



Universidad Nacional Autónoma de México

Programa de Posgrado en Ciencias de la Administración

**El plan de carrera, como un elemento de la
profesionalización de los servidores públicos
de carrera de la Comisión Nacional del Agua**

T e s i s

Que para obtener el grado de:

Maestra en: Administración de Organizaciones

Presenta:

Adriana Beatriz Maya Tello

Tutor : Dr. Ricardo A. Varela Juárez

México, D.F.

2010



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.

Para mis Padres

Por su apoyo incondicional, desde siempre

A mis Hermanos

Por estar conmigo en todo momento

A Juanito y Quique

Por ser la alegría y esperanza de la casa

Al Dr. Ricardo A. Varela Juárez

Por dedicarle tiempo a asesorar este trabajo

Mil gracias

Al Dr. Gabino García

Por su apoyo para la conclusión de este trabajo

A la Mtra. María Elena Verde

Por su apoyo y aliento durante toda la maestría y para la conclusión de este trabajo

A Gemita y Santy

Por la revisión que realizaron a este trabajo

A los servidores públicos de carrera de la
CONAGUA

Por participar desinteresadamente en este
trabajo

A todos mil gracias.

Índice

	Página
Introducción	1
Capítulo 1. Planteamiento del problema	5
Capítulo 2. Marco Teórico	11
2.1. Importancia del desarrollo profesional en las organizaciones	11
2.2. El Servicio Profesional de Carrera	20
2.2.1. Antecedentes del Servicio Profesional en México	24
2.3. Marco legal del Servicio Profesional en México	26
2.4. ¿Qué es un plan de carrera?	30
2.4.1. El Plan de Carrera de los Servidores Públicos de Carrera	33
2.4.2. Papel del Comité Técnico de Profesionalización en la elaboración del plan de carrera	37
2.4.3. ¿Cómo se elabora el plan de carrera?	39
Capítulo III. Marco de Referencia	49
3.1. La Comisión Nacional del Agua y la profesionalización de los servidores públicos.	49
3.1.1. Antecedentes	49
3.1.2. Misión, visión y objetivos	53
3.1.3. Estructura Orgánica	55

	Página
3.1.4. Funciones de la Subdirección General de Administración y de la Gerencia de personal	58
3.1.4.1. Misión, visión y objetivos	58
3.1.5. Gerencia de personal	59
3.2. El Sistema de Especialistas en Hidráulica	60
3.3. La Ley del Servicio Profesional de Carrera en la Administración Pública	65
3.3.1. El Subsistema de Desarrollo Profesional	67
3.4. Papel del Comité Técnico de Profesionalización de la CONAGUA en la definición del Plan de Carrera de los Servidores Públicos de Carrera	70
Capítulo 4. La elaboración del Plan de Carrera de los Servidores Públicos de Carrera	75
4.1. El plan de carrera para la profesionalización de los servidores públicos de carrera	76
4.2. Planeación de la carrera profesional de los servidores públicos de carrera	80
4.3. Elementos que conformen el plan de carrera de los servidores públicos de carrera	85
4.4. Ventajas y Desventajas de la Planeación de la Carrera	93
Capítulo 5. Metodología	95
5.1. Planteamiento del problema	97

	Página
5.1.1. Objetivos de investigación	97
5.1.2. Líneas de investigación	97
5.1.3. Ubicación del estudio	98
5.1.4. Instrumentos de investigación	98
5.1.5. Elaboración del instrumento	100
5.2. Hipótesis	104
5.3. Población	105
5.4. Proceso de datos	107
Capítulo 6. Informe de resultados	109
6.1. Análisis de resultados	109
6.1.1. Resultados sociodemográficos	109
6.1.2. Género	110
6.1.3. Edad	122
6.1.4. Escolaridad	133
6.1.5. Formación académica	134
6.1.6. Situación académica	135
6.1.7. Ubicación de los servidores públicos de carrera	143
6.1.8. Antigüedad en la CONAGUA	144
6.1.9. Antigüedad en el puesto	152
6.1.10. Sueldo	156
Conclusiones	185
Anexos	
Anexo 1. Organigrama de la CONAGUA	190

	Página
Anexo 2. Cuestionario Plan de carrera	191
Anexo 3. Variable género	195
Anexo 4. Variable edad	223
Anexo 5. Variable escolaridad	251
Anexo 6. Variable situación académica	279
Anexo 7. Variable ubicación	307
Anexo 8. Variable antigüedad en la CONAGUA	339
Anexo 9. Variable antigüedad en el puesto	363
Anexo 10. Variable sueldo	391
Anexo 11. Variable sociodemográfica	445
Bibliografía	467

Introducción

Las organizaciones en la actualidad buscan ser más competitivas, esto lo logran teniendo claros sus objetivos organizacionales, y contando con personal calificado que sea el motor para lograr los mismos. Para motivar a dicho personal la organización debe preocuparse por reclutar al personal que tenga los conocimientos, habilidades, destrezas y experiencia en la rama en que se desenvuelve la organización, así como también establecer las acciones de desarrollo profesional que fomenten el interés de los trabajadores para que aprovechen las oportunidades de crecimiento dentro de la organización que les permitan alcanzar sus metas profesionales.

En este sentido el desarrollo profesional tiene como meta vincular las necesidades de la organización con las necesidades de crecimiento de sus trabajadores, para ello debe establecer acciones encaminadas a la planeación de la carrera.

Por lo tanto, el desarrollo profesional no sólo debe proporcionar a los trabajadores información para que adquieran nuevos conocimientos, habilidades y destrezas, para que sean más eficientes en lo que hacen, sino darles la formación básica para que aprendan nuevas actitudes, soluciones, ideas y conceptos que modifiquen sus hábitos y comportamientos que les permitan ser más eficaces en lo que hacen.

Con base en lo anterior, el sector público en México busca transformar a la Administración Pública Federal, contando con personal calificado que pueda desempeñarse en el sector público.

Con esta visión surgió el Sistema de Servicio Profesional de Carrera en la Administración Pública Federal, mismo que está integrado por siete subsistemas, entre los que destaca el Subsistema de Desarrollo Profesional, el cual está orientado a la permanencia de los servidores públicos de carrera en el sector público, a través de mérito y la evaluación permanente.

El Subsistema de Desarrollo Profesional lo integran los procedimientos de ascenso y promoción, movimientos o trayectorias laterales, las reglas de valoración y puntajes y el plan de carrera, los cuales permiten la movilidad de los servidores públicos de carrera para adquirir nuevas experiencias, que sumadas a sus conocimientos sienten las bases de su crecimiento profesional. Este último es nuestro objeto de estudio, porque consideramos que es parte importante del desarrollo profesional de los servidores públicos de carrera.

De acuerdo a lo anterior, los servidores públicos de carrera deben planear su carrera profesional, partiendo de la idea que él es el responsable de su desarrollo profesional, y que la Administración Pública Federal, o la Comisión Nacional del Agua (CONAGUA), es responsable de generar las oportunidades para su desarrollo.

Por lo tanto, el desarrollo profesional de los servidores públicos de carrera de la CONAGUA debe establecer los mecanismos necesarios que conduzcan al mejoramiento profesional de los mismos. Por ello, el elaborar el plan de carrera implica un equilibrio entre los objetivos personales de los servidores públicos de carrera y los medios que le permitan alcanzar sus metas profesionales y los objetivos de la dependencia.

En este trabajo presentamos el resultado de la revisión documental que hicimos sobre el desarrollo profesional y plan de carrera, permite ubicar al desarrollo profesional en las organizaciones a nivel general y en el sector público de México, así como conocer las diferentes concepciones del mismo, así como la identificación de las diferentes concepciones sobre el plan de carrera o planeación de carrera de una persona.

Además se incluye el resultado de nuestra investigación de campo, donde se aplicó un cuestionario a 88 servidores públicos de carrera de la CONAGUA, y se presentan los resultados obtenidos en la aplicación del mismo. Finalmente se presentan las conclusiones.

Capítulo 1. Planteamiento del problema

Para plantear el problema de estudio fue necesario contestar las preguntas siguientes: ¿Cómo al establecer las acciones para guiar el desarrollo profesional de los servidores públicos de carrera se logra su profesionalización?, ¿En qué medida influye en el servidor público de carrera de la CONAGUA, la elaboración de su plan de carrera en el desarrollo profesional? y ¿Cómo el servidor público de carrera de la Comisión, con la elaboración de su plan de carrera, en un corto plazo, alcanza su desarrollo profesional en la institución?.

El problema surgió a raíz de la publicación de la Ley del Servicio Profesional de Carrera de la Administración Pública Federal, con la cual se implantó el Sistema del Servicio Profesional de Carrera, que tiene como meta contar con los mejores hombres y mujeres en la Administración Pública Federal. Los servidores públicos de carrera gracias a su mérito pueden permanecer en la Administración Pública Federal y hacer una carrera dentro de la misma.

Esta carrera se debe orientar al crecimiento de los servidores públicos de carrera, como miembros de la institución, para lo cual se deben establecer claramente por parte de la CONAGUA los criterios de desarrollo profesional, a fin de que los servidores puedan establecer un plan de carrera como miembros de la Comisión o de la Administración Pública Federal.

Es importante mencionar que hasta el momento el Subsistema de Desarrollo Profesional opera parcialmente, porque sólo se han establecido los lineamientos para el procedimiento de movimientos laterales, sin que las dependencias vean claro que son parte de un proceso planeado, sino que por el contrario se ven de

manera aislada sin involucrar realmente al servidor público de carrera en su desarrollo profesional y en la administración del mismo. Aunado a lo anterior, no se han definido los criterios que fomenten el desarrollo de los servidores públicos de carrera de forma integral, y mucho menos generar la necesidad en los servidores de hacer una planeación de su carrera profesional en la Comisión Nacional del Agua o en la Administración Pública Federal.

Con la publicación de la Ley del Servicio Profesional de Carrera de la Administración Pública Federal, donde se establece la creación del Sistema de Servicio Profesional de Carrera, que tiene como propósito administrar los recursos humanos de la Administración Pública Federal.

El Sistema del Servicio Profesional de Carrera en la Administración Pública Federal se basa en un estricto proceso de reclutamiento, selección, evaluación, desarrollo profesional e incentivos, porque con ello se busca contar con los mejores profesionistas.

Dicho Sistema garantiza a los servidores públicos de carrera: su ingreso, desarrollo y permanencia en la Administración Pública Federal a través del mérito y la igualdad de oportunidades.

El Sistema está conformado por siete subsistemas, que son: Planeación de Recursos Humanos, Ingreso, Desarrollo Profesional, Capacitación y Certificación de Capacidades, Evaluación del Desempeño, Separación y Control y Evaluación.

El Subsistema de Desarrollo Profesional, el cual desde la publicación de la Ley y de su Reglamento y hasta la fecha no se ha implantado formalmente en la Administración Pública Federal, ya que ésta no ha emitido los lineamientos que

permita a la Dependencias, en este caso a la CONAGUA, implantar y operar el Subsistema que propicie el crecimiento de los servidores públicos de carrera.

En consecuencia, los servidores públicos de carrera no pueden establecer su desarrollo profesional dentro de la institución, porque no hay condiciones que permitan definir las acciones de crecimiento que necesita para satisfacer sus necesidades profesionales en la CONAGUA.

Para el logro de lo anterior se establecieron tres líneas de investigación: la primera de ellas, fue establecer las acciones que permitan guiar el desarrollo profesional de los servidores públicos de carrera de la CONAGUA; la segunda, determinar si los servidores públicos de carrera de la CONAGUA pudieron identificar sus necesidades de desarrollo profesional, tanto personal como profesional, que los llevaron a planear su carrera profesional, misma que los llevó a la profesionalización. Finalmente, se identificaron en la Institución las necesidades de desarrollo profesional de los servidores públicos de la CONAGUA, de acuerdo con lo siguiente: trayectoria laboral, los movimientos laterales, el perfil de puesto, los planes de sustitución, la rotación de personal, el sistema de puntos y las capacidades y habilidades que tiene el servidor público de carrera para desempeñar su puesto y otros puestos a donde desee moverse.

Derivado de lo anterior, en la CONAGUA se han implementado acciones que permitieron la implantación y funcionamiento de cada uno de los Subsistemas, orientándolos como el único medio de permanencia de los servidores públicos de carrera en la institución.

En esta investigación, hablaremos de las acciones que permitirán la operación del Subsistema de Desarrollo Profesional, el cual tiene como propósito que el servidor público de carrera con base en el mérito, pueda ocupar plazas vacantes de igual o

mayor jerarquía dentro de la misma dependencia; en lo referente a la elaboración del plan de carrera de los servidores públicos de la Comisión, es visto como el medio para que el servidor público de carrera logre su profesionalización, sin olvidar los señalamientos que la Ley del Servicio Profesional de Carrera de la Administración Pública Federal marca para tal efecto.

Conforme a la Ley antes mencionada, el Subsistema de Desarrollo Profesional está integrado por los procedimientos de los movimientos o trayectorias laterales, las trayectorias, el sistema de puntos y el plan de carrera.

Desde la implantación del sistema, a la fecha, en la CONAGUA no se le ha dado al Subsistema de Desarrollo Profesional la importancia que se debe, ya que es el único subsistema que opera parcialmente, donde los procedimientos para la elaboración del plan de carrera de los servidores públicos de carrera, no fueron elaborados e implantados, ni por la Secretaría de la Función Pública ni por la misma institución, y mucho menos se establecieron los criterios para que los servidores públicos de carrera elaboraran dicho plan de carrera.

Por lo anterior, nuestro interés es, hacer una propuesta que nos permita orientar y guiar el funcionamiento de la elaboración de los planes de carrera en la CONAGUA, que conduzcan a la profesionalización de los servidores públicos.

Para cumplir con lo anterior hemos planteado como problema de investigación el siguiente: “¿En qué medida afectará la definición de los criterios de operación del Subsistema de Desarrollo Profesional en la profesionalización del servidor público de carrera de la CONAGUA, para que elaboren su plan de carrera en la institución?”.

Con ello hicimos una evaluación de los diferentes factores que conducen a la profesionalización de los servidores públicos que son determinantes para la elaboración del plan de carrera.

Capítulo 2. Marco teórico

2.1. Importancia del desarrollo profesional en las organizaciones

Actualmente en las organizaciones, las personas contribuyen para que sean más competitivas; esto trae como consecuencia un incremento en la inversión de los recursos humanos, materiales, financieros y tecnológicos. El crecimiento de las organizaciones ha provocado que se incremente la necesidad de contar con un mayor número de personas que laboran en las organizaciones; que cuenten con mayores conocimientos, habilidades y destrezas indispensables para mantener la competitividad de la organización, así se garantiza que los recursos materiales, financieros y tecnológicos se utilicen con eficiencia y eficacia, y que las personas representen la diferencia competitiva que mantiene y promueve el éxito organizacional¹.

Al ser las personas el factor más importante de la organización, el área de recursos humanos debe planear el desarrollo de las mismas, a través del diseño de estrategias que garanticen una fuerza de trabajo con conocimientos, habilidades y experiencias superiores que permitan el crecimiento de la organización y de las mismas personas.

Esto implica para el área de recursos humanos: reclutar a los mejores talentos, con mejores habilidades y conocimientos, además de elaborar los programas de capacitación acordes a las necesidades reales de los trabajadores y oportunidades para el desarrollo personal y profesional; además, proporcionar compensaciones y prestaciones capaces de mejorar la forma de compartir los

¹ Chiavenato Idalberto, *Gestión del talento humano. El nuevo papel de los recursos humanos en las organizaciones*, p. 4

conocimientos y premiarlos por sus aportaciones a la organización. También los administradores de recursos humanos deben ayudar a crear un ambiente que brinde a las personas con gran talento, razones convenientes para permanecer en la organización². Con este planteamiento, se establece una relación equilibrada entre la organización y los trabajadores, porque les permite alcanzar los objetivos organizacionales y personales que los lleven a un beneficio mutuo.

En el siguiente cuadro³ se muestran algunos objetivos organizacionales e individuales que deben ser considerados por el área de recursos humanos para planear el desarrollo profesional de sus trabajadores, asimismo se deben considerar como el medio para satisfacer las necesidades de crecimiento de ambas partes.

Objetivos organizacionales	Objetivos individuales
• Supervivencia	• Mejores salarios
• Crecimiento sostenido	• Mejores beneficios
• Rentabilidad	• Estabilidad en el empleo
• Productividad	• Seguridad en el trabajo
• Calidad en los productos y servicios	• Satisfacción en el trabajo
• Reducción de costos	• Calidad de vida en el trabajo
• Participación en el mercado	• Consideración y respeto
• Nuevos mercados	• Oportunidades de crecimiento
• Nuevos clientes	• Libertad para trabajar (autonomía)
• Competitividad	• Liderazgo participativo
• Imagen en el mercado	• Orgullo de la organización

² Daft Richard L. y Dorothy Marcic, *Introducción a la administración*, pp. 308

³ Ídem, Chiavenato Idalberto, p. 5.

Con base en lo anterior, podemos establecer que la planeación de recursos humanos debe considerar no sólo el ingreso a la organización, también deben establecer la de permanencia en la misma, las cuales se deben ubicar en el área de desarrollo profesional.

Por Desarrollo Profesional entendemos la suma de experiencias, acciones y oportunidades que tiene un individuo para lograr sus objetivos profesionales, es decir, que es el mejoramiento que permite el logro de los objetivos dentro de una organización.

Entonces, el papel del área de recursos humanos es: orientar las acciones que motiven al personal para que permanezca en la organización; esto se logrará por medio de satisfacer las necesidades de los trabajadores de crecimiento, formación, desarrollo, etc., que les permita identificarse y comprometerse con la organización.

Las personas cuando están motivadas o satisfechas en sus necesidades, se ven reflejadas en su comportamiento dentro de la organización, lo cual hace que sea más eficiente y eficaz al realizar las tareas encomendadas y busque nuevos retos en la organización.

Por lo anterior, podemos señalar que la motivación en el trabajo es una poderosa herramienta porque permite a los trabajadores diseñar su plan de carrera y desarrollo, garantizando con ello las capacidades humanas que se necesiten en la organización.

Podemos señalar que la motivación es un conjunto de fuerzas que impulsan, dirigen y mantienen cierta conducta, misma que son producidas por fuerzas que provienen del interior de las personas (empuje), o por el entorno (arrastre).⁴

Asimismo, la motivación tiene tres variables en el centro de trabajo, mismas que son:

- **Características individuales:** es la fuente de la fuerza interior, o de empuje, de la motivación, es decir, lo que el empleado aporta al escenario del trabajo. La contribución del individuo a las fuerzas de la motivación consisten en tres subconjuntos de variables: a) necesidades (seguridad, autoestima, logro o poder); b) actitudes hacia sí mismo, al trabajo, o a un supervisor o a la organización; y c) metas, como terminar la tarea, lograr cierto nivel de desempeño, y el desarrollo y progreso profesional.
- **Características del puesto:** incluyen cuánta retroalimentación directa (sin la intervención de alguien más) recibe el individuo para la realización de las tareas, la carga de trabajo, la variedad y el alcance de las actividades que conforman el trabajo y el grado de discreción que se permite al individuo sobre los requerimientos del puesto de trabajo.
- **Características de la situación laboral:** se refiere a qué le sucede al individuo. Esta categoría tiene dos conjuntos de variables:
 - 1) El bien social inmediato integrado por el supervisor, los miembros del grupo de trabajo y los subalternos.
 - 2) Varias clases de acciones organizacionales, por ejemplo las políticas de recompensas y remuneración, la disponibilidad de capacitación y desarrollo y la cantidad de presión aplicada para alcanzar niveles altos de resultados.⁵

⁴ HITT, Michael A. y et. al, *Administración*, p.412.

⁵ Hitt, op. cit, p. 423.

La motivación en el trabajo la han estudiado las teorías del comportamiento, como son: la teoría de la jerarquía de las necesidades, los dos factores, la teoría de la “X” y la “Y”, entre otras. A continuación presentaremos algunos aspectos de estas teorías.

De acuerdo a la teoría de la Jerarquías de las necesidades de Abraham Maslow, se establece que las necesidades constituyen una jerarquía en donde las más elementales (las necesidades psicológicas y de seguridad), se ubican en la base de la pirámide, y para llegar a la punta de la pirámide, primero debe satisfacer las necesidades de niveles más bajos, antes que una persona luche por satisfacer necesidades más elevadas en la jerarquía, como las necesidades de autoestima. Una vez que ha quedado satisfecha una necesidad Maslow propone que ésta cese de operar como fuente de motivación. El nivel inferior de necesidades insatisfechas en la jerarquía es el motivador principal del comportamiento, siempre que este nivel esté satisfecho, las necesidades en el siguiente nivel hacia arriba en la jerarquía motivan el comportamiento⁶.

Los trabajadores que están motivados se hallan dispuestos a seguir colaborando con la organización, por lo tanto, podemos decir que están dispuestos a establecer acciones de desarrollo profesional, como la elaboración de su plan de carrera. Por lo anterior, el trabajador al estar motivado y satisfecho tiene buenos resultados en su desempeño, y genera una mayor efectividad en la organización.

Desde el punto de vista de la Teoría de los dos factores de Federick Herzberg, para que el trabajador esté satisfecho en su trabajo debe estar en equilibrio los factores higiénicos o extrínsecos y los factores motivacionales o intrínsecos. Los primeros están fuera de las manos del trabajador, estos factores son el sueldo, beneficios sociales, supervisión que tienen los trabajadores, las políticas organizacionales, el reglamento interior, etc.

⁶ Gareth R. Jones, y Jennifer M. George, *Administración contemporánea*, p. 465.

Los factores intrínsecos son aquellos que se relacionan con la satisfacción de los trabajadores, ya que están relacionados con el cargo y la naturaleza de las tareas, es decir, el desempeño en sus funciones. Estos factores son manipulados por los trabajadores, ya que involucra sus sentimientos de crecimiento individual, reconocimiento profesional y de autorrealización⁷, que dependen de las tareas que realizan.

La Teoría “X” y Teoría “Y” de McGregor, para el desarrollo profesional de los trabajadores, se ve en las premisas de la teoría Y, donde el tipo de administración es dinámico y democrático, donde se crean oportunidades, se identifican los potenciales, motivan el crecimiento individual y proporcionan orientación para el logro de objetivos.

Los aspectos que caracterizan a la teoría Y son los siguientes:

- La motivación, el potencial de desarrollo, la capacidad de asumir la responsabilidad, de dirigir la conducta hacia los objetivos de la empresa, todos esos factores se encuentran presentes en las personas. Es responsabilidad de la administración proporcionar las condiciones para que las personas reconozcan y desarrollen por sí mismas esas características.
- La tarea esencial de la administración es crear las condiciones organizacionales y métodos de operación a través de los cuales las personas pueden alcanzar sus objetivos personales, dirigiendo sus propios esfuerzos en dirección a los objetivos de la empresa.⁸

McGregor establece que la teoría Y se aplica en las empresas por medio de un estilo de dirección basada en medidas innovadoras y humanistas, como:

⁷ CHIAVENATO, Idalberto, *Introducción a la teoría general de la administración*, pp.286.

⁸ *Ídem*, p. 292.

- La descentralización de las decisiones y delegación de la responsabilidad, donde las personas se auto dirigen para el logro de sus tareas, asumen los desafíos y satisfacen sus necesidades de autorrealización.
- Ampliación del cargo para mayor significado del trabajo, donde las personas conocen el significado de lo que hacen y la forma en que contribuyen de manera personal para la operación de la empresa.
- Participación en las decisiones y en la administración consultiva, permite que las personas tengan participación en las decisiones que las afectan directa o indirectamente y para que se comprometan con el logro de objetivos organizacionales.
- Autoevaluación del desempeño; las personas son motivadas a planear y evaluar sus contribuciones para los objetivos organizacionales y asumir su responsabilidad.⁹

Por su parte la Teoría de las necesidades adquiridas de David Mc Clelland¹⁰. Propone que cierto tipo de necesidades se adquieren durante la vida del individuo. En otras palabras, las personas no nacen con estas necesidades sino que pueden aprenderlas o adquirirlas a lo largo de su vida.

Las necesidades que se estudian son tres:

- *Necesidades de logro.* Deseo de lograr algo difícil, conseguir un éxito rotundo, dominar tareas complejas y superar a los demás.
- *Necesidades de afiliación.* Deseo de establecer relaciones personales estrechas, evitar conflictos y establecer amistades afectuosas.
- *Necesidades de poder.* Deseo de influir o de controlar a otras personas, de ser responsable por otros individuos y tener autoridad sobre los demás.

⁹ *Ibídem.*

¹⁰ Daft, Richard L. y Dorithy Marcic, *Introducción a la administración*, p. 453

La Teoría de las expectativas¹¹ establece que la motivación depende de las expectativas de los individuos en relación con su capacidad para desempeñar tareas y recibir las recompensas deseadas. Esta teoría se asocia con los trabajos de Víctor Vroom. La teoría de las expectativas se relaciona no con la identificación de los tipos de necesidades, sino con el proceso de pensamiento que los individuos utilizan para lograr recompensas.

Esta teoría se basa en la relación que existe entre el esfuerzo del individuo, su desempeño y el deseo de resultados asociados con su alto desempeño. La clave de esta teoría son las expectativas de las relaciones entre el esfuerzo, el desempeño, los productos y el valor de los resultados finales para ese individuo.

La expectativa E-P se relaciona con el hecho de si poner el esfuerzo en una tarea habrá de conducir a un alto desempeño. Para que esta expectativa sea alta, el individuo debe tener la capacidad, la experiencia previa, la maquinaria necesaria, las herramientas y la oportunidad de actuar.

Expectativa P-O, se relaciona con el hecho de si un desempeño exitoso conducirá al resultado deseado. En caso que una persona esté motivada para ganar una recompensa relacionada con su trabajo, esta expectativa se relaciona con la creencia de que un alto desempeño verdaderamente conducirá a lograrlo.

La valencia es el valor de los resultados o la atracción hacia los resultados para un individuo. Si los resultados que están disponibles a partir de un alto esfuerzo y de un buen desempeño no son valorados por el empleado, la motivación será baja. Del mismo modo, si los resultados finales tienen alto valor, la motivación será más alta.

¹¹ Daft, Richard, *op. cit.*, pp. 456-457.

La Teoría del comportamiento de Chester Barnard¹² señala que las personas no actúan aisladamente, sino que por medio de interacciones con otras personas es que pueden alcanzar sus objetivos. Las personas tienen sus propias características personales, capacidades y limitaciones; para que puedan superar sus limitaciones las personas deben cooperar con otras dentro de la organización.

Bajo esta teoría las organizaciones son sistemas cooperativos que tienen como base la racionalidad, es decir, las organizaciones son sistemas sociales basados en la cooperación entre las personas.

La organización es un sistema de fuerzas coordinadas de dos o más individuos. El deseo de cooperar depende de los incentivos que ofrece la organización y ésta necesita influir en la conducta de las personas por medio de incentivos materiales (como son el salario y los beneficios sociales), oportunidades de crecimiento, consideración, prestigio o poder personal, condiciones físicas adecuadas de trabajo, etc. Para esta teoría las personas necesitan alcanzar los objetivos organizacionales, para mantenerse o crecer en la organización, y sus objetivos personales, para obtener satisfacciones.

Como podemos observar cada una de estas teorías del comportamiento señalan, de alguna manera, que el individuo tiene un comportamiento que influye en el cumplimiento de los objetivos personales y organizacionales. Esto se origina cuando está satisfecho en lo que hace y con el ambiente laboral que lo rodea.

Es importante que los individuos estén satisfechos con su desempeño dentro de la organización, ya que los motiva a que se planteen nuevas metas, que en ocasiones son difíciles de lograr, y que al final les permita crecer personal y

¹² CHIAVENATO, Idalberto, *op. cit.*, p. 297

profesionalmente, y su resultado influye en la organización para que sea más competitiva.

2.2. El Servicio Profesional de Carrera

Diferentes países buscan transformar su administración pública, esto lo han hecho al establecer una política que les permita contar con personal competente en el sector. Para ello han buscado implantar el modelo de Servicio Civil de Carrera o Servicio Profesional de Carrera, que les permite planear el ingreso, desarrollo y permanencia de los recursos humanos más calificados para desempeñarse dentro del sector público.

El Servicio Civil de Carrera o Servicio Profesional de Carrera, es una propuesta de cambio en donde se vinculan los factores vitales para el desarrollo y eficacia de las instituciones gubernamentales en la gestión y dirección de los recursos humanos de una dependencia. Para ello han implantado la Ley y Reglamento que les permite la administración y control de los procesos de ingreso, desarrollo y promoción de los servidores públicos.

Cuando se habla indistintamente del *Servicio Civil de Carrera y/o Servicio Profesional de Carrera* los identificamos o utilizamos como sinónimos, pero son dos conceptos diferentes; el primero de ellos, es responsable de formar a los servidores públicos comprometidos con el interés común, *sin consideraciones políticas de grupo o partido*, basada en el mérito, la imparcialidad y la igualdad de oportunidades¹³.

¹³ Pardo, María del Carmen, *El Servicio Civil de Carrera para un mejor desempeño de la gestión pública*, p. 9.

La Organización de las Naciones Unidas (ONU), define al *Servicio Civil de Carrera* como un “cuerpo apolítico y permanente de funcionarios que forman la espina dorsal de una determinada administración. Los elementos de un sistema civil de carrera son una ley básica de administración de personal en un organismo responsable de su aplicación”¹⁴.

Por lo tanto, el propósito de un servicio civil de carrera consiste en sustentar y potenciar la capacidad del gobierno democrático para resolver problemas sociales y dar respuesta a las expectativas sociales.

Por su parte el *Servicio Profesional de Carrera* es un mecanismo para la administración de personal del gobierno federal que garantiza su ingreso, desarrollo y permanencia a través del mérito, la igualdad de oportunidades, legalidad, eficiencia, objetividad, imparcialidad, equidad, vocación de servicio y lealtad institucional, para impulsar la profesionalización del servicio público, en beneficio de la sociedad¹⁵.

Los conceptos de *servicio civil de carrera* y *servicio profesional de carrera*, tienen el mismo espíritu, el ingreso por el mérito, la igualdad de oportunidades y la estabilidad en el empleo, la diferencia es que el servicio profesional es la versión moderna del servicio civil de carrera, a partir de la incorporación de instrumentos de carácter gerencial en la gestión de recursos humanos, como son: la evaluación del desempeño, donde la certidumbre laboral está orientada al buen desempeño, la certificación de capacidades y las nuevas tecnologías¹⁶. Esta teoría aporta al *servicio profesional de carrera*, el trabajo de profesionalizarse porque se adecuan los medios para alcanzar los objetivos organizacionales.

¹⁴ *Ídem.*, p. 9

¹⁵ Cepeda Islas, Susana, *El Servicio Profesional de Carrera: ¿una alternativa para lograr la eficiencia de los servidores públicos?*, p. 1

¹⁶ Verde Rodarte, María Elena Isabel, *Profesionalización de los servidores públicos de la Comisión Nacional del Agua*, p.4.

Por último, podemos señalar que la profesionalización de los servidores públicos de carrera favorece el desarrollo del sector público, al mismo tiempo trae consigo un beneficio social, al propiciar el mejoramiento administrativo y la prestación eficaz y eficiente del servicio público, lo cual genera confianza con los ciudadanos.

Como señala Mauricio I. Dassauge Lagunas¹⁷, el servicio civil o profesional implica referirse a un grupo estable de funcionarios que idealmente, con base en el mérito, desarrollan una carrera dentro del sector público.

Estos principios¹⁸ se estructuran sobre la base de tres valores esenciales, como son: el mérito, la igualdad y la estabilidad. El mérito comprende tres sentidos:

- i. Las personas que ingresan al servicio civil deben ser los profesionales más aptos, los que cuentan con las habilidades, las actitudes, las competencias y los conocimientos más adecuados para el desempeño eficaz de un conjunto determinado de actividades.
- ii. Las promociones salariales, los ascensos jerárquicos y el otorgamiento de incentivos debe ser producto de revisiones, valoraciones y comparaciones objetivas en torno al desempeño de los funcionarios.
- iii. El desempeño poco meritorio en el ejercicio de las actividades institucionales, es la explicación más justa y adecuada para fundamentar la aplicación de sanciones o incluso la separación del funcionario.

El principio de igualdad tiene dos acepciones:

- i. Cualquier ciudadano, sin importar sus ideas políticas, religiosas, su género, etc., tiene derecho a ingresar a los puestos de funcionarios

¹⁷ Dassauge Lagunas, Mauricio I., *¿Servicio civil de carrera o servicio civil de empleo? Una breve discusión conceptual*, p. 1.

¹⁸ Dussauge Lagunas, pp. 2-4.

públicos, siempre y cuando cumplan con los requisitos y pruebas establecidas.

- ii. Los subsistemas de gestión de recursos humanos (ascensos, incentivos, sanciones, etc.) deben aplicarse sin discriminaciones, en los mismos términos y consecuencias equivalentes a todos los funcionarios.

El principio de equidad, se refiere a lo siguiente:

- i. Quien recibe un nombramiento definitivo como funcionario tiene garantizada su permanencia dentro del sistema.
- ii. Se rige por un cuerpo normativo distinto al que gobierna las relaciones laborales del servicio público.
- iii. El servicio civil cuenta con un conjunto de sistemas administrativos diseñados para gestionar con eficacia y coherencia sus recursos humanos.

De acuerdo con la Teoría burocrática de la administración de Max Weber, señala que el aparato administrativo en la dominación legal es la burocracia, porque tiene su fundamento en las leyes y en el orden legal, donde la posición del burócrata se define por reglas impersonales y escritas, que delimitan la forma racional de la jerarquía del aparato administrativo, derechos y deberes inherentes a cada posición, método de reclutamiento y selección¹⁹.

Conforme a la teoría burocrática de Weber, podemos retomar las características del empleado de la burocracia, que es un profesional:

- Especialista: porque el empleado es especializado en su cargo.
- Asalariado: los empleados de la burocracia participan de la organización y, por lo tanto, reciben sueldo correspondiente al cargo que ocupan.

¹⁹ CHIAVENATO, Idalberto, *Introducción a la teoría general de la administración*, p. 224.

- Ocupa un cargo: el empleado ocupa un cargo que es su principal actividad dentro de la organización, tomando todo su tiempo de pertenencia en ella.
- Hace carrera dentro de la organización: en la medida que un empleado demuestra mérito, capacidad y competencia, él puede ser promovido para otros cargos superiores
- Es fiel al cargo y se identifica con los objetivos de la empresa: el empleado defiende los intereses del cargo y de la organización en detrimento de los demás intereses involucrados.

2.2.1. Antecedentes del Servicio Profesional de Carrera en México

En México antes de que se publicara la Ley del Servicio Profesional de Carrera de la Administración Pública Federal se hicieron esfuerzos aislados para establecer servicios civiles de carrera, que permitieran a las dependencias contar con capital humano especializado.

Si hacemos una revisión histórica del Servicio Civil de Carrera en México podemos identificar antecedentes desde antes de la conquista hasta el sexenio del Dr. Ernesto Zedillo Ponce de León, quien con el Programa de Modernización Administrativa establece la Modernización de la Administración Pública Federal.

Anterior a la publicación de la ley antes mencionada, algunas dependencias establecieron a su manera un servicio civil de carrera. A modo de ejemplo podemos señalar las dependencias que adoptaron el servicio civil de carrera, las cuales son: el Servicio Exterior Mexicano, de la Secretaría de Relaciones Exteriores; El Sistema Integral de Profesionalización, del Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática; el Sistema Fiscal de Carrera, del Servicio de Administración Tributaria; el Servicio Profesional Electoral, del Instituto Federal

Electoral; y el Sistema de Especialistas en Hidráulica de la Comisión Nacional del Agua. Este punto lo trataremos en el siguiente capítulo.

El 10 de abril de 2003 fue publicada la Ley del Servicio Profesional de Carrera de la Administración Pública Federal en que se dieron las bases para la implantación del Sistema del Servicio Profesional de Carrera, como un elemento que garantiza la igualdad de oportunidades en el acceso a la función pública con base en el mérito y con el fin de impulsar el desarrollo de la función pública para beneficio de la sociedad, y que permita atraer, retener, motivar y fomentar a los mejores hombres en el servicio público²⁰.

Conforme a la Ley, el Sistema está integrado por siete Subsistemas, mismos que son: Planeación de Recursos Humanos; Ingreso; Desarrollo Profesional; Capacitación y Certificación de Capacidades; Evaluación del Desempeño; Separación; y Control y Evaluación²¹.

Con esta nueva forma de gestión se dio la pauta para que el capital humano de las dependencias pasara por un estricto proceso de reclutamiento, selección, evaluación, desarrollo profesional e incentivos, ya que con ello se busca contar con los mejores profesionistas.

Hablar de la profesionalización de los servidores públicos es buscar que las dependencias formen el capital humano que necesita la administración pública, es decir, que el servidor público debe tener la capacidad para generar y desarrollar la

²⁰ MÉXICO, SECRETARÍA DE CONTRALORÍA Y DESARROLLO ADMINISTRATIVO, *Decreto por el que se expide la Ley del Servicio Profesional de Carrera de la Administración Pública Federal*, "Diario Oficial de la Federación", 10 de abril de 2003.

²¹ Ibid

infraestructura institucional que demanda la sociedad, el Estado, los mercados y los ciudadanos²².

2.3. Marco legal del Servicio Profesional en México

El Servicio Profesional de Carrera de la Administración Pública Federal está regulado por el artículo 123, Apartado B, Fracción XIV, de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, el cual señala los cargos que son de confianza, además de que las personas que ocupan estos cargos disfrutarán de las medidas de protección al salario y gozarán de los beneficios de seguridad social.²³

Por la Ley Federal del Trabajo, en el artículo 8º párrafo II, que señala que el trabajo es una actividad, intelectual o material, independientemente del grado de preparación técnica que requiere cada profesión y el artículo 9º, en el cual se identifica al personal de confianza, lo cual depende de la naturaleza de sus funciones, además establece las funciones de confianza; en el párrafo II señala que “Son funciones de confianza las de dirección, inspección, vigilancia y fiscalización, cuando tengan carácter general, y las que se relacionen con trabajos personales del patrón dentro de la empresa o establecimiento”²⁴.

La Ley Federal de los Trabajadores al Servicio del Estado, Reglamentaria del Apartado B del artículo 123 Constitucional, en los artículos 3º, 4º, 5º, fracción II, 7º y 11º.

²² Uvalle Berrones, Ricardo, *Los desafíos de la nueva visión administrativa, Los desafíos del Servicio Profesional de Carrera en México*, p. 140

²³ Ver la *Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos*, p. 157

²⁴ Ver la *Ley Federal de Trabajo*, [www.ordenjuridico.gob.mx/federal/PE/PR/Leyes/01041970\(1\).pdf](http://www.ordenjuridico.gob.mx/federal/PE/PR/Leyes/01041970(1).pdf), p. 3. 22 de agosto de 2008.

El artículo 3º define al “trabajador como toda persona que preste un servicio físico, intelectual o de ambos géneros, en virtud de nombramiento expedido o por figurar en las listas de raya de los trabajadores temporales.”

En el artículo 4º, identifica a los grupos de trabajadores: de confianza y de base.

El artículo 5º dice “Son trabajadores de confianza; fracción II, se señala que:

En el Poder Ejecutivo, los de las dependencias y los de las entidades comprendidas dentro del régimen del apartado B del artículo 123 Constitucional, que desempeñan funciones que conforme a los catálogos a que alude el artículo 20 de esta Ley sean de:

- a) Dirección, como consecuencia del ejercicio de sus atribuciones legales, que de manera permanente y general le confieren la representatividad e implican poder de decisión en el ejercicio del mando a nivel directores generales, directores de área, adjuntos, subdirectores y jefes de departamento.
- b) Inspección, vigilancia y fiscalización: exclusivamente a nivel de las jefaturas y sub-jefaturas, cuando estén considerados en el presupuesto de la dependencia o entidad de que se trate, así como el personal técnico que en forma exclusiva y permanente esté desempeñando tales funciones ocupando puestos que a la fecha son de confianza.
- c) Manejo de fondos o valores, cuando se implique la facultad legal de disponer de éstos, determinando su aplicación o destino. El personal de apoyo queda excluido.
- d) Auditoría: a nivel de auditores y sub-auditores generales, así como el personal técnico que en forma exclusiva y permanente desempeñe tales funciones, siempre que presupuestalmente dependa de las Contralorías o de las Áreas de Auditoría.
- e) Control directo de adquisiciones: cuando tengan la representación de la dependencia o entidad de que se trate, con facultades para tomar

decisiones sobre las adquisiciones y compras, así como el personal encargado de apoyar con elementos técnicos estas decisiones y que ocupe puestos presupuestalmente considerados en estas áreas de las dependencias y entidades con tales características.

f) En almacenes e inventarios, el responsable de autorizar el ingreso o salida de bienes o valores y su destino o la baja y alta en inventarios.

g) Investigación científica, siempre que implique facultades para determinar el sentido y la forma de la investigación que se lleve a cabo.

h) Asesoría o Consultoría, únicamente cuando se proporcione a los siguientes servidores públicos superiores; Secretario, Sub-secretario, Oficial Mayor, Coordinador General y Director General en las dependencias del Gobierno Federal o sus equivalentes en las Entidades.

i) El personal adscrito presupuestalmente a las Secretarías particulares o Ayudantías.

j) Los Secretarios Particulares de: Secretario, Sub-Secretario, Oficial Mayor y Director General de las dependencias del Ejecutivo Federal o sus equivalentes en las entidades, así como los destinados presupuestalmente al servicio de los funcionarios a que se refiere la fracción I de este artículo.

k) Los Agentes del Ministerio Público Federal y del Distrito Federal.

l) Los Agentes de las Policías Judiciales y los miembros de las Policías Preventivas.

Han de considerarse de base todas las categorías que con aquella clasificación consigne el Catálogo de Empleos de la Federación, para el personal docente de la Secretaría de Educación Pública.

La clasificación de los puestos de confianza en cada una de las dependencias o entidades, formará parte de su catálogo de puestos.”²⁵

²⁵ MÉXICO, *Ley Federal de Trabajadores al Servicio del Estado, Reglamentaria del Artículo 123 Constitucional*, www.ordenjuridico.gob.mx/federal/PE/PR/Leyes/, [s/p], 22 de agosto de 2008.

El artículo 7º señala que “al crearse categorías o cargos no comprendidos en el artículo 5º la clasificación de base o de confianza que les corresponda se determinará expresamente por la disposición legal que formalice su creación.

Finalmente, el artículo 9º señala que los trabajadores de base deberán ser de nacionalidad mexicana y sólo podrán ser sustituidos por extranjeros cuando no existan mexicanos que puedan desarrollar el servicio respectivo. La sustitución será decidida por el titular de la dependencia oyendo al sindicato”²⁶.

Estas leyes están orientadas a los trabajadores de base, sólo identifican las funciones de los trabajadores de confianza.

La Ley del Servicio Profesional de Carrera en la Administración Pública Federal, orienta el funcionamiento y desarrollo del Sistema del Servicio Profesional de Carrera en las Dependencias de la Administración Pública Federal Centralizada²⁷. Su Reglamento, publicado en el Diario Oficial de la Federación el 2 de abril de 2004; el cual tuvo como objetivo reglamentar la Ley del Servicio Profesional de Carrera en la Administración Pública Federal. Este Reglamento fue abrogado al publicarse en el Diario Oficial de la Federación el del jueves 6 de septiembre de 2007²⁸.

²⁶ Ídem.

²⁷ MÉXICO, SECRETARÍA DE LA CONTROLARÍA Y DESARROLLO ADMINISTRATIVO, *Ley del Servicio Profesional de Carrera en la Administración Pública Federal*, “Diario Oficial de la Federación”, 10 de abril de 2003.

²⁸ MÉXICO, SECRETARÍA DE LA FUNCIÓN PÚBLICA, *Reglamento de la Ley del Servicio Profesional de Carrera en la Administración Pública Federal*, “Diario Oficial de la Federación”, jueves 6 de septiembre de 2007.

2.4. ¿Qué es el Plan de Carrera?

Como señalamos en la primera parte de este capítulo, en las organizaciones el factor humano es importante para la competitividad de las mismas, porque son ellos quienes propician que la organización sea más competitiva. Es por ello que en los últimos tiempos la organización se ha preocupado por motivar a los trabajadores a que continúen desarrollándose profesionalmente.

Los procesos de desarrollo profesional se relacionan estrechamente con la educación. Educar (del latín *educere*) significa extraer, traer, arrancar. En otras palabras, representa la necesidad de traer del interior del ser humano las potencialidades interiores. La palabra educar significa exteriorizar de esos estados latentes y del talento creador de la persona, todo el modelo de formación, capacitación, educación, entrenamiento y desarrollo deben garantizar al ser humano la oportunidad de ser lo que puede ser a partir de sus propias potencialidades, sean innatas o adquiridas²⁹.

Por ello, el desarrollo profesional no es sólo proporcionar a los trabajadores información para que aprendan nuevos conocimientos, habilidades, destrezas y sean más eficientes en lo que hacen, sino darles la formación básica para que aprendan nuevas actitudes, soluciones, ideas y conceptos que modifiquen sus hábitos y comportamientos, que les permitan ser más eficaces en lo que hacen: formar es mucho más que informar, pues representa el enriquecimiento de la persona.

