

**INSTITUTO MEXICANO DEL PETRÓLEO
COMPETENCIA DE ADMINISTRACIÓN DE PROYECTOS
ACCIONES CONCERTADAS**


Actividad	
1	Curso Básico de Administración de Proyectos
2	Curso de SAP
3	Participación en proyectos del producto
4	
5	
6	
7	
8	
9	
10	

*

Especialista

Ejecutivo de Competencia de
Administración de Proyectos

Formato de Comentarios



COMPETENCIA DE ADMINISTRACIÓN DE PROYECTOS

PLAN DE CARRERA INDIVIDUAL

COMENTARIOS

COMITÉ: CE-1821-001-2003

NOMBRE: * _____ CLAVE: * _____

TRAYECTORIA DE CARRERA: _____

FECHA: _____

COMENTARIOS:

Especialista

Ejecutivo de Competencia de
Administración de Proyectos

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones

La importancia que se tiene de dotar de personal competente y competitivo puede lograr a través del plan de carrera contar con el recurso humano que se requiere para que el IMP pueda hacer frente a los retos que se le presenten, dar mejor atención al cliente, además de buscar la excelencia Institucional.

La realización del proceso de plan de carrera con base a competencias conforma el inicio de un cambio general en el que se toman en cuenta los objetivos, la cultura organizacional, las aptitudes, los conocimientos y el desempeño, para buscar la motivación del personal y desarrollar los objetivos de la institución enfocados a cumplir con la visión y la misión del IMP.

Estos cambios producen en los servicios, competencias laborales de calidad.

Hay la alternativa de utilizar los productos obtenidos del desarrollo del plan de carrera como mecanismos para reducir costos de selección de personal, capacitación y promoción de sus trabajadores. Sobre la premisa de apoyar esfuerzos relacionados con la calidad.

En el aspecto del trabajador, se cuenta con una mejor posibilidad de conservar su ingreso, su permanencia en el trabajo, la oportunidad y el compromiso con la institución de seguir actualizándose a través de la capacitación, para poder contar con un documento que avale el desempeño laboral de cada participante.

En las primeras apreciaciones se puede decir que existen áreas de insatisfacción al interior del Instituto por parte de los trabajadores donde no se observa una relación justa entre logros y sueldos, conforme a la caracterización determinada por participante los cuales estuvieron inconformes con el posicionamiento de su perfil para el diseño personal de cada plan de carrera.

Esto se debió a que se desarrollaron planes de carrera estandarizando grupos de participantes con relación a las actividades que realizaban sin tomar en cuenta por ejemplo, la licenciatura de cada participante, el perfil personal por preferencia en cierta área, etc.

Por otro lado en los primeros resultados expuestos por los ejecutivos de competencia, se determino que hay problemas en el cumplimiento de los planes de capacitación por la asignación de presupuesto para los mismos.

Sin embargo existen posibilidades de que este modelo funcione y se puedan conocer los resultados que se plantearon al término del plazo establecido para la primera evaluación y para posteriores investigaciones, ya que hasta este punto

sólo se da a conocer el diseño del Plan de Carrera para la Competencia de Administración de Proyectos y su definición para el Servicio Profesional de Carrera en el IMP.

Recomendaciones

En el desarrollo de Plan de Carrera presentado es deseable posibilitar la evolución, la dinámica y energía de sus participantes a través de encuestas para retroalimentar el proceso en el transcurso de su aplicación y no esperar al final del plazo marcado para observar resultados.

Así mismo recomendaría para apuntalar la evolución de este plan impulsar la transformación de los participantes optimizando las conexiones ya existentes, estableciendo reuniones y revisiones coordinadas de las expectativas y resultados previos para poder medir la satisfacción del personal, las expectativas cubiertas y los obstáculos encontrados en el desarrollo para basarse en la experiencia compartida de sus miembros.

Contemplar un programa de capacitación continúa en coordinación con el área de capacitación Institucional y a través del manejo de boletines informativos de capacitación externa encaminada a las áreas básicas de los planes de carrera por perfil de dominio de capacidades requeridas (asistente, realizador, integrador y experto).

Por otro lado la dimensión de proponer este plan de carrera como un modelo para otras organizaciones del mismo giro o actividad de acuerdo a la experiencia y funcionalidad a conocer en el mediano plazo es una oportunidad de desarrollo al exterior.

**ESTA TESIS NO SALE
DE LA BIBLIOTECA**

Bibliografía

- BARRIOS EDGAR, Gestión de las competencias
Febrero 2000
- BYARS, LLOYD L. Y RUE, LESLIE W. Gestión de Recursos Humanos
Madrid: 1996
- CHERRINGTON, DAVID J. The management of human resources
Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice Hall 4° ed.
- CHIAVENATO, IDALBERTO Administración de Recursos Humanos.
Editorial Mc. Graw Hill 1988
- CONOCER, Consejo de Normalización y Certificación de Competencia Laboral.
- FLETCHER SHIRLEY, Diseño de Capacitación Basada en Competencias Laborales.
Editorial Panorama, año 2001 México, D.F.
- FLETCHER SHIRLEY, Análisis de Competencias Laborales
Editorial panorama, año 2001 México, D.F.
- GOMEZ-MEJIA, LUIS R.; BALKIN, DAVID B. Y CARDY, ROBERT
Managing Human Resources
Englewood Cliffs: Prentice Hall
- KERLINGER FRED, Investigación del Comportamiento.
Editorial Mc. Graw. Hill 1995
- LEONARD MERTENS, Competencia Laboral: Sistemas, Surgimiento y Modelos.
Editorial Oficina Internacional del Trabajo, CONOCER 1997
- MORGAN, D.C., "Career development programs" Personnel. N° 54
Pág. 23-27. Citado por GOMEZ-MEJIA y otros
1995: 327
- PASTERNAK, CEEL, "Career Job" HR Magazine. Citado por BYARS y RUE
Agosto 1991
- RUSSEL, J.E.A. , " Career development interventions in organizations"
Journal of Vocational Behavior. N° 38 Pág. 237-287
Citado por NOE y otros 1994: 509