En virtud de lo anterior, podemos definir al Desarrollo Profesional como un proceso planificado, de crecimiento y mejora; en relación con el conocimiento, con

²⁹ Chiavenato, Idalberto, *Gestión del talento humano. El nuevo papel de los recursos humanos en las organizaciones*, p. 302.

la institución, y buscando la interrelación entre las necesidades de desarrollo personal y las de desarrollo institucional y social.

Esto quiere decir que las organizaciones sólo pueden ser innovadoras y adaptativas si sus empleados tienen motivación para el desarrollo profesional. Las personas con alta resistencia profesional son capaces de superar los obstáculos de su entorno laboral y de adaptarse a acontecimientos inesperados (cambios en los procesos de trabajo o en las demandas de los clientes); son capaces de desarrollar nuevos modos de utilizar sus habilidades para enfrentar los problemas y los sucesos inesperados. Los trabajadores con elevada perspicacia profesional se fijan objetivos profesionales y participan en actividades de desarrollo que les ayuden a alcanzarlos; toman medidas para evitar que sus habilidades queden obsoletas. Los trabajadores con alta identidad profesional están comprometidos con la empresa, son capaces de hacer lo que sea necesario (como trabajar durante largas horas) para terminar un proyecto o atender los pedidos de los clientes y están orgullosos de trabajar en la empresa³⁰.

Cuando son identificadas las potencialidades de los trabajadores, las organizaciones deben aprovechar las actitudes de los empleados en todos los niveles de la compañía, propiciando el interés de los trabajadores por medio de la generación de las oportunidades profesionales que les ofrezcan responsabilidades, progreso y un trabajo estimulante que tenga efectos en su desempeño.

Además de lo anterior, el desarrollo profesional se inicia con el logro de metas y la aceptación de responsabilidades, cuando esto ocurre se pueden plantear metas como:

³⁰ Fernández Losa, Nicolás, *El desarrollo profesional de los trabajadores como ventaja competitiva de la empresa*, p. 66.

- *Obtención de mejores niveles de desempeño*: es la forma más segura de obtener una promoción o reconocimiento en el trabajo, mejorando su desempeño.
- *Relación más estrecha con quienes toman las decisiones*: cuando el trabajador cree que ser conocido por las personas que efectúan las promociones, las transferencias, etc., suben sus posibilidades de desarrollo.
- *Desarrollo de sentimientos de lealtad a la organización*: cuando los trabajadores anteponen sus intereses personales por los organizacionales.
- *Renuncias*: se presentan cuando un trabajador considera que existen mejores oportunidades en otra organización, posiblemente se verá tentado a renunciar a la empresa. Si el trabajador la sabe manejar puede obtener beneficios como promociones, incrementos en su ingreso y oportunidades de obtener nuevas experiencias.
- *Recursos a expertos en el campo*: cuando los trabajadores jóvenes buscan la asesoría de personas mayores en la organización, no importando que tengan puestos inferiores. Recurriendo a la experiencia de las personas mayores.
- *Subordinados clave*: los jefes se apoyan en colaboradores que contribuyan efectivamente a su desarrollo, se convierte en el brazo derecho del jefe.
- *Oportunidades de desarrollo*: cuando los empleados mejoran sus calificaciones completando los objetivos de la organización. Cuando el trabajador se capacita para realizar otros puestos, es decir, obtiene conocimientos y habilidades que contribuyen a su crecimiento personal.
- *Experiencia internacional*: si el trabajador está dispuesto a aceptar la oferta de desarrollo profesional en otro país, esto contribuye al éxito de la carrera individual³¹.

³¹ Werther, William B. y Keith Davis, *Administración de recursos humanos. El capital humano de las empresas*, pp. 291-296.

Estos elementos deben ser considerados por los individuos para que puedan desarrollar la planeación de su carrera profesional y la organización conocer las necesidades profesionales de los trabajadores.

Entonces, el desarrollo profesional genera en los trabajadores el interés por:

- Tomar conciencia de sus intereses, valores, fortalezas y debilidades.
- Obtener información sobre oportunidades laborales dentro de la empresa.
- Identificar sus objetivos profesionales.
- Diseñar planes de acción para alcanzar dichos objetivos.

La organización debe hacer una adecuada planeación de recursos humanos, donde contemple elementos como: la rotación de personal, las posibilidades de ascenso de los trabajadores, establecer grupos de asesoría para que orienten a los trabajadores en la forma que deben realizar su planeación de carrera, las trayectorias que puede tener dentro de la organización y finalmente que pueda identificar a los trabajadores con potencial y al grupo de tutores.

2.4.1. El Plan de Carrera de los Servidores Públicos de Carrera

En el sector público el desarrollo profesional se ubica en el Subsistema de Desarrollo Profesional del Sistema del Servicio Profesional de Carrera, que busca establecer las bases por medio de las cuales los servidores públicos de carrera ocuparán plazas de igual o mayor jerarquía, en la misma dependencia, o en instituciones públicas o privadas. Esto tiene como base el mérito y la igualdad de oportunidades.

De acuerdo con la Ley del Servicio Profesional de Carrera de la Administración Pública Federal, en el Subsistema de Desarrollo Profesional participan, por un lado la Secretaría de la Función Pública (órgano responsable del Sistema del Servicio Profesional de Carrera), las dependencias (en este caso de la CONAGUA, la Gerencia de Personal), los servidores públicos de carrera y el Comité Técnico de Profesionalización.

El Subsistema está orientado para brindarle a los servidores públicos de carrera la posibilidad de:

- Definir, conjuntamente con el Comité Técnico de Profesionalización, su plan de carrera, donde se deben incluir las acciones que requiere para su desarrollo profesional.
- Fortalecer su desarrollo profesional y ampliar sus experiencias, con su participación en programas de intercambio de recursos humanos.
- Identificar las posibles trayectorias de ascenso y promoción, en la propia dependencia u otra.

El Subsistema de Desarrollo Profesional está integrado por los siguientes procedimientos:

- a) *Planes de Carrera.* Los servidores públicos de carrera tienen que dirigir sus acciones con base en el mérito y la experiencia, a fin de tener bien claro sus posibles trayectorias laborales, planes de carrera, movimientos laterales y de existir la posibilidad, identificar en otras dependencias los movimientos que puedan hacer, que le favorezcan en su desarrollo profesional.

Es importante señalar que de acuerdo con la Ley y su Reglamento, los servidores públicos de carrera, para definir su plan de carrera deben considerar aspectos como: los tipos de movimientos que pueden tener, las habilidades que en cada puesto le solicitan, los conocimientos que requiere tener para poder acceder a un cargo de mayor responsabilidad y finalmente, el medio por el cual

van a llegar a los mismos, es decir, en qué momento tienen que participar en los procesos de selección de los puestos elegidos. Los planes de carrera de los servidores públicos de carrera deben ser aprobados por el Comité Técnico de Profesionalización, esto se realiza considerando la disponibilidad presupuestaria.

- b) *Promociones*. Estas las obtiene el servidor público de carrera a través de su participación en un concurso de selección, donde debe cumplir con los requisitos del puesto y aprobando las evaluaciones establecidas para obtener dicha plaza.
- c) *Trayectorias*. Con ellas se refiere a la movilidad que tendrá el servidor público de carrera en el Sistema, estas trayectorias pueden ser:
 - *Vertical o trayectoria* de especialidad que corresponde al perfil del cargo, en cuyas posiciones ascendentes las funciones se harán más complejas y de mayor responsabilidad.
 - *Horizontales o trayectorias laterales*: son aquellas que corresponden a otros grupos o ramas de cargos donde se cumplan condiciones de equivalencia, homologación e incluso afinidad, entre los cargos que se comparan, a través de sus respectivos perfiles. En este caso, los servidores públicos de carrera que ocupen cargos equiparables podrán optar por movimientos laterales en otros grupos de cargos³².
- d) *Convenios con otras Dependencia u Organizaciones*. Los servidores públicos de carrera podrán, como parte de su desarrollo profesional, participar en otros organismos, ya sean públicos o privados, en programas de intercambio de recursos humanos, para que amplíen su experiencia profesional.

Bajo este esquema, en el Subsistema de Desarrollo Profesional, el servidor público de carrera debe involucrarse con su desarrollo profesional y elaborar su plan de carrera. Es importante mencionar que el Reglamento de la Ley del Servicio Profesional de Carrera de la Administración Pública Federal, del 2 de abril

³² *Ley del Servicio Profesional de Carrera, op. cit.*

de 2004, contempla la elaboración de los planes de carrera (anteriormente llamados planes individuales de carrera (PIC)). Asimismo el servidor público de carrera debe considerar en su plan de carrera en primera instancia el puesto que ocupa, las posibles trayectorias, tanto verticales como laterales, así como sus intereses, necesidades y finalmente los recursos de la institución.

Para la Secretaría de la Función Pública (SFP) el PIC es un registro en el que se establece la trayectoria que un servidor público de carrera pudiera seguir en su puesto y en otros puestos que pudiera cubrir o para los que pudiera concursar, con base en sus intereses y perfil, conforme a las necesidades y recursos presupuestarios de las dependencias. Incluye el proyecto individual de desarrollo.

El proyecto individual de desarrollo (PID) son las acciones previstas para que un servidor público de carrera se fortalezca en las capacidades requeridas para el eficiente desempeño de su puesto, así como para la posible ocupación de otros puestos de igual o mayor jerarquía contemplados en el plan individual de carrera.³³

El 6 de septiembre de 2007 fue abrogado este Reglamento y en consecuencia el procedimiento cambió; el nuevo Reglamento establece que el servidor público de carrera debe elaborar su plan de carrera considerando las acciones que necesite para su desarrollo, así como su experiencia y el mérito alcanzado. El plan de carrera lo realizará conjuntamente con el Comité Técnico de Profesionalización.

Actualmente la Secretaría de la Función Pública no ha definido los Lineamientos de Operación del Subsistema de Desarrollo Profesional. En el mes de septiembre de 2008 presentó la propuesta de Lineamientos Generales para el Desarrollo Profesional de los Servidores Públicos de Carrera en la Administración Pública

³³ Definiciones tomadas de MÉXICO, SECRETARÍA DE LA FUNCIÓN PÚBLICA, *Propuesta de Lineamientos para el desarrollo profesional*, p. 3

Federal, donde se regulan los diferentes procedimientos que integran el Subsistema de Desarrollo Profesional.

En dicha propuesta de lineamientos se define al plan de carrera como: el “Documento físico y/o electrónico que integra acciones encaminadas a orientar el desarrollo del servidor público de carrera en puestos distintos al que ocupa, dentro del sistema”³⁴.

Es importante señalar que de acuerdo con el proyecto, la elaboración del plan de carrera está relacionada con la definición de la trayectoria de ascenso y promoción, que también son elaboradas por los servidores públicos de carrera previamente a la elaboración del plan de carrera. La Trayectoria de Ascenso y Promoción son una “Serie de puestos que pueden seguir los servidores públicos de carrera, respecto a la ocupación de puestos de mayor jerarquía o responsabilidad al que ocupan en el Sistema”³⁵.

2.4.2. Papel del Comité Técnico de Profesionalización en la elaboración del Plan de Carrera

En la Ley del Servicio Profesional de Carrera de la Administración Pública Federal y su Reglamento se destaca la importancia de contar con un cuerpo técnico que en cada dependencia regule el Servicio Profesional de Carrera. En el artículo 72 de dicha Ley, se establece que “En cada dependencia se instalará un Comité que será el cuerpo técnico especializado encargado de la implantación, operación y evaluación al interior de la misma. Asimismo será el responsable de la planeación,

³⁴ SECRETARÍA DE LA FUNCIÓN PÚBLICA, Proyecto de Lineamientos Generales para el Desarrollo Profesional de los Servidores Públicos de Carrera en la Administración Pública Federal. p. 2.

³⁵ Ídem. p.2

formulación de estrategias y análisis prospectivo para el mejoramiento de los recursos humanos de las dependencias y la prestación de un mejor servicio público a la sociedad; se podrá asesorar de especialistas de las instituciones de educación superior y de empresas y de asociaciones civiles especializadas, nacionales e internacionales y de colegios de profesionistas³⁶”.

Aunque el Comité Técnico de Profesionalización es muy importante en el funcionamiento del Servicio Profesional de Carrera, sólo señalaremos las atribuciones que tiene en el Subsistema de Desarrollo Profesional. Dichas atribuciones son las siguientes:

- Apoyar a los servidores públicos de carrera para que elaboren su plan de carrera, de conformidad a las disposiciones presupuestarias, esta atribución la realizará en coordinación con el área de Recursos Humanos.
- Establecer las reglas de valoración y los puntajes que serán considerados en la acciones de desarrollo que realizan los servidores públicos de carrera para acceder a un puesto del sistema de mayor responsabilidad jerárquica.

Estas reglas o puntos deben ser actualizadas permanentemente en el registro y serán considerados invariablemente en la valoración de la experiencia y del mérito acumulados por los servidores públicos de carrera que participen en los procedimientos de selección para ocupar puestos vacantes que impliquen su ascenso y promoción.

- Deberá actualizar en el registro, la trayectoria de cada servidor público de carrera y los puntos que se le asignen a los rubros siguientes:
 - I. La capacitación que reciba para el mejor desempeño de sus funciones en el puesto que realiza, conforme a los planes establecidos por el Comité y aprobados por la secretaría.
 - II. La certificación de capacidades en desarrollo administrativo y calidad de conformidad con los lineamientos que expida la

³⁶ Ley del Servicio Profesional de Carrera, *op.cit.*

secretaría y los planes de capacitación que a tal efecto sean establecidos por la misma.

- III. La certificación de capacidades para el mejor desempeño de otros puestos en el Sistema, impartidos por dependencias similares.
- IV. Otros estudios que hubiera realizado el servidor público.
- V. Los resultados de la evaluación del desempeño, obtenidos en los términos previstos en este Reglamento y en los lineamientos que al efecto expida la secretaría, incluyendo el cumplimiento de las funciones asignadas al puesto que ocupa, sus contribuciones al cumplimiento de los objetivos del área en la que preste sus servicios y sus aportaciones institucionales.
- VI. El cumplimiento de su plan de carrera y experiencia acumulada en el servicio público³⁷.

Por ello, conforme al Reglamento publicado el 6 de septiembre de 2007, es responsabilidad del Comité Técnico de Profesionalización, definir, conjuntamente con el servidor público, sus planes de carrera, considerando las acciones requeridas para su desempeño, así como su experiencia y mérito alcanzado.

2.4.3. ¿Cómo se elabora el Plan de Carrera?

Para la elaboración del plan de carrera se debe considerar la experiencia de los empleados, que los ha hecho madurar, las habilidades y características de personalidad individuales. Los programas de desarrollo deben tener en cuenta el reconocimiento de estas diferencias y su utilización efectiva.

³⁷ Reglamento de la Ley, *op.cit.*

La carrera del empleado en una organización es una parte del conjunto de experiencias y actividades relacionadas con el trabajo acumulado durante toda su vida. La carrera, según Chiavenato³⁸, es una sucesión o secuencia de cargos ocupados por una persona a lo largo de su vida profesional. La carrera presupone desarrollo profesional gradual y cargos cada vez más elevados y complejos.

También la carrera profesional en una organización está compuesta por todas las áreas y puestos que desempeña el individuo durante su vida laboral.

Una carrera es un conjunto de actividades y experiencias relacionadas con el trabajo (por ejemplo: puestos, deberes, decisiones e interpretaciones subjetivas sobre acontecimientos del trabajo) que se extienden por toda la vida laboral de una persona³⁹.

Los autores consultados utilizan indistintamente los términos de planeación de la carrera y plan de carrera, por ello es importante que los distingamos. Por planeación de carrera se entiende que es un proceso continuo en el que una persona establece metas de carrera e identifica los medios para lograrla⁴⁰, esto implica que debe conocerse uno mismo, además de considerar sus metas y sus habilidades personales y relacionarlas con las oportunidades disponibles en la organización; y por el plan de carrera, es el instrumento que utiliza el individuo para definir las posiciones laborales que va a ocupar durante su estancia en la organización, así como evaluar sus propios intereses, habilidades y valores que le garanticen la felicidad o su satisfacción⁴¹.

³⁸ Chiavenato, Idalberto, *Gestión del talento humano. El nuevo papel de los recursos humanos en las organizaciones*, p. 338.

³⁹ IVANICEVICH, John M., *Administración de recursos humanos*, p. 452

⁴⁰ Mondy, R. Wayne y Robert M. Noe, *Administración de recursos humanos*, p. 226.

⁴¹ Gary, Dessler, *Administración de Personal*, p. 363.

Para efectos de esta investigación utilizaremos el concepto de plan de carrera de la Administración Pública Federal⁴², el cual se define como el “documento físico y/o electrónico que integra acciones encaminadas a orientar el desarrollo del servidor público de carrera en puestos distintos al que ocupa, dentro del sistema”.

Todas las definiciones de plan de carrera señalan la importancia de establecer las posiciones que el trabajador desea ocupar en una organización de manera planeada, es importante destacar que en todas ellas queda implícita la satisfacción de las necesidades individuales del trabajador y de la organización, ya que sin ella no habría desarrollo profesional de los individuos. En la planeación de la carrera participan los individuos y las organizaciones, donde la responsabilidad recae en el trabajador y el papel de la organización es el medio para que realice el trabajador su plan de carrera.

Para que el empleado pueda hacer la planeación de carrera las organizaciones deben considerar que el empleado es producto de sus experiencias únicas que lo han hecho madurar y cuyas habilidades y características de personalidad son individuales; éste atraviesa por diferentes etapas, que cumplen el ciclo de carrera⁴³. Es importante destacar la etapa en que se encuentre el empleado (desarrollo), porque influye en sus conocimientos y preferencias ocupacionales.

Dessler considera cinco etapas de desarrollo del individuo, las cuales son:

- Crecimiento: esta etapa abarca desde el crecimiento hasta los 14 años, se caracteriza porque el individuo desarrolla un concepto de sí mismo, al identificarse con su familia, amigos y maestros.

⁴² SECRETARÍA DE LA FUNCIÓN PÚBLICA, *Proyecto de Lineamientos Generales para el Desarrollo Profesional de los servidores públicos de carrera en la Administración Pública Federal*, presentado en el 3er. Encuentro de Desarrollo Profesional, 23 de septiembre de 2008.

⁴³ Dessler, Gary, *Administración de Personal*, p. 366

- Exploratoria: este periodo abarca de los 15 a los 24 años, durante los cuales el individuo explora seriamente varias alternativas ocupacionales. Intenta equiparar estas alternativas con lo que ha aprendido sobre ellas y sobre sus propios intereses y habilidades a partir de la escuela, las actividades recreativas y el tiempo de trabajo parcial.

Es importante destacar que en esta etapa el individuo desarrolla una comprensión realista de sus habilidades y talentos.

- Establecimiento: abarca el periodo de los 24 a los 44 años; es el núcleo de la vida laboral de la mayoría de las personas. En esta etapa se encuentra la ocupación adecuada, ya que el individuo se involucra en actividades que le ayudan a obtener un lugar permanente en dicha ocupación. También en esta etapa se ponen a prueba las capacidades y ambiciones de los individuos en relación a su ocupación inicial.

Esta etapa está integrada por tres sub-etapas, mismas que son:

- Prueba (de los 24 a los 30 años): en la cual el individuo determina si el campo elegido es o no el adecuado; si no lo es, podría intentar varios cambios.
- Estabilización (de los 30 a los 40 años): en esta se establecen metas ocupacionales firmes y realiza una planeación de carrera más explícita para determinar la secuencia de promociones, cambios de puesto o cualquier actividad educativa que podría parecer necesaria para alcanzar estas metas.
- Crisis a mitad de la carrera (mediados de los treinta a mediados de los cuarenta): en esta sub-etapa el individuo con frecuencia realiza una evaluación de sus progresos en relación con sus ambiciones y metas originales. Podría darse cuenta de que no va a realizar sus sueños o que al haber cumplido con lo que se propuso, sus sueños no resultaron ser como esperaba. También en esta etapa el individuo

tiene que decidir qué tan importante serán su trabajo y la carrera a lo largo de su vida.

- **Mantenimiento:** abarca de los 45 a los 65 años; muchos individuos pasan de la sub-etapa de estabilización a la etapa de mantenimiento. Durante este periodo, el individuo se ha creado un lugar en el mundo y la mayoría de sus esfuerzos se dirigen a asegurar su lugar.
- **Decadencia:** en la medida que se aproxima la edad del retiro, con frecuencia hay un periodo de desaceleración durante el que muchas personas enfrentan la perspectiva de tener que aceptar niveles reducidos de poder o responsabilidad y tienen que aprender a aceptar y desarrollar nuevos papeles como consejeros y asesores de personas más jóvenes.

Conforme a lo anterior, en la planeación de carrera individual ésta se relaciona con la etapa de establecimiento; la persona tiene que evaluar continuamente sus capacidades e intereses, además tiene que considerar sus oportunidades o alternativas de carrera, establecer metas de carrera y planear actividades prácticas de desarrollo. La planeación de carrera individual debe empezar con la auto comprensión o autoevaluación. Esto dará como resultado que la persona esté en posibilidad de establecer metas reales y determinar qué hacer para lograr estas metas.

La autoevaluación es el proceso que consiste en aprender sobre uno mismo. Se debe considerar cualquier cosa que pudiera afectar el desempeño de un empleo futuro. La autoevaluación ayuda a una persona a evitar errores que pudieran afectar toda su trayectoria de carrera.

Para la autoevaluación el individuo puede utilizar la Hoja de Balance de Fortalezas y Debilidades⁴⁴, que es el procedimiento de autoevaluación que ayuda a las personas a estar conscientes de sus fortalezas y debilidades. Los trabajadores que entienden sus fortalezas pueden usarlas para obtener la máxima ventaja. Al reconocer sus debilidades están en una mejor posición para superarlas.

El individuo al planear su carrera de éxito debe considerar los factores internos más importantes: estos son las aptitudes y logros académicos, las aptitudes y habilidades ocupacionales, las habilidades sociales, las habilidades de comunicación, las capacidades de liderazgo y los intereses y valores. Estos últimos deben incluir la consideración del nivel salarial, estatus, oportunidades de progreso y crecimiento en el puesto. Los factores externos que deben considerarse incluyen los valores y expectativas familiares, las condiciones económicas, las tendencias del empleo, la información del mercado de trabajo y el efecto percibido de discapacidad física o psicológica en el éxito⁴⁵.

En cuanto a la planeación de carrera, desde el punto de vista de la organización, es necesario que considere involucrar a los directivos en la planeación de la carrera, porque ellos son el factor que determina el desarrollo profesional que deben tener sus trabajadores. Esto es resultado del análisis de las fortalezas y debilidades que tienen los trabajadores, vinculadas con las necesidades de la organización.

Las organizaciones tienen la obligación de utilizar las habilidades de sus trabajadores al máximo y darle a cada uno de ellos la oportunidad de crecer y desarrollar su potencial, además de realizar una carrera satisfactoria. En este sentido debe apoyar y generar para sus trabajadores las oportunidades de

⁴⁴ Mondy, R. Wayne y Robert M. Noe, *op. cit.*, p. 238

⁴⁵ Bolhander, George y Scott Snell, *Administración de recursos humanos*, p. 234.

desarrollo que les permitan establecer metas de carrera realistas que les permitan desarrollarse.

La planeación de la carrera por parte de la organización comprende el diseño de las vías por las que los individuos pueden ascender en la estructura para ocupar las vacantes que surjan dentro de la organización. Esta planeación debe tomar en cuenta las experiencias de desarrollo que requerirá cada trabajador para lograr su máxima potencialidad administrativa. Sin embargo, la planeación de la carrera requiere de una serie de revisiones para adaptarse a los cambios que pueden ocurrir con respecto a las necesidades y oportunidades de los administradores individuales y las exigencias de los puestos que pueden ser asignados⁴⁶. Las necesidades o los impulsos que determinan la conducta de los empleados, las metas hacia las cuales se dirige esa conducta y las recompensas recibidas por alcanzar esas metas son factores que influyen en la motivación. Para ello utiliza dos conceptos básicos de motivación: el extrínseco y el intrínseco. La motivación extrínseca implica el uso de recompensas externas, como aumentos de sueldo, promociones y reconocimientos. La motivación intrínseca implica adecuar el trabajo y la naturaleza del trabajo para que el empleo sea interesante, creativo y satisfactorio.

Idalberto Chiavenato⁴⁷ propone como métodos de desarrollo de las personas: las técnicas de desarrollo de habilidades personales en el cargo (como rotación de cargos, posiciones de asesoría y asignación de comisiones) y fuera del cargo (cursos y seminarios, ejercicios de simulación y entrenamiento fuera de la empresa).

⁴⁶ Hernández y Rodríguez, Sergio, Mario Sverdlik, Ricardo Varela, Chruden y Serman, *Administración de personal, desarrollo de los recursos humanos*, p. 125.

⁴⁷ Chiavenato, Idalberto, *Gestión del talento humano*, pp. 335-337.

Métodos de desarrollo de personas en el cargo actual:

1. Rotación de cargos: desplazamiento de las personas en varias posiciones de la organización para ampliar sus habilidades, conocimientos y capacidades. La rotación puede ser vertical u horizontal. La rotación vertical es un ascenso provisional de la persona hacia una nueva posición más compleja. La rotación horizontal funciona como una transferencia lateral a corto plazo para asimilar conocimientos y experiencias de la misma complejidad.

La rotación de cargos es un excelente método para ampliar la exposición de la persona a las operaciones de la organización y transformar especialistas en generalistas. Permite el aumento de las experiencias individuales y estimula el desarrollo de nuevas ideas, al tiempo que proporciona oportunidades de evaluación de desempeño más amplias y confiables del empleado.

2. Posición de asesoría: oportunidad para que una persona con elevado potencial trabaje provisionalmente bajo la supervisión de un gerente exitoso en diferentes áreas de la organización. Trabajando como asistente de staff o en equipos de asesoría directa, la persona puede desempeñar diferentes tareas bajo la conducción de un gerente que la apoye.
3. Aprendizaje práctico: técnica de entrenamiento que se dedica a un trabajo de tiempo completo para analizar y resolver problemas en ciertos proyectos o en otros departamentos. Generalmente se aplica junto con otras técnicas. Muchos entrenadores trabajan juntos para desarrollar proyectos que requieren cooperación.
4. Asignación de proyectos: oportunidad para que la persona participe en proyectos de trabajo, comparta la toma de decisiones, aprenda observando a otros e investigue problemas específicos de la organización. En general, esos proyectos son de naturaleza temporal y efímera que actúan como fuerzas de tareas diseñadas para resolver un problema específico,

proponer soluciones alternativas y recomendaciones sobre su implementación. Las atribuciones temporales son interesantes y desafiantes, pues aumentan el contacto de las personas con otros miembros de la organización, amplían su comprensión y proporcionan oportunidades de crecimiento.

5. Participación en cursos y seminarios externos: forma tradicional de desarrollo mediante cursos formales de lectura y seminarios. Ofrece la oportunidad de adquirir nuevos conocimientos y desarrollar habilidades conceptuales y analíticas; se puede realizar mediante cursos y seminarios en la empresa, con ayuda de consultores, proveedores, etc.
6. Ejercicios de simulación: la simulación trascendió la selección de personal y se convirtió en una técnica de entrenamiento y desarrollo. Los ejercicios de simulación incluyen estudios de casos, juegos de empresas, simulación de papeles. En los análisis de estudios de casos se utilizan las experiencias de otras organizaciones para que las personas describan y diagnostiquen los problemas.
7. Entrenamiento fuera de la empresa (outdoor): tendencia reciente a utilizar el entrenamiento externo, muchas veces relacionado con la búsqueda de nuevos conocimientos, actitudes y comportamientos que no existen en la organización y que se deben obtener fuera de ella.
8. Estudio de casos: método de desarrollo en el que la persona enfrenta una descripción escrita de un problema organizacional que debe analizarse y resolverse.
9. Juegos de empresa: también denominados management games o business games, técnica de desarrollo en que los equipos de empleados o gerentes compiten entre sí tomando decisiones computarizadas respecto de situaciones reales o simuladas que se presentan en las empresas.
10. Centros de desarrollo internos: o in house development centers, métodos basados en centros localizados en la empresa, donde se expone a los gerentes y a los empleados a ejercicios reales para desarrollar y mejorar habilidades personales.

La planeación de la carrera beneficia al trabajador como a la organización. Al trabajador, le ayuda a descubrir sus intereses y habilidades y a aumentar su satisfacción gracias a la posibilidad de identificar y trasladarse a los puntos más coherentes con sus objetivos y planes. La empresa, con la planeación de la carrera se reduce el tiempo necesario para cubrir los puestos vacantes, ayuda en la planeación (capacitación en el puesto u otros puestos de mayor responsabilidad), así como a identificar el potencial de los empleados y proporcionar a todos los trabajadores la oportunidad de describir sus metas profesionales y desarrollar planes para alcanzarlos.

Capítulo 3. Marco de referencia

3.1. La Comisión Nacional del Agua y la profesionalización de los servidores públicos carrera

3.1.1.- Antecedentes¹

En México han existido instituciones que han administrado el agua, entre ellas se encuentra el Ministerio de Fomento, Colonización, Industria y Comercio, creado el 22 de abril de 1853, el cual tuvo la función del fomento agropecuario. Otra dependencia que administró el agua fue la Dirección de Irrigación de la Secretaría de Agricultura y Fomento, creada en 1921, quien tuvo como función la organización del servicio hidrológico, el estudio de grandes proyectos de irrigación, así como la construcción y operación de las obras

En el periodo de 1924 a 1928 la política hidráulica se orientó a la construcción de obras hidráulicas que dieron origen al sector, para ello se promulgó la Ley sobre Irrigación con las Aguas Federales, el 9 de enero de 1926, el cual tuvo como finalidad promover y construir obras de riego y se creó un órgano administrativo denominado Comisión Nacional de Irrigación. Dicho órgano administrativo tuvo como objetivo estudiar las iniciativas de riego convenientes, formular los proyectos y darlos a conocer a los propietarios de las tierras.

Es importante destacar los trabajos realizados por la Comisión Nacional de Irrigación, entre los que resaltan los siguientes:

¹ Verde Rodarte, María Elena Isabel, *Profesionalización de los servidores públicos de la Comisión Nacional del Agua*, pp. 68-81.

- Formación de personal para el perfeccionamiento de los estudios y posteriormente crear la capacidad nacional de investigación.
- Inició numerosas obras por contrato; con ello se comenzó a construir la infraestructura de los sistemas de riego
- En el periodo de 1929 a 1934, la Comisión celebró un contrato con la empresa J.C. Whie Engeneering Coruna, lo que redituó grandes ventajas para el país. En este momento llegaron a México notables ingenieros, los cuales pusieron las bases para la irrigación moderna, además de hacer escuela entre los ingenieros mexicanos.
- En 1932, los ingenieros mexicanos que trabajaban en la Comisión, iniciaron estudios, diseños y dirección de obras de irrigación, supervisados por los ingenieros extranjeros.
- En 1946 la Comisión disponía de una nueva estructura técnica y administrativa consolidada, que les permitió realizar mejores estimaciones del potencial hidroagrícola del país. Además de incorporar estudios para la generación hidroeléctrica en todas la presas.

Para 1940 la Comisión disponía de información: climatológica, hidrológica, geológica, topográfica y geohidrológica, por lo que fue posible realizar nuevos proyectos y emprender la construcción de obras de grande y pequeña irrigación, así como aumentar la explotación de aguas subterráneas para regadío y abasto a centros urbanos. El criterio rector en materia de construcción.

En 1947 para llevar las obras de irrigación y aprovechamiento del agua para fines múltiples fue creada la Secretaría de Recursos Hidráulicos (SRH), logrando otro gran avance en el aprovechamiento de las aguas en México.

Las obras que realizó la SRH, las podemos sintetizar en lo siguiente:

- En 1948 se publicó la Ley de Ingeniería Sanitaria, donde se declaró de utilidad pública la planeación, proyección y ejecución de las obras de agua

potable y alcantarillado en todo el país. Esto dio como origen a múltiples sistemas de agua potable y alcantarillado en el territorio nacional con intervención técnica y financiera del Gobierno Federal.

- En los sexenios de 1952 a 1958 y de 1958 a 1964 trabajo en la reorientación de la inversión para la infraestructura hidroagrícola y de irrigación.
- En 1971 se promulgó la Ley Federal de Aguas, la cual tuvo como objetivo integrar en un solo instrumento jurídico todas las leyes vigentes en la materia, e incorporar elementos necesarios para mejorar la legislación hidráulica del país.

En 1976 se fusionaron la Secretaría de Agricultura y Ganadería con la Secretaría de Recursos Hidráulicos para formar la Secretaría de Agricultura y Recursos Hidráulicos, quien continuó los trabajos de la secretaría antecesora.

Los trabajos que realizó la secretaría son los siguientes:

- Se continuaron realizando obras de magnitud y complejidad técnica.
- En el sexenio de 1982 a 1988, la irrigación fue el motor de crecimiento del sector, porque se buscó el máximo aprovechamiento del agua como elemento decisivo para el desarrollo económico del país, ya fuera para la salud de la población, la producción agropecuaria, la generación de energía, el desarrollo urbano o el proceso de industrialización en general.

La Comisión Nacional del Agua (CONAGUA) fue creada como órgano administrativo desconcentrado de la Secretaría de Agricultura y Recursos Hidráulicos el 16 de enero de 1989, siendo su responsabilidad la planeación,

construcción, operación y conservación de las obras hidráulicas y realizar las acciones que requiera cada cuenca hidrológica².

Desde su creación, la Comisión tuvo como compromiso enfrentar los retos del agua de una manera eficiente y moderna. Cumplir con este compromiso ha significado un proceso de cambio continuo para combinar la experiencia de las Instituciones que la antecedieron con los avances tecnológicos y permitir introducir sistemas y procedimientos para la gestión pública más eficiente.

El 28 de diciembre de 1994 se publicó en el Diario Oficial de la Federación el Decreto de Reforma de la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal, dando origen a la Secretaría de Medio Ambiente, Recursos Naturales y Pesca (SEMARNAP), a quien se le asignan los asuntos de formular y condicionar la política nacional en materia de agua, con ello, la Comisión Nacional del Agua, pasa a formar parte de esta nueva Secretaría.

El 5 de junio del año 2000 en el Diario Oficial de la Federación se publica el Reglamento Interior de la Secretaría de Medio Ambiente, Recursos Naturales y Pesca, en donde se establece que la CONAGUA forma parte de esta Secretaría³.

La CONAGUA es heredera de una gran tradición hidráulica. A lo largo de su historia ha estado integrada por destacados profesionales y especialistas de diversas disciplinas, reconocidos internacionalmente por su dedicación y capacidad técnica.

² MÉXICO, SECRETARÍA DE AGRICULTURA Y RECURSOS HIDRÁULICOS, *Decreto por el que se crea la Comisión Nacional del Agua*. "Diario Oficial de la Federación", 16 de enero de 1989.

³ MÉXICO, SECRETARÍA DE MEDIO AMBIENTE, RECURSOS NATURALES Y PESCA, *Reglamento Interior de la Secretaría de Medio Ambiente, Recursos Naturales y Pesca*, Diario Oficial de la Federación. Lunes 5 de junio de 2000.

3.1.2. Misión, visión y objetivos

La Comisión Nacional del Agua tiene como misión: “administrar y preservar las aguas nacionales, con la participación de la sociedad, para lograr el uso sustentable del recurso”.

La CONAGUA considera que la participación de la sociedad es indispensable para alcanzar las metas que se han trazado en cada cuenca del país, ya que entre otros aspectos, los habitantes pueden dar la continuidad que se requiere a las acciones planteadas.

Por otra parte, considera que el uso sustentable del agua se logra cuando se cumplen los aspectos siguientes:

1. El agua genera bienestar social: básicamente se refiere al suministro de los servicios de agua potable y alcantarillado a la población, así como al tratamiento de las aguas residuales.
2. El agua propicia el desarrollo económico: considera al agua como un insumo en la actividad económica; por ejemplo, en la agricultura, la producción de energía eléctrica o la industria.
3. El agua se preserva: es el elemento que cierra el concepto de sustentabilidad. Si bien se reconoce que el agua debe proporcionar bienestar social y apoyar el desarrollo económico, la Comisión Nacional del Agua está convencida de que se debe preservar en cantidad y calidad adecuadas para las generaciones actuales y futuras, la flora y fauna de cada región⁴.

⁴ Ver Comisión Nacional del Agua, www.conagua.gob.mx, 25 de agosto de 2008.

La CONAGUA tiene como visión; “Ser un órgano normativo y de autoridad con calidad técnica y promotor de la participación de la sociedad y de los órdenes de gobierno en la administración del agua”⁵.

Con esta visión la Comisión establece el cambio hacia una organización cuya función predominante será el carácter normativo y de apoyo técnico en la administración y preservación del recurso, para lo cual la institución delegará la responsabilidad de construir, operar y mantener la infraestructura hidráulica urbana e hidroagrícola a las autoridades locales y usuarios, lo que implica el proceso de descentralización hacia estas instancias.

La alta capacidad técnica está referida tanto a las características del personal y de la organización, como a las herramientas técnicas para el desempeño de las funciones y responsabilidades. Para alcanzar la alta capacidad técnica, la dependencia ha iniciado un amplio proceso de desconcentración de funciones, programas y recursos de sus áreas centrales a las Gerencias Regionales, lo cual permitirá la adecuada planeación hidráulica a nivel de cuencas hidrológicas, el acercamiento de la institución con los usuarios, una mayor autonomía en la toma de decisiones y la implantación de soluciones acordes a las problemáticas regionales.

Para cumplir con sus compromisos con la ciudadanía la CONAGUA estableció en el Plan Nacional Hídrico 2007-2012 los objetivos, que a continuación se relaciona:

1. Mejorar la productividad del agua en el sector agrícola.
2. Incrementar el acceso y calidad de los servicios de agua potable, alcantarillado y saneamiento
3. Promover el manejo integrado y sustentable del agua en cuencas y acuíferos.

⁵ Ídem

4. Mejorar el desarrollo técnico, administrativo y financiero del sector hidráulico
5. Consolidar la participación de los usuarios y la sociedad organizada en el manejo del agua y promover la cultura de su buen uso.
6. Prevenir los riesgos derivados de fenómenos meteorológicos e hidrometeorológicos y atender sus efectos.
7. Evaluar los efectos del cambio climático en el ciclo hidrológico.
8. Crear una cultura contributiva y de cumplimiento a la Ley de Aguas Nacionales en materia administrativa.

El objetivo y estrategias relacionadas con el ingreso, desarrollo y capacitación del personal del sector hídrico es el número 4, que dice lo siguiente:

- Mejorar la competitividad institucional mediante el fortalecimiento de la capacidad administrativa, financiera y tecnológica en todas las áreas de la Comisión Nacional del Agua.
- Consolidar la investigación aplicada y la transferencia tecnológica.

Para cumplir con este objetivo la CONAGUA cuenta con personal altamente capacitado, para ello ha instrumentado programas de formación y de capacitación técnica que responda a las necesidades de la institución.

3.1.3. Estructura orgánica⁶

Para su funcionamiento la Comisión está conformada por una Dirección General, siete Subdirecciones Generales, cuatro Coordinaciones Generales, un Órgano Interno de Control, trece Organismos de Cuenca y veinte Direcciones Locales.

⁶ Ver Anexo 1. Estructura orgánica de la Comisión Nacional del Agua

Para poder operar la CONAGUA se divide en tres grandes áreas:

1. Oficinas Centrales
2. Organismos de Cuenca
3. Direcciones Locales

Las acciones principales de las Oficinas Centrales son las siguientes:

- Apoyar a los Organismos de Cuenca y Direcciones Locales en la realización de las acciones necesarias para lograr el uso sustentable del agua en cada región del país,
- Establecer la política y estrategias hidráulicas nacionales, integrar el presupuesto de la institución y vigilar su aplicación, concertar con los organismos financieros nacionales e internacionales los créditos que requiere el sector hidráulico,
- Establecer los programas para apoyar a los municipios en el suministro de los servicios de agua potable y saneamiento en las ciudades y comunidades rurales y para promover el uso eficiente del agua en el riego y la industria.

Además de establecer las políticas de recaudación y fiscalización en materia de derechos de agua y permisos de descargas, coordina las modificaciones que se requieran a la Ley de Aguas Nacionales y apoya su aplicación en el país, elabora las normas en materia hidráulica, opera el Servicio Meteorológico Nacional, mantiene una sólida y fructífera relación con el H. Congreso de la Unión, atiende a los medios de comunicación nacionales y se vincula con las dependencias federales para trabajar en forma conjunta en acciones que beneficien al sector hidráulico.

Las Unidades que conforman a las Oficinas Centrales⁷ son las siguientes: Subdirección General de Administración; Subdirección General de Administración del Agua; Subdirección General de Infraestructura Hidroagrícola; Subdirección General de Agua Potable, Drenaje y Saneamiento; Subdirección General Jurídica; Subdirección General de Programación; Subdirección General Técnica; Coordinación General del Servicio Meteorológico Nacional; Coordinación General de Atención Institucional, Comunicación y Cultura del Agua; Coordinación General de Revisión y Liquidación Fiscal; Coordinación General de Atención a Emergencias y Consejos de Cuenca, y Órgano Interno de Control.

Los Organismos de Cuenca son los responsables de administrar y preservar las aguas nacionales en cada una de las trece regiones hidrológico-administrativas en que se ha dividido el país. Las regiones hidrológico-administrativas⁸ son: Península de Baja California; Noroeste; Pacífico Norte; Balsas; Pacífico Sur; Río Bravo; Cuencas Centrales del Norte; Lerma Santiago Pacífico; Golfo Norte; Golfo Centro; Frontera Sur; Península de Yucatán, y Aguas del Valle de México.

Por lo que se refiere a las Direcciones Locales, éstas tienen la importante labor de aplicar las políticas, estrategias, programas y acciones de la Comisión en las entidades federativas que les corresponden.

Las Direcciones Locales⁹ son: Aguascalientes; Baja California Sur; Campeche; Chihuahua; Coahuila; Colima; Durango; Estado de México; Guanajuato; Guerrero; Hidalgo; Michoacán; Nayarit; Puebla; Querétaro; Quintana Roo; San Luis Potosí; Tabasco; Tlaxcala y Zacatecas.

⁷ MÉXICO, COMISIÓN NACIONAL DEL AGUA, *Reglamento Interior de la Comisión Nacional del Agua*, "Diario Oficial de la Federación", jueves 30 de noviembre de 2006, p.4.

⁸ *Ibidem.*, p. 2

⁹ Reglamento Interior, *op. cit.*, p. 123

3.1.4. Funciones de la Subdirección General de Administración y la Gerencia de Personal.

La Subdirección General de Administración es la responsable de la administración de los recursos humanos, materiales, financieros y de informática de la Comisión¹⁰, de acuerdo con los objetivos institucionales.

La Subdirección General tiene entre sus atribuciones las siguientes:

- Autorizar los proyectos de instrumentos normativos en materia de administración, desarrollo y control de personal.
- Presidir los Comités Técnicos de Profesionalización y Selección.
- Administrar el Sistema del Servicio Profesional de Carrera.

3.1.4.1. Misión, visión y objetivo¹¹

La Subdirección General tiene como misión: Impulsar el desarrollo del personal, elevar la calidad de los servicios y administrar con eficiencia, transparencia y apego a la normatividad, los recursos financieros, materiales y de tecnología de la información, que contribuyan al logro de los objetivos de la Comisión Nacional del Agua.

Su visión es: Ser el área normativa y de servicios que garantiza el desarrollo profesional de los servidores públicos que la integran, propicia la cultura de la calidad y optimiza la disponibilidad de los recursos financieros, materiales e informáticos de la Comisión Nacional del Agua.

¹⁰ Decreto de Creación de la Comisión Nacional del Agua, p. 3.

¹¹ MÉXICO, COMISIÓN NACIONAL DEL AGUA, *Manual de organización general*, p. 43.

Finalmente, su objetivo es: Administrar el personal, los recursos financieros, materiales y de tecnología de la información con eficiencia, racionalidad, transparencia y apego a la normatividad, a fin de contribuir al desarrollo de los planes, programas y objetivos de las unidades administrativas de la Comisión Nacional del Agua.

3.1.5. Gerencia de personal

La Gerencia de Personal para su funcionamiento tiene las siguientes atribuciones¹²:

- Administración, organización, selección, desarrollo, capacitación, promoción, adscripción, registro y control de los movimientos administrativos de personal.
- Participar en el Comité Técnico de Profesionalización y Selección de la Comisión, y proponer en su caso, las medidas que considere adecuadas para el mejoramiento y operación del Sistema Profesional de Carrera.
- Participar en la administración y operación del Sistema del Servicio Profesional de Carrera en la Comisión.

Su objetivo es administrar al personal de la Comisión Nacional del Agua, mediante el diseño y aplicación de estrategias, sistemas y procedimientos, que propicien el desarrollo integral y la profesionalización de sus servidores públicos.

En el Manual de Organización General se establecen como funciones de la Gerencia de Personal las siguientes¹³:

¹² Reglamento Interior *op. cit.* p.17.