SARABIA MAURO ALEJANDRO, La Capacitación enfocada a la Certificación de Competencias Laborales
Octubre 2000

VEGA ROGERIO JAVIER, Tesis: Estrategia Sistémica en la Selección de Personal por Competencias Laborales
Diciembre 2001

SITIOS DE INTERNET

Internet: Página IMP intranet.imp.mx/documentos/ser_prof_car.asp

Internet: Página IMP intranet.imp.mx/siiimp/AdmonFH.htm

SITIO web del INTECAP: <http://www.intecap.org.gt>

DOCUMENTOS

Competencias (Manual General de Organización IMP)

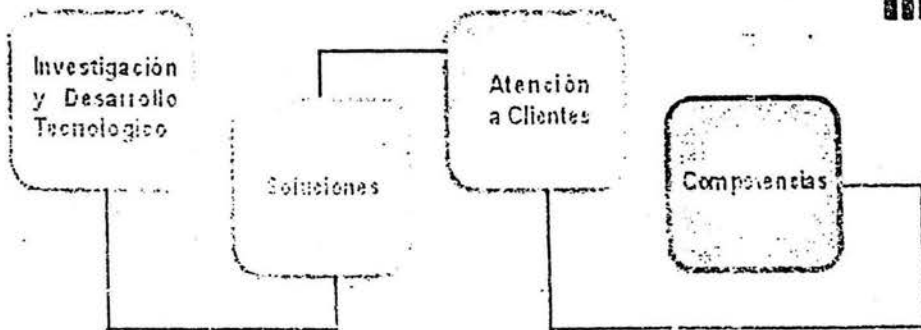
Reglamento para el Servicio Profesional de Carrera IMP.

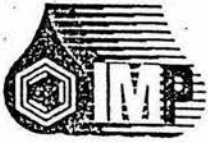
Plan Estratégico Institucional 2002-2006 IMP.(extracto)

DOCUMENTOS

COMPETENCIAS

"Conjunto de fortalezas científicas, tecnológicas y administrativas"





PLATAFORMA DE COMPETENCIAS

Nuestra capacidad para hacer cosas, llámese investigación y desarrollo tecnológico, atención al cliente, productos, servicios, soluciones, administración o gestión, está basada en la suma de cuatro factores fundamentales a cuyo conjunto denominamos competencias. Este concepto es el origen de los logros institucionales, del prestigio que hemos adquirido y es también la oportunidad de incrementarlos.

En esta plataforma se integran las competencias que inciden en las áreas del IMP.

MISION

Fortalecer y administrar el desarrollo integral de las capacidades del personal, del conocimiento científico y tecnológico, de la infraestructura y de las metodologías de trabajo, para garantizar la disponibilidad de las competencias necesarias para todas las actividades institucionales.

VISION

Estar constituidos en grupos especializados de clase mundial en continuo desarrollo, distinguirse por altos niveles de conocimiento, habilidades y capacidad de innovación, y por la infraestructura tecnológica, metodológica y material en el estado del arte, que potencien la generación de valor en las operaciones institucionales.

FUNCIONES GENERALES

Caracterizar al personal de la competencia con perfiles de calificación de conocimientos, habilidades, aptitudes y experiencia y administrar el banco de datos correspondiente.

Gestionar la disponibilidad de personal calificado para tender la demanda de los proyectos.

Reclutar y seleccionar personal para la competencia, y coordinar el programa de inducción para el personal de nuevo ingreso.

Concertar la tripulación de proyectos con las áreas correspondientes.

Diseñar los planes de carrera individuales, en concertación con el personal, y administrar su aplicación.

Administrar la formación académica y la capacitación del personal de la competencia.

Generar y mantener actualizados normas, estándares, metodologías y procedimientos de la competencia.

Coordinar la incorporación y asignación de infraestructura de la competencia (laboratorios, equipos, hardware, software).



MANUAL GENERAL DE ORGANIZACION

Dar seguimiento al estado del arte y promover la incorporación y asimilación de tecnologías relativas a la competencia.

Contribuir al estado del arte, promover y coordinar proyectos de desarrollo internos de la competencia.

Atender solicitudes de asesoría provenientes de soluciones, necesarias para la ejecución de los proyectos.

Apoyar en la selección de asesorías externas y coordinar la asimilación tecnológica correspondiente.

Integrar las evaluaciones del desempeño del personal.

COMPETENCIAS INSTITUCIONALES:

Tecnología de yacimientos
Tecnología de exploración
Tecnología de producción

Estudios ambientales
Tecnología de proceso
Instrumentación y control
Catalizadores y productos químicos
Tecnología Informática
Estudios económicos

Ingeniería civil
Ingeniería electrónica
Ingeniería asistida por computadora
Operación y seguridad
Administración de proyectos y calidad

Capacitación

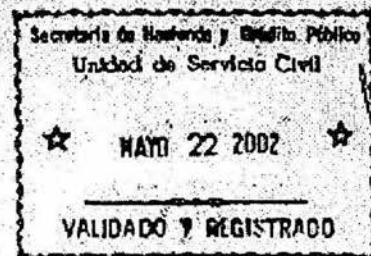
Gestión
Administración
Laboratorio



INSTITUTO MEXICANO DEL PETRÓLEO

REGLAMENTO PARA EL SERVICIO PROFESIONAL DE CARRERA

Febrero de 2002





INSTITUTO MEXICANO DEL PETROLEO

CONTENIDO

TÍTULO PRIMERO

DISPOSICIONES GENERALES

CAPÍTULO ÚNICO

TÍTULO SEGUNDO

DE LA CLASIFICACIÓN DE PUESTOS Y SERVIDORES PÚBLICOS

CAPÍTULO I

Del catálogo de puestos y del tabulador de sueldos

CAPÍTULO II

De los servidores públicos del Servicio Profesional de Carrera y de Libre Designación

TÍTULO TERCERO

DE LOS PROCESOS DEL SERVICIO PROFESIONAL DE CARRERA

CAPÍTULO I

De la planeación de los recursos humanos

CAPÍTULO II

Del empleo

De las plazas vacantes y de nueva creación

Del reclutamiento

De la selección

De la designación e ingreso

CAPÍTULO III

De las remuneraciones

CAPÍTULO IV

De la formación

De la inducción

Del desarrollo

CAPÍTULO V

Del desempeño

De la evaluación del desempeño

De las promociones



INSTITUTO MEXICANO DEL PETROLEO

CAPÍTULO VI

De las relaciones laborales

De las condiciones del servicio

De los derechos

De las obligaciones

CAPÍTULO VII

De la rescisión y separación de los servidores públicos

TÍTULO CUARTO

DE LA PRESCRIPCIÓN Y CONFLICTOS

CAPÍTULO ÚNICO

TRANSITORIOS

A handwritten signature in black ink is located on the left side of the page, below the 'TRANSITORIOS' heading. The signature is stylized and appears to be a personal name.



INSTITUTO MEXICANO DEL PETROLEO

TÍTULO PRIMERO DISPOSICIONES GENERALES

CAPÍTULO ÚNICO

Artículo 1º.- El presente Reglamento tiene por objeto asegurar la profesionalización, idoneidad, estabilidad y desarrollo de los servidores públicos de confianza, al establecer las bases para la integración, organización y funcionamiento del Servicio Profesional de Carrera (SPC) en el Instituto Mexicano del Petróleo, organismo público descentralizado de la Administración Pública Federal.

Sus disposiciones son de observancia general para el Titular del Instituto y para las personas que ingresen al SPC.

El SPC comprende los procesos de planeación, empleo, remuneración, desempeño, formación, relaciones laborales y rescisión y separación de los servidores públicos de confianza.

Con el fin de cumplir con lo que dispone el presente Reglamento, las acciones necesarias para su operación y funcionamiento, se sujetarán a lo dispuesto en el Estatuto Orgánico del Instituto.

Artículo 2º- Para los efectos de este Reglamento, se entenderá por:

ASPIRANTE: La persona interesada en ocupar una plaza en el SPC y que reúna los requisitos que se determinen.

CATÁLOGO: Catálogo General de Puestos del Instituto.

COMPENSACIÓN GARANTIZADA: La percepción que se otorga al trabajador de manera regular y se paga en función de la valuación del puesto y del nivel salarial, grado y grupo en que se ubica el puesto.

CONSEJO DIRECTIVO: El órgano de gobierno del Instituto.

CONTRALORÍA: La Secretaría de la Contraloría y Desarrollo Administrativo.

GRADO: El valor que se le da a un puesto de acuerdo con las habilidades, la capacidad de solución de problemas y las responsabilidades requeridas para desarrollar las funciones.

GRUPO: Conjunto de puestos con la misma jerarquía.

INSTITUTO: El Instituto Mexicano del Petróleo.

NIVEL SALARIAL: La escala de sueldos relativa a los puestos de un mismo grado.

PLAZA: Posición individual de trabajo ocupada por un servidor público que tiene una adscripción determinada y cuenta con respaldo presupuestal.



INSTITUTO MEXICANO DEL PETROLEO

PUESTO: Unidad impersonal de trabajo que describe tareas, implica deberes específicos, y delimita jerarquía y autoridad. Cada puesto implica determinados requisitos de formación, habilidad y actitud.

PUESTO HOMÓLOGO. Aquél cuyo nivel salarial es equivalente al de un puesto de la estructura orgánica.

PUESTO HOMÓLOGO DE AUTORIZACIÓN ESPECÍFICA. Puesto encargado de realizar actividades y acciones concretas y especializadas. Sus actividades se caracterizan por ser complementarias precisas y limitadas al derivarse de las funciones que por atribuciones tiene el Instituto.

PUESTO HOMÓLOGO POR NORMA. Puesto de apoyo al personal de mando existente en la estructura orgánica básica. Realizan actividades indirectas a las funciones encomendadas por Reglamento pero que coadyuvan al debido accionar de los servidores públicos superiores, mediante actividades de apoyo administrativo y asesoría. Dicho apoyo es al funcionario más que a las unidades administrativas.

SECRETARÍA: La Secretaría de Hacienda y Crédito Público.

SERVICIO PROFESIONAL DE CARRERA (SPC): Sistema integral de administración, desarrollo y evaluación del personal, que regula los procesos de planeación, empleo, remuneración, desempeño, formación, relaciones laborales y rescisión y separación, aplicables a los servidores públicos de confianza del Instituto.

SERVIDOR PÚBLICO: El personal designado que ocupe un puesto en el Instituto.

SERVIDOR PÚBLICO DE CARRERA: El personal designado que ocupe un puesto del SPC.

SISTEMA DE COMPENSACIÓN: Conjunto de conceptos que conforman el total de ingresos monetarios, prestaciones y beneficios que reciben los servidores públicos por sus servicios en el Instituto.

SUELDO: La cantidad que resulta de la suma aritmética de los montos brutos correspondientes al sueldo básico y a la compensación garantizada.

SUELDO BÁSICO: Es la remuneración que se asigna a los puestos de cada grupo, grado y nivel, sobre la cual se cubren las cuotas y aportaciones de seguridad social.

TABULADOR DE SUELDOS: El instrumento técnico en que se fijan y ordenan por grupo, grado y nivel salarial, las remuneraciones para los puestos contenidos en el Catálogo de Puestos del Instituto.

VALUACIÓN DE PUESTOS: Es el sistema que determina el valor de un puesto en particular o conjunto de puestos, en relación con los objetivos, metas funciones, autoridad, responsabilidad y riesgo inherentes al mismo. Así como del perfil requerido del aspirante.