¹³ *Manual de Organización General, op.cit.* p. 44

- Dirigir y coordinar la elaboración, actualización y aplicación de la normatividad interna en materia de administración de personal, así como de autorizar su implantación en el ámbito nacional.
- Dirigir e instrumentar la operación y desarrollo del Servicio Profesional de Carrera en el nivel nacional y regional hidrológico-administrativo de la Comisión Nacional del Agua.
- Determinar los criterios y lineamientos que garanticen la operación y transparencia de los subsistemas de Planeación de Recursos Humanos, Ingreso, Desarrollo Profesional, Capacitación y Certificación de Capacidades, Evaluación del Desempeño, Separación, y de Control y Evaluación, así como supervisar su cumplimiento.

Es importante señalar que sólo se consideraron las que tienen relación con el tema de estudio, esto no implica que no sean importantes las otras funciones. Como se puede ver las atribuciones y funciones de la Subdirección General y la Gerencia de Personal, están alineadas al objetivo número cuatro de la Comisión.

3.2. El Sistema de Especialistas en Hidráulica

Con la finalidad de preservar y enriquecer la tradición hidráulica de México, así como para enfrentar los retos del sector, la Comisión Nacional del Agua diseñó en 1990 el Sistema de Especialistas en Hidráulica. El Sistema fue concebido con el propósito de “Incorporar e integrar a un grupo multidisciplinario de profesionistas calificados susceptibles de desarrollarse en el mediano y largo plazo, interesados en participar en la realización de los programas sustantivos de la Comisión,

mejorar su capacidad de ejecución y dar continuidad a sus programas, mediante un plan de carrera institucional”¹⁴.

El Sistema fue desarrollado en forma conjunta por la Coordinación de Asesores de la Subdirección General de Administración de la CONAGUA y la Coordinación de Desarrollo Profesional del Instituto Mexicano de Tecnología del Agua.

Por su conformación el Sistema de Especialistas en Hidráulica, es el primer antecedente de plan de carrera en la CONAGUA, porque con este planteamiento hubo un rompimiento con prácticas tradicionales de contratación y promoción de personal. Además surgió cuando no existían las normas laborales en materia de Servicio Profesional de Carrera en la Administración Pública Federal. Con el establecimiento del Sistema, se buscó preservar y enriquecer la tradición hidráulica para enfrentar los retos presentes y futuros de la institución.

El Sistema de Especialistas en Hidráulica tuvo dos objetivos que el especialista en hidráulica debe alcanzar:

- La excelencia en el desempeño de sus funciones y
- Cumplir con sus expectativas de desarrollo profesional.¹⁵

Los especialistas en hidráulica son profesionales calificados de diversas áreas de conocimiento para realizar tareas sustantivas dentro de la CNA, y que se han trazado un plan de carrera en el sector, el cual llevan a cabo con apoyo de la institución y con base a los resultados de su trabajo.¹⁶

¹⁴ Verde Rodarte, María Elena Isabel, *Profesionalización de los servidores públicos de la Comisión Nacional del Agua*, Caso Práctico para obtener el grado de Maestro en Administración (Organizaciones), p. 93

¹⁵ Ver Comisión Nacional del Agua, “*un concepto innovador*”, México, Comisión Nacional del Agua, Especialistas en Hidráulica, Fuerza de una tradición, 1994.

¹⁶ Ver en Guillermo Guerrero Villalobos, *Sistema de Especialistas en Hidráulica de la Comisión Nacional del Agua, un programa de servicio civil de carrera implantado en 1990*, Revista de Administración Pública, Biblioteca Jurídica Virtual, p. 88.

El grupo de especialistas en hidráulica constituyó un cuerpo de excelencia técnica, responsable de la administración de las aguas nacionales.

El proceso de reclutamiento de los especialistas en hidráulica, iniciaba con el cumplimiento de una serie de requisitos, mismos que a continuación se relacionan:

- Contar con una carrera de nivel superior, afín a las actividades de la Comisión.
- Tener cubierto el 100% de créditos de la carrera.
- Haber obtenido un promedio mínimo de 8.0.
- Ser titulado o comprometerse a titularse en un plazo máximo de un año, a partir del ingreso al sistema.
- Presentar y aprobar las evaluaciones técnicas y psicométricas.

La base del Sistema fue el proceso de selección, específicamente las calificaciones obtenidas en la evaluación de ingreso.

Cada uno de los parámetros tenía un peso específico cuya sumatoria era el 100% y a cada uno de los elementos que los integraba se les dio una puntuación, la suma de sus valores determinaban el nivel que dentro del tabulador de especialistas en hidráulica debería tener el candidato seleccionado¹⁷.

De acuerdo con los objetivos del Sistema se buscó la permanencia y desarrollo del personal dentro de la institución, para ello se implementaron diversas formas para apoyar la continua actualización y superación profesional y laboral de los integrantes, a través de: el Programa de Titulación, Capacitación y Becas de Posgrado.

¹⁷ Verde Rodarte, op.cit. p. 95.

El desarrollo profesional de los especialistas en hidráulica se complementó con programas de capacitación, entrenamiento, actualización profesional y becas de estudios de posgrado en todos los niveles. Además tenían la oportunidad de diseñar su plan de carrera dentro de la Institución y participar en la evaluación del desempeño anual, mismo que le daba la posibilidad de tener un ascenso.¹⁸

El Sistema de Especialistas en Hidráulica se basó en un sistema de puntos, que calificaban a los especialistas conforme a la siguiente tabla al momento de su ingreso a la Institución:

Antecedentes académicos	33%	Estos puntos les daban el nivel de especialista en hidráulica y sueldo de acuerdo al tabulador
Licenciatura	2 puntos	
Especialidad	4 puntos	
Maestría	6 puntos	
Antecedentes laborales	33%	
De 0 a 3 años	2 puntos	
De 3 a 6 años	4 puntos	
Más de 6 años	6 puntos	
Evaluación psicométrica	33%	
III Término medio	10 puntos	
III+ T.M.	12 puntos	
II Superior al término medio	12 puntos	
II+ Superior	14 puntos	
I Muy superior	14 puntos	

¹⁸ Ídem

El nivel salarial asignado a los especialistas en hidráulica era competitivo en el mercado de trabajo de personal calificado, este tabulador estaba estructurado en diecisiete niveles (I al XVII).¹⁹

Es importante destacar que el Sistema de Especialistas en Hidráulica tuvo como único medio de ascenso y promoción la Evaluación Anual de Desempeño, en la cual se evaluaron factores como: la modificación académica y actualización, responsabilidad y logro de metas, el desempeño en el trabajo y la capacidad técnica.

En 1996 por falta presupuestaria concluyó el proceso de evaluación del desempeño, por lo que no se contó con recursos económicos para promover a los especialistas en hidráulica a los diferentes niveles del mismo Sistema.

Para concluir, el Sistema de Especialistas en Hidráulica aportó a la CONAGUA lo siguiente:

- Vincular los intereses de los especialistas a los programas institucionales
- Transmitir sus conocimientos a otras Instituciones
- Ampliar el desarrollo profesional de sus integrantes
- Responder a los cambios tecnológicos y aplicar tecnología de vanguardia
- Dar calidad y continuidad a sus programas.²⁰

¹⁹ MÉXICO, COMISIÓN NACIONAL DEL AGUA, “Incorporación”, México, Comisión Nacional del Agua, Especialistas en Hidráulica, fuerza de una tradición, 1994.

²⁰ VERDE RODARTE, *op. cit.* p. 95

3.3. La Ley del Servicio Profesional en Carrera de la Administración Pública Federal

En la Ley del Servicio Profesional de Carrera de la Administración Pública Federal, publicada el 10 de abril de 2003, se establecen los lineamientos para la administración del personal del gobierno federal, que garantiza su ingreso, desarrollo y permanencia, a través del mérito, igualdad de oportunidades, legalidad, eficacia, objetividad, imparcialidad, equidad, vocación de servicio y lealtad institucional, para impulsar el desarrollo profesional.

La ley define al Sistema del Servicio Profesional de Carrera como un “mecanismo para garantizar la igualdad de oportunidades en el acceso a la función pública con base en el mérito y con el fin de impulsar el desarrollo de la función pública para beneficio de la sociedad”²¹

El objetivo del Servicio Profesional de Carrea es atraer, retener y motivar a los mejores hombres y mujeres en el servicio público, garantizando que la administración pública transite con el mínimo trastorno y máxima eficacia, asegurando que, siendo políticamente neutra, sea un factor estratégico de la competitividad del país.

Está dirigido a los servidores públicos que comprenden los niveles siguientes:

- Director General
- Director de Área
- Subdirector de Área
- Jefe de Departamento

²¹ MÉXICO, SECRETARÍA DE LA FUNCIÓN PÚBLICA, *Reglamento de la Ley del Servicio Profesional de Carrera de la Administración Pública Federal*, “Diario Oficial de la Federación”, 6 de septiembre de 2007.

- Enlace

Comprendiendo también los niveles homólogos o equivalentes.

El Sistema del Servicio Profesional de Carrera lo conforman los Subsistemas²²:

- Subsistema de Planeación de Recursos Humanos: determina, en coordinación con las dependencias, las necesidades cuantitativas y cualitativas del personal que requiere la Administración Pública para el eficiente ejercicio de sus funciones.
- Subsistema de Ingreso: regula los procesos de reclutamiento y selección de candidatos, así como los requisitos necesarios para que los aspirantes se incorporen al sistema.
- Subsistema de Desarrollo Profesional: contendrá los procedimientos para la determinación de los planes individuales de carrera de los servidores públicos, a efecto de identificar claramente sus posibles trayectorias de desarrollo, permitiéndoles ocupar cargos de igual o mayor nivel jerárquico y sueldo, previo cumplimiento de los requisitos establecidos, así como los requisitos y reglas a cubrir por parte de los servidores públicos pertenecientes al sistema.
- Subsistema de Capacitación y Certificación de Capacidades: establecerá los modelos de profesionalización para los servidores públicos, que les permitan adquirir:
 - a) Los conocimientos básicos acerca de la dependencia en que labora y la Administración Pública Federal en su conjunto.
 - b) La especialización, actualización y educación formal en el cargo desempeñado
 - c) Las aptitudes y actitudes necesarias para ocupar otros cargos de igual o mayor responsabilidad;

²² *Ibídem.* p. 47

- d) La posibilidad de superarse institucional, profesional y personalmente dentro de la dependencia
 - e) Las habilidades necesarias para certificar las capacidades profesionales adquiridas.
-
- Subsistema de Evaluación del Desempeño: su propósito es establecer los mecanismos de medición y valoración del desempeño y la productividad de los servidores públicos de carrera, que serán a su vez los parámetros para obtener ascensos, promociones, premios y estímulos, así como garantizar la estabilidad laboral.
 - Subsistema de Separación: se encarga de atender los casos y supuestos mediante los cuales un servidor público deja de formar parte del sistema o se suspenden temporalmente sus derechos.
 - Subsistema de Control y Evaluación: su objetivo es diseñar y operar los procedimientos y medios que permitan efectuar la vigilancia y en su caso, corrección de la operación del sistema.

Para este caso de estudio abordaremos el Subsistema de Desarrollo Profesional en lo que respecta a la elaboración de los planes de carrera de los servidores públicos.

3.3.1. El Subsistema de Desarrollo Profesional

El Subsistema de Desarrollo Profesional está integrado por los procedimientos mediante los cuales los servidores públicos de carrera podrán ocupar plazas vacantes de igual o mayor jerarquía, en cualquier dependencia o en las instituciones con la cuales exista convenio para tal propósito.

Este Subsistema busca que el servidor público de carrera:

- I. Defina, en coordinación con el Comité Técnico de Profesionalización, su plan de carrera, considerando al efecto las acciones requeridas para su desarrollo, así como la experiencia y mérito alcanzados por el servidor público.
- II. Fortalezca su desarrollo profesional y ampliar sus experiencias, mediante su participación en los intercambios de recursos humanos que su dependencia convenga con otras dependencias, instituciones u organizaciones,
- III. Identifique sus posibles trayectorias de ascenso y promoción en la propia dependencia o en otra²³.

Para la operación del Subsistema de Desarrollo Profesional es necesario que se establezcan los siguientes procedimientos, donde se pretende que los servidores públicos de carrera se involucren con su propio desarrollo profesional.

Planes de Carrera. Los servidores públicos de carrera tienen que dirigir sus acciones con base en el mérito y la experiencia, a fin de tener bien claro sus posibles trayectorias laborales, planes de carrera, movimientos laterales y de existir la posibilidad, identificar en otras Dependencias los movimientos que puedan hacer, que les favorezcan en su desarrollo profesional.

Conforme a la Ley y su Reglamento, los servidores públicos de carrera, para definir su plan de carrera, deben considerar aspectos como los tipos de movimientos que pueden tener, las habilidades que cada puesto les solicita, los conocimientos que requieren tener para poder acceder a un cargo de mayor responsabilidad, y finalmente el medio por el cual van a llegar a los mismos, es

²³ MÉXICO, SECRETARÍA DE LA FUNCIÓN PÚBLICA, *Reglamento de la Ley del Servicio Profesional de Carrera de la Administración Pública Federal*, "Diario Oficial de la Federación", 6 de septiembre de 2007.

decir, en qué momento tienen que participar en los procesos de selección de los puestos elegidos.

Los planes de carrera de los servidores públicos deben ser aprobados por el Comité Técnico de Profesionalización, esto se realiza considerando la disponibilidad presupuestaria.

Promociones. Estas las obtiene el servidor público de carrera a través de su participación en un concurso de selección, donde debe cumplir con los requisitos del puesto y aprobar las evaluaciones establecidas para obtener dicha plaza.

Trayectorias. Con ellas se refiere a la movilidad que tendrá el servidor público de carrera en el Sistema, estas trayectorias pueden ser:

- Vertical o trayectoria de especialidad, que corresponde al perfil del cargo en cuyas posiciones ascendentes las funciones se harán más complejas y de mayor responsabilidad.
- Horizontales o trayectorias laterales: son aquellas que corresponden a otros grupos o ramas de cargos donde se cumplan condiciones de equivalencia, homologación e incluso afinidad, entre los cargos que se comparan, a través de sus respectivos perfiles. En este caso, los servidores públicos de carrera que ocupen cargos equiparables podrán optar por movimientos laterales en otros grupos de cargos²⁴.

Convenios con otras dependencias u organizaciones. Los servidores públicos podrán, como parte de su desarrollo profesional, participar en otros organismos, ya sean públicos o privados, en programas de intercambio de recursos humanos, para que amplíen su experiencia profesional.

²⁴ Ley del Servicio Profesional de Carrera, *op. cit.*

Bajo este esquema, en el Subsistema de Desarrollo Profesional, el servidor público de carrera debe involucrarse con su desarrollo profesional y elaborar su plan de carrera.

3.4. Papel del Comité Técnico de Profesionalización de la CONAGUA en la definición del plan de carrera de los servidores públicos de carrera

La Ley del Servicio Profesional de Carrera de la Administración Pública Federal en su artículo 72 se establece que “en cada dependencia se instalará un Comité que será el cuerpo técnico especializado encargado de la implantación, operación y evaluación al interior de la misma. Asimismo será el responsables de la planeación, formulación de estrategias y análisis prospectivo para el mejoramiento de los recursos humanos de las dependencias y la prestación de un mejor servicio público a la sociedad; se podrá asesorar de especialistas de las instituciones de educación superior y de empresas y de asociaciones civiles especializadas, nacionales e internacionales y de colegios de profesionistas²⁵”.

En cumplimiento a lo anterior, el 6 de noviembre de 2003 se instaló el Comité Técnico de Profesionalización y Selección de la CONAGUA, que es el cuerpo colegiado que determina las acciones que se deben realizar sobre el Sistema del Servicio Profesional de Carrera. El Comité de la Comisión está integrado por el Subdirector General de Administración (Presidente), el Gerente de Personal (Secretario Técnico) y por el Representante de la Secretaría de la Función Pública (Titular del OIC en la CONAGUA).

²⁵ Ídem.

El Comité Técnico de Profesionalización y Selección tiene las siguientes atribuciones:

- I. “Emitir reglas generales y dictar actos que definan las modalidades a través de las cuales se implemente el sistema, conforme a las necesidades y características de la propia institución, de acuerdo con los lineamientos de la Secretaría.
- II. Aprobar, en coordinación con la Secretaría, los casos que por excepción sean de libre designación.
- III. Elaborar y emitir las convocatorias de los cargos en concurso.
- IV. Proponer a la Secretaría políticas y programas específicos de ingresos, desarrollo, capacitación, evaluación y separación del personal de su dependencia.
- V. Realizar estudios y estrategias de prospectiva en materia de productividad, con el fin de hacer más eficiente la función pública.
- VI. Elaborar los programas de capacitación, especialización para el cargo y de desarrollo administrativo, producto de las evaluaciones del desempeño y de acuerdo con la detección de las necesidades de la institución.
- VII. Elaborar el proyecto de otorgamiento de reconocimientos, incentivos y estímulos al desempeño destacado a favor de los servidores públicos de la dependencia”²⁶

Además de las atribuciones señaladas, el Comité en cada uno de los subsistemas tiene atribuciones específicas, por ejemplo, el Subsistema de Desarrollo Profesional, tiene las siguientes:

- Apoyar a los servidores públicos de carrera para que elaboren su plan de carrera, de conformidad a las disposiciones presupuestarias, esta atribución la realizará en coordinación con el área de Recursos Humanos.
- Establecer las reglas de valoración y los puntajes que serán considerados en las acciones de desarrollo que realizan los servidores públicos de

²⁶ *Ibidem.* p. 55

carrera para acceder a un puesto del Sistema de mayor responsabilidad jerárquica.

Estas reglas o puntos deben ser actualizadas permanentemente en el registro y serán considerados invariablemente en la valoración de la experiencia y del mérito acumulados por los servidores públicos de carrera que participen en los procedimientos de selección para ocupar puestos vacantes que impliquen su ascenso y promoción.

- Deberá actualizar en el Registro, la trayectoria de cada servidor público de carrera y los puntos que se le asignen a los rubros siguientes:
 - I. La capacitación que reciba para el mejor desempeño de sus funciones en el puesto que realiza, conforme a los planes establecidos por el Comité y aprobados por la Secretaría.
 - II. La certificación de capacidades en desarrollo administrativo y calidad, de conformidad con los lineamientos que expida la Secretaría y los planes de capacitación que a tal efecto sean establecidos por la misma.
 - III. La certificación de capacidades para el mejor desempeño de otros puestos en el sistema, impartidos por dependencias similares.
 - IV. Otros estudios que hubiera realizado el servidor público.
 - V. Los resultados de la evaluación del desempeño, obtenidos en los términos previstos en este Reglamento y en los lineamientos que al efecto expida la Secretaría, incluyendo el cumplimiento de las funciones asignadas al puesto que ocupa, sus contribuciones al cumplimiento de los objetivos del área en la que preste sus servicios y sus aportaciones institucionales.
 - VI. El cumplimiento de su plan de carrera y experiencia acumulada en el servicio público²⁷.

²⁷ Reglamento de la Ley, *op.cit.*

Hasta el momento el Comité Técnico de Profesionalización no ha sesionado para autorizar los planes de carrera de los servidores públicos de carrera, porque a la fecha no se han definido los criterios para la elaboración del plan de carrera de los mismos.

Desde que se implantó el sistema en la CONAGUA, las acciones realizadas sobre la elaboración del plan de carrera de los servidores públicos de carrera fue: la capacitación de este personal a través de impartición de 6 talleres, que tuvieron como finalidad la de proporcionarle a los servidores públicos de carrera los elementos necesarios para que elaboraran su plan. Estos planes de carrera fueron capturados en el sistema RHnet de la Secretaría de la Función Pública (SFP).

El resultado de esta capacitación fue que 22 servidores públicos de carrera registraron su plan de carrera en dicho sistema, pero ninguno de ellos fue validado por el Comité Técnico de Profesionalización ni por la Gerencia de Personal.

El Sistema RHnet de la SFP es el instrumento electrónico, que le permitió a los servidores públicos de carrera registrar su plan de carrera, así como solicitar a la Gerencia de Personal información sobre su puesto y los puestos a los que aspira lograr por medio de algún movimiento, y finalmente la validación de su plan de carrera a la Gerencia como la autorización del Comité Técnico de Profesionalización.

Es importante señalar que en este momento el Sistema no está en operación, por lo que no se pueden capturar los planes de carrera.

La Comisión Nacional del Agua tiene una población de 13,519 servidores públicos, de los cuales 97 son servidores públicos superiores, 3,738 son personal de mando medio, 83 es personal por honorarios y 9,601 son personal de base (tabulador).

De estos servidores públicos son sujetos a la Ley del Servicio Profesional de Carrera de la Administración Pública Federal 3,835, de los cuales, hasta el mes de julio de 2008, tienen nombramiento como servidores públicos de carrera 360.

Capítulo 4. La elaboración del Plan de Carrera de los Servidores Públicos

Un elemento importante para el desarrollo profesional de los individuos es la motivación que deben tener para que planeen su carrera profesional; dentro de una organización o fuera de ella; para lo cual deben tener las condiciones necesarias que les permitan elaborar su plan de carrera, el cual debe ser un elemento que les permita alcanzar sus objetivos profesionales dentro de la organización.

Por lo anterior, el trabajador debe tener bien claro hacia dónde quiere dirigirse y cómo lograr sus objetivos profesionales, considerando sus necesidades de crecimiento y a su realidad dentro de la organización. En este sentido la Administración Pública Federal; con base en la Ley del Servicio Profesional de Carrera de la Administración Pública busca fortalecer el desarrollo profesional de los servidores públicos de carrera.

Considerando lo anterior, podemos decir que el desarrollo profesional de los servidores públicos de carrera se fundamenta en los principios de la teoría Burocrática de Max Weber, porque se busca formar o especializar a los servidores públicos de carrera en el sector agua, igualmente que se pueda mover en cualquier sector de la Administración Pública Federal. Además de fomentar la permanencia en las dependencias, es decir, que se haga una carrera dentro del sector público, en la medida que un servidor público de carrera demuestre capacidad, competencia y mérito que le permita ascender a cargos superiores de mayor responsabilidad o moverse a otras áreas que sean de su interés para fortalecer su desarrollo profesional.

Con ello podemos establecer que con la Ley del Servicio Profesional de Carrera se busca tener especialistas gubernamentales, que gracias a su mérito, capacidad y competencia puedan crecer en la Comisión o en otra dependencia, siempre y cuando cumplan con las condiciones anteriores.

4.1. El Plan de Carrera para la profesionalización de los servidores públicos de carrera

El Subsistema de Desarrollo Profesional para la Administración Pública Federal se relaciona con la educación, porque se cuenta con un modelo de formación, capacitación y desarrollo que garantiza el crecimiento de los servidores públicos de carrera, donde sus habilidades y destrezas son un elemento importante para determinar la potencialidad que tiene dicho servidor público que lo lleve a la profesionalización.

Por esta razón el Subsistema de Desarrollo Profesional debe ser visto como un proceso planificado, de crecimiento y mejora, en relación con el conocimiento, habilidades que requieren las dependencias y buscando la interrelación entre las necesidades de desarrollo personal y las de desarrollo institucional.

Por lo tanto, la planificación de la carrera es un enfoque dual, ya que se tiene que hacer desde el punto de vista del servidor público de carrera o de la organización. Desde el punto de vista de los servidores públicos de carrera (forma individual); identifican y llevan a cabo los pasos necesarios para conseguir sus objetivos profesionales, lo que implica que han de ser conscientes de sus propias capacidades, intereses, valores, oportunidades, restricciones, elecciones y consecuencias.

Desde el punto de vista de la organización seleccionan, asignan y desarrollan a sus empleados para conseguir un contingente de personas calificadas para cubrir sus necesidades futuras¹.

Asimismo la planeación de la carrera es un proceso que despliega más de un procedimiento rutinario y programado, que cambia a medida que nuevos éxitos o fracasos definen la forma en que nos vemos a nosotros mismos y al potencial y límites que creemos tiene nuestra carrera. Donde la formación del servidor público de carrera se basa en la combinación de sus capacidades, sus conocimientos y sus habilidades que le permiten incursionar y comprometerse con los fines institucionales del gobierno.

De acuerdo con la Ley del Servicio Profesional de Carrera en la Administración Pública Federal y su Reglamento, los servidores públicos de carrera tienen que elaborar su plan de carrera con el apoyo del Comité Técnico de Profesionalización, conforme al perfil de puestos requerido para los distintos puestos de su interés.

Haciendo una interpretación de la ley y de su reglamento podemos concluir que aunque es responsabilidad del servidor público de carrera el planear y elaborar su plan de carrera, la CONAGUA debe proporcionar a dichos servidores los elementos necesarios para que pueda realizar la planeación de su carrera de acuerdo con sus necesidades.

Si partimos de la idea que la planeación de la carrera está compuesta por una serie de acciones previstas por el servidor público de carrera, que fortalezcan sus capacidades requeridas por su puesto o por aquellos que son de su interés, esto debe dar como resultado el plan de carrera, el cual podemos definir como un

¹ Sastre Castillo, Miguel Ángel y Eva María Aguilar Pastor, *Dirección de recursos humanos. Un enfoque estratégico*, p. 250.

registro en el cual se establecen las trayectorias que un servidor público de carrera pudiera seguir en su puesto y en otros puestos que pudiera cubrir o para los que pudiera concursar, con base en sus intereses y perfil².

De acuerdo con el Proyecto de Lineamientos de Desarrollo Profesional, se entiende por plan de carrera: el “Documento físico y/o electrónico que integra acciones encaminadas a orientar el desarrollo del servidor público de carrera en puestos distintos al que ocupa, dentro del sistema”³.

Desde esta perspectiva, el servidor público de carrera debe hacer una planeación individual de su carrera profesional como miembro de la Comisión, es decir, partir de un autoconocimiento, donde identifique sus prioridades, así como hacer una relación de sus metas y las habilidades personales, con las oportunidades disponibles⁴ en la Comisión. Esto quiere decir, como primer punto, que el servidor público de carrera debe hacer un análisis de sus habilidades, aptitudes, conocimientos y experiencias que le permitan hacer una planeación de su carrera profesional.

Asimismo, la Comisión Nacional del Agua debe planear la carrera de sus servidores públicos de carrera con base en el cumplimiento de los objetivos Institucionales. Esto se logrará considerando las necesidades de desarrollo de los servidores públicos de carrera y la generación de opciones de crecimiento a través del mérito de los mismos. Si es una acción dual donde por un lado el servidor público de carrera es responsable de su desarrollo profesional y por otro la Comisión tiene que brindarle los medios que le permitan a dicho servidor su

² COMISIÓN NACIONAL DEL AGUA, *Elaboración de planes individuales de carrera, Subsistema de Desarrollo Profesional*, octubre de 2006.

³ SECRETARÍA DE LA FUNCIÓN PÚBLICA, *Proyecto de Lineamientos Generales para el Desarrollo Profesional de los Servidores Públicos de Carrera en la Administración Pública Federal*, septiembre de 2008.

⁴ Mondy, R. Wayne y Robert M. Noe, *Administración de Recursos Humanos*, p. 226

crecimiento profesional, a continuación los presentaremos de manera separada con el propósito que haya una mejor comprensión.

El servidor público de carrera para planear su carrera, como señala John M. Ivanicevich⁵, que “Lograr la adecuada correspondencia entre las necesidades, capacidades, las preferencias, la motivación y las oportunidades organizacionales no es algo que ocurra por sí solo. Los individuos, las organizaciones y los expertos en el campo de ARH deben asumir su responsabilidad de todo aquello que está en sus manos. Los empleados deben tener una imagen clara de las oportunidades actuales y venideras. Las organizaciones no deben conjeturar ni suponer que los trabajadores tienen necesidades laborales determinadas. Del mismo modo, los empleados no deben tener que adivinar cómo se da el desarrollo de la carrera en las organizaciones”. En este sentido se debe planear la carrera de los servidores públicos de carrera motivando el crecimiento a través de una planeación de recursos humanos realista, donde se establezcan claramente las oportunidades de desarrollo de los servidores públicos de carrera de la CONAGUA.

Con la planeación de la carrera de sus servidores públicos de carrera se logrará la profesionalización, esto significa que en el seno de la administración pública hay nuevas reglas institucionales que se integran por normas, reglamentos, procedimientos, incentivos y planes de vida para que los servidores públicos tengan certidumbre sobre su ingreso y desempeño en el cargo administrativo, el cual obtiene en razón de méritos que demuestra, con base en los sistemas de evaluación, que tiene como objetivo central seleccionar a los más aptos para el ejercicio de la función pública.

La profesionalización es otra condición de vida que caracteriza a la administración pública moderna y su contenido medular consiste en el mérito, es decir, en el camino que deben recorrer los servidores públicos de carrera que tienen interés y

⁵ Ivanicevich, John M., *Administración de recursos humanos*, p. 451

vocación para dedicarse a la función pública⁶. Por ello, la profesionalización debe propiciar nuevas condiciones de trabajo y desempeño que deben asumirse para fortalecer el sentido público del gobierno. Las nuevas reglas de trabajo y desempeño implican que se modifican las condiciones que prevalecen en la administración pública, lo cual significa que el criterio de antigüedad y las promociones sin evaluación meritosa, quedan a un lado para dar paso al mérito y a la evaluación permanente como elementos que caracterizan a la etapa del desarrollo institucional en la administración pública⁷.

4.2. Planeación de la carrera profesional de los servidores públicos de carrera

Establecer la planeación de carrera de los servidores públicos de carrera de la Comisión es una tarea muy ardua, involucra aspectos individuales como profesionales de dichos servidores con los objetivos institucionales. Por lo tanto, la planeación de carrera debe comprender el diseño de las vías por las que los servidores públicos de carrera pueden ascender en la estructura, o que les permita cubrir las vacantes que tenga la CONAGUA, así como la identificación de otras alternativas que propicien su desarrollo profesional. Esta planeación debe tomar en cuenta las experiencias de desarrollo que requerirá cada persona para lograr su máxima potencialidad.

Para que se haga una adecuada planeación de la carrera del servidor público de carrera se debe relacionar el grado de madurez y la motivación que tiene el servidor público que lo lleva a la satisfacción de sus necesidades. El grado de madurez del trabajador, se basa en la fase de desarrollo de carrera en que se encuentre el trabajador.

⁶ Uvalle Berrones, Ricardo, *Los desafíos de la nueva visión administrativa*, p. 121

⁷ Ídem. p. 122.

John M. Ivanicevich⁸, establece cuatro etapas de desarrollo, las cuales se consideran desde el ingreso del servidor público de carrera hasta su jubilación. Las fases son las siguientes:

- *Establecimiento*, se extiende los primeros cinco años de trabajo (necesidades de seguridad). Así como los profesionales jóvenes cuando entran a una organización con conocimientos técnicos pero sin entender las demandas y expectativas de la empresa, por lo que deben trabajar con personas experimentadas y su papel es el de aprendiz. Su papel es mostrar competencia, incluye aprender y obedecer instrucciones. Para salir de esta etapa, tiene que ser capaz de aceptar este estado psicológico.
- *Progreso* tiene una duración entre los 30 y 45 años. se espera que el profesional sea independiente y que proponga ideas, ya que debe demostrar capacidad técnica concreta, en un campo determinado.
- *Mantenimiento*, está marcada por los esfuerzos para estabilizar lo ganado hasta entonces. Esta fase puede ser un periodo de creatividad, puesto que el individuo ha satisfecho muchas necesidades psicológicas y económicas relacionadas con la fase anterior.

En esta etapa los profesionales se convierten en mentores (formadores) de quienes llegan a la etapa I, también amplían sus intereses y tratan cada vez más con personas de fuera de la organización. Así sus actividades se centran en la capacitación y el trato a los demás. En esta etapa los profesionales asumen su responsabilidad por el trabajo de los demás y esta característica de la etapa les puede causar gran tensión psicológica. Los individuos que encuentran satisfacción al ver a los demás ascender a puestos cada vez más elevados se sentirán contentos de quedarse en la etapa III hasta que se retiren.

Una relación de tutor (mentoring) es aquella que se establece entre el empleado con experiencia y un novato, en la cual el primero ayuda al segundo

⁸ Ivanicevich, John M., *Administración de recursos humanos*, pp. 453-454

a socializar y comparte con él la información que ha adquirido en su experiencia con la organización.

- En la *fase de jubilación*, el individuo ha completado su carrera y entonces puede iniciar otra carrera. Durante esta fase tiene oportunidades de sentirse realizado en actividades que no podían emprender mientras trabajaba.

Esta se caracteriza porque el individuo debe marcar la dirección que ha de seguir toda la organización (planeación estratégica a largo plazo). Con ello, cumplen las funciones de director, empresario y generador de ideas. Sus principales relaciones consisten en identificar y patrocinar la carrera de sus sucesores y alternar con personas de fuera de la organización. El cambio más importante de una persona en esta etapa es aceptar la decisión de los subordinados sin cuestionarlas. Los profesionales deben aprender a influir en otras personas, es decir, ejercer el liderazgo a través de los medios indirectos como planear ideas, elegir personal y diseñar la organización

De acuerdo a lo anterior, ubicaremos a los servidores públicos de carrera en las etapas de desarrollo de progreso y mantenimiento, donde cada uno de ellos busca su crecimiento a través de demostrar sus habilidades y conocimientos que les permitan lograr las mejores oportunidades de desarrollo como miembros de la Comisión. Asimismo, son partícipes en la formación de nuevos servidores públicos que se incorporan a sus áreas de trabajo.

La motivación del servidor público se alcanzará cuando satisfaga sus necesidades básicas y de autorealización. Esto lo logrará cuando defina claramente qué es lo que quiere y hacia dónde quiere llegar, así como los medios para alcanzar sus objetivos.

El servidor público de carrera estará motivado cuando cumpla con las metas que establezca en su plan de carrera. Esta motivación debe garantizar a los servidores públicos de carrera que desarrollen las capacidades que se necesitan en la CONAGUA. Por lo tanto, la motivación es un conjunto de fuerzas que impulsan, dirigen y mantienen cierta conducta. Tales fuerzas quizá provengan del interior de las personas y se conoce como “empuje” de las fuerzas internas; o tal vez provengan del entorno y se denominan “arrastre” de las fuerzas externas⁹.

Maslow en su teoría de la jerarquía de las necesidades señala que las personas tienen cinco tipos de necesidades que se activan de manera jerárquica y que luego son estimuladas en un orden específico, de tal forma que las de nivel inferior deben ser satisfechas antes de que se activen las del siguiente nivel superior. Una vez que se satisface una necesidad, se desencadena la siguiente necesidad superior y así sucesivamente. Esta Teoría presenta una clasificación ordenada en una escala de necesidades humanas donde a medida que se satisface un grupo de necesidades, el siguiente se vuelve dominante.

Los primeros dos niveles de necesidades se consideran primarios o de orden inferior; los siguientes tres niveles se consideran necesidades secundarias o de orden superior, ya que no adquieren importancia para el individuo hasta que puede aspirar a satisfactores internos.

Maslow presenta este orden de prioridad, considerado como el orden normal o lógico; en diferentes etapas de nuestra vida y ante determinadas circunstancias, el orden puede variar.

Entonces, si un servidor público de carrera que se conoce a sí mismo y que está bien en su trabajo, está en la mejor disposición de planear su carrera ya que

⁹ Hitt, Michael A., J. Stewart Black y Lyman W Porter, *Administración*, p. 412.

puede definir sus opciones de crecimiento tomando como base sus conocimientos, aptitudes, habilidades, etc., que lo llevarán a cumplir sus metas y en consecuencia las de la organización.

En las organizaciones hay tres categorías básicas de variables que determinan la motivación en el centro de trabajo:

- Características individuales: es la fuente de la fuerza interior o de empuje, de la motivación es decir, lo que el empleado aporta al escenario del trabajo. La contribución del individuo a las fuerzas de la motivación consisten en tres subconjuntos de variables: a) necesidades (seguridad, autoestima, logro o poder); b) actitudes, hacia sí mismo, al trabajo, o a un supervisor o a la organización; y c) metas, como terminar la tarea, lograr cierto nivel de desempeño, y el desarrollo y progreso profesional.
- Características del puesto: estas incluyen cuánta retroalimentación directa (sin la intervención de alguien más) recibe el individuo para la realización de las tareas, la carga de trabajo, la variedad y el alcance de las actividades que conforman el trabajo y el grado de discreción que se permite al individuo sobre los requerimientos del puesto de trabajo.
- Características de la situación laboral: se refiere a qué le sucede al individuo, esta categoría tiene dos conjuntos de variables, el bien social inmediato integrado por el supervisor, los miembros del grupo de trabajo y los subalternos, así como varias clases de acciones organizacionales por ejemplo, las políticas de recompensas y remuneración, la disponibilidad de capacitación y desarrollo y la cantidad de presión aplicada para alcanzar niveles altos de resultados¹⁰.

¹⁰ *Idem*, p. 413.

La Comisión debe implementar la planeación de carrera de los servidores públicos de carrera, siempre y cuando ésta contribuya al logro de metas, presentes y futuras, de la dependencia. La CONAGUA busca con la planeación de la carrera que logren uno o más de los siguientes objetivos:

- Desarrollo eficaz del talento disponible.
- Oportunidades de autoevaluación para los empleados que están considerando trayectorias de carrera.
- Una demostración de un compromiso tangible con la institución.
- Satisfacción de necesidades específicas de desarrollo de servidores públicos.
- Mejoramiento del desempeño.
- Aumento de la lealtad y motivación de los servidores públicos de carrera, lo que produce una disminución de la rotación.
- Un método para determinar las necesidades de capacitación y desarrollo¹¹.

Para que la planeación de la carrera tenga éxito depende de la habilidad de la CONAGUA para satisfacer las necesidades que considere más importantes para el desarrollo de los servidores públicos de carrera y el desarrollo de las metas individuales.

4.3. Elementos que conforman el Plan de Carrera de los Servidores Públicos de Carrera

Una adecuada planeación de la carrera para los servidores públicos de carrera de la CONAGUA debe iniciar con la planeación de los recursos humanos, que permitan a la institución cumplir con sus objetivos. Para ello debe analizar los índices de rotación de personal, los perfiles de puestos que satisfagan las

¹¹ Mondy, *op. cit.* p. 241

necesidades reales de la dependencia, las posibles trayectorias del personal, los movimientos laterales o promociones, establecer los programas de capacitación conforme a las necesidades de cada puesto, además de prever la capacitación que necesita y la evaluación del desempeño como parámetro de medición, tanto individual como colectiva, los aspectos cualitativos y cuantitativos del cumplimiento de sus funciones y metas asignadas a los servidores públicos de carrera, en función con sus habilidades, capacidades y adecuación al puesto.

Donde se definen las trayectorias de desarrollo de los servidores públicos de carrera. Este catálogo de puesto tiene registrados los puestos conforme a la estructura autorizada por las Secretarías de Hacienda y Crédito Público (SHCP) y de la Función Pública (SFP). Los puestos son descritos, perfilados y valuados conforme a las disposiciones de la SFP y finalmente son validados por el Comité Técnico de Profesionalización de la Comisión. Cabe destacar que es requisito indispensable que dicho Comité haya validado los perfiles de puesto antes de que los servidores públicos de carrera establezcan su plan de carrera.

Con base en lo anterior, señalaremos que para que un servidor público de carrera de la CONAGUA pueda hacer la planeación de su carrera, tiene que determinar cuáles son las posibles trayectorias, así como las plazas que de acuerdo con sus conocimientos, habilidades y valores puede ocupar y establecer los tiempos en los cuales cumplirá con dicho plan. Por ello la planeación de la carrera para la Comisión consiste en hacer corresponder las aspiraciones profesionales de los servidores públicos con las oportunidades que hay en la dependencia. La trayectoria de carrera es la secuencia de puestos particulares que vienen asociados con esas aspiraciones¹².

¹² SECRETARÍA DE LA CONTRALORÍA Y DESARROLLO ADMINISTRATIVO, *Ley del Servicio Profesional de Carrera de la Administración Pública Federal*.

Un elemento fundamental para que el servidor público de carrera pueda elaborar su plan de carrera, para cualquier tipo de movimiento (vertical u horizontal), ascendente o promocional y lateral, son las descripciones y perfiles de puestos, tanto de su puesto actual, así como de aquellos que desea ocupar. Las descripciones y perfiles de puestos es un documento que proporciona información con respecto a las tareas, deberes y responsabilidades del puesto. Las competencias mínimas aceptables que debe tener una persona para desempeñar un trabajo¹³. Además de proporcionar las características de quién debe ocupar el puesto, así como las funciones sustantivas del puesto, mismas que tienen relación con los objetivos institucionales, como con el objetivo, la misión y visión del puesto.

En la Ley del Servicio Profesional de Carrera en la Administración Pública Federal se establece que los movimientos verticales o trayectorias de especialidad que corresponden al perfil del cargo en cuya posición ascendente, las funciones se harán más complejas y de mayor responsabilidad; las horizontales y laterales son aquellas que corresponden a otros grupos o ramas de cargos donde se cumplan condiciones de equivalencia, homologación, e incluso afinidad, entre los cargos que se comparan, a través de sus respectivos perfiles¹⁴.

Para que un servidor público de carrera defina su plan de carrera debe conocer su trayectoria laboral, misma que es elaborada por el mismo servidor, por la CONAGUA y que el Comité Técnico de Profesionalización valide dicha trayectoria.

El servidor público de carrera al establecer su trayectoria de ascenso y promoción está definiendo su movilidad ascendente en una ocupación específica o la trayectoria profesional, misma que se define como “un cuadro que muestra las posibles direcciones y oportunidades profesionales disponibles en la organización;

¹³ Mondy, R. Wayne y Robert M. Noe, *Administración de recursos humanos*, p. 88.

¹⁴ SECRETARÍA DE LA CONTRALORÍA Y DESARROLLO ADMINISTRATIVO, *op. cit.*

presentan los pasos a dar en una posible carrera profesional, así como el tiempo necesario para realizar cada uno¹⁵.

Si la trayectoria de ascenso y promoción está conformada por los diferentes puestos que el servidor público de carrera ha ocupado a lo largo de su desarrollo profesional dentro de una dependencia, con esto se fomenta la permanencia en el sistema.

Mondy y Noe¹⁶ señalan tres tipos de trayectorias de carrera, éstas son: las trayectorias de red, de habilidades laterales y de carrera dual, que agregan valor a la carrera e incluso en descenso. Al seleccionar una trayectoria de carrera alternativa, una persona puede transferir sus habilidades actuales a una nueva carrera.

- *La trayectoria de carrera tradicional* es aquella en que un empleado asciende verticalmente en la organización, de un empleo específico al siguiente. La suposición es que cada empleo precedente es una preparación esencial para el empleo siguiente de mayor nivel. Por lo tanto, un empleado debe ascender paso a paso, de un empleo al siguiente, para obtener la experiencia y la preparación necesarias. Una de las ventajas más importantes de la trayectoria de carrera tradicional es que es directa.
- *La trayectoria de carrera de red* contiene tanto una secuencia vertical de empleos como una serie horizontal de oportunidades. La trayectoria de carrera de red reconoce que las experiencias se pueden intercambiar en ciertos niveles y necesidades de aumentar la experiencia en un nivel antes de una promoción a un nivel más alto. Las opciones verticales y horizontales reducen la posibilidad de estancamiento en un puesto. La desventaja principal de este tipo de trayectoria de carrera es que es más

¹⁵ Gómez-Mejía, LUIS R, David B. Balkin y Robert L. Cardy, *Dirección y gestión de recursos humanos*, p. 335.

¹⁶ Mondy, R. Wayne y Robert M. Noe, *op.cit.* p. 242.

difícil explicar a los empleados la ruta específica que sus carreras deben tomar en un área de trabajo determinada.

- *La trayectoria de habilidades laterales* permite movimientos laterales dentro de la empresa que se realizan para que un empleado se sienta revitalizado y encuentre nuevos retos. No hay sueldos ni promociones involucrados, sino que al aprender un empleo diferente, un empleado puede aumentar su valor para la organización y también sentirse revitalizado y lleno de energía. Las empresas que deseen fomentar el movimiento lateral pueden decidir utilizar un sistema salarial basado en habilidades que recompense a los empleados de acuerdo con el tipo y número de habilidades que poseen. Otro enfoque es el enriquecimiento del puesto. Este enfoque de recompensa (sin promoción) a un empleado aumentando los retos, dando al puesto más significado y proporcionando al empleado un mayor sentido de logro.
- *La trayectoria de carrera dual* reconoce que los especialistas técnicos pueden y se les debe permitir, contribuir con su experiencia en una empresa sin tener que convertirse en gerentes. Un enfoque de carrera dual se establece con frecuencia para impulsar y motivar a los profesionales de áreas como ingeniería, ventas, marketing, finanzas y recursos humanos. Las personas de estas áreas pueden aumentar su conocimiento especializado, contribuir con sus empresas y ser recomendados sin ingresar a la gerencia. Tanto en la trayectoria gerencial como técnica, la compensación sería comparable en cada nivel¹⁷.