INSTITUTO MEXICANO DEL PETROLEO

Artículo 3°. El Servicio Profesional de Carrera tiene por objeto dotar al Instituto de servidores públicos profesionales y especializados para cumplir con efectividad las obligaciones que les sean asignadas a través de:

- I. Seleccionar al personal idóneo para cada puesto en igualdad de oportunidades;
- II. Contar con un esquema de remuneraciones, prestaciones y estímulos que favorezca el bienestar y la permanencia y que se fundamente en los principios de equidad y competitividad.
- III. Estructurar planes de carrera que estimulen la superación permanente y permitan elevar el nivel de desempeño.
- IV. Establecer un mecanismo de capacitación y desarrollo continuo que conlleve a la especialización y profesionalización de los servidores públicos y a una mejora constante del servicio que prestan al Instituto.
- V. Otorgar las promociones con base en conocimientos, habilidades y nivel de desempeño, mediante la evaluación de los aspirantes que garantice el ascenso del más apto;
- VI. Instrumentar mecanismos que permitan evaluar el potencial de desarrollo de los servidores públicos y contar con indicadores periódicos y sistemáticos de la eficiencia lograda;
- VII. Promover los valores éticos y la excelencia en el servicio.

Artículo 4°- Quedan incluidos en el SPC del Instituto los servidores públicos de confianza que ocupan los puestos de:

- I. Mandos, excepto el Director General, y homólogos por autorización específica;
- II. Investigadores;
- III. Especialistas; y
- IV. Asistentes técnicos y administrativos.

Artículo 5°- Quedan excluidos del SPC del Instituto:

- I. Los puestos homólogos por norma;
- II. Los servidores públicos a que se refiere el artículo 37 fracción XII de la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal;
- III. Las personas que presten sus servicios mediante contrato civil o que sean sujetas al pago de honorarios; y
- IV. Los servidores públicos de base.



INSTITUTO MEXICANO DEL PETROLEO

Artículo 6°. Los servidores públicos de base podrán participar en el reclutamiento y la selección previstos por este ordenamiento, atendiendo a las disposiciones establecidas en el Contrato Colectivo de Trabajo, respecto del procedimiento de licencia para ocupar puestos de confianza.

Artículo 7°. El Instituto deberá asegurar la operación del SPC, mediante la observancia de lo dispuesto en el presente Reglamento.

El Instituto hará las provisiones necesarias en el proyecto anual de su Presupuesto, para cubrir las erogaciones que deriven de la aplicación de este ordenamiento. Para tal efecto, una vez aprobado por el Consejo Directivo se presentará anualmente ante la Secretaría y la Contraloría el Tabulador de Sueldos vigente junto con el proyecto de Presupuesto anual, el cual contendrá las provisiones para los incrementos generales y demás medidas salariales que podrán aplicarse durante el siguiente ejercicio fiscal.

Artículo 8°. Se establecerá el Comité del SPC con el propósito de elaborar las normas y disposiciones de operación y funcionamiento que se deriven de la aplicación de este ordenamiento y que serán expedidas por el Director General del Instituto.

Dicho Comité será presidido por el Director General del Instituto, quien nombrará un secretario técnico, y determinará su integración con aquellos servidores públicos de carrera cuya intervención estime necesaria.

TÍTULO SEGUNDO

DE LA CLASIFICACION DE PUESTOS Y SERVIDORES PÚBLICOS

CAPÍTULO I

Del catálogo de puestos y del tabulador de sueldos

Artículo 9°. El Instituto integrará los puestos del SPC en grupos ocupacionales, que se dividirán en distintos grados de responsabilidad y contarán con diferentes niveles salariales para:

- I. Mandos y homólogos por autorización específica;
- II. Investigadores;
- III. Especialistas; y
- IV. Asistentes técnicos y administrativos.

Artículo 10°. El Instituto contará con un Sistema de Compensación basado en la estructura salarial integral que determine los sueldos de los puestos de cada grupo ocupacional referido en el artículo anterior atendiendo a su descripción que define objetivos, metas, funciones, autoridad, responsabilidad y riesgo inherentes al mismo, con las cuales se integrará el Catálogo de Puestos.



INSTITUTO MEXICANO DEL PETROLEO

Artículo 11. Los puestos que se determinen serán valuados conforme al Sistema de Valuación de Puestos, lo que permitirá ubicarlos en algún nivel del Tabulador de Sueldos autorizado.

El Instituto, con sujeción a su Presupuesto de Egresos autorizado, podrá actualizar salarialmente los tabuladores, tomando en consideración los resultados que arrojen los estudios relativos al comportamiento de los salarios en el mercado laboral de las industrias del petróleo, petroquímica y química, así como a la disponibilidad presupuestal.

CAPÍTULO II

De los servidores públicos del SPC y de libre designación

Artículo 12. Los servidores públicos sujetos al presente Reglamento, se clasifican en servidores públicos de carrera y servidores públicos de libre designación.

Artículo 13. Serán servidores públicos de carrera aquéllos que ocupen un puesto de los grupos ocupacionales referidos en el artículo noveno, conforme con las disposiciones en materia de reclutamiento y selección previstas en el presente Reglamento.

Artículo 14. Los servidores públicos de libre designación serán aquéllos nombrados y removidos libremente por el titular del Instituto para ocupar puestos homólogos por norma, sin sujetarse a los mecanismos de reclutamiento y selección que establece este ordenamiento.

Artículo 15. Los servidores públicos que ocupen un puesto de libre designación y que aspiren a ingresar al SPC, deberán sujetarse al mecanismo de selección a que se refiere este ordenamiento. En caso de resultar seleccionados, tendrán el carácter de servidores públicos del SPC.

TÍTULO TERCERO

DE LOS PROCESOS DEL SERVICIO PROFESIONAL DE CARRERA

CAPÍTULO I

De la planeación de los recursos humanos.

Artículo 16. El SPC tendrá su base en la planeación de los recursos humanos al establecer directrices, definir estrategias, seleccionar alternativas y cursos de acción por Competencia. A su vez, la planeación de recursos humanos en el Instituto deberá atender a lo previsto en el Plan Estratégico.

Artículo 17. La planeación de los recursos humanos será la base para determinar la estructura de puestos, contemplando los elementos y características de la fuerza de trabajo adecuada a la investigación y desarrollo, a la elaboración de productos, a la prestación de servicios tecnológicos y a la atención al cliente, a la formación de personal y a la administración institucional.



INSTITUTO MEXICANO DEL PETROLEO

El Instituto, mediante el establecimiento del Plan de Carrera, dará congruencia al desarrollo de la fuerza de trabajo, considerando los resultados obtenidos en la evaluación del desempeño, el potencial de los servidores públicos del SPC y las necesidades institucionales.

Artículo 18. El Instituto contará con un censo de personal que, mediante la caracterización, captará, sistematizará y actualizará la información sobre los servidores públicos del SPC del Instituto en los puestos que desempeñan, incluyendo aspectos relevantes de sus capacidades laborales y datos personales.

CAPITULO II Del empleo.

Artículo 19. El presente Reglamento, en materia de Empleo, establece las políticas, lineamientos, criterios, mecanismos y normas generales que regulan el reclutamiento, la selección, la contratación y la inducción, que satisfagan adecuadamente en número y características las necesidades de personal del Instituto.

De las plazas vacantes y de nueva creación.

Artículo 20. Las plazas vacantes o de nueva creación serán ocupadas mediante los mecanismos de reclutamiento y selección que regula este ordenamiento, con excepción de aquéllas que sean ocupadas por servidores públicos de libre designación conforme a lo previsto en el presente ordenamiento.

Artículo 21. El Instituto dará a conocer, mediante convocatoria, la existencia de plazas vacantes o de nueva creación pertenecientes a cualesquiera de los grupos ocupacionales en sus diferentes niveles tabulares que conforman el SPC, con el fin de atraer el mayor número de candidatos viables a ocupar el puesto de que se trate. En condiciones de equivalencia, tendrá preferencia el personal del Instituto.

El Instituto, con sujeción a lo dispuesto en las normas, fijará los términos y condiciones de las convocatorias y, en general, del mecanismo de reclutamiento previsto en este ordenamiento.

Artículo 22. Los aspirantes por ingresar al SPC deberán cumplir con los siguientes requisitos:

- I. Los que establezcan las convocatorias;
- II. No estar inhabilitado para desempeñar un empleo, cargo o comisión en el servicio público;
- III. Estar física y mentalmente apto para el desempeño de las funciones que correspondan al cargo por ocupar; y
- IV. Cumplir con los requerimientos que establece la Descripción del Puesto, en términos de conocimientos, habilidades y actitudes.



INSTITUTO MEXICANO DEL PETROLEO

Del reclutamiento.

Artículo 23. El reclutamiento de personal deberá realizarse tomando en cuenta las necesidades de fuerza de trabajo determinadas por la planeación de recursos humanos, atendiendo a lo que establece el Manual para Incorporar y Desarrollar Personal.

Artículo 24. Para realizar el reclutamiento de personal, el Instituto utilizará medios de convocatoria, que garanticen la difusión y transparencia del proceso.

Artículo 25. El Instituto contará con una base de datos que le permita organizar y operar una bolsa de trabajo coordinada con las dependencias y entidades de la Administración Pública Federal.

Adicionalmente, el Instituto con la información resultante del reclutamiento complementará la bolsa de trabajo referida en el párrafo anterior.

De la selección

Artículo 26. La selección de personal deberá de realizarse con base en las necesidades previstas en la planeación de los recursos humanos, tomando en consideración el Catálogo de Puestos y el Manual para Incorporar y Desarrollar Personal.

Artículo 27. El aspirante seleccionado, tomando como base los criterios definidos en el Manual para Incorporar y Desarrollar Personal y el cumplimiento de los requisitos y las evaluaciones definidos en la convocatoria, será quien acceda a una contratación definitiva o temporal en el SPC.

Artículo 28. Los servidores públicos, que concursen por una plaza vacante o de nueva creación, podrán ser eximidos de la aplicación parcial o total de los instrumentos definidos en el Manual para Incorporar y Desarrollar Personal, si así lo determina el Comité de SPC.

En este caso, conforme lo determine el Manual para Incorporar y Desarrollar Personal, se reconocerán puntos adicionales a los servidores públicos por su desempeño, como criterio de selección.

De la designación e ingreso

Artículo 29. El aspirante seleccionado recibirá su nombramiento o designación, de conformidad con las disposiciones aplicables, que formaliza su incorporación al SPC, misma que servirá de base para la contratación definitiva o temporal.

Artículo 30. Ningún aspirante seleccionado podrá empezar a prestar sus servicios en el Instituto, si previamente no ha sido expedido su nombramiento o designación.

Artículo 31. En casos excepcionales, cuando se altere el orden de operación y funcionamiento del Instituto o existan circunstancias que puedan provocar pérdidas o costos adicionales, el titular del Instituto o el Director Ejecutivo de Administración y Finanzas podrán autorizar la designación temporal de un servidor público para ocupar una plaza



INSTITUTO MEXICANO DEL PETROLEO

vacante del SPC, sin sujetarse al procedimiento de reclutamiento y selección a que se refiere este ordenamiento.

En los casos autorizados por el Director Ejecutivo de Administración y Finanzas, éste informará al Director General, en un plazo que no excederá de quince días hábiles posteriores a la designación. El informe deberá contener las razones que justifiquen la designación.

Desaparecidas las causas de excepción que dieron origen a la designación a la plaza correspondiente se abrirá a concurso en los términos de este ordenamiento. La persona que la haya ocupado temporalmente tendrá derecho a concursar por la misma.