En la Comisión Nacional del Agua podemos decir que se aplica el concepto de trayectorias de carrera dual, porque sus servidores públicos de carrera pueden optar por participar en el concurso de una plaza superior que forme parte de otra familia de puestos, siempre y cuando cumplan con los requisitos establecidos en

¹⁷ *Ídem*, p. 243

la convocatoria y la descripción y perfil de puesto. Así como solicitar un movimiento lateral dentro del mismo grupo de plazas o familia de puestos.

Un servidor público de carrera para que pueda planear su carrera debe conocer la información de las oportunidades profesionales que hay en la institución, por ello, debe consultar la página de internet de la institución con la finalidad de conocer los puestos vacantes que se tienen, esto le permitirá realizar su plan de carrera.

Para que el servidor pueda hacer una adecuada planeación de su carrera debe tener claro la familia de puestos a la que pertenece el puesto que ocupa, esto con el propósito de identificar las habilidades semejantes, que identifican su *familia de puestos*, ya que con ello no requieren de mucha capacitación para pasar de un puesto a otro.

Por ejemplo, si un servidor público de carrera planea un movimiento vertical en la dependencia debe participar en el concurso de la plaza, cumpliendo con los requisitos establecidos en la convocatoria y conforme a lo establecido en la Ley de Servicio Profesional de Carrera en la Administración Pública Federal y su Reglamento.

En el caso de que un servidor público de carrera desee realizar un movimiento lateral, este tiene que ser dentro de la misma familia de puestos, que sean afines, tanto el puesto de origen como el puesto destino, que no haya un incremento salarial mayor al 30% o que sea una promoción. Este tipo de movimientos se dan de dos formas, pueden ser simultáneos o hacia una plaza vacante, en la misma ciudad o diferente. Con respecto a la capacitación, tiene como meta principal que los servidores públicos de la CONAGUA se certifiquen en su puesto, esto se logra de la inducción, formación y actualización para que desempeñen correctamente su cargo.

Conforme a la Ley del Servicio Profesional de Carrera en la Administración Pública Federal, el Programa de Capacitación tiene como objetivos:

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

Por lo que el Programa de Capacitación tiene como propósito que los servidores públicos de carrera dominen los conocimientos y competencias necesarias para el desarrollo de sus funciones.

Dicha ley define a las capacidades como “los conocimientos, habilidades, actitudes y valores expresados en comportamientos, requeridos para el desempeño de un puesto dentro del Sistema”. Las capacidades que considera la ley son:

- I. Visión del servicio público: valores éticos que posean y deben practicar los servidores públicos de carrera.
- II. Gerenciales o directivas: Conocimientos, habilidades o actitudes que de manera general y por nivel de responsabilidad deben tener los servidores públicos de carrera para el desempeño de sus funciones.
- III. Técnicas transversales: conocimientos y habilidades que son útiles para todos los puestos del sistema.
- IV. Técnicas específicas: conocimientos y habilidades de carácter técnico especializado que son requeridos para el desempeño de un puesto.

Cuando el servidor público se certifica puede planear su carrera dentro de la organización.

Con la evaluación del desempeño, de acuerdo con la Ley del Servicio Profesional de Carrera en la Administración Pública Federal, se busca “establecer los mecanismos de medición y valoración de desempeño y la productividad de los servidores públicos de carrera, que serán a su vez los parámetros para obtener ascensos, promociones, permisos y estímulos, así como garantizar la estabilidad laboral”¹⁸.

Igualmente se busca asignar un valor integral al conjunto de resultados y comportamientos profesionales del servidor público de carrera en un periodo específico, en función de sus capacidades y del perfil determinado para el puesto que ocupa. Busca reconocer el talento y favorecer el desempeño sobresaliente y el mérito a partir del cumplimiento de los objetivos y metas institucionales.

En virtud de lo anterior, la evaluación del desempeño asegura que los puestos sean ocupados por los mejores servidores públicos de carrera. Permite detectar, ubicar y reconocer el talento para tomar decisiones respecto al mejoramiento del desempeño, fijación de metas, retroalimentación, desarrollo laboral, necesidades de capacitación, decisiones de compensación y separación del servicio.

Finalmente, hablaremos de la rotación de personal, que es una causa de movilidad de las plantillas por el hecho de no percibir las posibilidades de desarrollo profesional dentro de la organización. Demasiado pronto las personas que tienen la impresión de ya no tener retos, y esto no les permite acceder a un puesto de mayor responsabilidad en la organización o dependencia, al no

¹⁸ SECRETARÍA DE LA CONTRALORÍA Y DESARROLLO ADMINISTRATIVO, *Ley del Servicio Profesional de Carrera de la Administración Pública Federal*.

encontrar un plan de carrera, al no visualizar un futuro distinto, toman la decisión de construirse su propio plan promocional cambiando de empresa.

4.4. Ventajas y desventajas de la planeación de la carrera

La planeación de la carrera profesional de los servidores públicos de carrera les garantiza en primera instancia su permanencia en el Sistema, porque se conjugan una serie de factores como el mérito, la capacitación y la evaluación del desempeño, que les garantizan el crecimiento profesional dentro de la Comisión Nacional del Agua y del Sector Público. A la CONAGUA le garantiza, desde la incorporación de los servidores públicos de carrera hasta su separación, que cuenta con los mejores hombres y mujeres especialistas en el sector, porque tiene identificado el potencial de los servidores públicos en cada uno de los puestos de estructura.

La desventaja que tiene la planeación de la carrera en la CONAGUA, es que por el momento no se cuenta con el recurso económico para implantar el Subsistema de Desarrollo Profesional, ya que se necesita invertir en la formación de los servidores públicos para garantizarles, a largo plazo, su crecimiento profesional.

Capítulo 5. Metodología

En este capítulo se buscó dar respuesta a nuestro problema de investigación, el cual surgió con la publicación de la Ley del Servicio Profesional de Carrera en la Administración Pública Federal y el Sistema del Servicio Profesional de Carrera.

Nuestra investigación fue documental, de campo y correlacional. Documental porque se revisaron diferentes textos y páginas de internet que tratan los temas de desarrollo profesional, de la planeación de la carrera profesional y el plan de carrera, así como las leyes que regulan el desarrollo profesional de los individuos, como son la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos y en especial la Ley del Servicio Profesional de Carrera en la Administración Pública Federal y sus Reglamentos.

Además fue de campo, porque planteamos para comprobar nuestra hipótesis, un experimento dirigido a los servidores públicos de carrera, éste se realizó a través de un cuestionario, con el cual se buscó saber si los servidores públicos de carrera de la Comisión estaban motivados para hacer una planeación de su carrera profesional, así como de si tenían las condiciones para hacer dicha planeación y, finalmente; si para elaborar su plan de carrera siguieron los criterios establecidos por la CONAGUA o no fueron necesarios.

Se hizo un estudio correlacional, porque se buscó hacer una asociación de variables, para lo cual se plantearon las tres variables que nos permitieron analizar la información recabada en el cuestionario y saber si ésta respondía a la hipótesis planteada. Las variables planteadas son las siguientes:

1. Si para los servidores públicos de carrera es importante conocer los lineamientos vigentes sobre el desarrollo profesional que les permitan definir las acciones que deben realizar para su crecimiento como servidores públicos. Esto permitió identificar el compromiso que los servidores públicos de carrera tiene con su desarrollo profesional.
2. Si comprobar que el plan de carrera de los servidores públicos de carrera de la CONAGUA los lleva a la profesionalización; esto implicó la revisión de la planeación de la carrera como un elemento de análisis para la elaboración del plan de carrera de dichos servidores.
3. Si las variables: género, edad, escolaridad, puesto, antigüedad en el puesto, sueldo y la antigüedad en la CONAGUA, influyen en el servidor público de carrera para que realice una planeación de su carrera en la CONAGUA.

Finalmente, se examinó si existió entre las variables una correlación positiva; en la primera variable, se buscó conocer si los servidores públicos de carrera tenían conocimiento de la normatividad emitida sobre el servicio profesional de carrera y desarrollo profesional, lo que les permitía elaborar su plan de carrera. En la segunda, si en la CONAGUA al establecer los criterios para la elaboración del plan de carrera o desarrollo profesional, los servidores públicos de carrera lograron la profesionalización. Por último si el género, la edad, la escolaridad, el sueldo, la antigüedad en el puesto y en la CONAGUA de los servidores públicos de carrera, eran determinantes para que realizaran una planeación de su carrera.

5.1. Planteamiento del problema

El problema de investigación que planteamos es el siguiente:

“¿En qué medida afectará la definición de los criterios de operación del Subsistema de Desarrollo Profesional en la profesionalización del servidor público de carrera de la CONAGUA, para la realización de su plan de carrera dentro de la Institución?”.

5.1.1. Objetivo de investigación

El objetivo de investigación fue el siguiente:

Proponer procedimientos generales para la determinación de los planes de carrera de los servidores públicos de carrera de la CONAGUA, a efecto de identificar claramente sus posibles trayectorias de desarrollo profesional.

5.1.2. Líneas de Investigación

1. Establecer las acciones que permitan guiar el desarrollo profesional de los servidores públicos de carrera de la CONAGUA.
2. Determinar si los servidores públicos de carrera de la CONAGUA pueden identificar sus necesidades de desarrollo profesional, tanto personal como profesional, para que puedan planificar su carrera profesional que los lleve a la profesionalización.
3. Identificar en la Institución las necesidades de desarrollo profesional de los servidores públicos de carrera conforme a lo siguiente: trayectoria laboral,

los movimientos laterales, el perfil de puesto, los planes de sustitución, la rotación de personal, el sistema de puntos y las capacidades y habilidades que tiene el servidor público de carrera para desempeñar su puesto y otros puestos, a los que desee moverse.

5.1.3. Ubicación de estudio

La investigación la realizamos en las instalaciones de la Comisión Nacional del Agua a nivel nacional, ubicados en las tres grandes áreas: Oficinas Centrales, Organismos de Cuenca y Direcciones Locales. Buscamos que participaran sólo los servidores públicos de carrera que cumplieran con el requisito de tener como mínimo un año ocupando el puesto.

5.1.4. Instrumento de investigación

Para comprobar nuestra hipótesis se realizó un estudio de campo, donde se buscó observar la reacción de los servidores públicos de carrera sobre su desarrollo profesional y de la elaboración de su plan de carrera, y se observaron las reacciones que tuvieron. Para llevar a cabo nuestro estudio de campo se estableció como instrumento de investigación un cuestionario. El instrumento cumple con los requisitos de confiabilidad, validez y objetividad.

La confiabilidad se definió como el grado en que un instrumento produce resultados similares consistentes y coherentes¹. La confiabilidad en investigación, la observamos cuando al aplicar nuestro instrumento de medición a los servidores públicos de carrera en dos ocasiones logramos resultados similares.

¹ Hernández Samperi Roberto Fernando, Carlos Fernández-Collado y Pilar Baptista Lucio, *Metodología de la investigación*, 277.

La validez la vimos como el grado en que un instrumento en verdad mide la variable que busca medir², donde la validez de nuestro instrumento se logró cuando pudimos comprobar que nuestro instrumento nos proporciono evidencias 1) relacionadas con el contenido, 2) evidencias relacionadas con el criterio y 3) evidencias relacionadas con el constructo.

En lo referente a la validez de contenido abarcamos los aspectos marcados en la Ley del Servicio Profesional de Carrera en la Administración Pública Federal, así como los aspectos teóricos revisados, considerando los aspectos que propician el crecimiento de los servidores públicos de carrera para que realicen la planeación de su carrera, que llevó a realizar su plan de carrera.

La validez de criterio la obtuvimos al comparar nuestro instrumento con los lineamientos emitidos por la Secretaría de la Función Pública, que dieron la pauta para medir si el uso de estos criterios permitió que los servidores públicos de carrera realizaran su plan de carrera.

Finalmente la objetividad la definimos como el “grado en que el instrumento es permeable a la influencia de los sesgos y tendencias de los investigadores que lo administran, califican e interpretan”³. La objetividad de nuestro instrumento se dio al evitar la influencia del aplicador, proporcionando que todos los servidores públicos de carrera se les dieran las mismas instrucciones, que la forma de aplicación fuera la misma y se les dio el mismo trato.

² *Ibidem*, p. 278

³ *Idem*, p. 287.

5.1.5. Elaboración del instrumento

El instrumento de investigación, fue elaborado conforme a los criterios de la Escala Likert, con la cual se recolectaron datos sobre las variables de nuestra investigación.

Con dicho instrumento se buscó recolectar datos sobre la motivación que tienen los servidores públicos de carrera de la CONAGUA, para elaborar su plan de carrera y sobre las acciones de desarrollo profesional implementadas por la Comisión que los llevan a la profesionalización. Considerando para ello sus conocimientos, habilidades, destrezas y experiencia que tienen para realizar las funciones de su puesto y de otros posibles puestos o si fue sólo por cumplir con lo establecido en la Ley del Servicio Profesional de Carrera en la Administración Pública Federal.

La Escala Likert es una prueba que mide la actitud de los individuos hacia ciertas situaciones, Méndez-Hinojosa, define a la Escala Likert como “un instrumento de medición o de recolección de datos cuantitativos, que permiten al investigador recolectar datos sobre las variables planteadas”⁴. La Escala Likert está dirigida a la persona y sus diferencias individuales.

El término de actitud se entiende a la predisposición aprendida para responder consistentemente de una manera favorable ante un objeto o sus símbolos por parte del individuo⁵. Para construir el instrumento de investigación con los principios de la Escala Likert se redactaron enunciados o proposiciones

⁴ Méndez Hinojosa Luz Marina y José Armando Peña Moreno, *Manual práctico para el diseño de la escala Likert*, p. 9

⁵ *Ídem*, p. 13

(afirmaciones), en donde el servidor público de carrera tuvo que registrar su opinión favorable o desfavorable sobre nuestro objetivo de investigación.

Dicha Escala Likert nos permitió la recolección de datos sobre las variables de nuestra investigación, para su posterior análisis y la presentación de resultados.

Para construir la Escala Likert consideramos la variable que se debía medir, asimismo se redactaron los ítems relacionados con la actitud que debe medir, y se aplicó el cuestionario a una población con características similares a nuestra población de estudio.

Al aplicar el instrumento de investigación, se buscó medir la actitud de los servidores públicos de carrera, positiva o negativamente, acerca de la elaboración de su plan de carrera y sus conocimientos sobre el Subsistema de Desarrollo Profesional o si la CONAGUA emitió criterios que lo ayudaron a realizar una planeación de su carrera que les permitiera llegar a la profesionalización. Para esta investigación se estableció la motivación de los servidores públicos de carrera como un elemento determinante para la profesionalización de los mismos.

El cuestionario se elaboró de acuerdo a lo siguiente⁶:

1. Cuenta con dos apartados, el primero consta de los Datos del Encuestado, aquí se incluyó la siguiente información: género, edad, escolaridad, carrera, situación, el nivel (ubicación del servidor público de carrera, si está adscrito en las Oficinas Centrales, Organismos de Cuenca o Direcciones Locales), puesto, antigüedad en el puesto y en la Comisión.
2. Se notaron afirmaciones que expresaron una opinión o sentimiento sobre un suceso, persona u objeto.

⁶ Ver anexo 2, Cuestionario Plan de carrera.

3. Se seleccionaron reactivos que tuvieron valores positivos o negativos claros.
4. Se realizó una tabla en la que se colocaron los ítems y las cinco opciones de respuesta, A, B, C, D y E, donde:
 - En la columna A encontrará la calificación para las afirmaciones: completamente verdadero, siempre y totalmente de acuerdo.
 - En la columna B encontrará la calificación para las afirmaciones: verdadero, la mayoría de las veces y de acuerdo.
 - En la columna C encontrará la calificación para las afirmaciones: ni falso, ni verdadero, algunas veces si, algunas veces no y ni de acuerdo, ni en desacuerdo.
 - En la columna D encontrará la calificación para las afirmaciones: falso, la mayoría de las veces no y en desacuerdo.
 - En la columna E encontrará la calificación para las afirmaciones: completamente falso, nunca y totalmente en desacuerdo⁷.

Para poder codificar a cada ítem se le asignó un valor a las alternativas de respuesta, como a continuación se señala:

Columna A	5 puntos
Columna B	4 puntos
Columna C	3 puntos
Columna D	2 puntos
Columna E	1 punto

Hernández Samperi⁸, señala que las puntuaciones de la Escala Likert se obtienen sumando los valores respecto de cada frase. La puntuación se considera alta o

⁷ Hernández Samperi, Roberto, Carlos Fernández-Collado y Pilar Baptista Lucio, *Metodología de la investigación*, p. 342.

⁸ Hernández Samperi, Roberto, y et. al, *op. cit*, p. 346.

baja según el número de ítems o afirmaciones, en nuestro cuestionario son 20 ítems, entonces la puntuación mínima fue: = 1 y la puntuación máxima fue = 5. Donde la $\sum min = 20$ y la $\sum max = 100$

El puntaje mínimo resulta de la multiplicación del número de ítems por 1. Una puntuación se considera alta o baja respecto del puntaje total (PT); éste último está dado por el número de ítems o afirmaciones multiplicado por 5.

Además determinamos calificar el promedio resultante en la Escala Likert, para ello se utilizó la fórmula: $PT \div NT$, donde PT es la puntuación total en la escala y NT es el número de afirmaciones, lo que significó que si un servidor público de carrera obtuvo 60 puntos el promedio es de 5, si se sustituye en la fórmula fue de $100 \div 20 = 5$.

La aplicación del cuestionario se realizó en dos momentos; el primero de ellos fue una prueba piloto, donde participaron 20 servidores públicos que están en proceso de certificación y que tienen características similares a los servidores públicos de carrera (población objeto de estudio), asimismo su aplicación se dio en las mismas condiciones que la aplicación definitiva, con el propósito de conocer la confiabilidad y validez de los ítems formulados. Después de la aplicación se procesaron los datos en una hoja de Excel, donde se clasificaron los datos obtenidos de cada uno de los servidores públicos y finalmente se utilizó el Sistema "Statistical Package of the Social Sciences (SPSS)", el cual nos permitió determinar con precisión que los ítems planteados en nuestro cuestionario fueron redactados correctamente y en consecuencia nuestro instrumento era confiable y válido para ser aplicado en la población de estudio.

El segundo momento fue la aplicación del cuestionario a 88 servidores públicos de carrera que fueron nuestra muestra de la población de estudio, a los cuales se les

hizo una invitación para participar en nuestra investigación. Esta invitación se les hizo en dos modalidades, la primera de ellas fue verbal (aplicación directa a los servidores públicos de carrera) y la segunda vía electrónica, recibiendo los cuestionarios contestados de la misma forma. Los resultados obtenidos se capturaron en una hoja de Excel y fueron codificados para su análisis. Los resultados obtenidos se presentarán más adelante.

Para aplicar el cuestionario se decidió aplicar sólo a los servidores públicos de carrera que tenían más de un año de experiencia en su puesto; porque consideramos que éstos conocían mejor los objetivos de la dependencia y los apoyos con los que contaban para la elaboración de su plan de carrera.

5.2. Hipótesis

Para dar respuesta a nuestro problema de investigación, se estableció la siguiente hipótesis:

“A mayor claridad de los procedimientos para el Subsistema de Desarrollo Profesional, mayor facilidad para que los servidores públicos de carrera determinen sus planes de carrera”.

Donde demostraremos que nuestras variables respondieron al problema de investigación y que influyen en la profesionalización de los servidores públicos de carrera de la Comisión.

5.3. Población

La Comisión Nacional del Agua tiene una población de 13,519 servidores públicos, de los cuales 97 son servidores públicos superiores, 3,738 son personal de mando medio, 83 es personal por honorarios y 9,601 son personal de base (tabulador general). De estos servidores públicos son sujetos a la Ley del Servicio Profesional de Carrera en la Administración Pública Federal 3,835, de los cuales, hasta el mes de julio de 2008, tenían nombramiento como servidores públicos de carrera 360.

De la población anterior, para alcanzar el objetivo de nuestra investigación, consideramos sólo a los servidores públicos de carrera que hasta julio de 2008 tuvieron un año de experiencia como mínimo en el puesto que ocupan, que son 203, y de éstos se excluyeron a 149 servidores públicos de carrera que en ese momento no tenían un año laborando en la Institución y a nueve bajas. Por lo tanto, nuestra población real fue de 203 servidores públicos de carrera. De éstos seleccionamos a 88 servidores como muestra, a quienes se les aplicó el cuestionario.

Determinamos el tamaño de la muestra a través del método probabilístico, porque consideramos que cualquiera de los servidores públicos de carrera tiene la misma posibilidad de ser seleccionado, de acuerdo con las características de nuestra investigación. Por tal motivo, se determinó que nuestra muestra era normal estandarizada por ser la más apropiada y que tenía las siguientes características: finita, estratificada y sin reemplazos.

Además nuestra población de estudio fueron los servidores públicos de carrera que cumplieron con los requisitos siguientes:

1. Estuvo dirigida a los servidores públicos de carrera de la CONAGUA

2. Que tuvieran cuando menos, un año trabajando en la institución.
3. Que estuvieran activos y aceptaran participar en nuestra encuesta.

Para determinar el tamaño de la muestra utilizamos la siguiente fórmula:

$$n = \frac{Z^2 P Q N}{e^2 (N-1) + Z^2 P Q}$$

Donde:

n= tamaño de la muestra

Z= nivel de confianza

P= probabilidad de éxito

Q= probabilidad de fracaso

N= tamaño de la población

e= error muestral

Donde nuestros datos fueron:

Z= 0.5

P= 0.5

N= 203

E= 0.08

Al sustituir los datos en la fórmula, obtuvimos lo siguiente:

$$n = \frac{2^2 (0.5) (0.5) (203)}{(0.08)^2 (203-1) + 2^2 (0.5)(0.5)} = \frac{203}{2.2928} = 88.5$$

Por lo tanto el tamaño de nuestra muestra fue de 88 servidores públicos de carrera a quienes se les aplicó el cuestionario.

5.4. Proceso de datos

El procesamiento de los datos incluye el análisis de las siguientes variables:

1. Si para los servidores públicos de carrera es importante conocer los lineamientos vigentes sobre el desarrollo profesional que les permitan definir las acciones que deben realizar para su crecimiento como servidor público. Esto permitió identificar el compromiso que los servidores públicos de carrera tienen con su desarrollo profesional.
2. Si comprobar que el plan de carrera de los servidores públicos de carrera de la CONAGUA los lleva a la profesionalización. Esto implicó la revisión de la planeación de la carrera como un elemento de análisis para la elaboración del plan de carrera de dichos servidores.
3. Si las variables género, edad, escolaridad, puesto, antigüedad en el puesto, sueldo y la antigüedad en la CONAGUA, influyen en el servidor público de carrera para que realice una planeación de su carrera en la misma.

Estas tres variables fueron evaluadas por los servidores públicos de carrera cuando respondieron el cuestionario. La variable 1, se calificó con los ítems 1, 3, 4, 8 y 9. La segunda variable se analizó con las preguntas 2, 5, 7, 10, 11, 12, 13, 16, 17, 18, 19, y 20. Finalmente la tercera variable se calificó conforme a los datos proporcionados por los servidores públicos de carrera al contestar el cuestionario en la sección Datos del encuestado. Los ítems 6, 14, 15 los consideramos como complemento para nuestra investigación, porque reflejaron el grado de motivación que tienen los servidores públicos de carrera para elaborar su plan de carrera.

Conforme a lo anterior, para facilitar el análisis de la información obtenida de los cuestionarios aplicados a los servidores públicos de carrera de la CONAGUA, se utilizó una hoja de Excel para registrar los datos obtenidos de cada cuestionario, así como para codificar las variables: género, edad, escolaridad, carrera, situación, puesto, adscripción, nivel, antigüedad en el puesto y en la CONAGUA y la calificación de cada ítem. Posteriormente se utilizó el Sistema “Statistical Package of the Social Sciences (SPSS)”, con la finalidad de obtener la información estadística de nuestros datos.

Con los datos estadísticos se inició la interpretación de los resultados de cada una de las variables que nos permitieron presentar los resultados obtenidos de la aplicación del cuestionario.

Capítulo 6. Informe de resultados

6.1. Análisis de resultados

A continuación presentamos los resultados obtenidos de la aplicación del cuestionario a los servidores públicos de carrera de la Comisión Nacional del Agua.

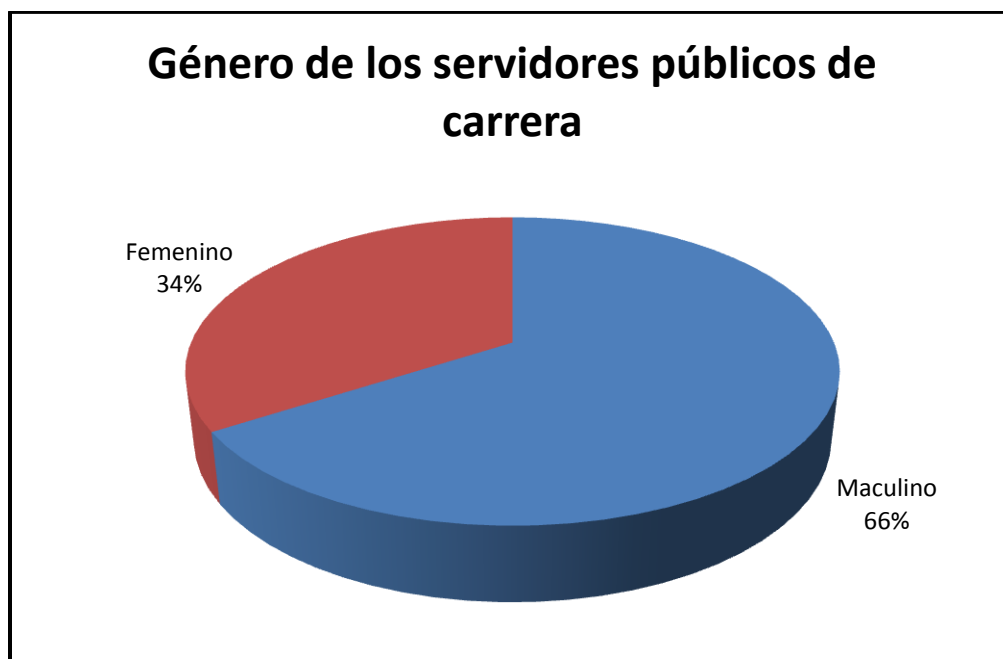
6.1.1. Resultados sociodemográficos

En este capítulo mostraremos los resultados sociodemográficos de nuestra población de estudio, presentamos las gráficas que resaltan diferencias sobresalientes entre las diferentes variables, el resto de las gráficas fueron incluidas en el anexo.

6.1.2. Género

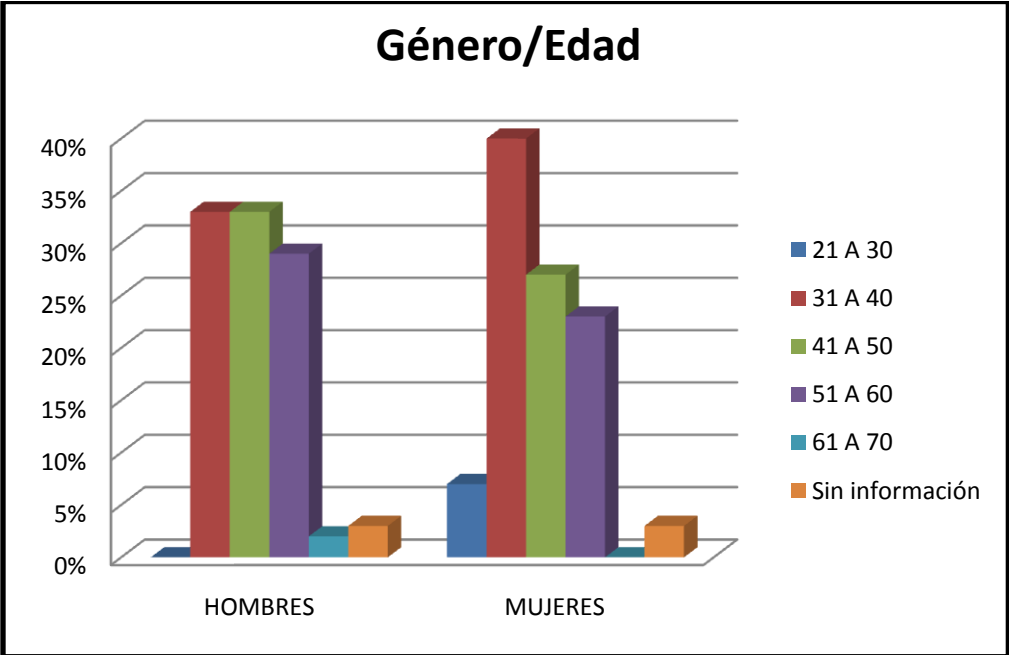
El cuestionario se aplicó a 88 servidores públicos de carrera, quienes aceptaron participar en nuestra encuesta, de estos fueron 58 hombres, que representan el 65.9% y 30 mujeres, que representan un 34.1% de muestra.

Es importante señalar que en la Comisión Nacional del Agua el 70% de su población son hombres y el 30% son mujeres.

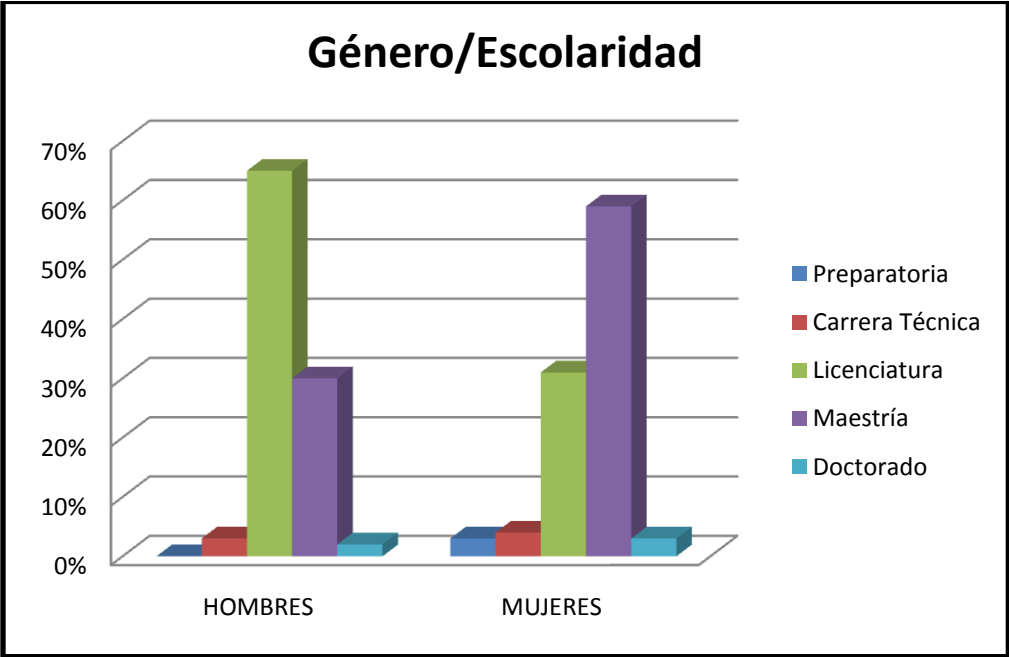


Si analizamos la variable género con las diferentes variables que hemos estudiado podemos señalar lo siguiente:

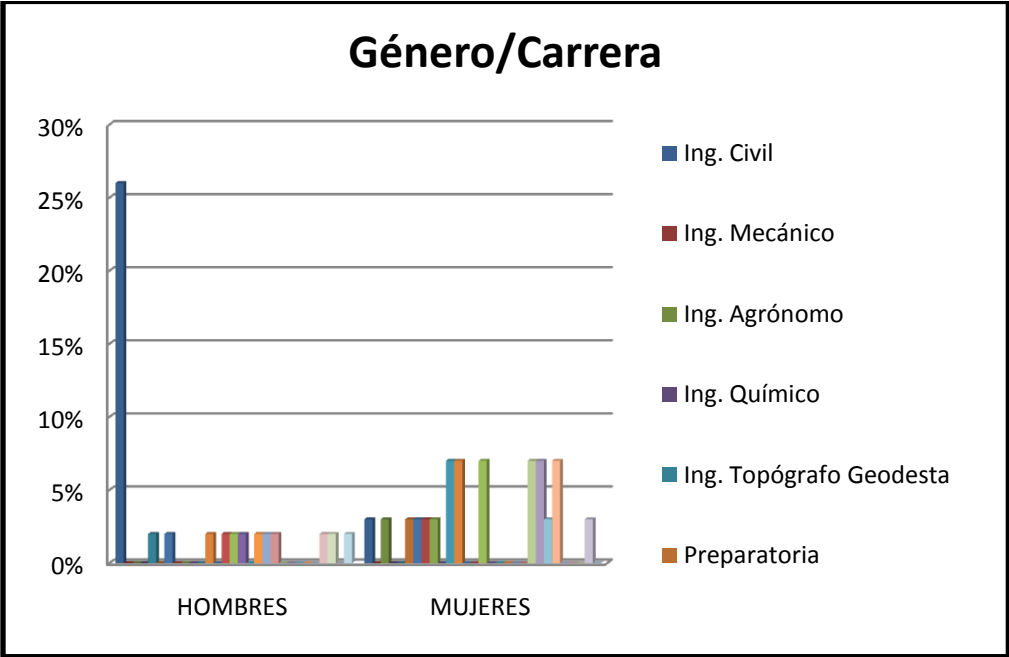
Que los rangos de edad entre hombres y mujeres fueron: para los hombres; de los 30 a 60 años, lo que representa el 95% de los participantes. En cambio entre las mujeres participantes, el rango de edad fue de 31 a 40 años el más representativo y el 27% está en el rango de edad de los 41 a los 50 años.



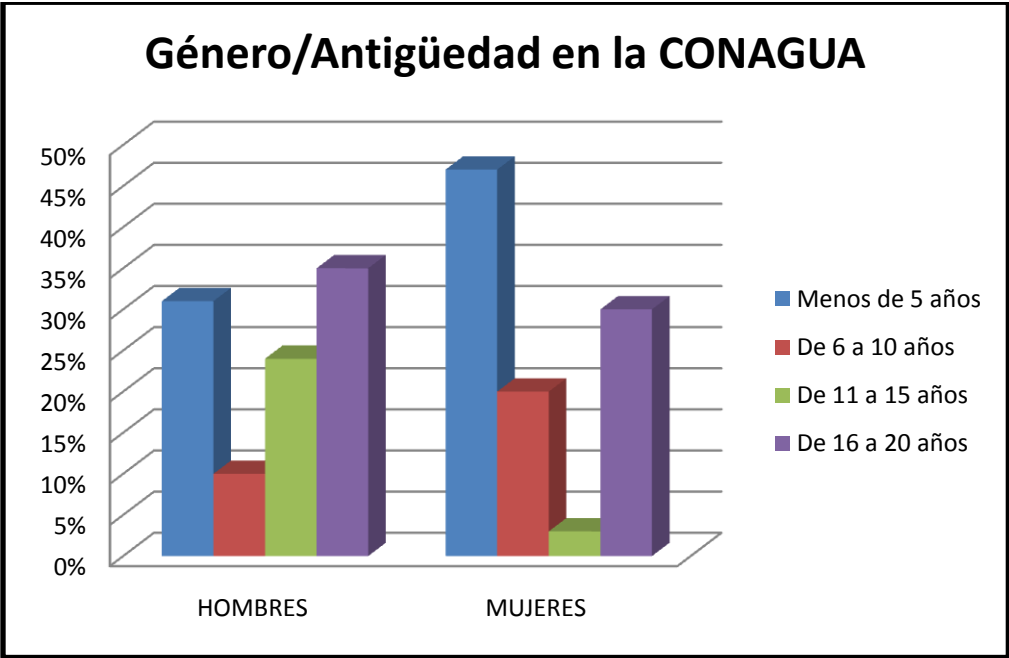
Con respecto a la escolaridad de los servidores públicos de carrera destaca que el 65% de los hombres tienen estudios de Licenciatura y el 59% de las mujeres participantes reportaron que tienen estudios de Maestría. Es importante destacar que el 3% de los hombres participantes y el 4% de las mujeres reportaron tener estudios de Carrera Técnica.



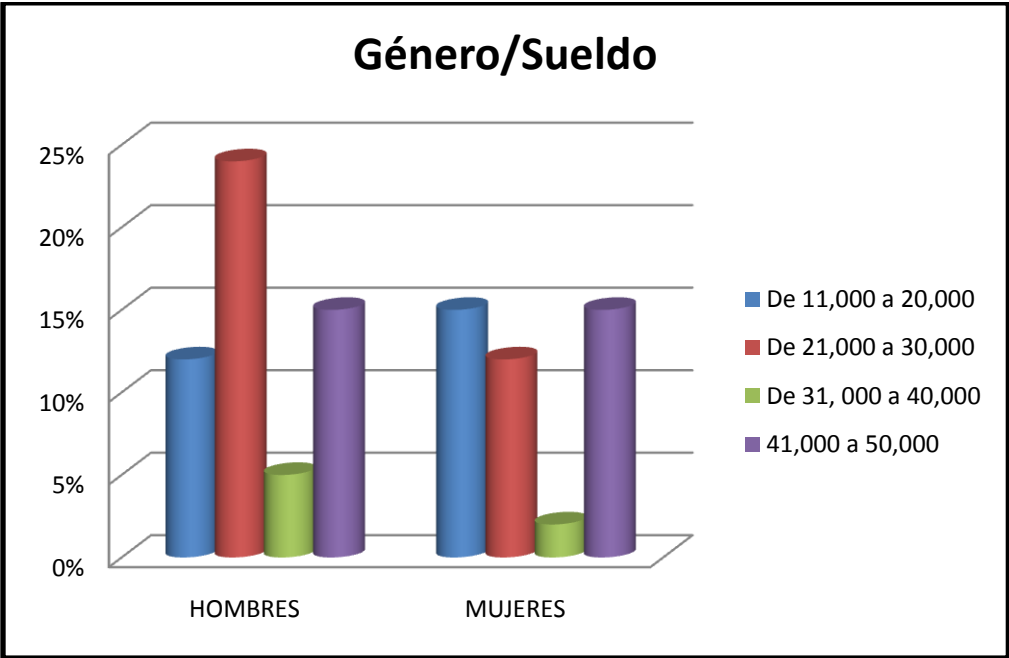
Con respecto a la carrera, por las características técnicas de la CONAGUA, los servidores públicos en su mayoría tienen estudios de ingeniería, y en un porcentaje menor pertenecen a las carreras económico-administrativas o humanísticas. Por ello, en el estudio el 26% de los servidores públicos de carrera hombres fueron Ingenieros Civiles y sólo el 3% fueron mujeres.



En cuanto a la antigüedad en la CONAGUA debemos destacar que los servidores públicos de carrera participantes tienen hasta 20 años de antigüedad en la institución, esto representa el 35% y un 30% de las mujeres también están en ese rango de edad.

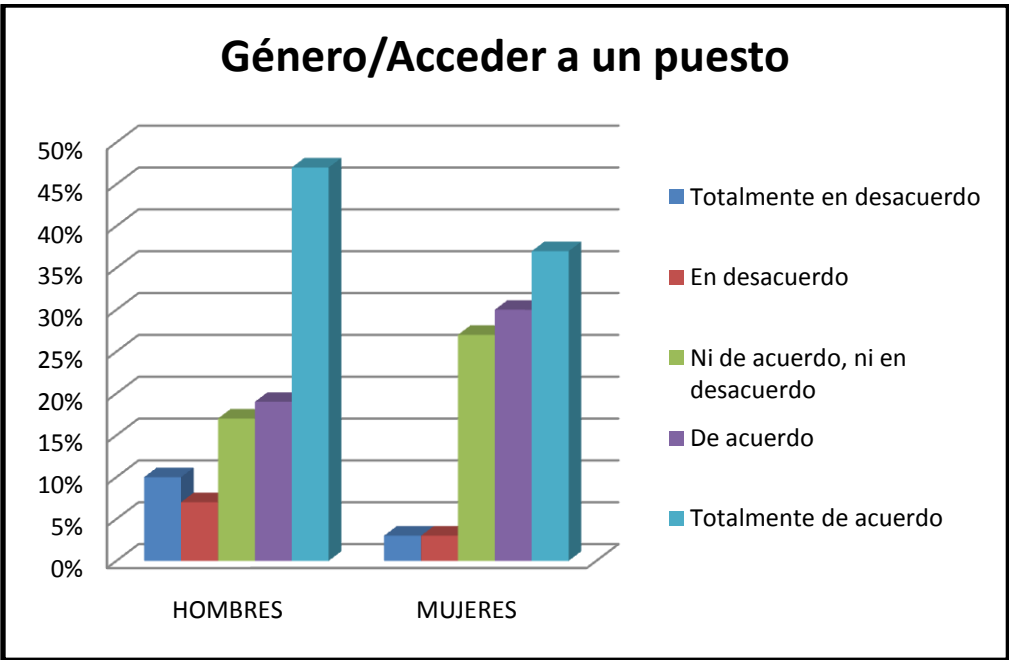


En cuanto al sueldo de los hombres participantes, el 24% reportaron que su sueldo estaba en el rango de los 21,000.00 a 30,000.00 pesos mensuales. Además las mujeres participantes señalaron que su sueldo estaba en el rango de los 11,000.00 a 20,000.00 pesos mensuales y de 41,000.00 a 50,000.00, ambos rangos con el 15%. Es importante señalar que también el 15% de los hombres reportaron que su sueldo estaba en el rango de los 41,000.00 a 50,000.00 pesos mensuales.

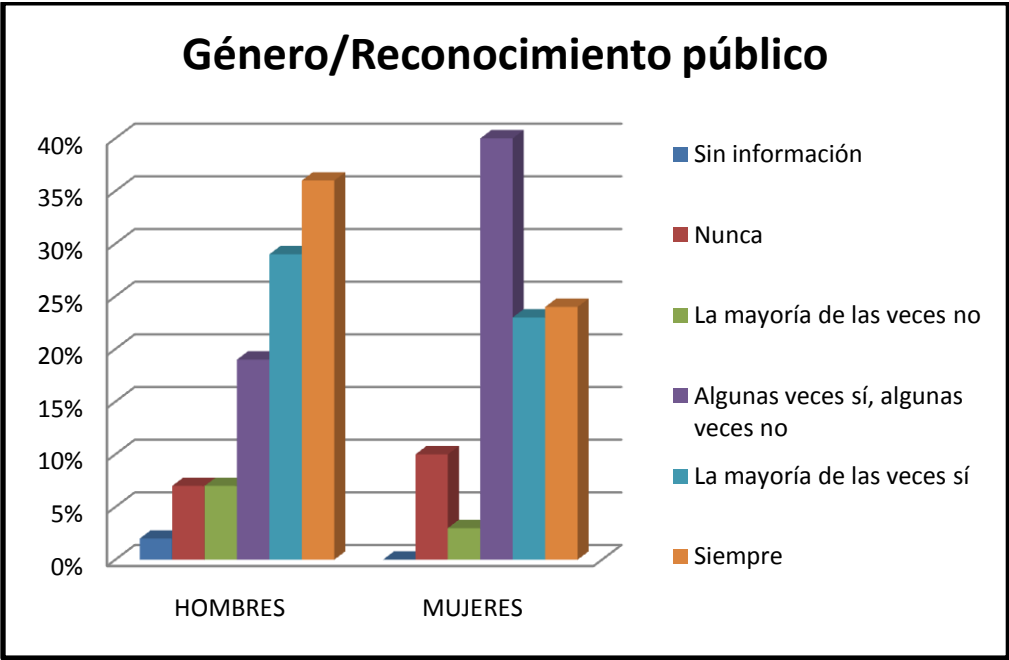


Sólo se consideró el de aquellos servidores públicos de carrera que lo reportaron, por lo que no se consideró a aquellos servidores que no lo reportaron.

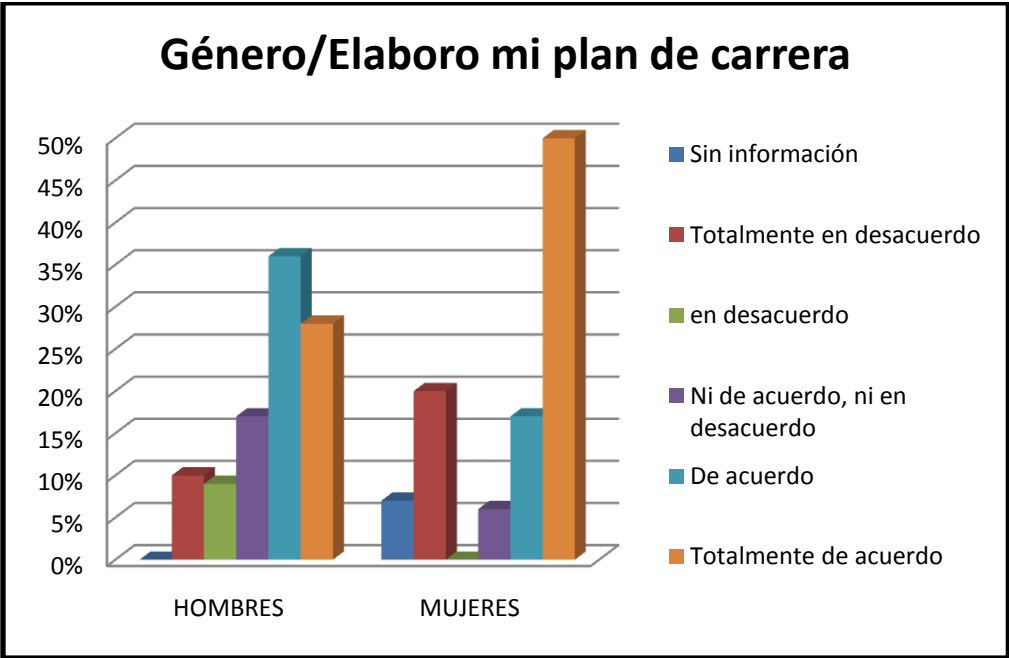
Los servidores públicos de carrera, tanto hombres como mujeres, calificaron el ítem “Para acceder a un puesto de mayor jerarquía se debe participar en un concurso de oposición”, que estaban totalmente de acuerdo en que debían participar en un concurso de oposición para obtener un puesto de mayor jerarquía, el 47% y 37% respectivamente. Pero hay otra tendencia importante, donde el 27% de las mujeres calificaron este ítem que no estaban ni de acuerdo ni en desacuerdo en que tenían que participar en un concurso de oposición para obtener un puesto de mayor jerarquía.