CAPÍTULO III De las remuneraciones

Artículo 32. El Instituto con sujeción a lo previsto en el artículo décimo de este Reglamento, con la autorización del Consejo Directivo y registro de la Secretaría, diseñará y establecerá el Sistema de Compensación que servirá de base para determinar el pago de remuneraciones, prestaciones y estímulos en favor de los servidores públicos de carrera del Instituto.

Los términos, condiciones, modalidades y demás aspectos del Sistema de Compensación estarán sujetos a la disponibilidad presupuestaria, la autorización del Consejo Directivo y su registro en la Secretaría.

Artículo 33. El sueldo que deba pagarse a los servidores públicos de carrera por sus servicios, se calculará sobre una base mensual, debiendo cubrirse en periodos no mayores de catorce días.

Artículo 34. Los servidores públicos de carrera del Instituto, de acuerdo con el grupo ocupacional al que pertenezcan, gozarán de un paquete diferenciado de prestaciones, clasificadas como: de seguridad social, económicas, seguros e inherentes al grupo del tabulador respectivo. Cada uno de los paquetes tendrá un valor nominal predeterminado, pudiendo ser modificados por el Instituto en su contenido, sin afectar su valor.

CAPÍTULO IV De la formación

De la inducción

Artículo 35. La inducción de los servidores públicos de nuevo ingreso se proporcionará atendiendo a lo que establece el Manual de Inducción del Instituto.

Artículo 36. El servidor público de nuevo ingreso recibirá la inducción al Instituto por parte del titular de la Competencia que le corresponda, quien le informará de las responsabilidades por cumplir.



INSTITUTO MEXICANO DEL PETROLEO

Del desarrollo

Artículo 37. El desarrollo de los servidores públicos de confianza tendrá por objeto proporcionarles los conocimientos, habilidades y actitudes que les permitan mejorar el desempeño de sus funciones y prepararlos para otras de mayor responsabilidad, para incrementar la eficiencia, la productividad y la calidad en el trabajo.

Artículo 38. El Programa de Desarrollo de los servidores públicos de confianza deberá vincularse y responder a las necesidades del Instituto y a los planes de carrera que propicien la superación del personal.

Artículo 39. Las Competencias deberán elaborar y establecer programas de formación y capacitación para los servidores públicos de confianza, de acuerdo con la detección de necesidades.

Artículo 40. El Instituto podrá celebrar convenios con instituciones de educación, centros de investigación científica o tecnológica y demás centros o asociaciones civiles, educativas y de profesionales, con el fin de atender las necesidades de formación y capacitación de los servidores públicos de confianza.

Artículo 41. Cuando los servidores públicos de confianza reciban beca o ayuda económica del Instituto para su formación, se deberá atender a lo previsto en el Reglamento de Formación del Factor Humano o en el Contrato Colectivo de Trabajo.

CAPÍTULO V

Del desempeño

De la evaluación del desempeño

Artículo 42. La evaluación del desempeño de los servidores públicos de confianza se realizará a través de la aplicación de los Reglamentos del Plan de Estímulos para Investigadores y Especialistas o del Programa de Estímulos a la Productividad para el Personal de Base, extensivo al personal de confianza, así como de las disposiciones establecidas en el Convenio de Desempeño del Instituto.

Artículo 43. La evaluación individual del desempeño servirá de base para:

- > Promover la productividad;
- > Otorgar los estímulos a que se refiere el artículo 42 de este Reglamento;
- > Determinar criterios para obtener un ascenso de nivel salarial;
- > Otorgar puntos adicionales a quienes compitan por una plaza vacante o de nueva creación, de grado o grupo superior;
- > Detectar las necesidades de capacitación y desarrollo que requiera el servidor público, y
- > Determinar, en su caso, la separación de los servidores públicos.



INSTITUTO MEXICANO DEL PETROLEO

Artículo 44. El Consejo Directivo, por conducto del Director General del Instituto, tomando en cuenta la evaluación del desempeño y la disponibilidad de recursos, podrá autorizar el otorgamiento de estímulos en favor de los servidores públicos de confianza, siempre y cuando no exista prohibición expresa en los ordenamientos jurídicos aplicables.

Artículo 45. El otorgamiento de estímulos se encuentra condicionado a la evaluación individual del desempeño, por lo que éstos no formarán parte del sueldo de los servidores públicos de confianza.

De las promociones

Artículo 46. Promoción es el movimiento lateral o ascendente de los servidores públicos de carrera, basado en el mérito, que le permite acceder a mejores niveles salariales, o a puestos de mayor responsabilidad o jerarquía, según sea el caso.

Artículo 47. Las promociones que se otorguen en favor de los servidores públicos de carrera podrán ser de nivel, grado o grupo, de acuerdo con lo siguiente:

- I. Promoción de Nivel: Movimiento lateral que implica incremento salarial sin mayor responsabilidad o jerarquía.
- II. Promoción de Grado: Movimiento ascendente dentro de un mismo grupo hacia un puesto de mayor responsabilidad e ingreso, sin que ello implique mayor jerarquía.
- III. Promoción de Grupo: Movimiento ascendente a otro grupo hacia un puesto de mayor responsabilidad, jerarquía y nivel salarial.

Artículo 48. Las promociones a que se refiere la fracción I del artículo anterior, podrán llevarse a cabo con base en la evaluación del desempeño y permitirán reconocer el mérito, sin que ello implique un ascenso de grado o grupo. Los servidores de libre designación podrán ser objeto de este tipo de ascenso.

Artículo 49. Las promociones a las que se refieren las fracciones II y III del artículo 47, se efectuarán mediante la evaluación del perfil y trayectoria del candidato.