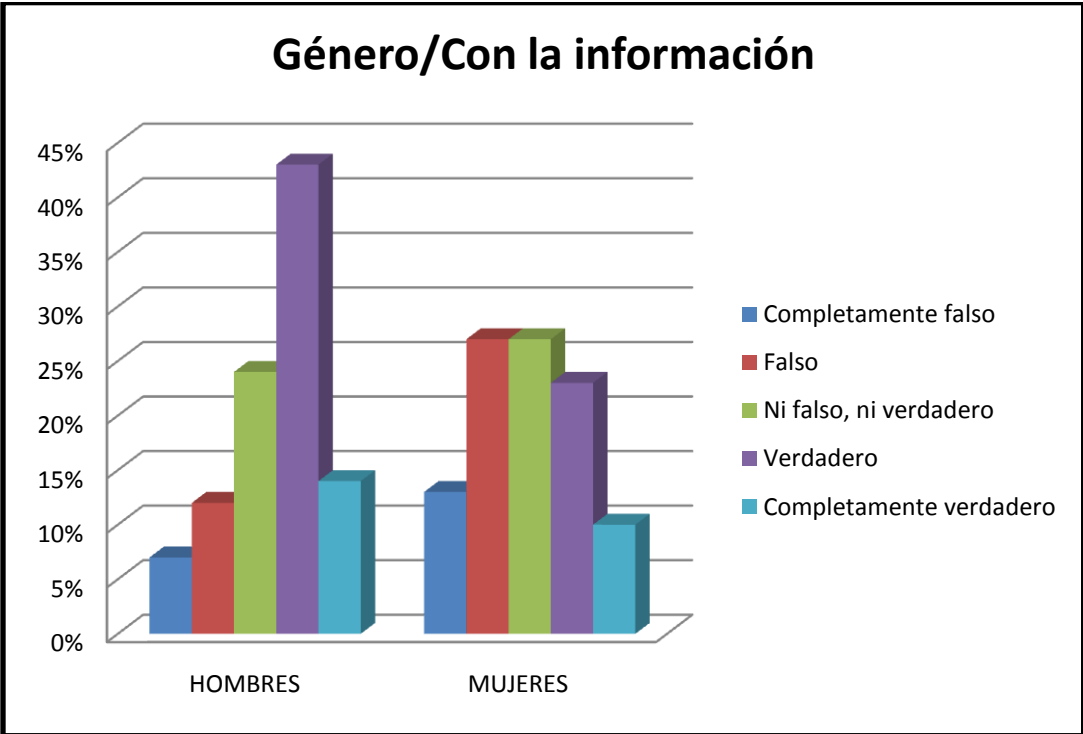
En el ítem “Cuando haces bien tu trabajo esperas el reconocimiento de tu jefe y de tus compañeros”, el 36% de los servidores públicos de carrera hombres señalaron que siempre buscaban el reconocimiento de su jefe y de sus compañeros y sólo el 24% de las mujeres siempre buscan el reconocimiento. También se puede ver en la gráfica Género/Reconocimiento que un 40% de las mujeres participantes señalaron que algunas veces sí y algunas veces no buscaban el reconocimiento de su jefe y compañeros.



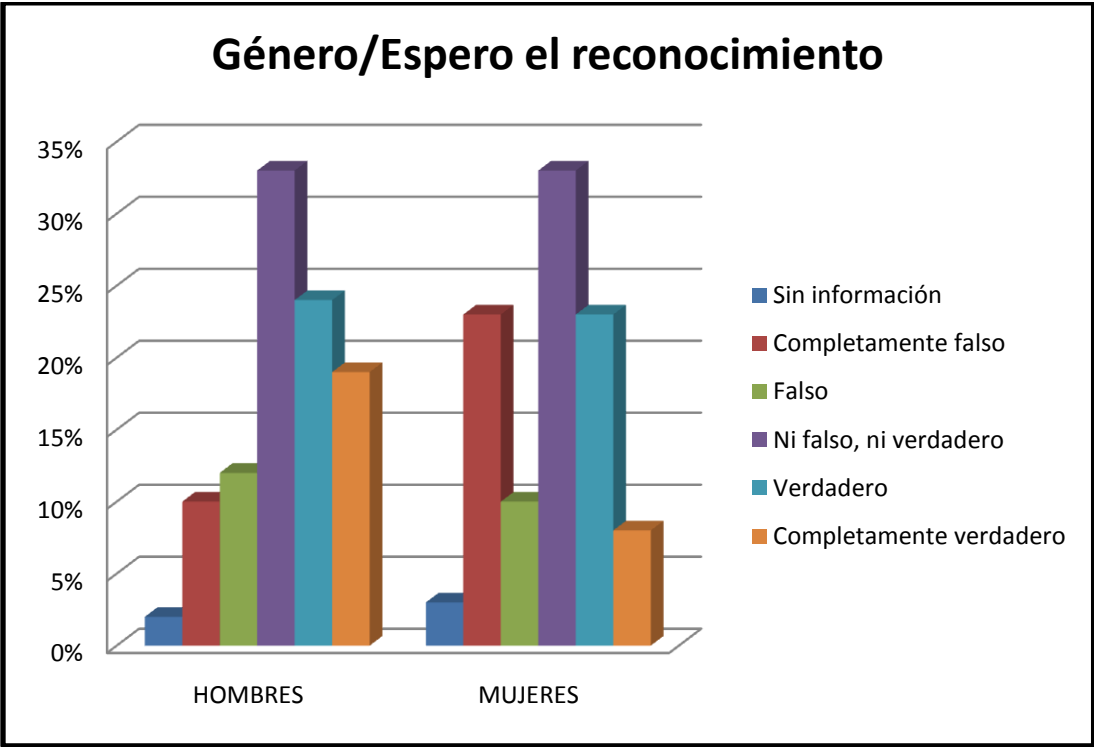
En el ítem “El plan de carrera lo elaboro conforme a mis intereses y expectativas y espero que el Comité Técnico de Profesionalización lo autorice para llevarlo a cabo”, se destacó que el 50% de las mujeres participantes califican que están totalmente de acuerdo en que el plan de carrera lo elaboren conforme a sus intereses y expectativas, pero a diferencia con los hombres el 36% de los mismos sólo están de acuerdo en que el plan de carrera lo elaboren conforme a sus expectativas.



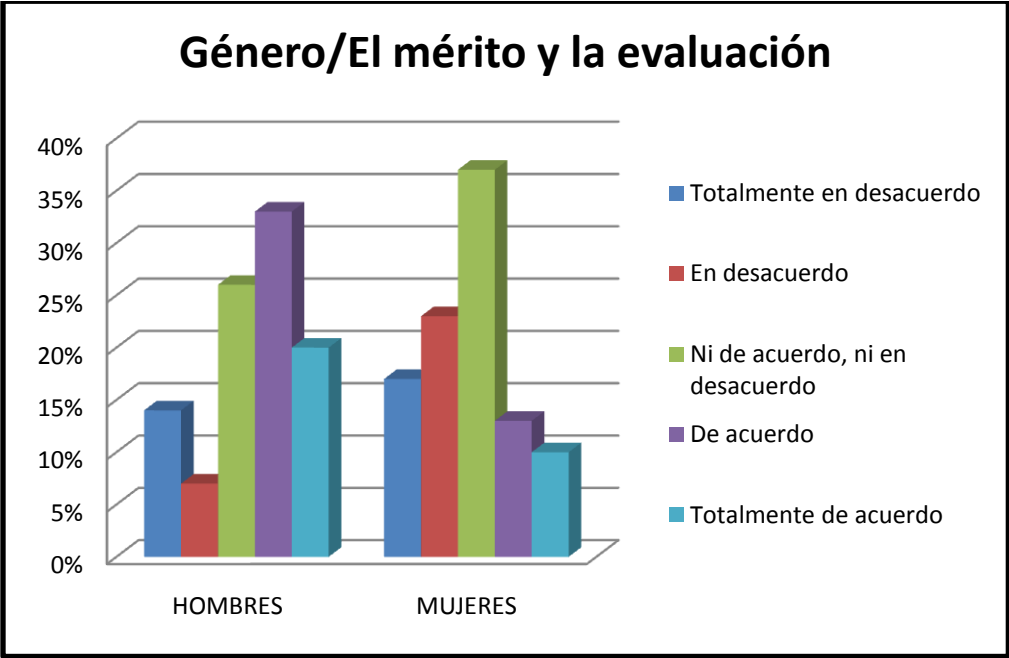
El 43% de los hombres participantes señalaron como verdadero que podían realizar la planeación de su carrera con la información que les proporciona la CONAGUA, pero el 27% de la mujeres participantes señalan que es falso que puedan planear su carrera con la información que proporciona la CONAGUA, lo que nos lleva a pensar que no todos tienen la misma información y que por ello no podrían llegar a planear su carrera dentro de la Institución.



Al analizar la variable género con el ítem “Espero el reconocimiento público cuando realizo bien mi trabajo”, los servidores públicos participantes, hombres y mujeres, el 33% de ambos, están indecisos en que esperan el reconocimiento público cuando hacen bien su trabajo, y que el 24% de los hombres y las mujeres calificaron el ítem, el 23% que era verdadero que buscan el reconocimiento público al realizar bien su trabajo, pero también el 23% de las participantes calificaron como falso esta afirmación.

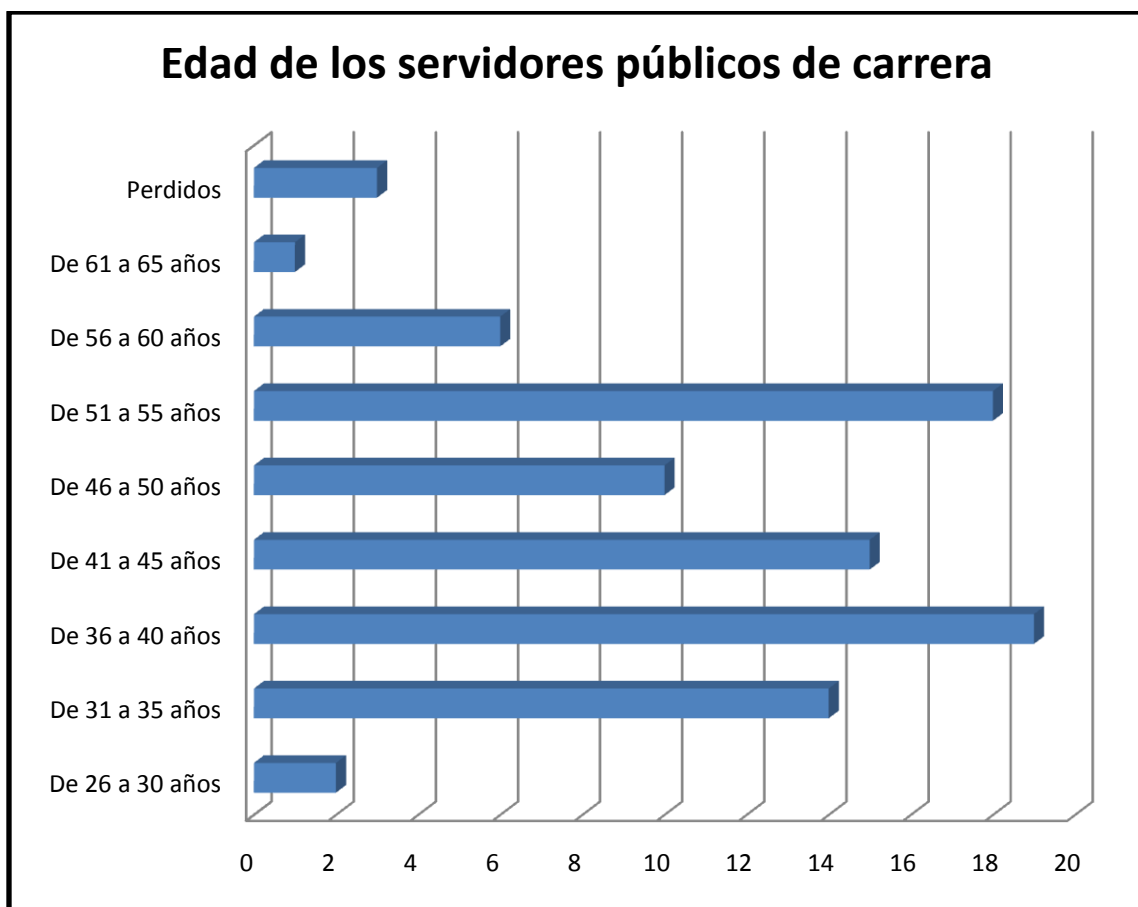


La variable género con el ítem “El mérito y la evaluación del desempeño te garantizan obtener puestos de mayor responsabilidad”; los servidores públicos de carrera hombres, el 36% señala que está de acuerdo en que el mérito y la evaluación del desempeño les garantiza obtener un puesto de mayor responsabilidad, pero el 26% está indeciso. En cambio las mujeres, el 37% está indecisa en que el mérito y la evaluación del desempeño les garantiza obtener un puesto de mayor responsabilidad, finalmente el 23% de mujeres están en desacuerdo en que el mérito y la evaluación del desempeño les garantice obtener un puesto de mayor responsabilidad.



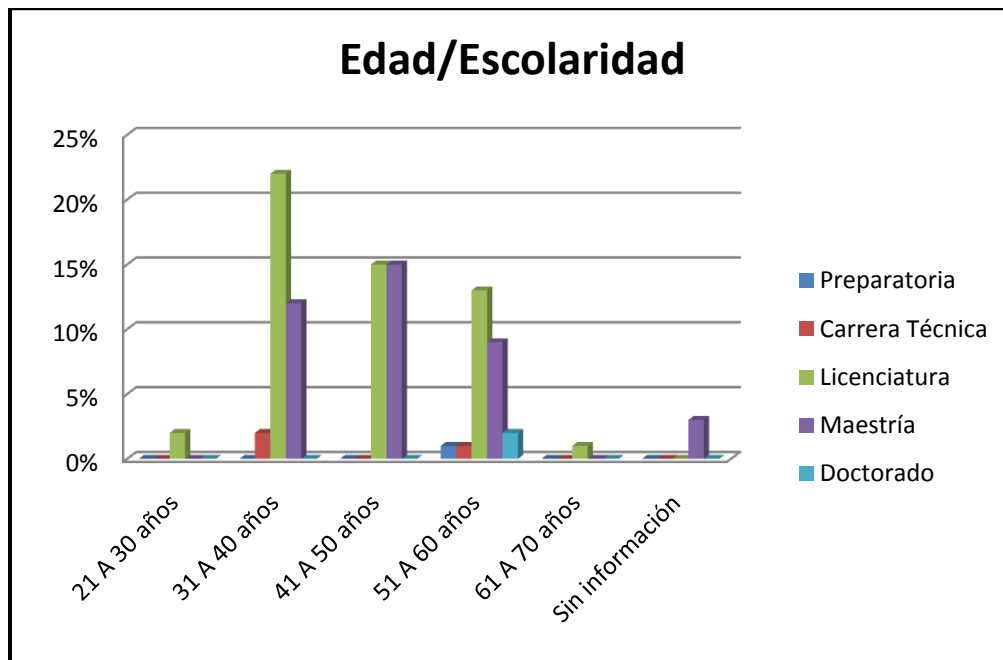
6.1.3. Edad

De los servidores públicos participantes, hay dos grupos de edad predominantes y su diferencia es mínima. En el primero de estos la edad oscila entre los 51 a 55 años y el segundo grupo reportaron que su edad era entre 36 a 40 años (grupo predominante).

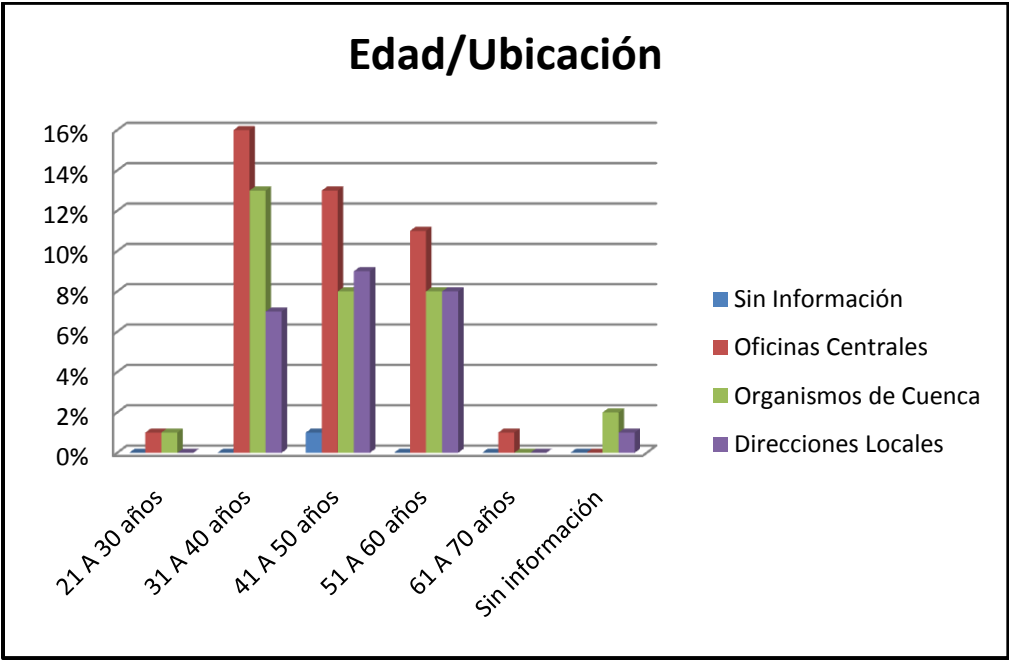


Si analizamos la variable edad con las otras variables que fueron seleccionadas se obtienen los siguientes resultados:

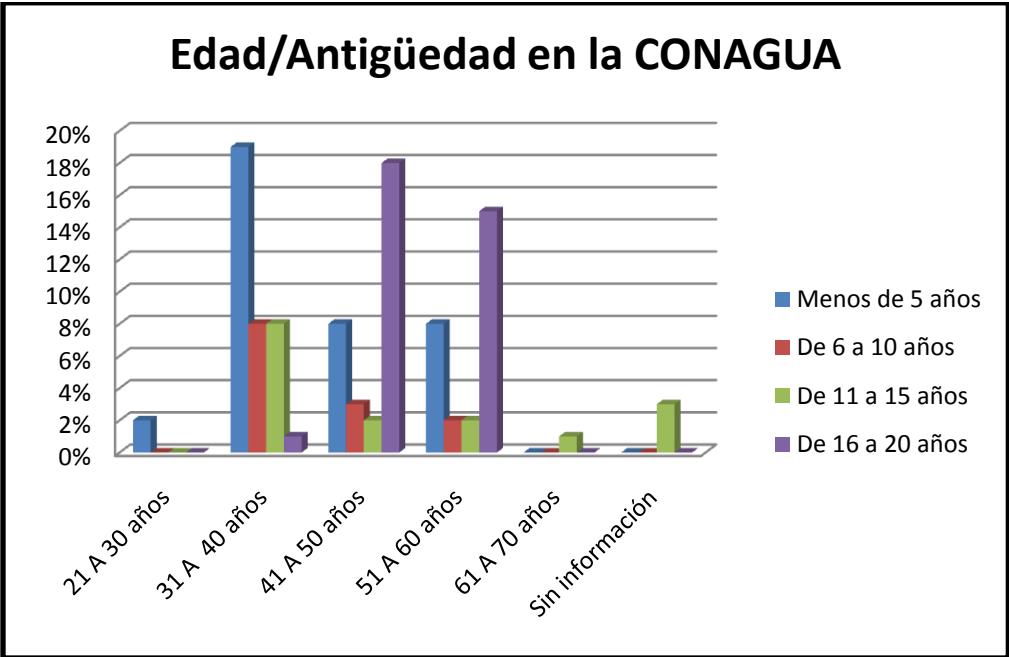
El 22% de los servidores públicos participantes que están en el rango de 31 a 40 años tienen estudios de licenciatura y el 12% tienen estudios de maestría. A diferencia de aquellos que están en el rango de los 40 a los 50 años que el 15% tienen estudios de licenciatura y el 15% de maestría.



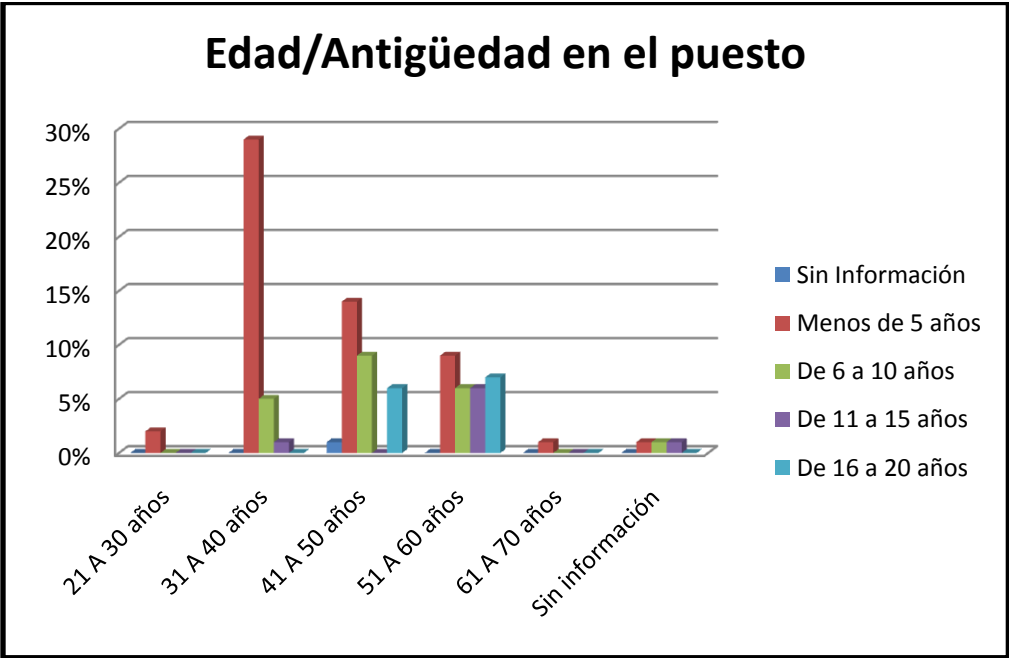
El 16% de los servidores públicos de carrera entre los 31 a 40 años están adscritos a las Oficinas Centrales de la CONAGUA, el 13% a los Organismos de Cuenca y el 7% a las Direcciones Locales. A diferencia entre el rango de los 61 a 70 años sólo hay un servidor público de carrera adscrito a las Oficinas Centrales y finalmente en el rango de los 41 a 50 años, están adscritos a las Oficinas Centrales el 13% de los servidores públicos de carrera.



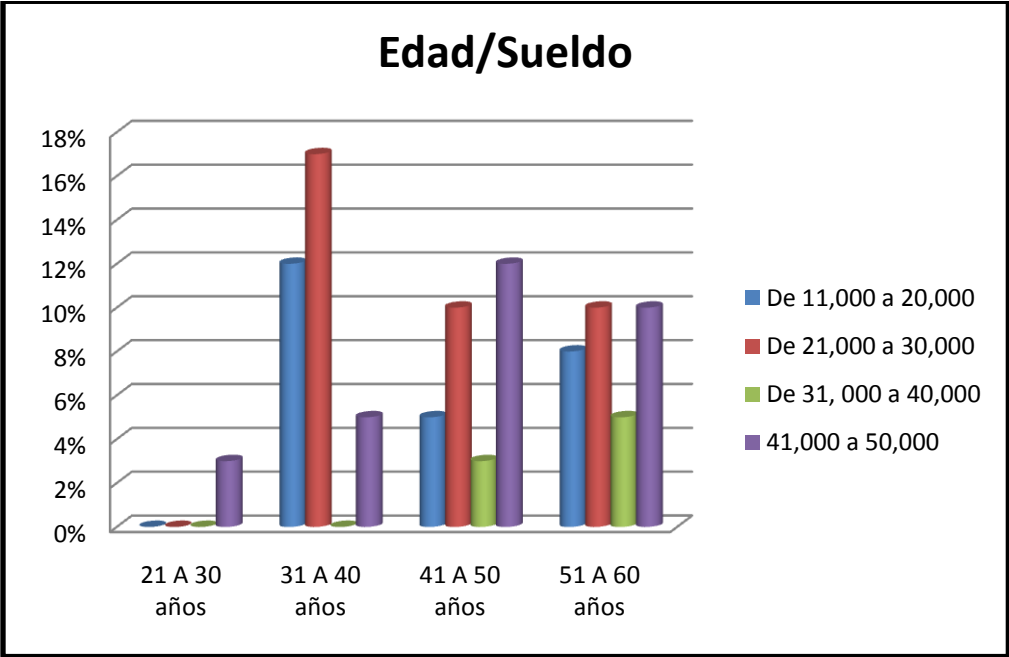
Los servidores públicos de carrera de la CONAGUA encuestados, de 51 a 60 años tienen una antigüedad en la Institución hasta de 20 años (18%), al igual que los servidores públicos de carrera que tienen una edad de 51 a 60 años de edad (el 15%), también tienen hasta 20 años de antigüedad en la Comisión.



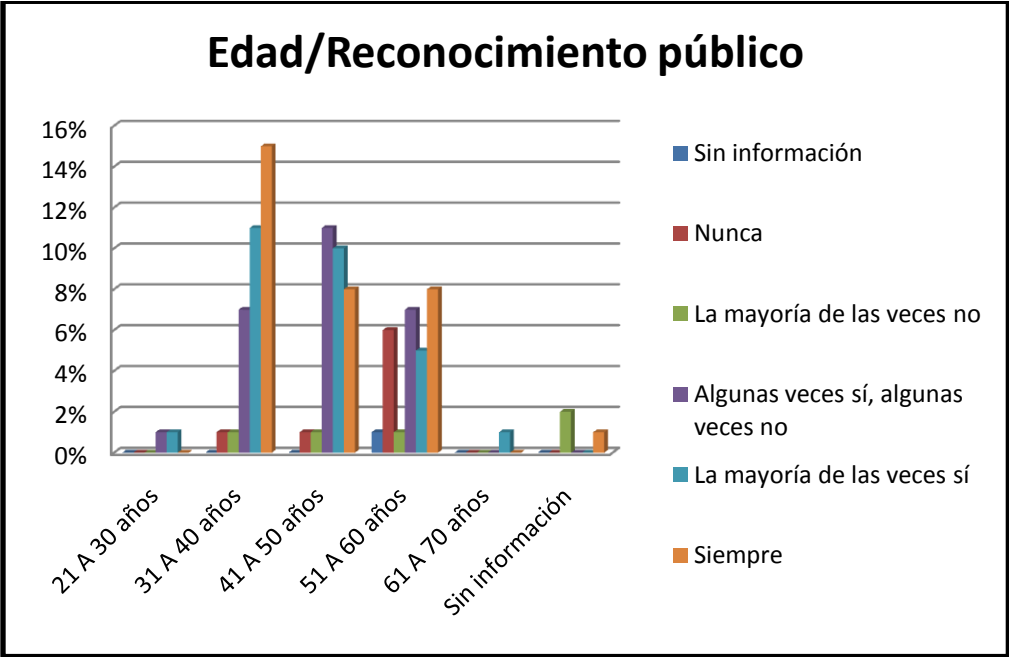
El 29% de los servidores públicos de carrera de la CONAGUA de 31 a 40 años tienen menos de cinco años de antigüedad en el puesto que desempeñan. Así mismo el 7% de los servidores públicos de carrera entre los 51 a 60 años tienen hasta 20 años de antigüedad ocupando el puesto que desempeñan. Esto significa que los servidores públicos desde antes de ser nombrados como servidores públicos de carrera ocupaban su puesto.



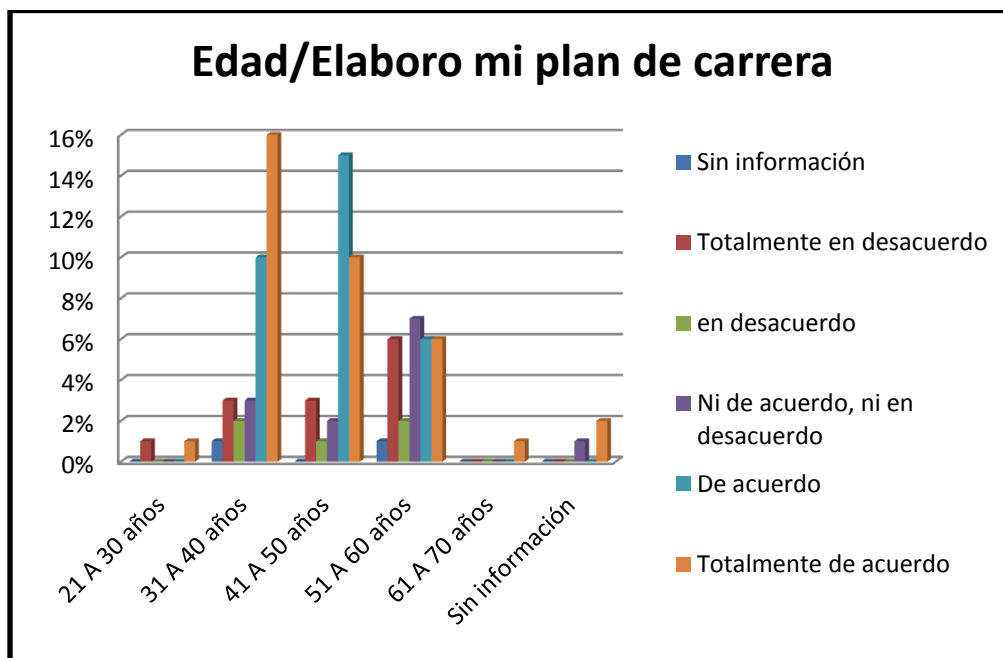
El sueldo de los servidores públicos de carrera entre 31 a 40 años (12%) es de 11,000.00 a 20,000.00 pesos mensuales. En ese mismo rango de edad, el 17% de los servidores públicos participantes reportan entre 21,000.00 a 30,000.00 pesos mensuales. El 12% de los servidores públicos de carrera de entre 41 a 50 años, reportaron que su sueldo es de 41,000.00 a 50,000.00 pesos mensuales.



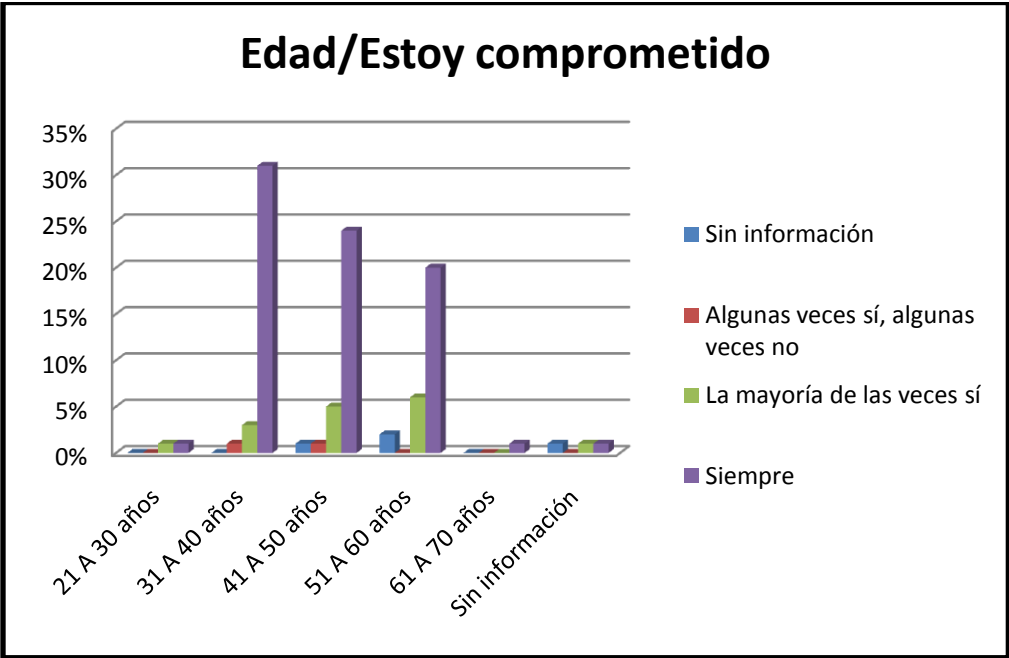
El 11% de los servidores públicos de carrera de 31 a 40 años señalaron que siempre esperan el reconocimiento de su jefe y de sus compañeros cuando hacen bien su trabajo, pero a diferencia de los servidores públicos de carrera de entre los 51 a 60 años (el 6%) señalaron que nunca esperan el reconocimiento de su jefe y compañeros de trabajo.



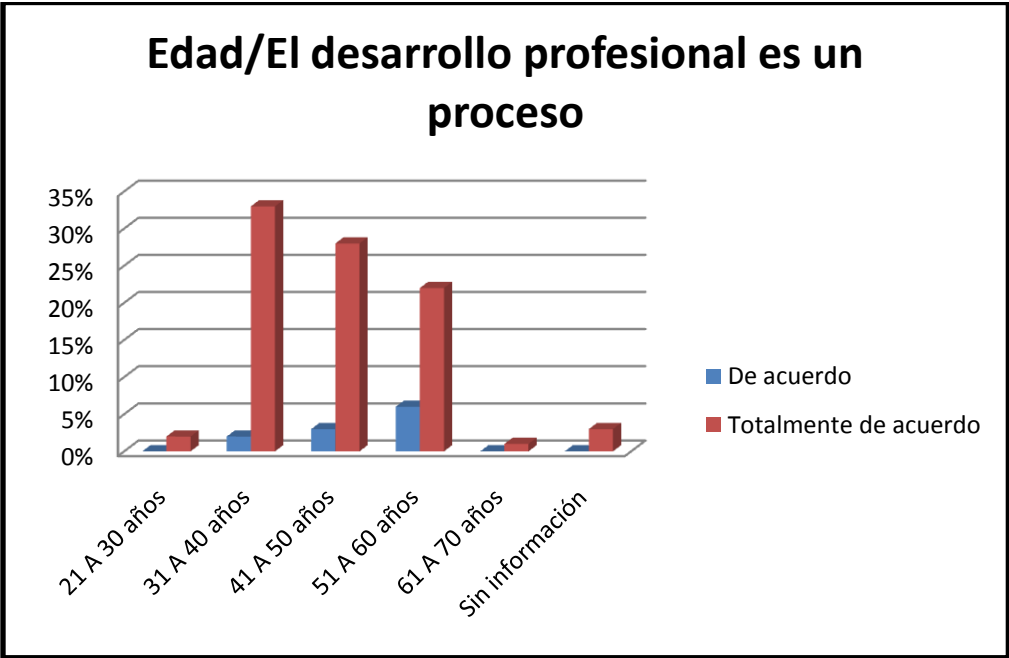
El 16% de los servidores públicos de carrera entre los 41 a 50 años señalaron que estaban totalmente de acuerdo que elaboran su plan de carrera conforme a sus intereses y expectativas y esperan que el Comité Técnico de Profesionalización lo autorice para que lo lleven a cabo. A diferencia de los servidores públicos de carrera entre los 61 a 70 años sólo el 1% estaba totalmente de acuerdo, sin asignar otra calificación.



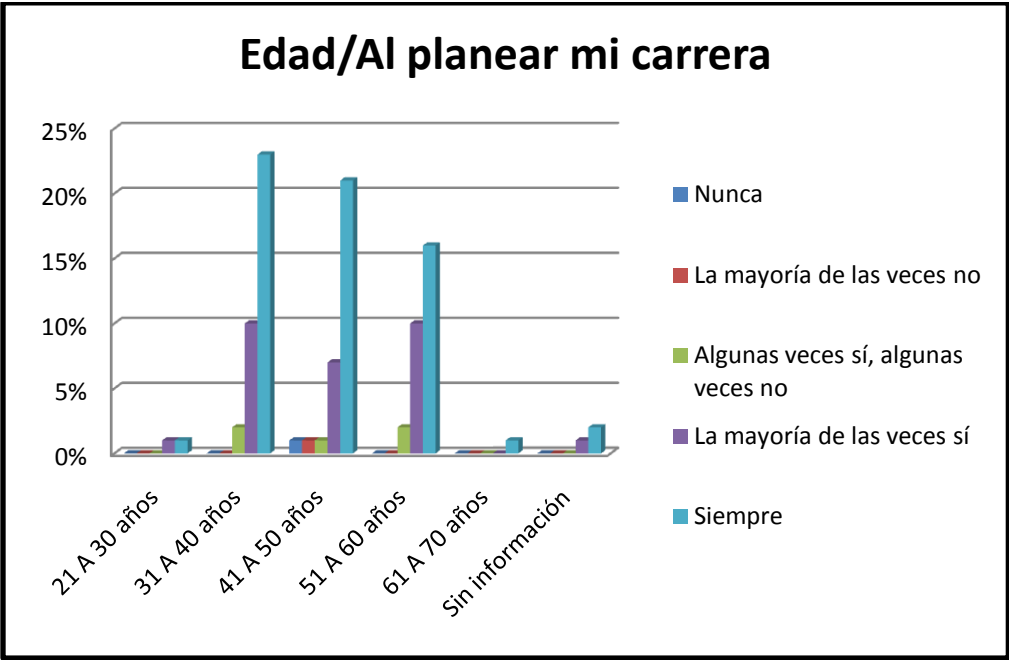
El 31% de los servidores públicos de carrera participantes entre los 31 a 40 años calificaron este ítem que siempre estaban comprometidos con su desarrollo profesional; así mismo los servidores públicos de carrera entre los 41 a 50 años, el 24%, coincidieron con esta calificación y finalmente los servidores públicos de carrera entre de 31 a 40 años y de 41 a 50 años señalaron que algunas veces si y algunas veces no, estaban comprometidos con su desarrollo profesional.



Los servidores públicos de carrera en este ítem sólo utilizaron dos calificaciones para éste, estas fueron: de acuerdo y totalmente de acuerdo, por ello el 31% de estos, de 31 a 40 años, señalaron que estaban totalmente de acuerdo en que el desarrollo profesional debe ser un proceso planificado, de crecimiento y mejora, a diferencia de los servidores públicos de carrera de 31 a 40 años (2%) que calificó el ítem como de acuerdo.



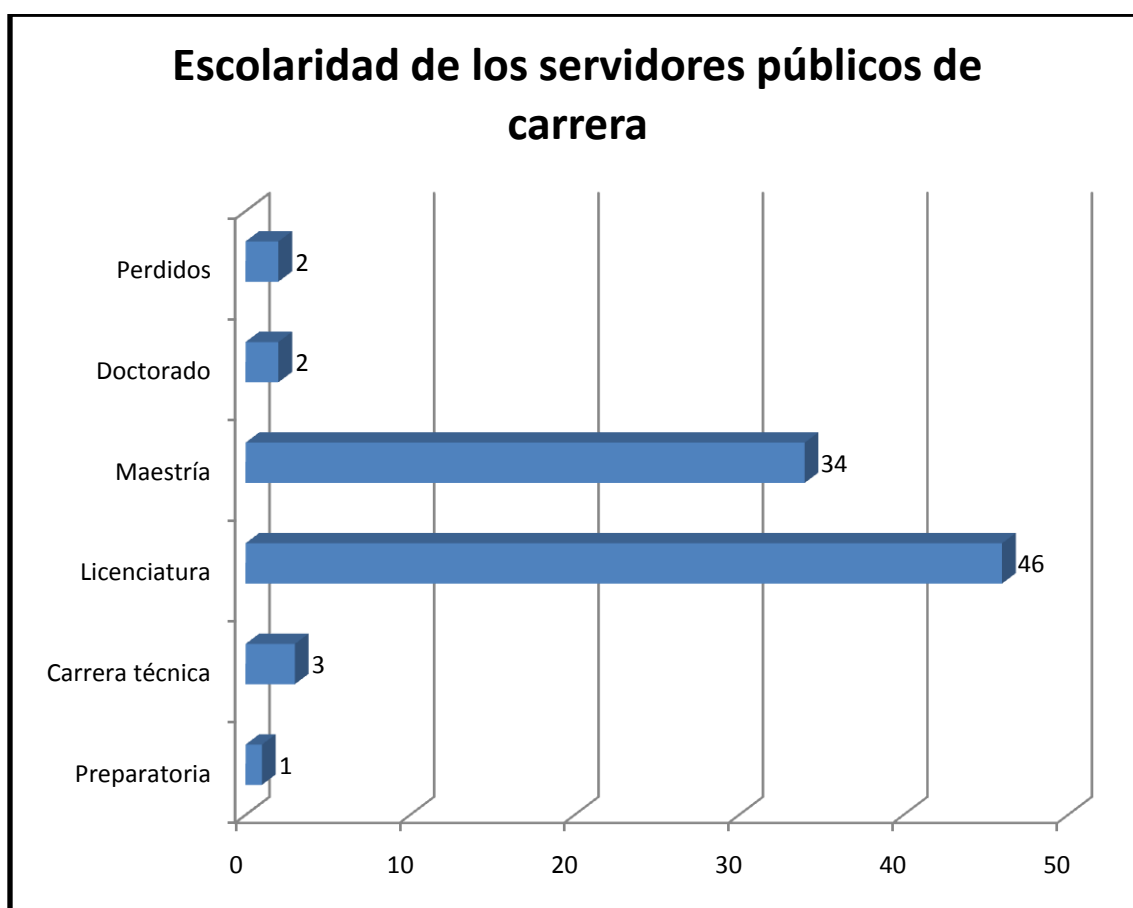
De los servidores públicos de carrera participantes del rango de edad entre los 41 a 50 años, calificaron este ítem desde Nunca hasta Siempre al hacer la planeación de su carrera, el 21% de los mismos señalaron que siempre en la planeación de su carrera identifican claramente sus intereses, valores, fortalezas y debilidades y el 1% señaló que nunca al planear su carrera identificaba sus intereses, valores, fortalezas y debilidades.



6.1.4. Escolaridad

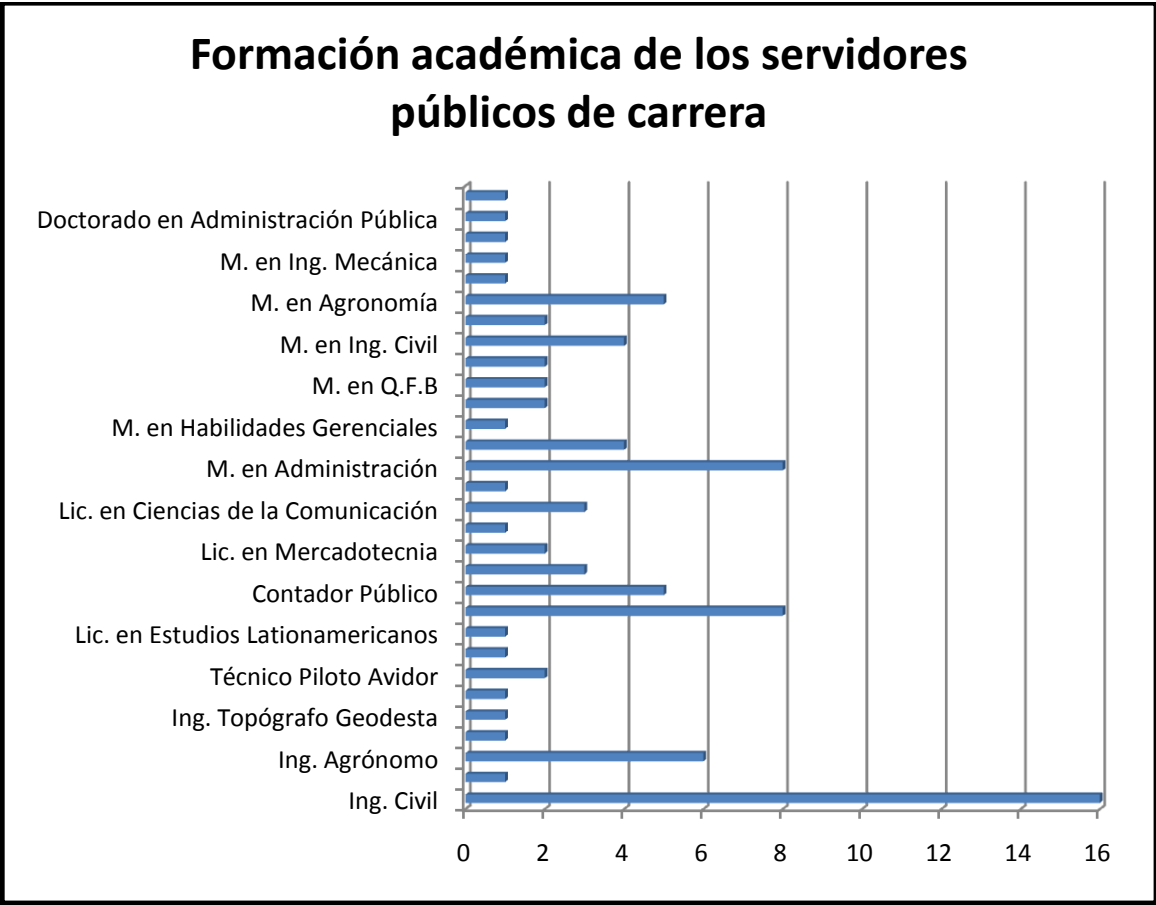
La CONAGUA a lo largo de su trayectoria, se ha preocupado por contar con personal calificado, prueba de ello es que sus servidores públicos de carrera son profesionistas.