Los servidores públicos de carrera contemplados en las fracciones II, III y IV del artículo cuarto tendrán derecho a presentar su solicitud de promoción ante la Competencia respectiva, en el momento en que consideren que cubren un perfil superior. Las Competencias deberán evaluar la solicitud y, en su caso, presentarla al Comité del SPC.

Tratándose de plazas vacantes o de nueva creación de puestos de mando y homólogos de autorización específica, se deberá atender lo previsto en los capítulos de Empleo y Selección de este ordenamiento, de conformidad con la convocatoria correspondiente.



INSTITUTO MEXICANO DEL PETRÓLEO

Artículo 50. Los servidores públicos de carrera que obtengan una promoción de grado o de grupo, tendrán derecho a percibir el sueldo inicial del grado o grupo al que hayan sido promovidos.

Cuando el sueldo inicial del grado o grupo al que se promueve, resulte igual o inferior al que venía percibiendo, deberá asignársele un sueldo superior dentro del grado o grupo al que se le promueve.

CAPÍTULO VI

De las relaciones laborales

De las condiciones del servicio

Artículo 51. Las disposiciones de este Reglamento y las normas que al efecto se expidan, contienen los derechos y obligaciones individuales de los servidores públicos sujetos a este ordenamiento.

Cuando los derechos o prestaciones previstas en éste impliquen afectaciones que rebasen el presupuesto autorizado del Instituto, se requerirá la autorización previa del Consejo Directivo atendiendo a las normas que para el efecto expida la Secretaría.

Artículo 52. El Instituto podrá conceder licencias a los servidores públicos de confianza, con o sin goce de sueldo, considerando las situaciones previstas en el Contrato Colectivo de Trabajo o la política institucional en la materia.

Artículo 53. Cuando se otorgue licencia a un servidor público en los términos previstos en el artículo anterior, las responsabilidades y funciones que correspondan a su puesto podrán ser cubiertas, de manera temporal y exclusivamente durante el tiempo que dure la licencia, por un servidor público de carrera; caso en el cual podrá otorgarse una compensación adicional, equivalente a la diferencia que exista entre su sueldo y el correspondiente al puesto que ocupe temporalmente, si se considera procedente.

Al término de la vigencia de la licencia concedida, el titular del puesto volverá a ocuparlo y el servidor público que haya cubierto el cargo temporalmente, tendrá derecho a que le sean reconocidos puntos adicionales para efectos de promoción, conforme lo determine la norma respectiva.

Artículo 54. El Instituto podrá otorgar distinciones y reconocimientos no monetarios, en favor de aquellos servidores públicos que realicen contribuciones o mejoras sobresalientes al servicio o a la imagen institucional o que se destaquen por la realización de acciones heroicas.

Se establecerá el tipo y criterios que debe observar el Instituto para el otorgamiento de las referidas distinciones y reconocimientos, así como los puntos adicionales que se asignen para efectos de la promoción del servidor público.



INSTITUTO MEXICANO DEL PETROLEO

De los derechos

Artículo 55. Los servidores públicos de carrera tendrán derecho a:

- I. Recibir el nombramiento o designación como servidor público de carrera una vez cubiertos los requisitos acordados con este Reglamento;
- II. Tener acceso a la formación y capacitación, de conformidad con este Reglamento;
- III. Ser evaluados en el desempeño de su cargo y conocer el resultado de su evaluación;
- IV. Recibir las remuneraciones, prestaciones, así como los estímulos que en su caso le correspondan;
- V. Ser promovidos, en su caso, de grupo, grado o nivel salarial, cuando hayan cumplido con los requisitos conforme a este Reglamento;
- VI. Tener acceso a la información contenida en su expediente personal; y
- VII. Los demás beneficios que se establezcan de acuerdo con este Reglamento.

De las obligaciones

Artículo 56. Además de lo dispuesto en el artículo 47 de la Ley Federal de Responsabilidades de los Servidores públicos y del artículo 134 de la Ley Federal del Trabajo, serán obligaciones de los servidores públicos de carrera:

- I. Cumplir con los términos y condiciones del servicio de conformidad con este Reglamento y con el Código de Ética de la Administración Pública Federal, así como con las normas y las obligaciones específicas que establezca el Instituto; y
- II. Ocupar una sola plaza dentro de la Administración Pública Federal, salvo que obtenga autorización de compatibilidad para prestar sus servicios, de conformidad con la normatividad aplicable.

CAPITULO VII

De la rescisión o separación de los servidores públicos

Artículo 57. La rescisión de los servidores públicos de confianza sin responsabilidad para el Instituto se sujetará a los términos previstos en la Ley Federal del Trabajo.

Artículo 58. Los servidores públicos de confianza podrán ser separados del Instituto, por bajo nivel de desempeño o incumplimiento de los compromisos establecidos en el plan de carrera individual.

Artículo 59. La separación de los servidores públicos de libre designación podrá efectuarse libremente en cualquier tiempo, por el servidor público a quien le compete su designación, mediante la indemnización correspondiente.



INSTITUTO MEXICANO DEL PETROLEO

Artículo 60. El trabajador de base que haya ingresado al SPC y que sea separado de éste, tendrá derecho a regresar a la plaza de base de donde hubiera procedido, salvo que su separación del servicio se derive de alguna de las causales de rescisión previstas en la Ley Federal del Trabajo.

Artículo 61. El servidor público de confianza que sea separado del Instituto por cualquier causa, sin responsabilidad para él, recibirá la indemnización correspondiente.

Artículo 62. Los servidores públicos de confianza que sean separados del Instituto sin responsabilidad imputable a ellos, podrán formar parte de la bolsa de trabajo prevista en el artículo 25.

TÍTULO CUARTO DE LA PRESCRIPCIÓN Y CONFLICTOS CAPÍTULO ÚNICO

Artículo 61. Las acciones derivadas de la relación de trabajo prescribirán en los términos dispuestos en el Título Décimo de la Ley Federal del Trabajo.