Por ello en el resultado de la encuesta destacué que el 93% de los participantes reportaron tener una Licenciatura o estudios de Posgrado (Maestría) y sólo el 1% tienen estudios de Preparatoria.



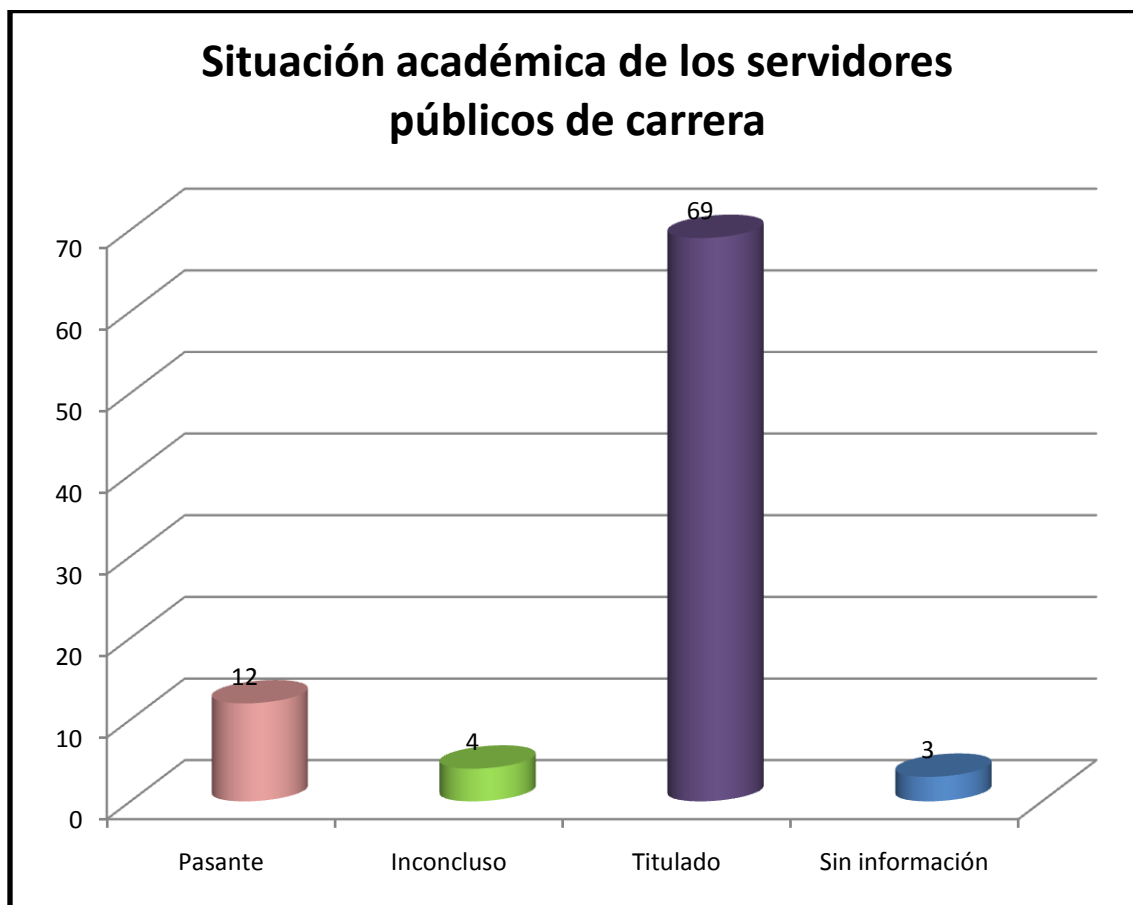
6.1.5. Formación académica

Los servidores públicos de carrera participantes, reportaron que son Ingenieros Civiles. Por las funciones que realiza la CONAGUA requiere que su personal técnico operativo cuente con una formación académica específica, como es la Ingeniería Civil, que dentro de sus especialidades, se encuentra la hidráulica.



6.1.6. Situación académica

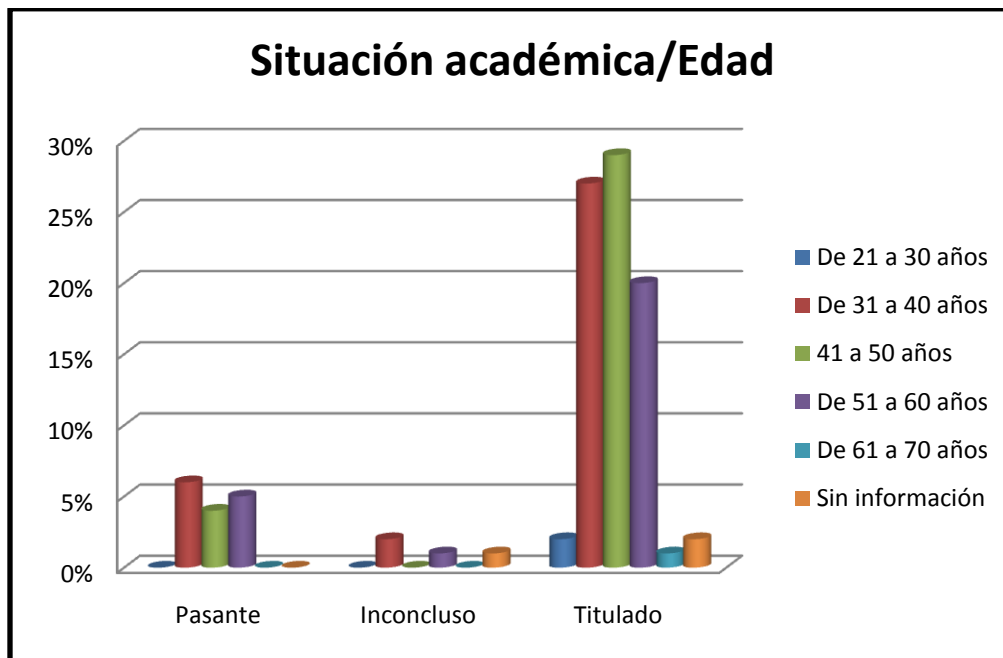
Los servidores públicos de carrera participantes señalaron que 69 eran titulados, de los restantes 12 son pasantes y 4 tienen estudios inconclusos.



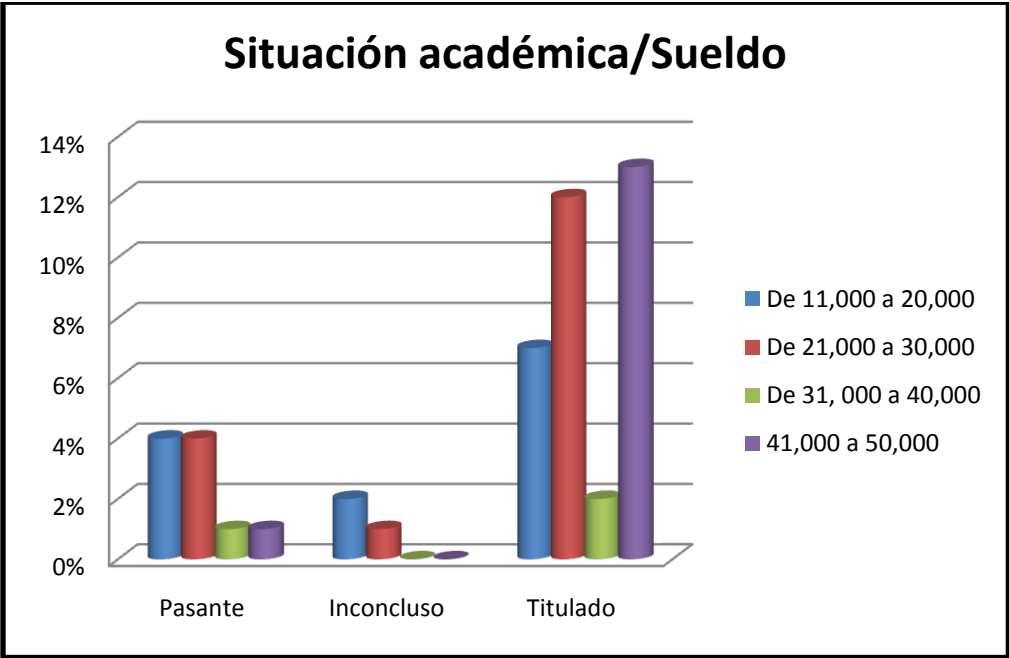
Es importante señalar que los servidores públicos de carrera que reportaron tener estudios de posgrado y que eran titulados tanto en los estudios de posgrado como en los de licenciatura.

En esta variable se identificamos lo siguiente aspectos:

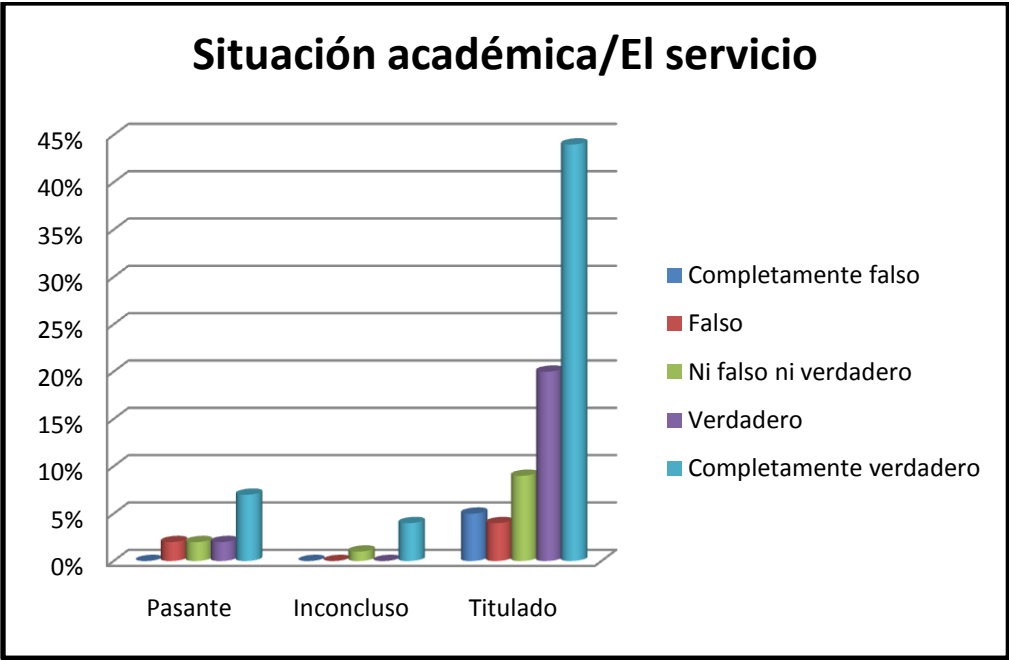
El 81% de los servidores públicos de carrera participantes de los 21 a los 71 años reportan que son titulados y sólo el 15% de los mismos son pasantes y el 4% tienen estudios inconclusos.



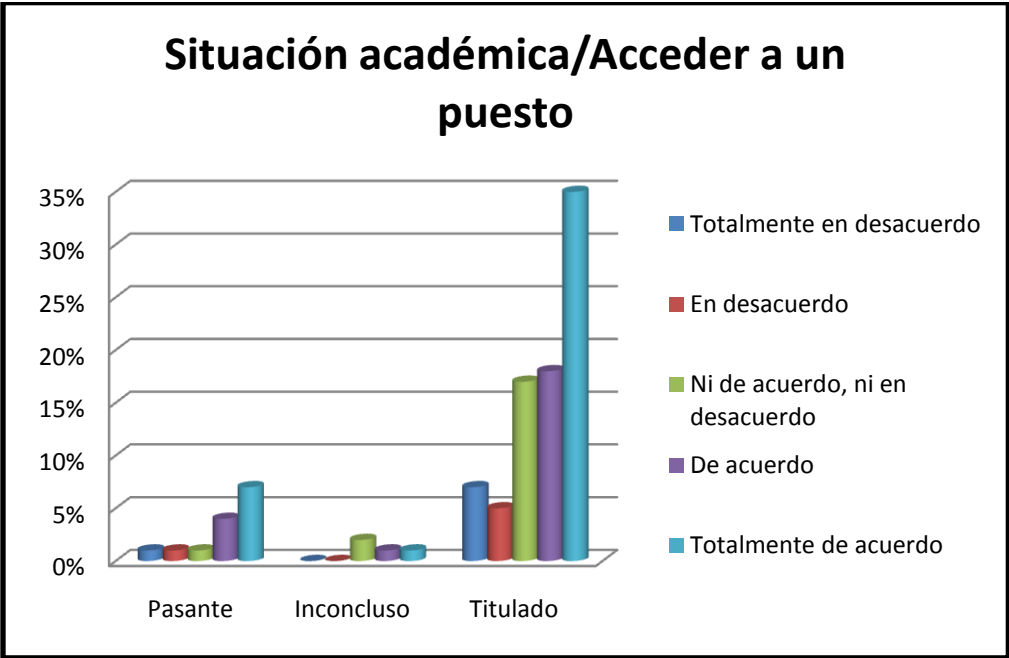
Los servidores públicos de carrera que reportaron ser titulados, su sueldo varía de los 11,000.00 a los 50,000.00 pesos, de estos sólo un 5% su sueldo es de de los 31,000.00 a los 40,000.00 pesos.



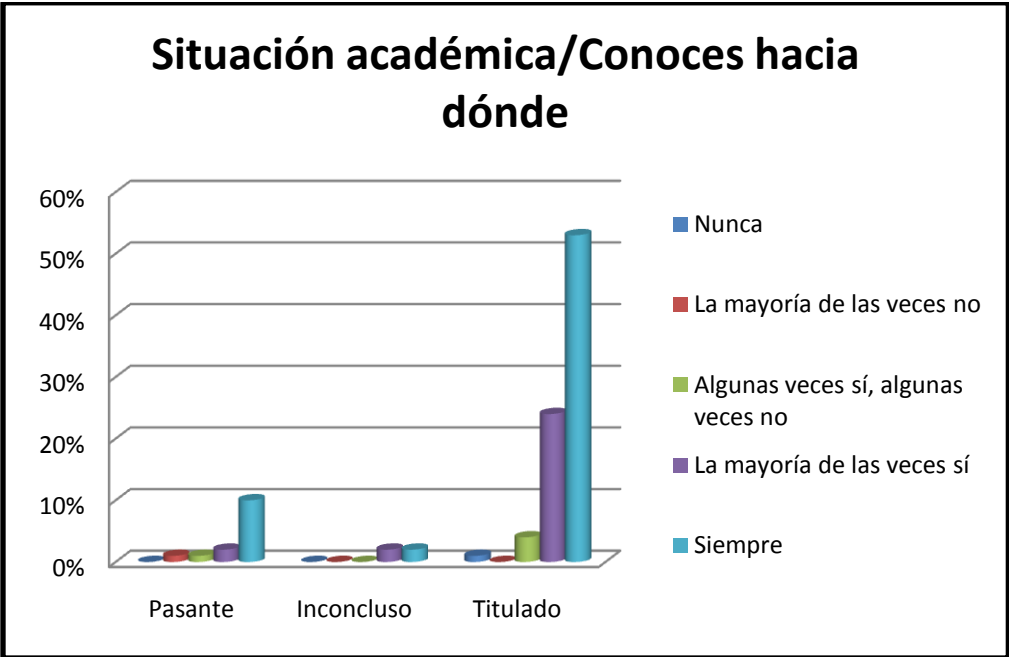
El 44% de los servidores públicos de carrera coincidieron al calificar que la Ley del Servicio Profesional de Carrera en la Administración Pública Federal regula el desarrollo profesional de los servidores públicos de carrera, y el 5% de los servidores públicos de carrera señalan que es falso que la Ley antes mencionada regule su desarrollo profesional.



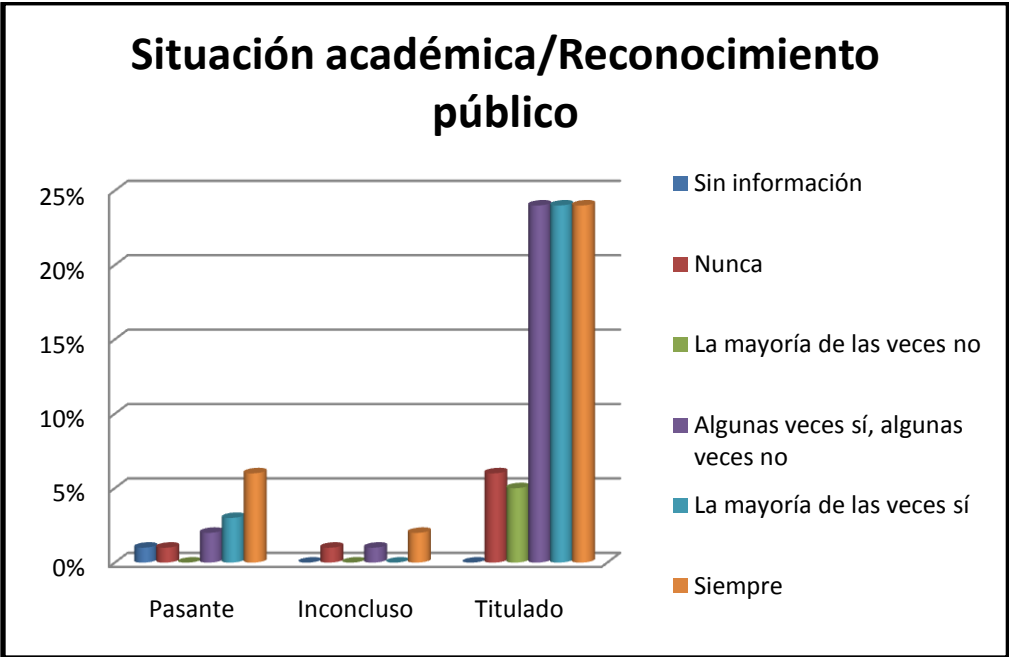
Los servidores públicos de carrera participantes y que son titulados calificaron este ítem en sus cinco respuestas, destacando el 35% de éstos que señalan que están totalmente de acuerdo que para que accedan a un puesto de mayor jerarquía deben participar en un concurso y oposición, y el 5% de los mismos están en desacuerdo.



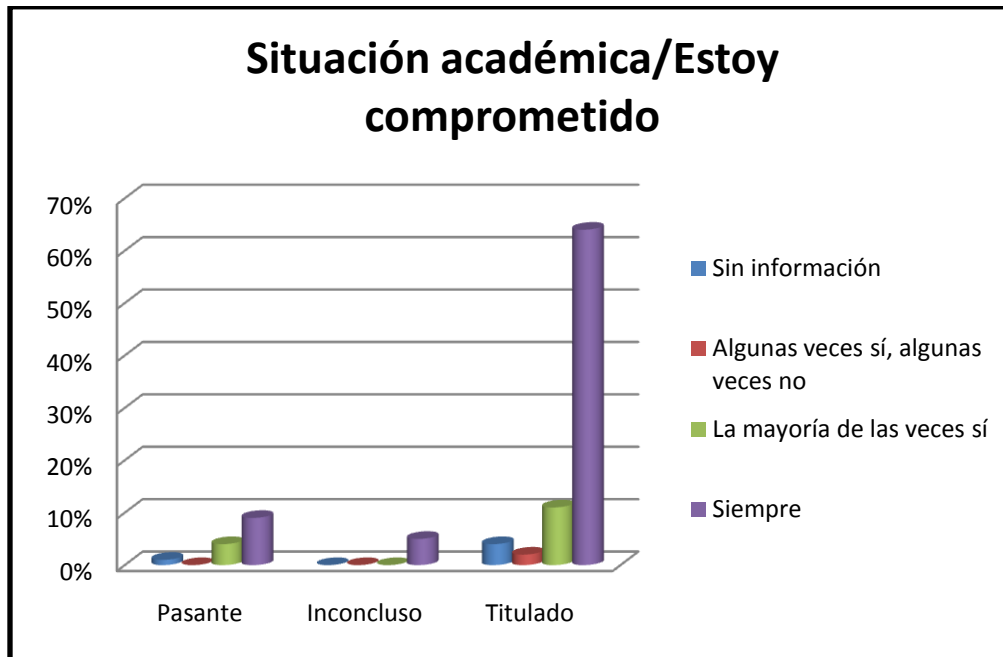
El 53% de los servidores públicos de carrera que son titulados, señalan que para elaborar su plan de carrera es necesario que conozcan hacia donde quieren llegar, pero el 1% de los servidores públicos que son titulados señalan que nunca para elaborar su plan de carrera conocen hacia dónde quieren llegar.



La mayoría (72%) de los servidores públicos de carrera que son titulados coincidieron en señalar que buscan el reconocimiento de su jefe y de sus compañeros cada uno de ellos, sólo el 28% de los mismos no buscan el reconocimiento de su jefe y compañeros.



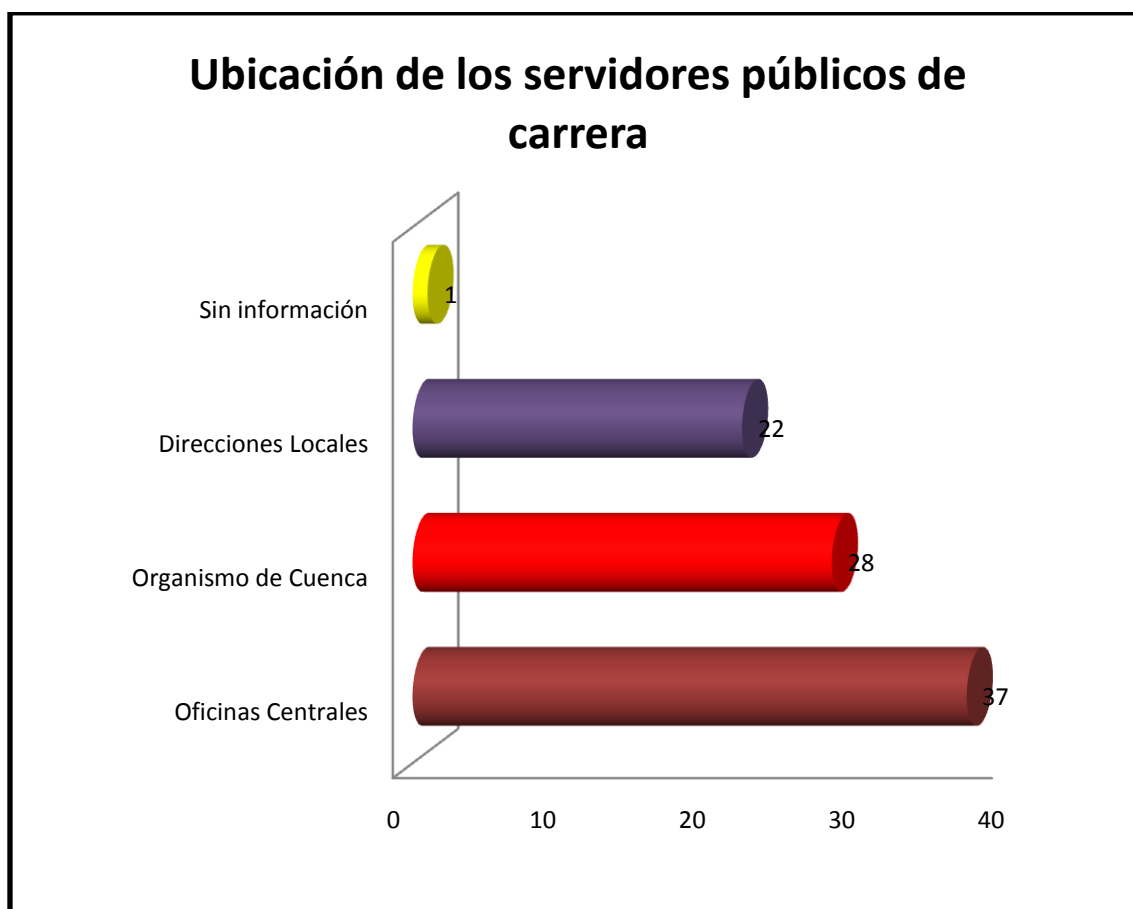
El 64% de los servidores públicos de carrera titulados señalan que están comprometidos con su desarrollo profesional y el 11% de los mismos señalan que la mayoría de las veces no se sienten comprometidos con su desarrollo profesional.



Es importante puntualizar que en esta variable la mayoría de los servidores públicos de carrera son titulados y que fueron los que produjeron la diferencia, ya que se concentraba más en lo positivo que en lo negativo en cada una de las respuestas.

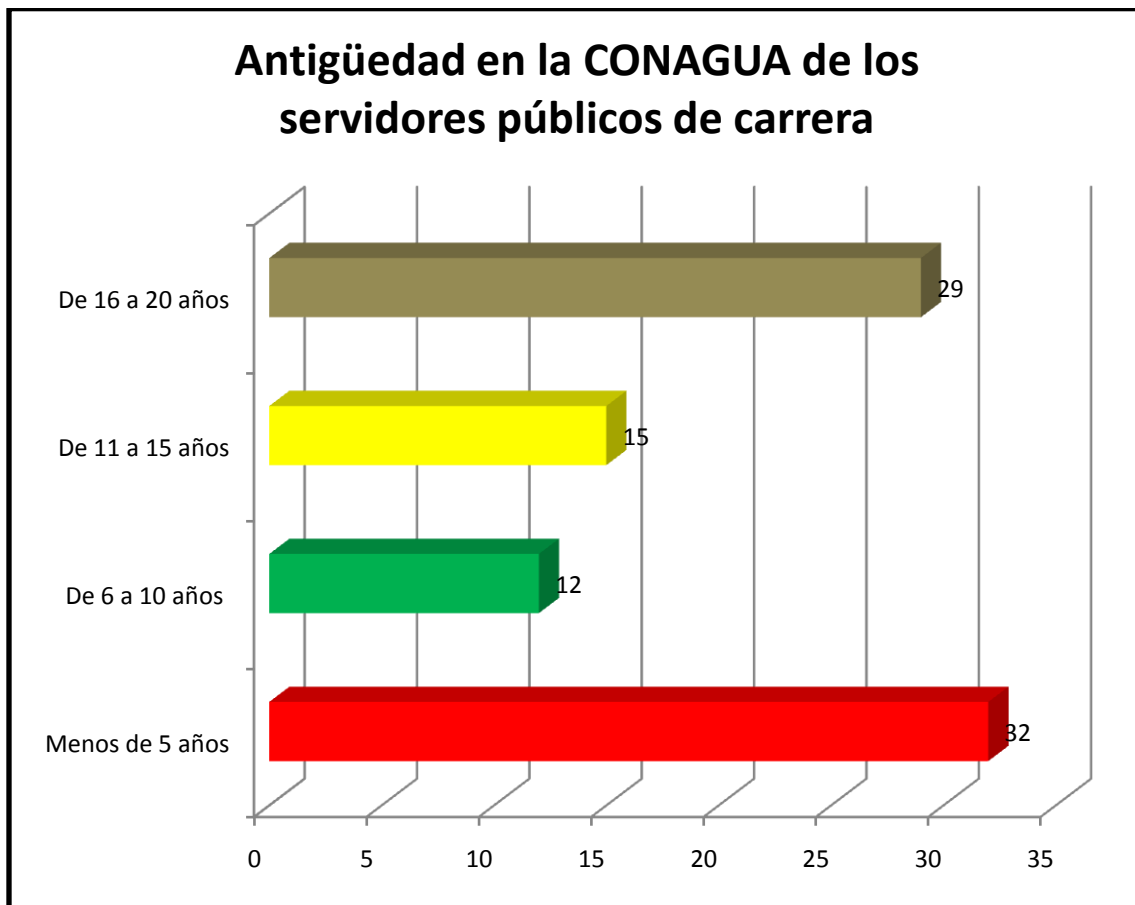
6.1.7. Ubicación de los Servidores Públicos de Carrera

De los servidores públicos de carrera participantes, 37 de ellos reportaron que su adscripción era las Oficinas Centrales, y 50 estaban adscritos en los Organismos de Cuenca y Direcciones Locales.



6.1.8. Antigüedad en la CONAGUA

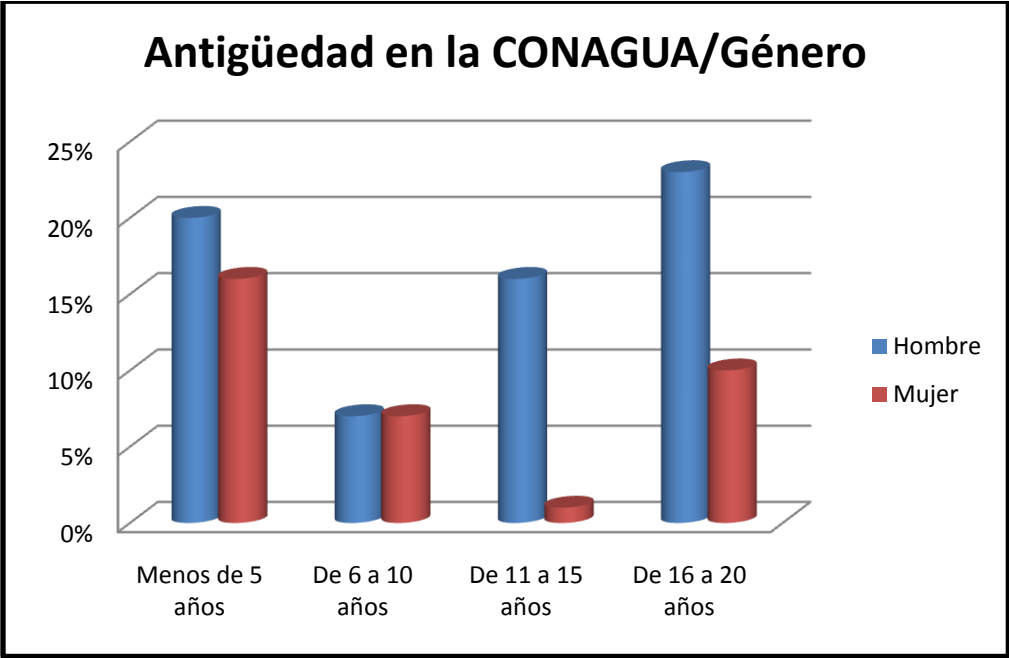
Los servidores públicos participantes que cumplieron con los requisitos establecidos en nuestra investigación, 32 de ellos, señalaron que tenían menos de cinco años en la CONAGUA.



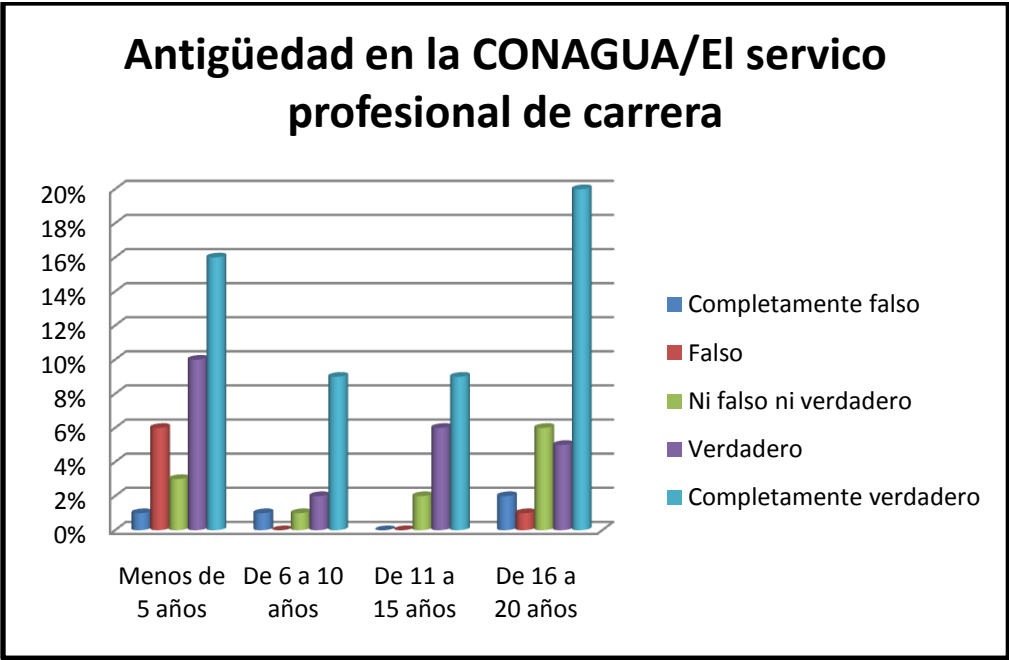
Es importante señalar que la Comisión tiene 20 años de haber sido creada, y que está conformada por servidores públicos de carrera con una amplia experiencia en el sector hidráulico, que puede rebasar el tope de la antigüedad marcada en nuestra investigación, y que dicha antigüedad es desde antes de la creación de la misma CONAGUA.

Al hacer una comparación de esta variable con las otras variables se obtuvieron los siguientes resultados:

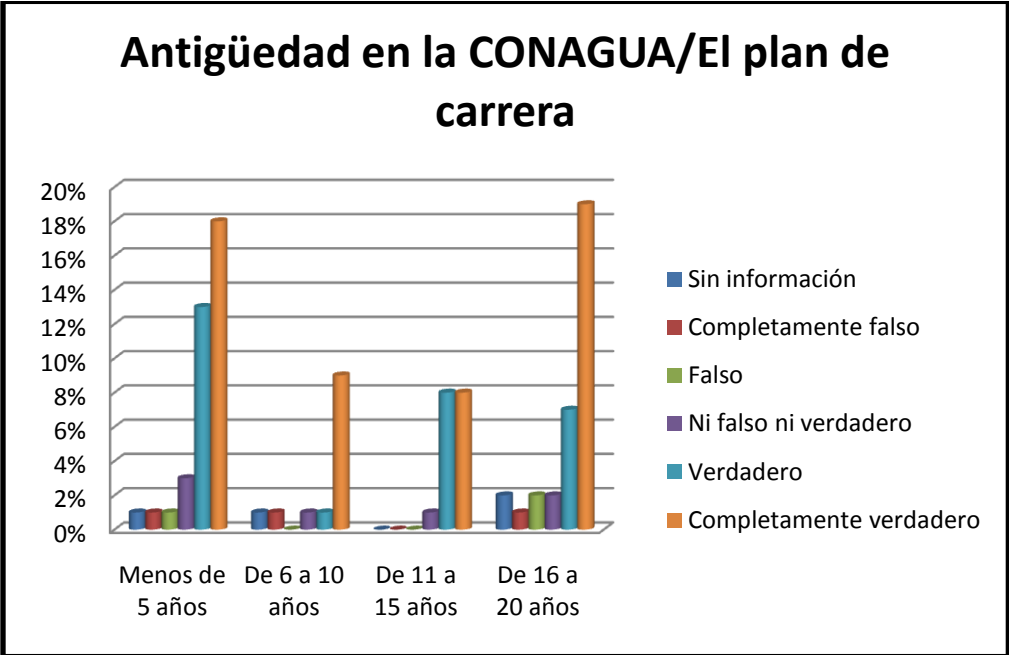
Los servidores públicos de carrera hombres, el 23% de ellos señalaron que tienen una antigüedad en la Comisión de 16 a 20 años de servicio en la Institución y el 7% de los mismos tiene una antigüedad entre los 6 y 10 años. En el caso de las servidoras públicas de carrera, el 16% tienen una antigüedad en la CONAGUA de menos de 5 años, finalmente el 1% de las mismas tiene una antigüedad de 11 a 15 años de servicio.



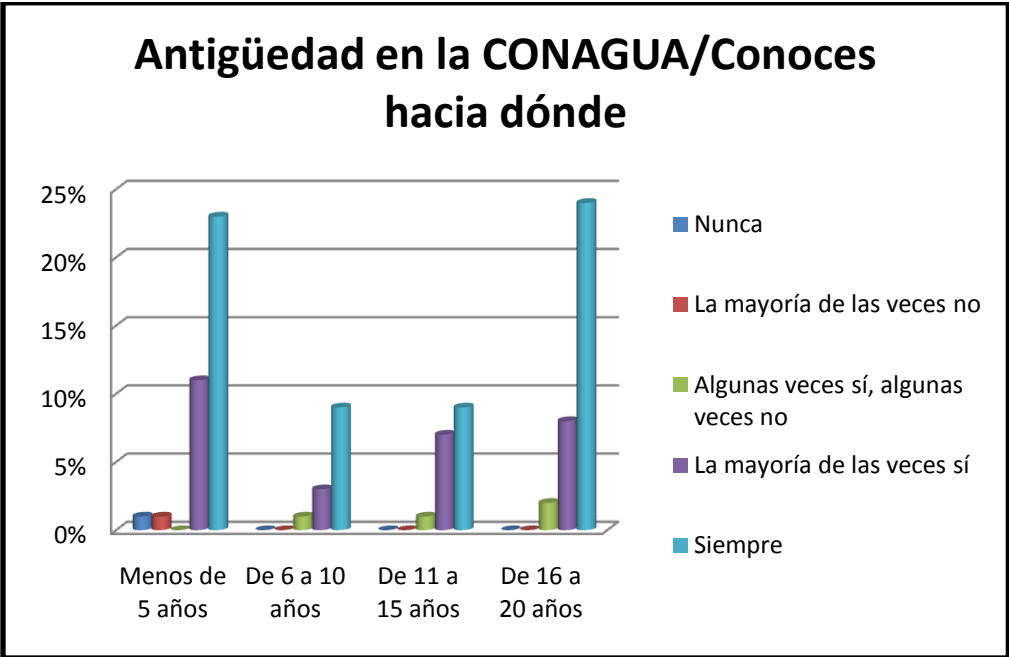
El 16% de los servidores públicos de carrera entre los 16 y 20 años de antigüedad en la Comisión señalan que están totalmente de acuerdo en que la Ley del Servicio Profesional de Carrera regula su desarrollo profesional, en ese mismo rango el 1% de los mismo califica que es falso que la Ley regule su desarrollo profesional.



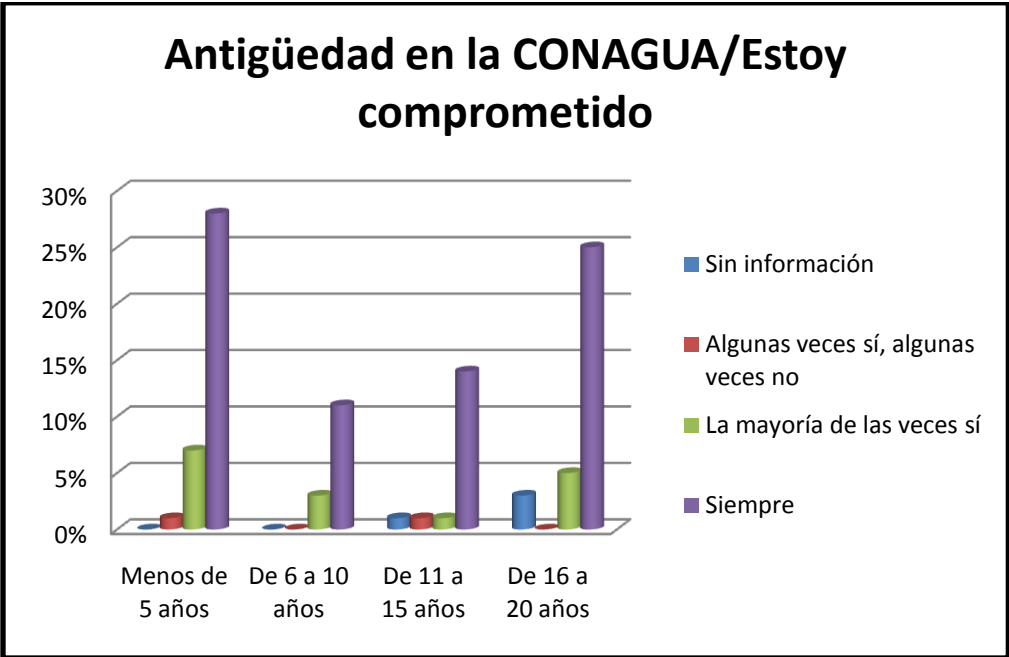
Los servidores públicos de carrera que tienen una antigüedad en la CONAGUA, entre los rangos: menos de 5 años y 16 a 20 años, coincidieron en calificar como completamente verdadero que el plan de carrera es un procedimiento del Subsistema de Desarrollo Profesional, el 18% y 19% respectivamente. Finalmente, el 1% de los servidores públicos del rango de 15 a 20 años no tomó una posición, señalando que no era falso ni verdadero que el plan de carrera fuera un procedimiento del Subsistema de Desarrollo Profesional.



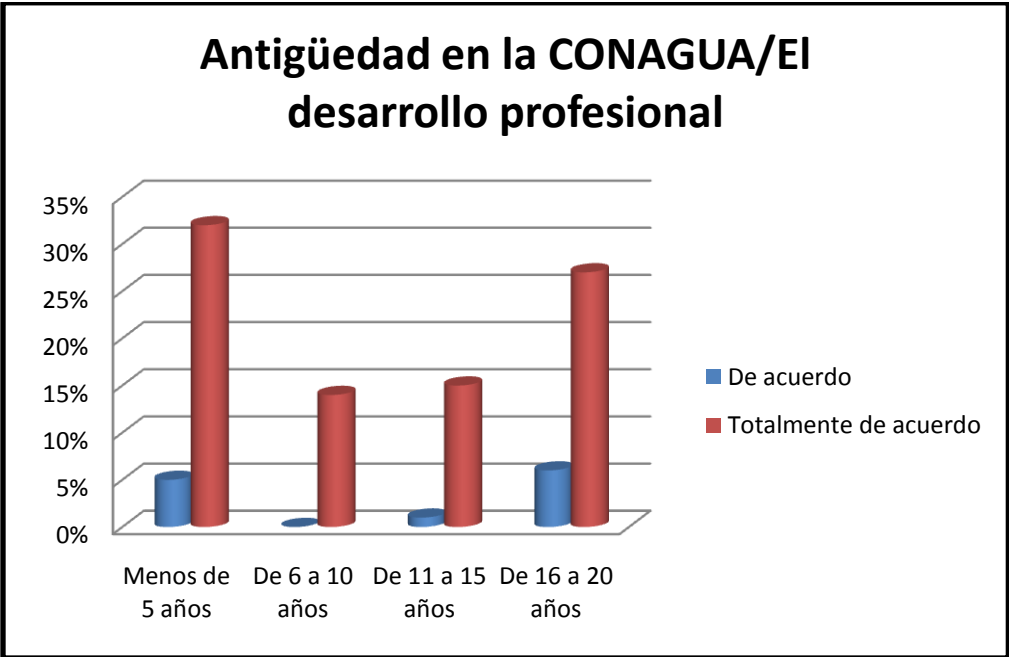
Los servidores públicos de carrera participantes al calificar este ítem, no hay diferencia entre los rangos de menos de 5 años y de 16 a 20 años, ya que es mínima, coincidieron que para elaborar el plan de carrera es necesario que conozcan hacia dónde quieren llegar, el 23% y 24% respectivamente.



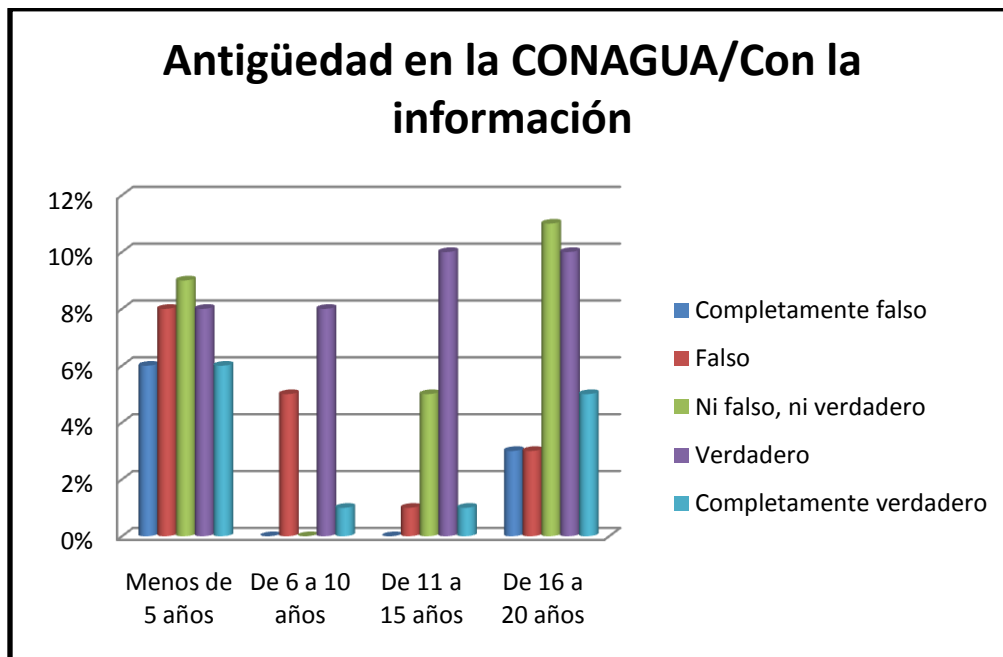
Los servidores públicos de carrera participantes de menos de 5 años, señalan que están comprometidos con su desarrollo profesional, el 28% y los servidores entre los 16 y 20 años le asignan un 25% a que están comprometidos con su desarrollo profesional.



Los servidores públicos de carrera participantes señalaron que estaban totalmente de acuerdo que el desarrollo profesional debe ser un proceso planificado, de crecimiento y mejora. Destacando los servidores públicos de menos de 5 años de antigüedad (con el 32%).

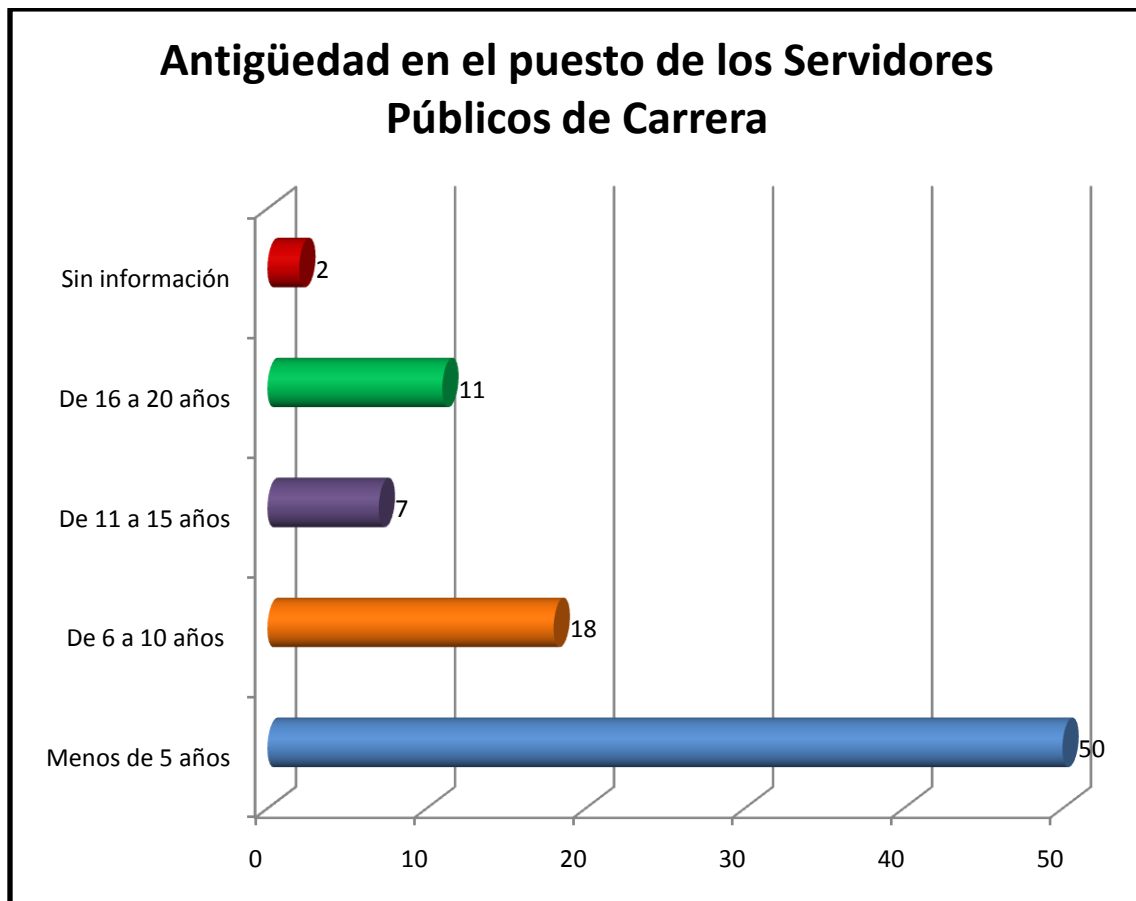


El 18% de los servidores públicos de carrera de menos de 5 años de antigüedad en la CONAGUA, señalan que se identifican con sus compañeros para alcanzar los objetivos profesionales, al igual que los servidores públicos de 16 a 20 años de antigüedad en la Institución.



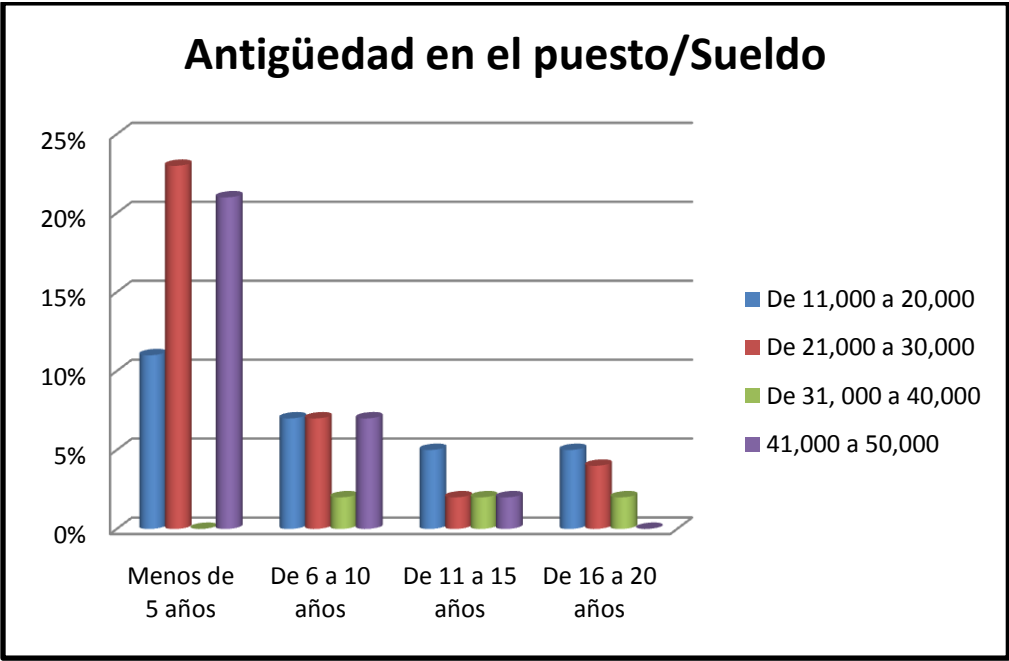
6.1.9. Antigüedad en el puesto

Los servidores públicos de carrera participantes tienen menos de cinco años de antigüedad en el puesto. Es importante destacar que el Servicio Profesional de Carrera tiene operando 6 años y que los servidores públicos de carrera que reportaron los siguientes niveles de ocupar su puesto, lo ocupan desde antes que entrara en vigor la Ley del Servicio Profesional de Carrera en la Administración Pública Federal.

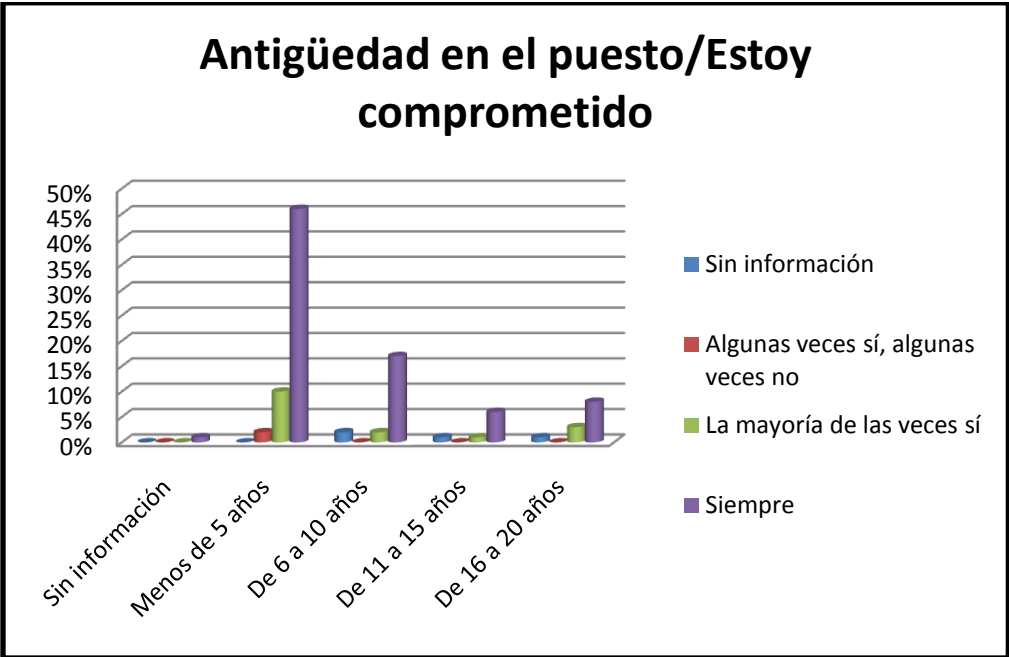


Al realizar la revisión del comportamiento de la variable con las variables sueldo, si están comprometidos con el desarrollo profesional y el desarrollo profesional debe ser un proceso planificado, se obtuvieron los siguientes resultados:

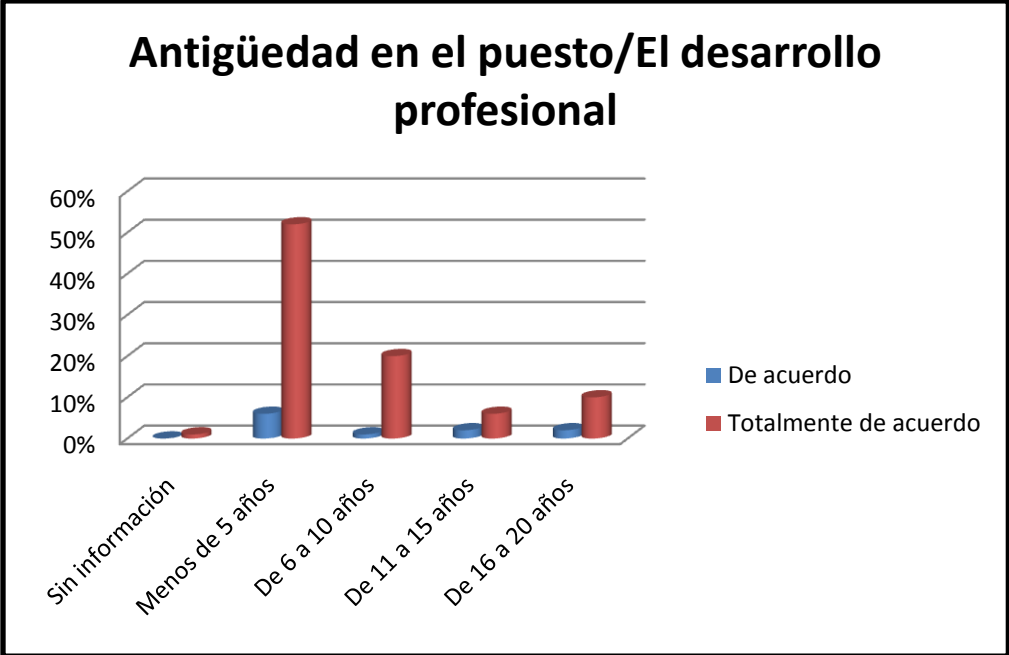
El 21% de los servidores públicos de carrera que tienen menos de 5 años de antigüedad en el puesto, señalaron que su sueldo es de 41,000.00 a 50,000.00 pesos mensuales, en ese mismo rango de antigüedad, el 23% de los servidores públicos dijeron tener un sueldo entre los 20,000.00 a 30,000.00 pesos mensuales.



El 46% de los servidores públicos de carrera de menos de 5 años de antigüedad en su puesto señalaron que siempre están comprometidos con su desarrollo profesional. Cabe señalar que en todos los rangos señalaron que estaban comprometidos con su desarrollo profesional.

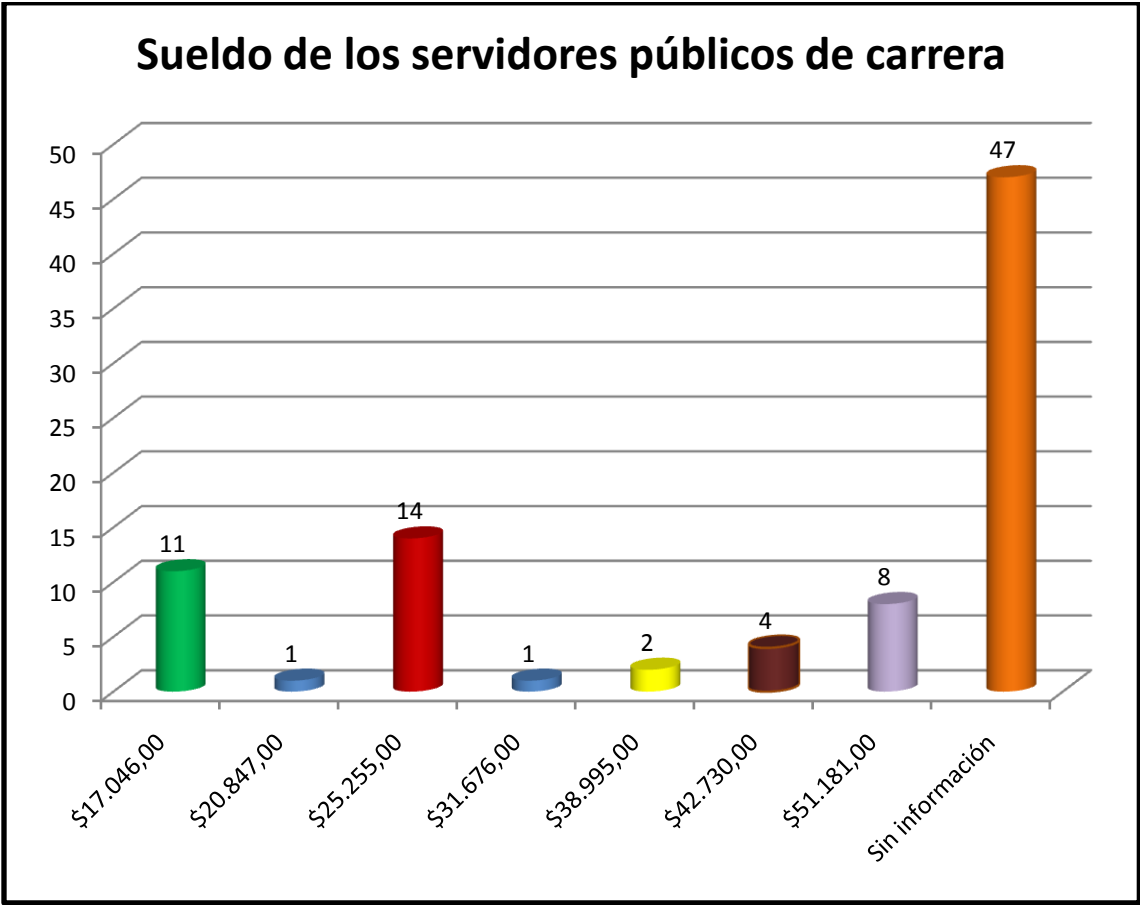


El 52% de los servidores públicos de carrera con menos de 5 años en su puesto, estaban totalmente de acuerdo que su desarrollo profesional debía ser un proceso planificado, de crecimiento y mejora.



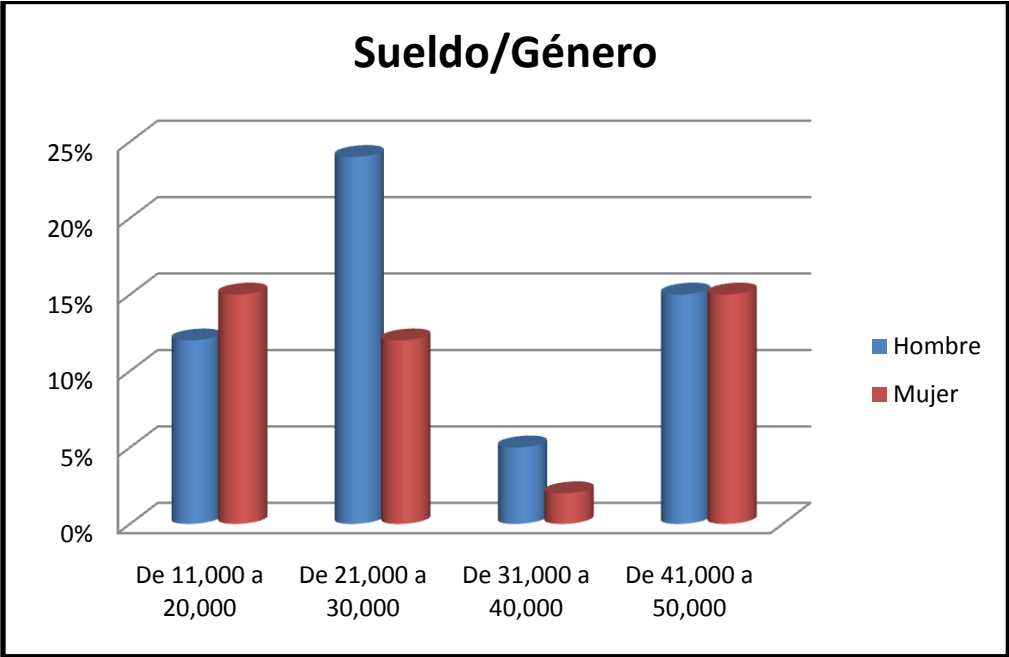
6.1.10. Sueldos

14 servidores públicos participantes reportaron que su sueldo era de 25,255.00 pesos, que de acuerdo con el Tabulador de Sueldos vigente de la CONAGUA, es el sueldo que le corresponde al Subdirector de Área.

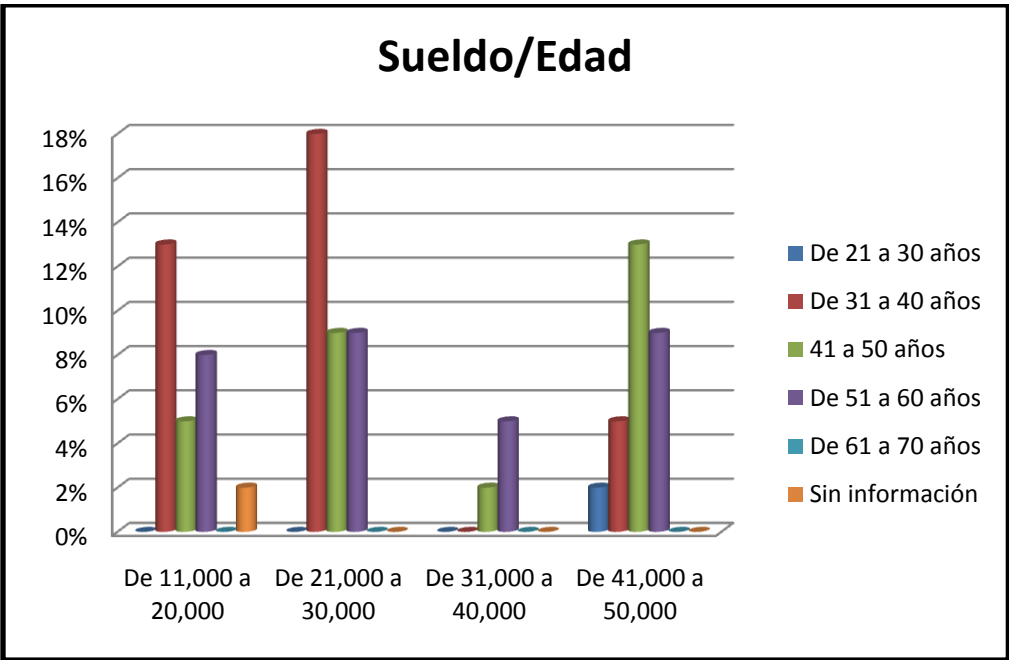


A continuación presentaremos el resultado que obtuvimos al comparar la variable sueldo con las otras variables. Es importante señalar que en este análisis sólo contemplamos los casos de aquellos servidores públicos de carrera que proporcionaron su sueldo.

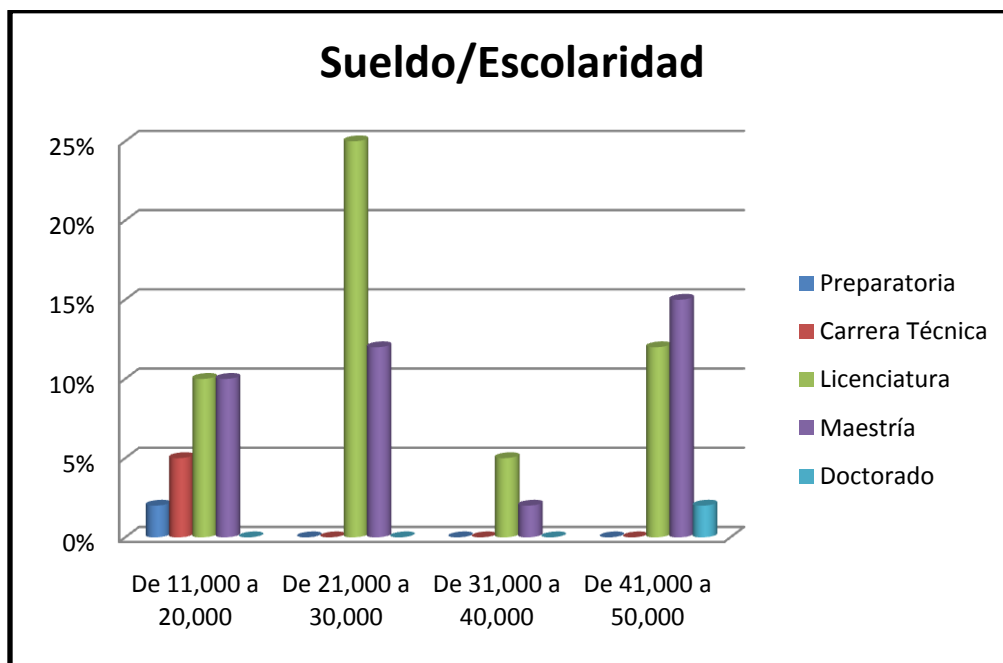
Al comparar el sueldo con el género de los servidores públicos de carrera que son hombres, el 25% de estos reportaron que su sueldo está en el rango de los 21,000.00 a 30,000.00 pesos, a diferencia del 5% de los hombres que ganan entre 31,000.00 a 40,000.00 pesos. De igual forma, el 15% de los hombres y el 15% de las mujeres señalaron que su sueldo esta en el rango de los 40,000.00 a 50,000.00.



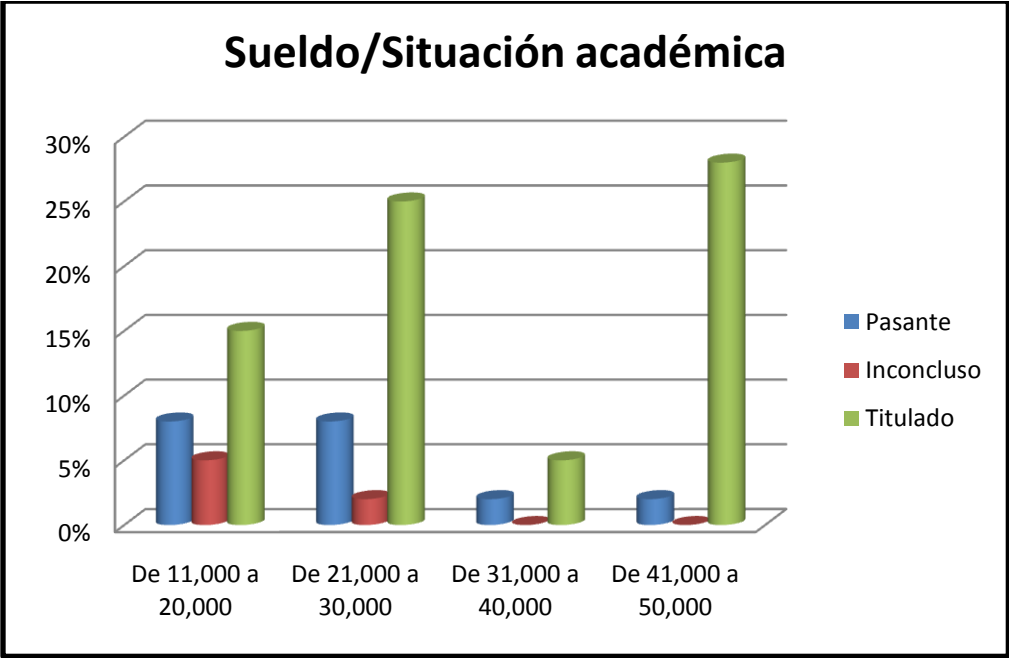
En cuanto a la edad, identificamos que hay tres grupos de sueldo diferentes, el primero de ellos es donde el 18% de los servidores públicos de carrera participantes, que tienen una edad entre 31 a 40 años reportaron que su sueldo es de los 20,000.00 a 30,000.00 pesos, a diferencia del segundo grupo de servidores públicos de carrera (13%), que tienen una edad entre 31 a 40 años su sueldo está en el intervalo de los 11,000.00 a los 20,000.00 al igual que los servidores que su edad es de los 41 a 50 años es de 41,000.00 a 50,000.00.



La variable sueldo con la escolaridad, el 25% de los servidores públicos de carrera tienen estudios de licenciatura y un sueldo entre los 21,000.00 a 30,000.00 pesos, además que el 2% de estos con estudios de Maestría su sueldo es de los 31,000.00 a los 40,000.00 pesos, así mismo el 2% de los mismos señalaron que tienen Doctorado y su sueldo es de 41,000.00 a los 50,000.00 pesos, finalmente los servidores que tienen estudios de preparatoria, el 2%, su sueldo es de 11,000.00 a 30,000.00 pesos.

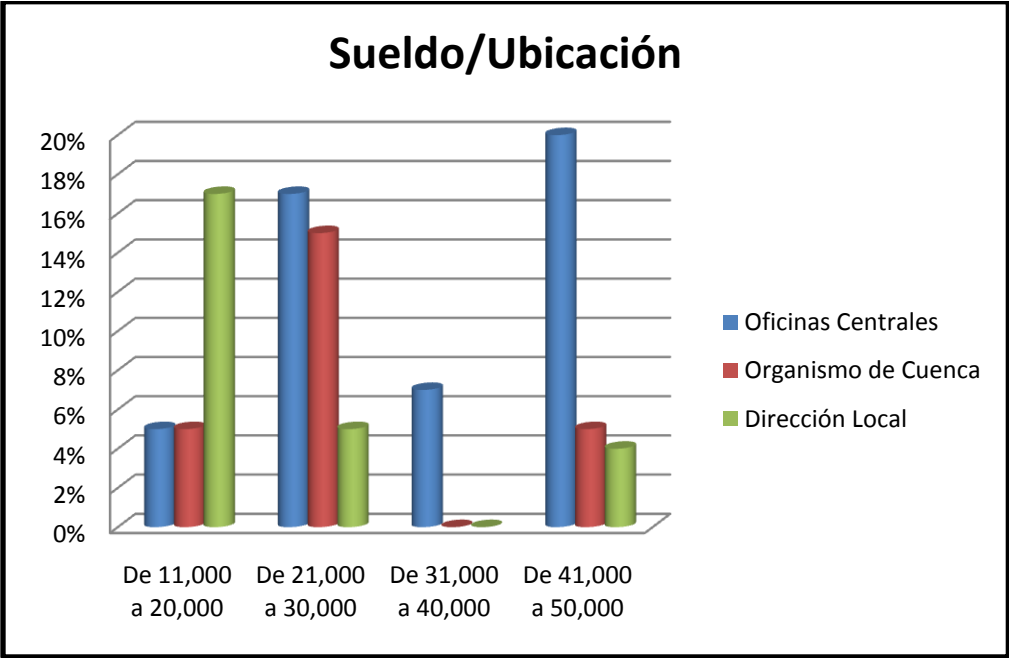


Al comparar las variables sueldo y situación académica, podemos ver que el 28% de los servidores públicos de carrera son titulados y tienen un sueldo de 41,000.00 a 50,000.00 pesos, el 25% de los servidores titulados tienen un sueldo de 21,000.00 a 30,000.00 pesos.



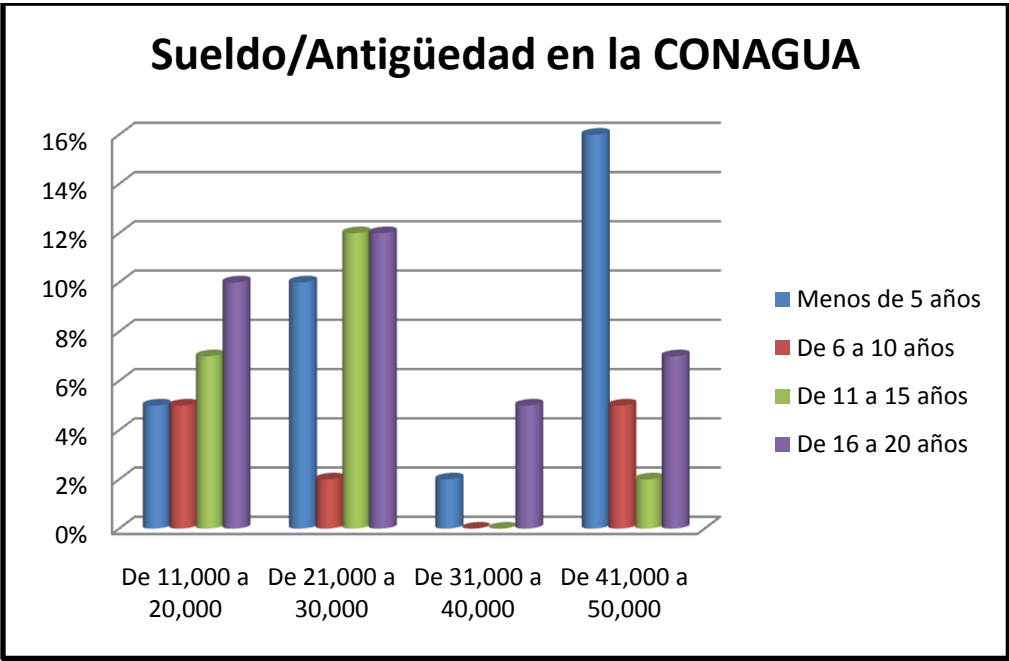
El 20% de los servidores públicos de carrera participantes que están adscritos a las Oficinas Centrales tienen un sueldo entre los 41,000.00 a los 50,000.00, así mismo el 17% de los servidores públicos de Oficinas Centrales su sueldo es de 21,000.00 a los 30,000.00 pesos, al igual que los servidores que están adscritos a las Direcciones Locales (17%), su sueldo es 11,000.00 a 20,000.00 pesos.

Cabe destacar que el 4% de los servidores públicos adscritos a las Direcciones Locales tienen un sueldo entre los 41,000.00 a 50,000.00 pesos.

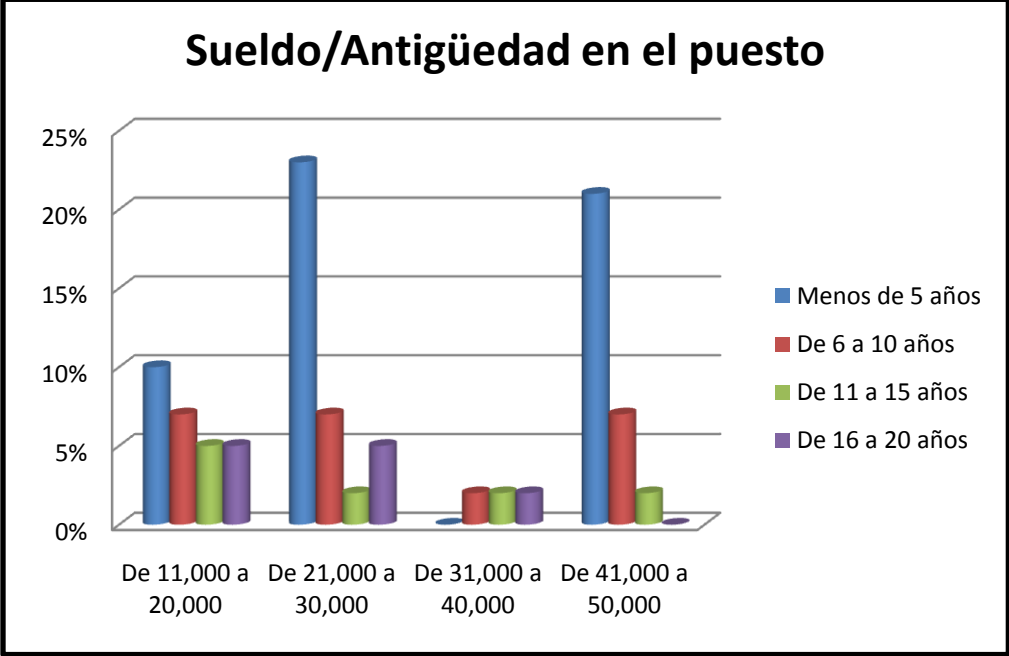


De los servidores públicos de carrera participantes destacan los que tienen menos de 5 años de antigüedad en la Comisión Nacional del Agua, ya que el 16% de estos señalan que su sueldo está entre los 41,000.00 a 50,000.00 pesos, el 12% de los mismos que tienen una antigüedad entre 11 a 15 años tienen un sueldo de 21,000.00 a 30,000.00 al igual que el 12% de los servidores públicos que tienen una antigüedad entre los 16 a 20 años.

El 10% de los servidores públicos de carrera que su antigüedad es inferior a los 5 años reportaron que tienen un sueldo de 21,000.00 a 30,000.00 pesos, el 10% de los mismos que tienen una antigüedad de 16 a 20 años reportaron que su sueldo está entre los 11,000.00 a 20,000.00 pesos.

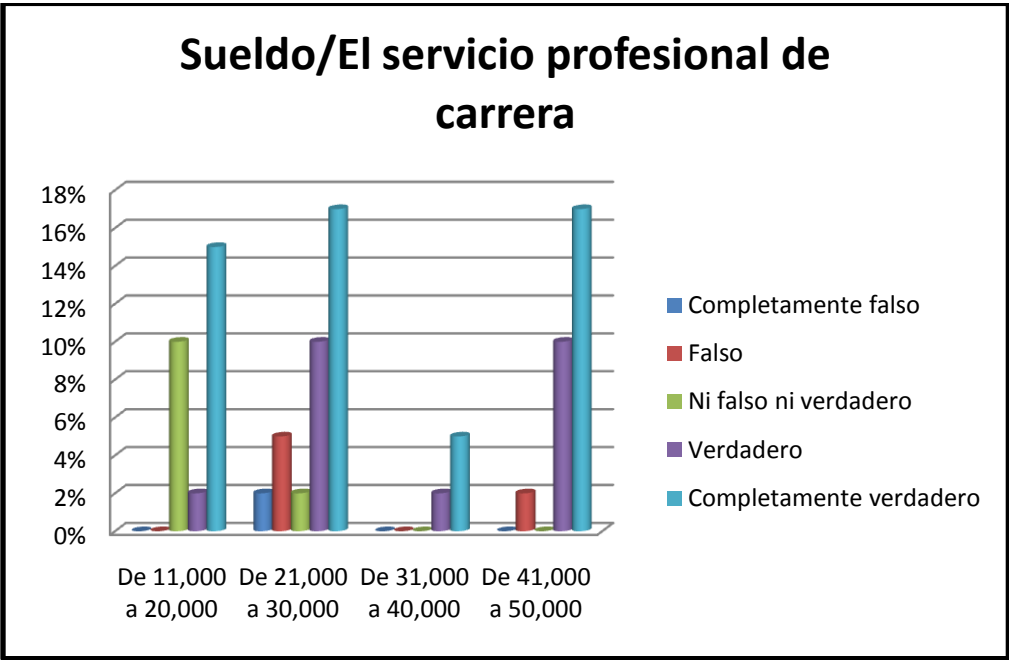


El 21% de los servidores públicos de carrera participantes que tienen una antigüedad de menos de 5 años en su puesto señalaron que su sueldo está en el rango de los 41,000.00 a 50,000.00 pesos, y el 23% de los servidores públicos de ese mismo rango de antigüedad en el puesto, su sueldo es de 21,000.00 a 30,000.00 pesos.

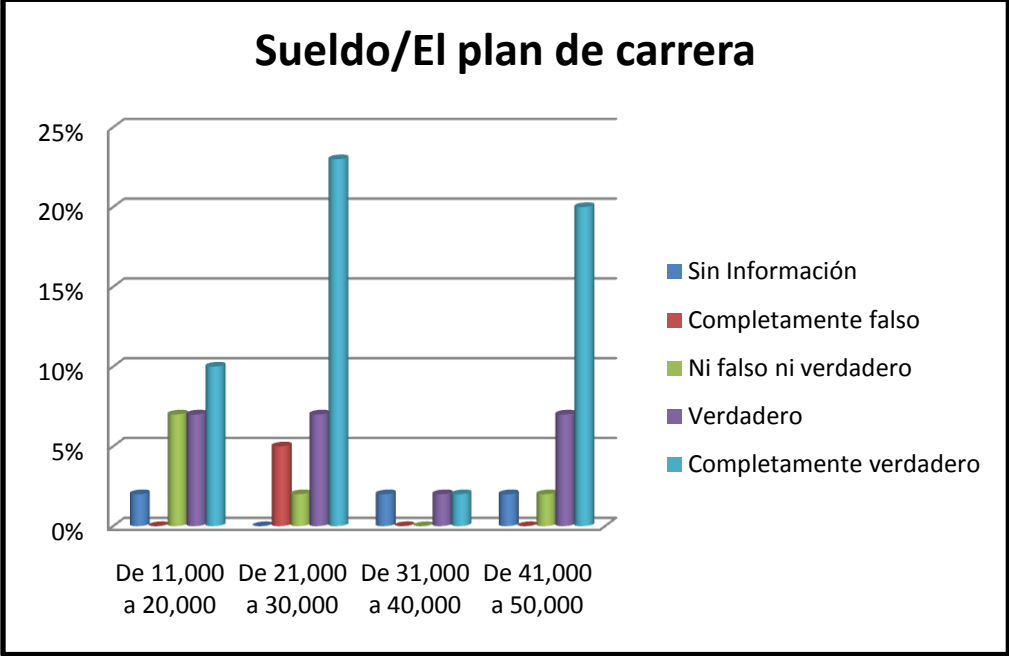


El 17% de los servidores públicos participantes con un sueldo de los 21,000.00 a los 30,000.00 pesos, señalaron que es completamente verdadero que la Ley del Servicio Profesional de Carrera en la Administración Pública Federal regula el desarrollo profesional de los servidores públicos de carrera, lo mismo que el 17% de los servidores públicos que tienen un sueldo entre los 41,000.00 a 50,000.00 pesos.

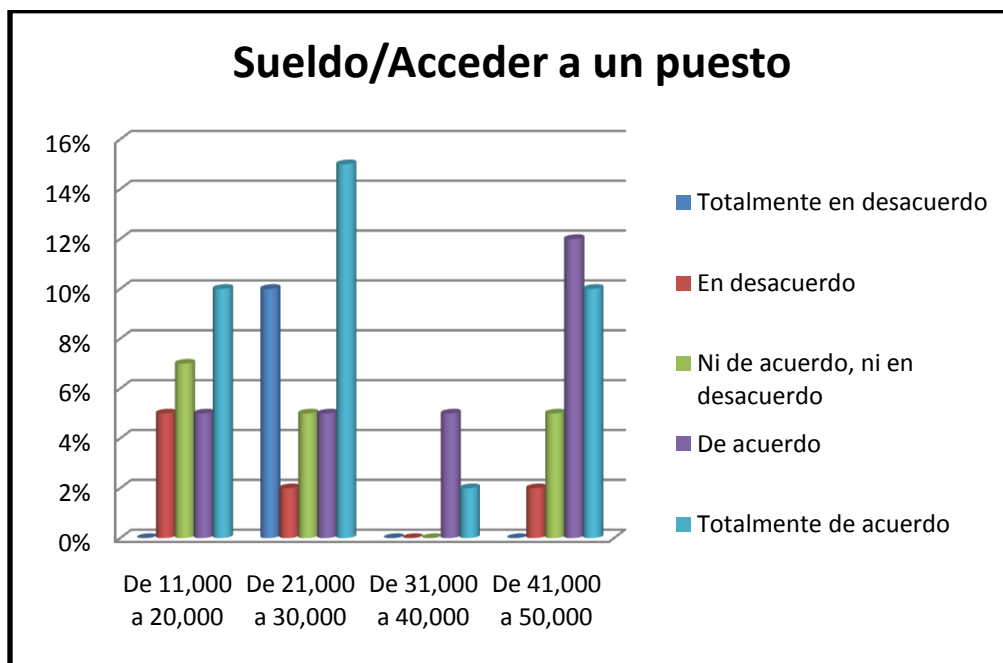
Es importante destacar que la mayoría de los servidores públicos calificaron este ítem como verdadero y completamente verdadero.



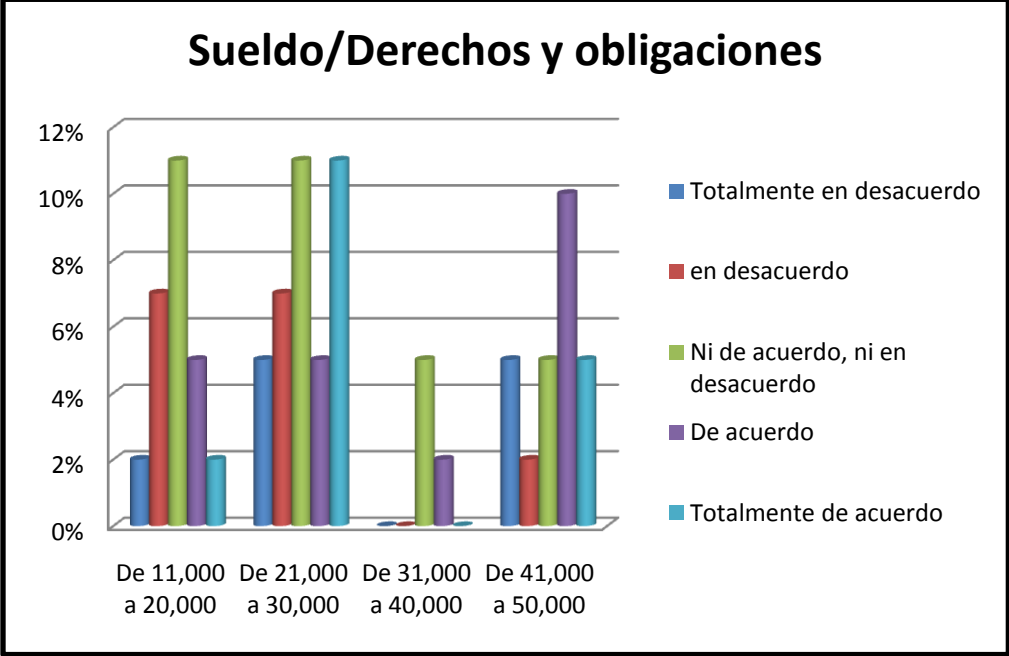
El 23% de los servidores públicos de carrera que tienen un sueldo entre 21,000.00 a 30,000.00 pesos señalan que es completamente verdadero que el plan de carrera es un procedimiento del Subsistema de Desarrollo Profesional. El 7% de los mismos, que tienen un sueldo entre los 11,000.00 a 20,000.00 pesos no tienen una decisión (ni falso ni verdadero).