Artículo 62. Los conflictos individuales de carácter laboral que se susciten entre el Instituto y los servidores públicos de confianza, serán atendidos de conformidad con lo previsto en la Ley Federal del Trabajo.

TRANSITORIOS

Artículo primero. El presente Reglamento entrará en vigor al día siguiente de su registro ante la Secretaría.

Artículo segundo. Quedan sin efecto todas las disposiciones que se opongan al presente Reglamento a partir de su entrada en vigor.

Integrantes de la comisión encargada de la elaboración del Reglamento para el Servicio Profesional de Carrera:

Enrique Aguilar Rodríguez
Benjamín Cárdenas Bárcena
Gerardo de Alba Mora
César Gutiérrez Rodríguez
Jorge Ochoa Morales
Alfonso Partida Romo
Patricia Ríos García

Plan Estratégico Institucional 2002-2006



Octubre de 2002



1. INTRODUCCIÓN.

Por acuerdo de su H. Consejo Directivo, en la Sesión CXXXVII del mes de agosto de 1999, se determinó que el Instituto Mexicano del Petróleo debe elaborar, cada tres años, un Plan Estratégico Institucional con un horizonte de planeación a 5 años, que debe revisarse anualmente. El presente Plan Estratégico Institucional 2002-2006 se generó en el contexto del "Proceso Planear", que es uno de los procesos gobernadores de la Institución, y partió de los fundamentos de la planeación táctica desarrollada el año pasado con la elaboración de los Planes de Negocio de cada una de las cinco unidades de negocio, así como el Plan de Negocios Institucional.

El antecedente a este documento es el Plan Estratégico 1999-2003 del Instituto Mexicano del Petróleo, en donde se reconoció la necesidad de reafirmar su vocación por las tareas de investigación y desarrollo tecnológico centrado en la generación de conocimientos y habilidades críticas para la Industria Petrolera, con un modelo de negocio que oferta y comercializa servicios y productos de calidad y con alto contenido tecnológico. Para ello, el IMP estableció estrategias dirigidas a fortalecer las actividades de investigación, desarrollo y asimilación de tecnologías a través de la consolidación de una plataforma de recursos humanos de alto nivel de desempeño y de compromiso; así como a fortalecer la relación con nuestros clientes y garantizar la satisfacción de los mismos. Este reto consistió en lograr lo anterior manteniendo la autosuficiencia financiera necesaria para garantizar las actividades de Investigación y Desarrollo Tecnológico (IDT) alineada a las necesidades de la industria petrolera, la investigación de largo plazo de interés institucional y el mejoramiento continuo de personas, infraestructura física, métodos y procesos de trabajo del IMP, así como a través del incremento en la efectividad del uso de los recursos y la operación óptima de los sistemas institucionales.

El presente documento está estructurado en siete capítulos, incluyendo esta introducción. El segundo capítulo describe el Marco de Referencia Estratégico para el periodo 2002-2006, que incluyen la misión, definición, visión, y valores. El tercer capítulo describe los objetivos estratégicos que persigue el IMP para el periodo 2002-2006. El cuarto desarrolla un diagnóstico de la situación estratégica actual del IMP, con respecto a: el plan estratégico institucional 1999-2003; las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas; las oportunidades generadas ante los recientes cambios en Petróleos Mexicanos (PEMEX). El quinto capítulo describe las iniciativas y líneas estratégicas de acción propuestas para el logro de los objetivos mencionados. La sexta sección propone los indicadores de desempeño correspondientes al horizonte de planeación y en el séptimo y último las premisas y proyecciones financieras para los próximos años.



2. MARCO DE REFERENCIA ESTRATÉGICO.

El Marco de Referencia Estratégico se refiere a las premisas fundamentales que orientan la actividad del IMP, y en su conjunto están constituidas por la Misión, Definición, Visión, Valores y Compromisos Institucionales. El Marco de Referencia Estratégico se elaboró dentro del contexto del decreto de creación del IMP, cuya última modificación, el 30 de Octubre de 2001, amplía el propósito de la Institución. En la modificación referida se preservan la investigación y desarrollo tecnológico como actividades sustantivas y se incorporan:

1. La formación de especialistas, maestros, doctores e investigadores en las áreas de su actividad.
2. La comercialización de los productos y servicios resultantes de las actividades de investigación y desarrollo tecnológico.
3. La facultad al Director General, previa autorización del H. Consejo Directivo, para la suscripción de alianzas estratégicas y tecnológicas.

El IMP es un Organismo Descentralizado de la Administración Pública Federal de carácter preponderantemente técnico y educativo, con personalidad jurídica y patrimonio propios. Su negocio está sustentado en 4 plataformas:

1. Investigación y Desarrollo Tecnológico, que comprende investigación, desarrollo, asimilación y transferencia de tecnología. El IMP debe dedicarse en lo fundamental a investigar y desarrollar tecnología para el sector petrolero.
2. Competencias, basadas en el personal, metodologías y la infraestructura; con el crecimiento de dichas competencias se pueden ofrecer soluciones a los clientes del Instituto.
3. Soluciones, resultantes de procesos de innovación relacionados con las tecnologías del sector petrolero y oferta educativa de posgrado, cuya comercialización genera beneficios que le dan sustento financiero con el fin de solucionar las necesidades y problemas actuales y potenciales a los clientes; y
4. Atención al Cliente y Comercializar, anticipándose a sus necesidades, excediendo sus expectativas y suministrándole valor a sus operaciones. El propósito fundamental es el de proporcionar valor agregado a nuestros clientes, lo que implica volcar al IMP hacia los clientes para identificar sus requerimientos y promover y vigilar su satisfacción.

En el presente documento se describe la aspiración del IMP por la innovación orientada hacia el cliente, centrada en la IDT. Esta aspiración proporciona al IMP una importante función pública, en virtud de que le convierte en una Institución Mexicana pionera en la transformación del conocimiento para colocar productos y soluciones tecnológicas para los mercados.