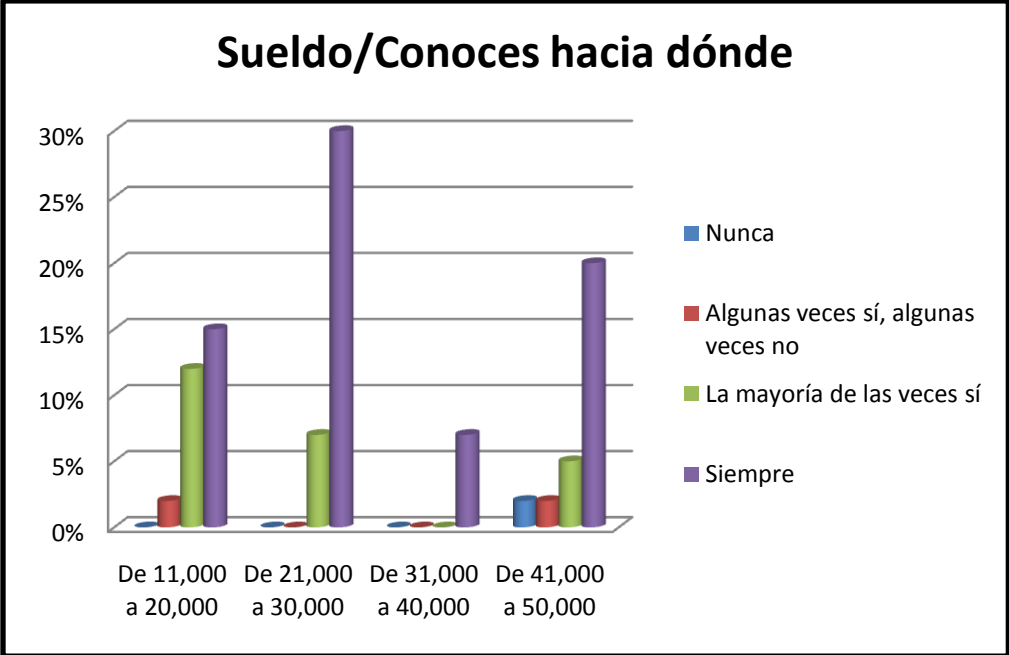
El 15% de los servidores públicos de carrera que tienen un sueldo entre los 21,000.00 a 30,000.00 pesos, están totalmente de acuerdo en que para acceder a un puesto de mayor jerarquía se debe participar en un concurso de oposición. Es importante destacar que la mayor parte de los servidores públicos están totalmente de acuerdo en nuestra afirmación, sólo el 10% de los servidores públicos entre los 21,000.00 a 30,000.00 pesos están en total desacuerdo con la afirmación.



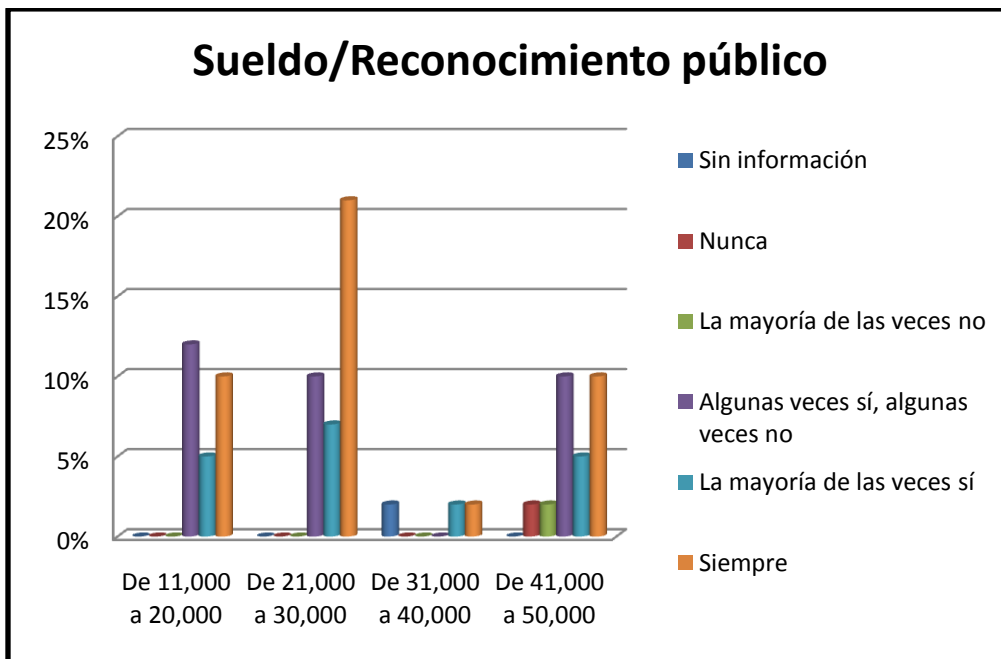
Los servidores públicos participantes, que tienen un sueldo entre 21,000.00 a 30,000.00 pesos, calificaron el ítem al ingresar a la CONAGUA como servidor público de carrera, te notificaron cuáles eran tus derechos y obligaciones, destacan el 11% que señalaron que estaban totalmente de acuerdo y el 11% de aquellos que estaban indecisos (ni de acuerdo ni en desacuerdo).



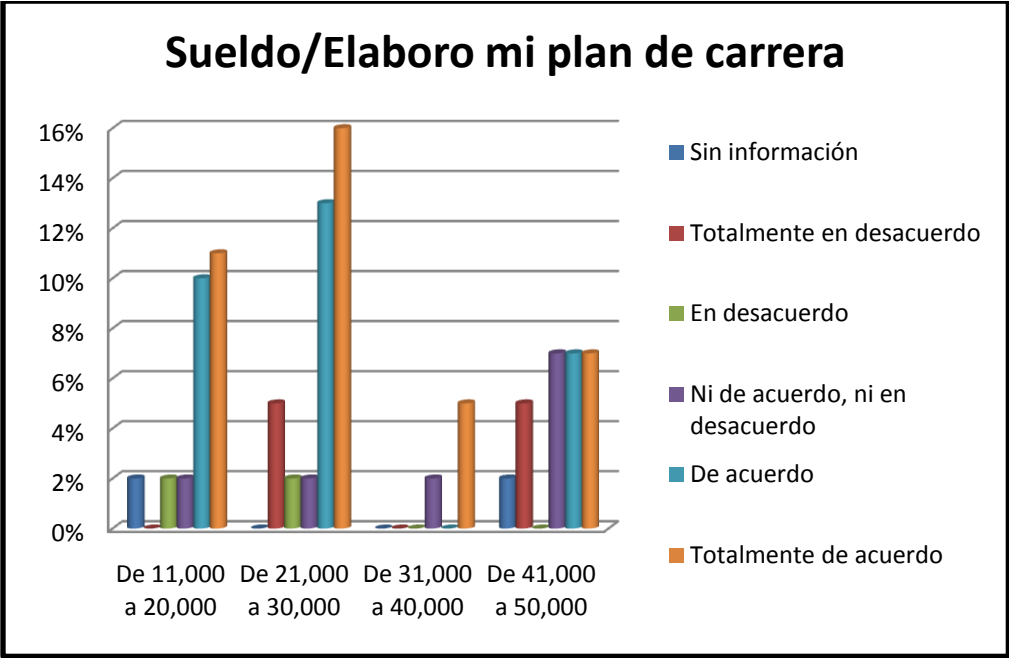
El 30% de los servidores públicos de carrera que tienen un sueldo entre 21,000.00 a 30,000.00 pesos señalaron que siempre para elaborar el plan de carrera es necesario que conozcan hacia dónde quieren llegar.



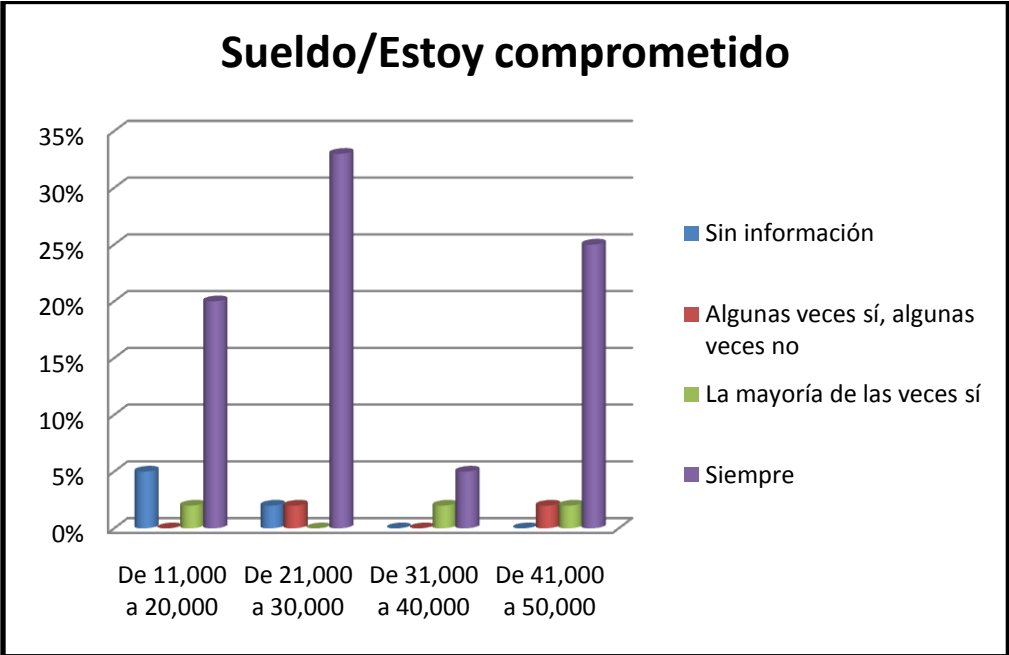
El 21% de los servidores públicos de carrera que tienen un sueldo entre los 21,000.00 a 30,000.00 pesos, señalaron que siempre, cuando hacen bien su trabajo, esperan el reconocimiento de su jefe y sus compañeros.



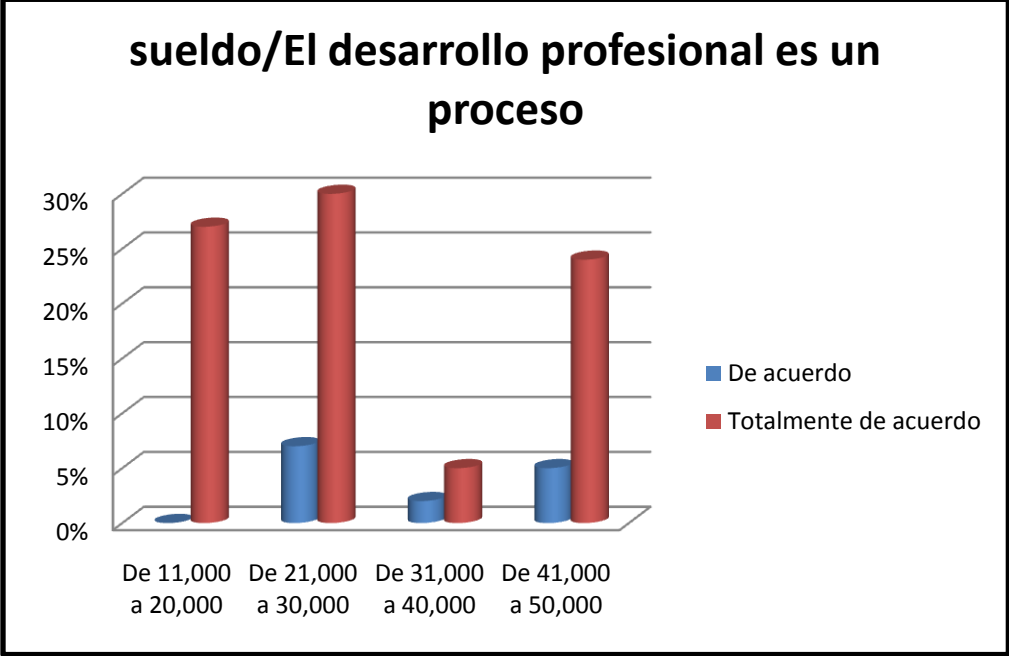
El 16% de los servidores públicos de carrera que su sueldo está entre los 21,000.00 a 30,000.00 pesos, calificaron como totalmente de acuerdo que cuando elaboran su plan de carrera lo realizan con base a sus intereses y expectativas, y que esperan que lo autorice el Comité Técnico de Profesionalización.



Los servidores públicos de carrera señalan que están comprometidos con su desarrollo profesional, de éstos el 33% que tienen un sueldo entre 21,000.00 a 30,000.00 pesos dicen que siempre están comprometidos con su desarrollo profesional, así como el 25% de los servidores que su sueldo es de los 41,000.00 a 50,000.00 pesos y el 20% de los servidores que su sueldo es de 11,000.00 a 20,000.00 pesos.

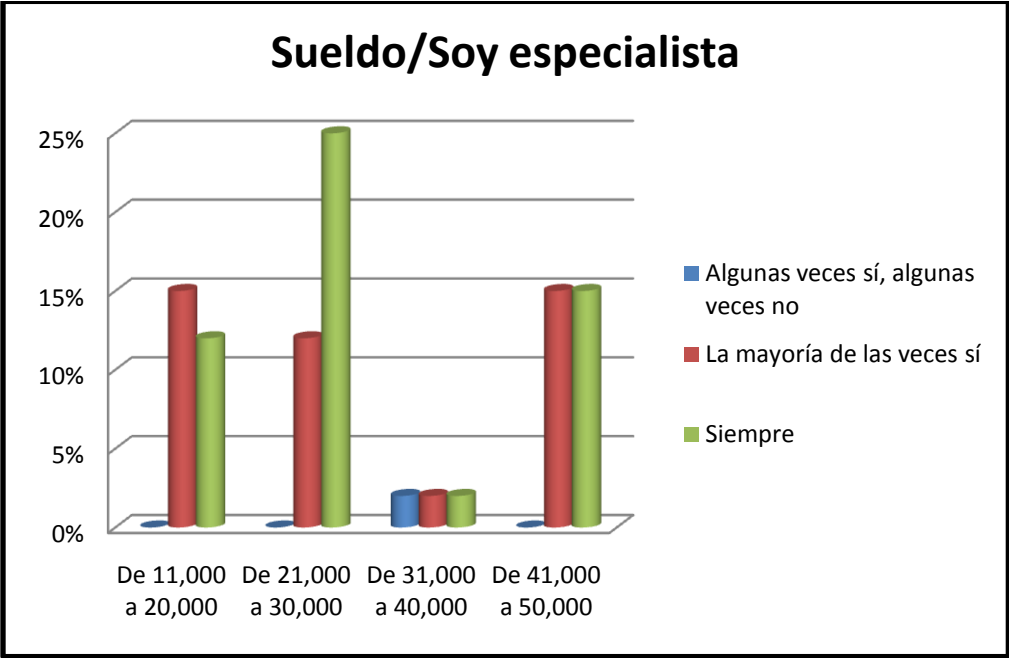


En este ítem los servidores públicos participantes asignaron dos calificaciones, estas fueron de acuerdo y totalmente de acuerdo, de los cuales el 30%, cuyo sueldo es de los 21,000.00 a 30,000.00 pesos señalaron que estaban totalmente de acuerdo en que el desarrollo profesional debe ser un proceso planificado, de crecimiento y mejora.

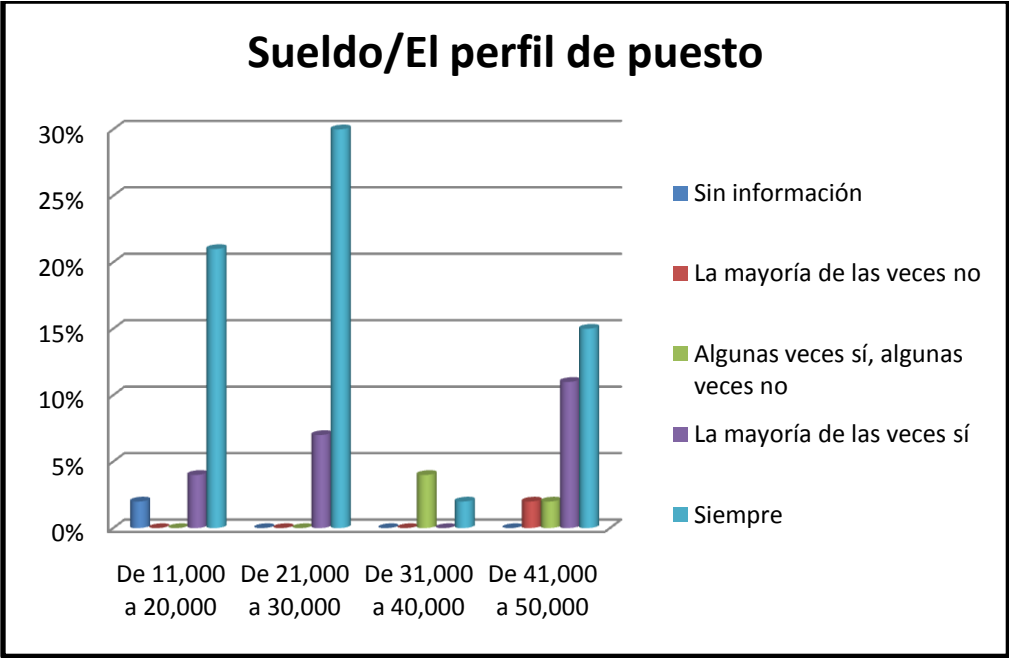


Los servidores públicos de carrera que tienen un sueldo entre 21,000.00 y 30,000.00 pesos, calificaron el ítem soy un especialista en las funciones que realizo la mayoría de las veces y totalmente de acuerdo. El 25% de los mismos están totalmente de acuerdo y el 12% de señaló que la mayoría de las veces.

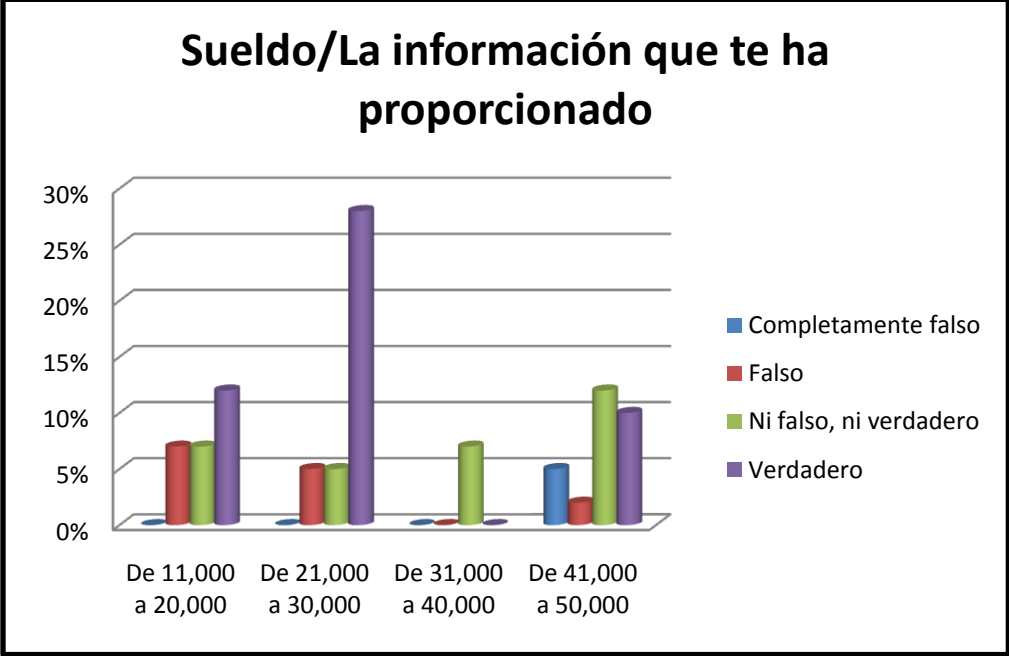
Es importante destacar que el 2% de los servidores públicos de carrera, que tienen un sueldo entre los 31,000.00 a 40,000.00 estaban indecisos.



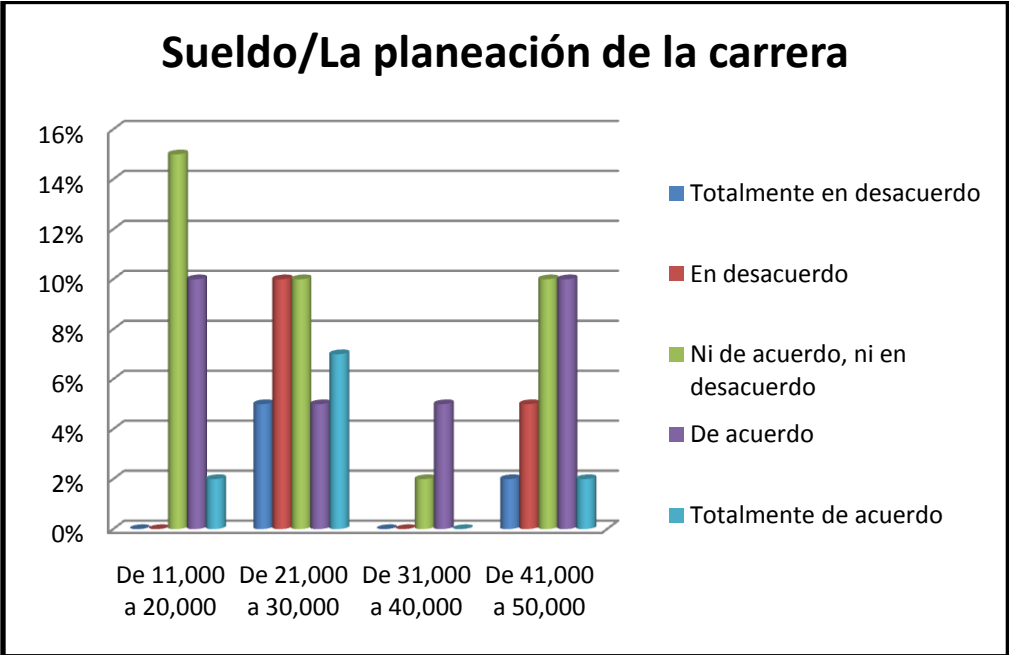
El 30% de los servidores públicos de carrera y que su sueldo está entre los 21,000.00 a 30,000.00, señalaron que el perfil de puesto es necesario para que realicen su plan de carrera, así como el 21% que su sueldo es entre los 11,000.00 a 20,000.00.



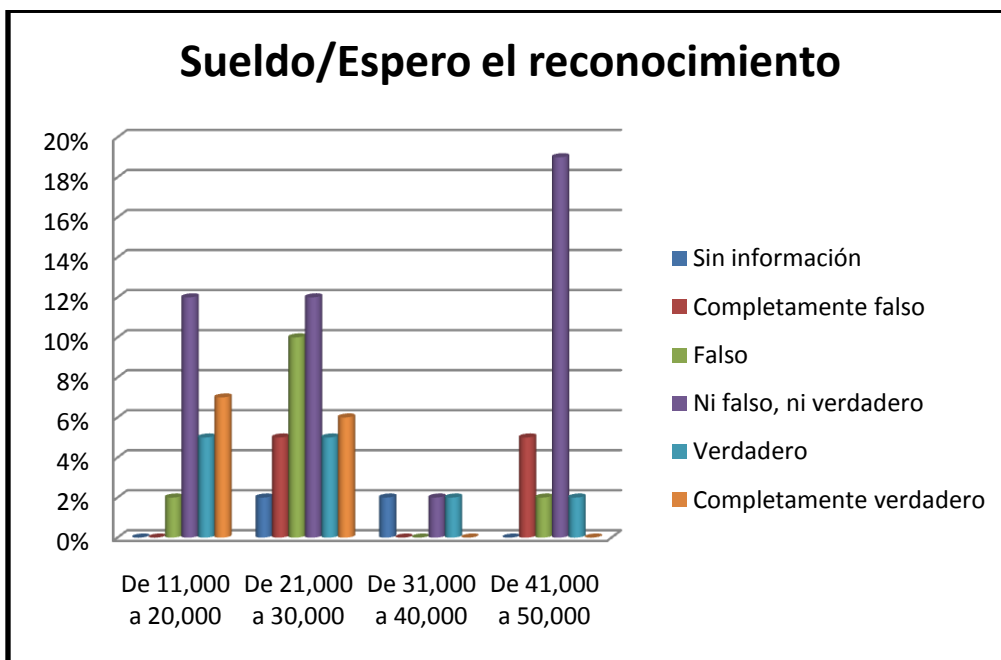
El 28% de los servidores públicos de carrera que su sueldo es entre los 21,000.00 a 30,000.00 pesos, señalan que es verdad que la información que les proporciona la CONAGUA les permite hacer una adecuada planeación de su carrera, y sólo el 5% de los servidores que su sueldo es entre los 41,000.00 a 50,000.00 pesos señala que es completamente falso.



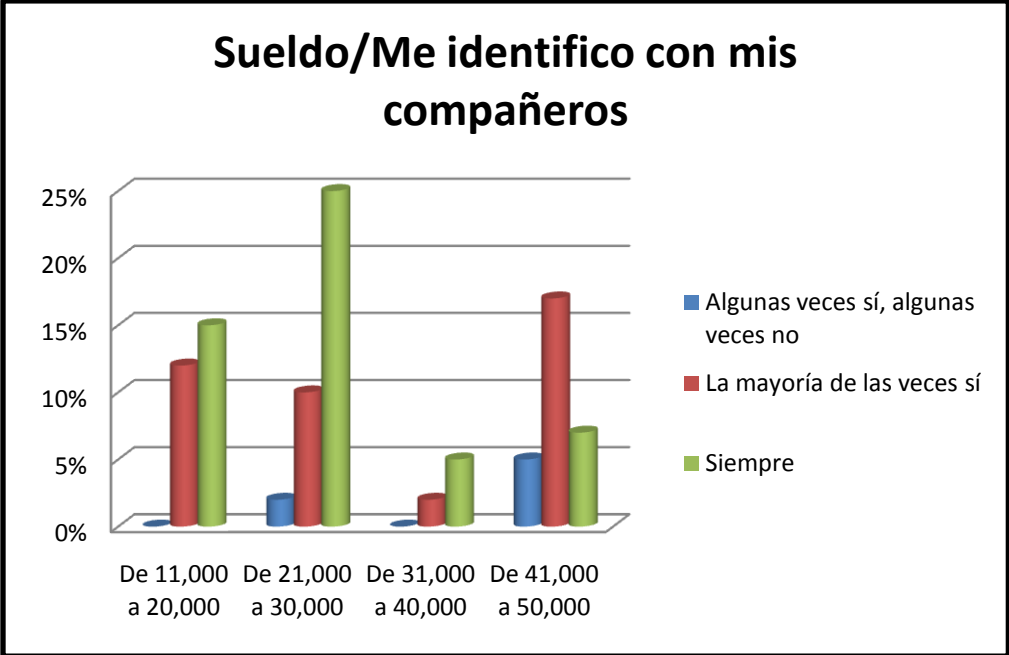
Los servidores públicos de carrera participantes, estaban en su mayoría indecisos al calificar el ítem “La planeación de su carrera les brinda oportunidades de crecimiento y mejora”, por ejemplo: el 15% de los servidores que tiene un sueldo de 11,000.00 a 20,000.00 pesos; así como el 10% los servidores con un sueldo entre los 21,000.00 a 30,000.00 y otro 10% que tienen un sueldo entre 41,000.00 a 50,000.00 pesos.



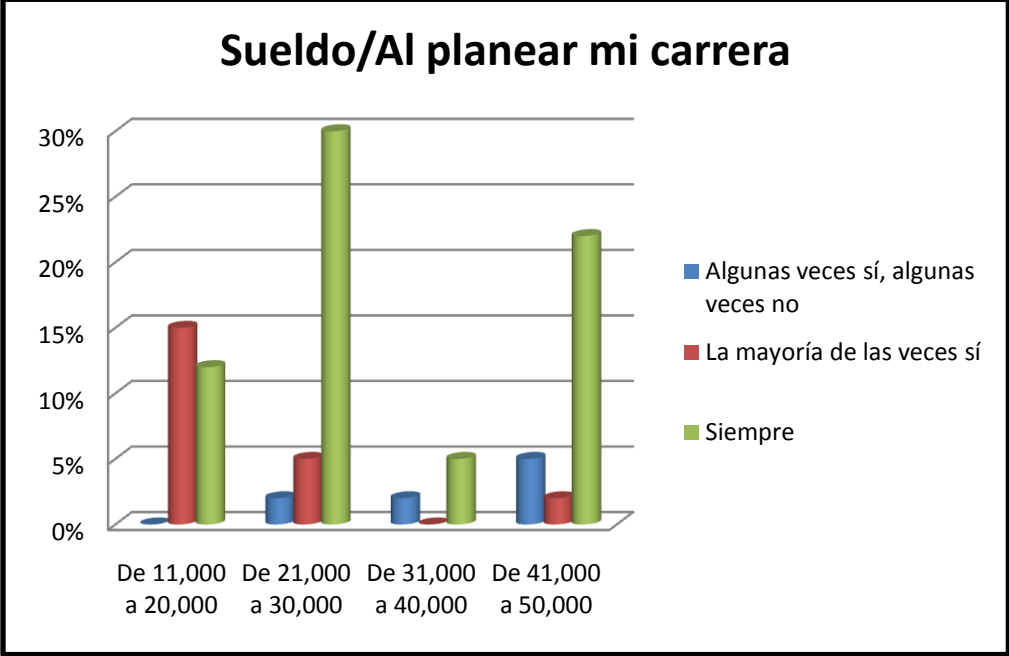
En el ítem “Espero el reconocimiento público cuando realizo bien mi trabajo”, los servidores públicos de carrera en su mayoría están en desacuerdo, destacando el 19% de los servidores que tienen un sueldo entre los 41,000.00 a 50,000.00 pesos y el 10% de los servidores que tienen un sueldo entre los 21,000.00 a 30,000.00 pesos señalan que es falso.



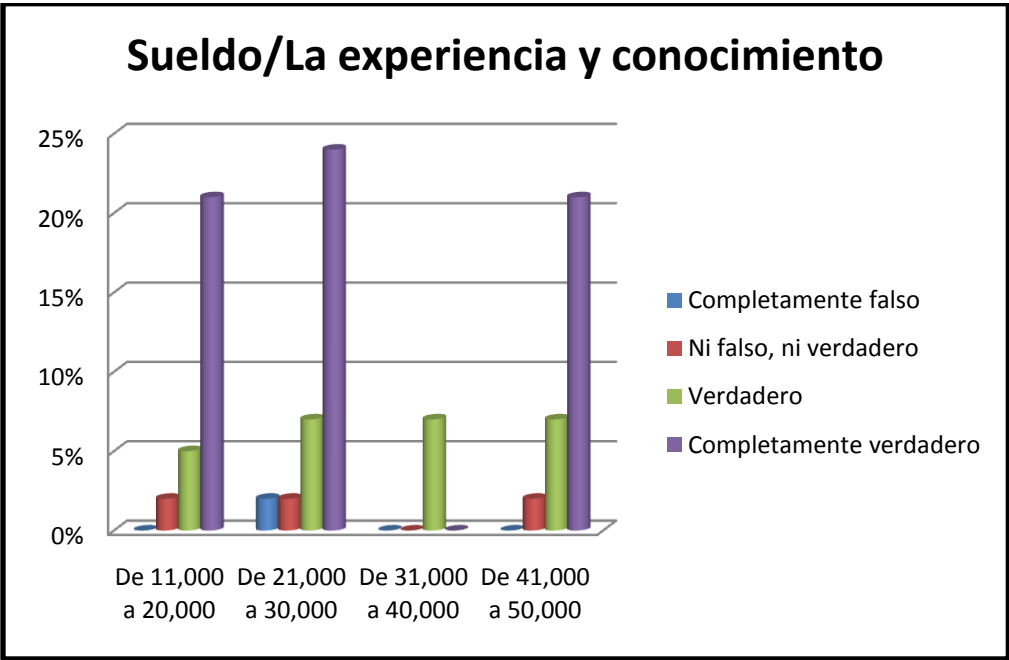
El 25% de los servidores públicos de carrera que tienen un sueldo entre los 21,000.00 a 30,000.00 pesos, señalan que siempre se identifican con sus compañeros para alcanzar los objetivos institucionales



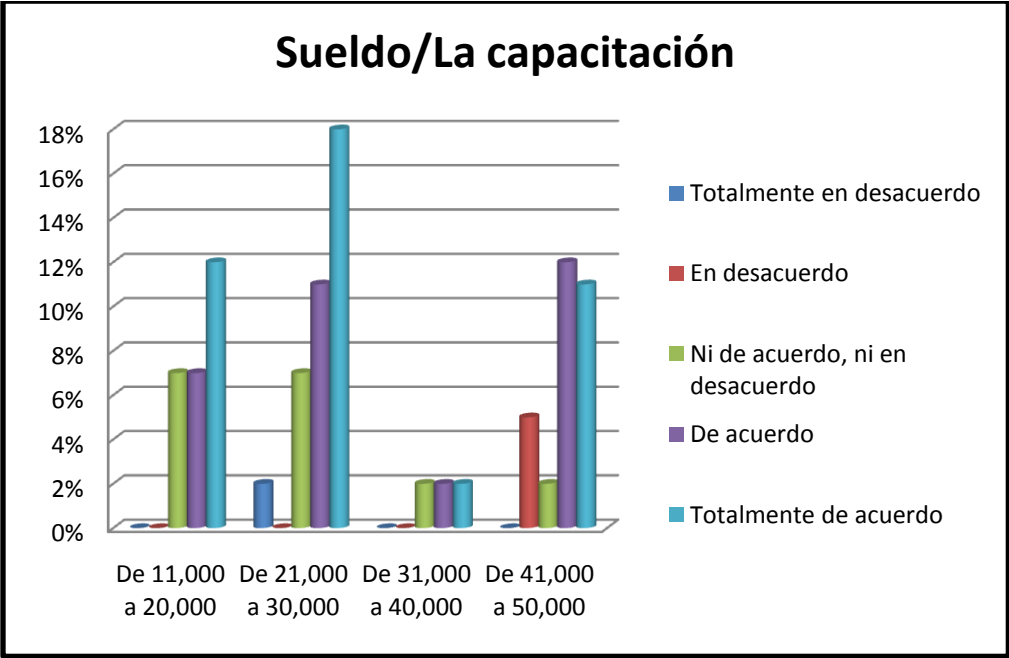
El 30% de los servidores públicos de carrera participantes que tienen un sueldo ente los 21,000.00 a 30,000.00 pesos, señalan que siempre en la planeación de su carrera identifican claramente sus intereses, valores, fortalezas y debilidades. Al igual que el 22% de los servidores públicos que tienen un sueldo entre los 41,000.00 a 50,000.00 pesos.



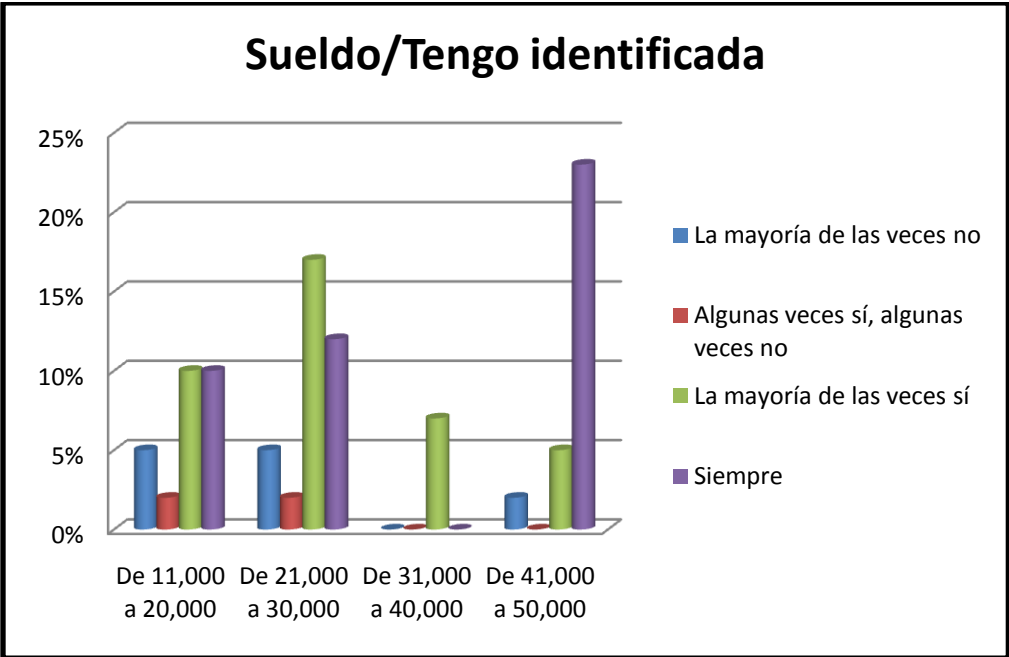
Los servidores públicos de carrera participantes señalaron en el ítem “La experiencia y los conocimientos que tienes te permiten aspirar a obtener un puesto de mayor jerarquía o responsabilidad en la CONAGUA”, el 24% de los servidores que tienen un sueldo entre los 21,000.00 a 30,000.00 pesos están totalmente de acuerdo, al igual que el 21% de los servidores que tienen un sueldo entre los 11,000.00 a 20,000.00 pesos y otro 21% de los servidores que tienen un sueldo entre 41,000.00 a 50,000.00 pesos.



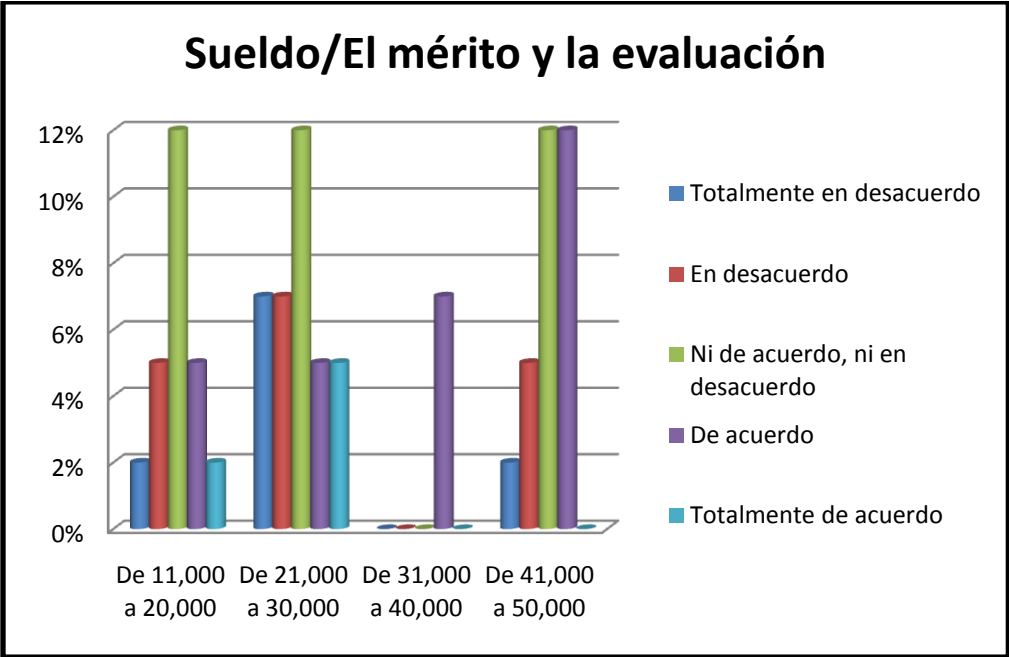
El 18% de los servidores públicos de carrera que tienen un sueldo entre los 21,000.00 a 30,000.00 pesos, señalan que están totalmente de acuerdo en que la capacitación que reciben de la Institución les ayuda a adquirir nuevas habilidades, conocimientos y destrezas con la finalidad de que mejoren su trabajo.



El 23% de los servidores públicos de carrera participantes que tienen un sueldo entre los 41,000.00 a 50,000.00 pesos, señalan que siempre tienen identificada la trayectoria laboral que quieren seguir en la CONAGUA.



La mayoría de los servidores públicos de carrera están indecisos en que el mérito y la evaluación del desempeño les garantiza obtener puestos de mayor responsabilidad. Los servidores que coinciden con esta percepción son aquellos que tienen los siguientes sueldos de 11,000.00 a 20,000.00 pesos, de 21,000.00 a 30,000.00 pesos y de 41,000.00 a 50,000.00 pesos, con el 12% cada uno de ellos. Es importante resaltar que el 12% de los servidores públicos de carrera que tienen un sueldo entre 41,000.00 a 50,000.00 pesos están de acuerdo con nuestra afirmación.



Conclusiones

Durante la realización de esta investigación, revisamos la información sobre el desarrollo profesional y del plan de carrera de los servidores públicos de carrera, en primera instancia de la Administración Pública Federal y especialmente de los de la Comisión Nacional del Agua. El Desarrollo Profesional de los servidores públicos de carrera de la CONAGUA, es una oportunidad de crecimiento y mejora que los lleva a su profesionalización.

Desde esta perspectiva el desarrollo profesional es un compromiso entre la persona y la organización, donde ambas partes se benefician cuando se alcanzan los objetivos.

Por lo tanto el desarrollo profesional de los servidores públicos de carrera debe considerar las necesidades individuales y las necesidades de la CONAGUA, donde se establezcan compromisos individuales (servidores públicos de carrera), que permitan a cada persona conocer hacia donde quiere ir y la forma en que lo logrará, y para la Dependencia creando las opciones que apoyen el crecimiento de los servidores públicos de carrera, donde el papel del Comité Técnico de Profesionalización sea vigilar el cumplimiento de esta responsabilidad.

Esto implica que los servidores públicos de carrera conozcan y establezcan hacia dónde quieren ir y la forma en que lo van a conseguir, considerando en ello su formación académica, su experiencia, sus habilidades y destrezas, que los lleven a una adecuada planeación de su carrera.

Para esta planeación deben contar con la información necesaria que les permita establecer la dirección en que deben seguir en la CONAGUA, o en otra dependencia u organización

Con respecto a la Comisión al establecer el Subsistema de Desarrollo Profesional, genera las oportunidades de crecimiento de los servidores públicos de carrera, propiciando un sentido de pertenencia y orgullo de estar en una Institución que apoya a su personal, y que día a día mejora sus condiciones profesionales y laborales.

En este sentido para que opere el Subsistema de Desarrollo Profesional en la CONAGUA, se debe realizar una adecuada planeación de los recursos humanos, donde se establezcan con claridad los criterios generales para apoyar el desarrollo profesional de los servidores públicos de carrera, así como identificar los puestos vacantes de la institución y la forma en que se van a ocupar, ya sea por movimientos laterales o por concurso.

Un punto importante que se debe considerar es la comunicación, que permita mantener una estrecha relación entre el área de recursos humanos y el servidor público de carrera, para que pueda establecer su plan de carrera, conociendo con oportunidad los puestos vacantes, los requisitos que debe cumplir, las destrezas, conocimientos y habilidades de cada puesto, que le permitan hacer la planeación de su carrera.

Con esta información los servidores públicos de carrera realizarán su plan de carrera, donde considere las acciones de capacitación, que necesita para adquirir los conocimientos, habilidades y destrezas que le permitan realizar las funciones para su puesto, así como las de los puestos que considera pueda ocupar en un futuro; que aunado a su experiencia los lleve a la profesionalización.

Es importante señalar que después de analizar los resultados que se obtuvieron en nuestra investigación, podemos destacar que los servidores públicos de carrera de la CONAGUA, tienen conocimiento de la Ley del Servicio Profesional de Carrera en la Administración Pública Federal, sobre el desarrollo profesional y de los elementos que debe considerar para la planeación de carrera, además que tienen un fuerte compromiso con su desarrollo profesional.

También podemos señalar que los servidores públicos de carrera participantes en nuestra investigación, no pueden realizar la planeación de su carrera con la información que les proporciona la institución, porque sólo tienen información de las plazas que están en concurso hasta que se publican para el mismo, no la conocen antes para que puedan solicitar un movimiento lateral, por ello su plan de carrera no se realiza. Por eso es importante que se establezca un sistema de información, donde se dé a conocer a los servidores públicos de carrera los puestos que están vacantes y los movimientos que pueden solicitar: (laterales o verticales), los requisitos que debe cubrir, de acuerdo al perfil de puesto, y el tiempo que tardarán en acceder al mismo. Esta información debe ser de conocimiento general y publicarse en las páginas de internet e intranet de la dependencia, así como en los periódicos murales que tiene la institución.

Los servidores públicos de carrera como parte de su desarrollo profesional, deben considerar en su plan de carrera los puestos que son de su interés, teniendo como base la experiencia y mérito mostrados en el desarrollo de sus funciones, esto a fin de hacer un plan de carrera apegado a sus necesidades personales y profesionales.

Otro aspecto a considerar en el desarrollo profesional de los servidores públicos es el reconocimiento de sus logros, porque estos pueden influir positiva o negativamente en la actitud de los mismos y en su desarrollo profesional, por ejemplo, si es positivo el servidor público de carrera se identificará con los

objetivos de la institución además de que buscará una promoción (concurrir a un puesto) que le permita obtener un ascenso. En cambio si es negativo, se conformará con realizar sus funciones sin preocuparse por buscar algo más.

Es necesario que la CONAGUA establezca los mecanismos para el desarrollo profesional de los servidores públicos de carrera, que satisfagan las necesidades de crecimiento y mejora, además de que los oriente para que puedan realizar la planeación de su carrera, que dé como resultado el plan de carrera del servidor público.

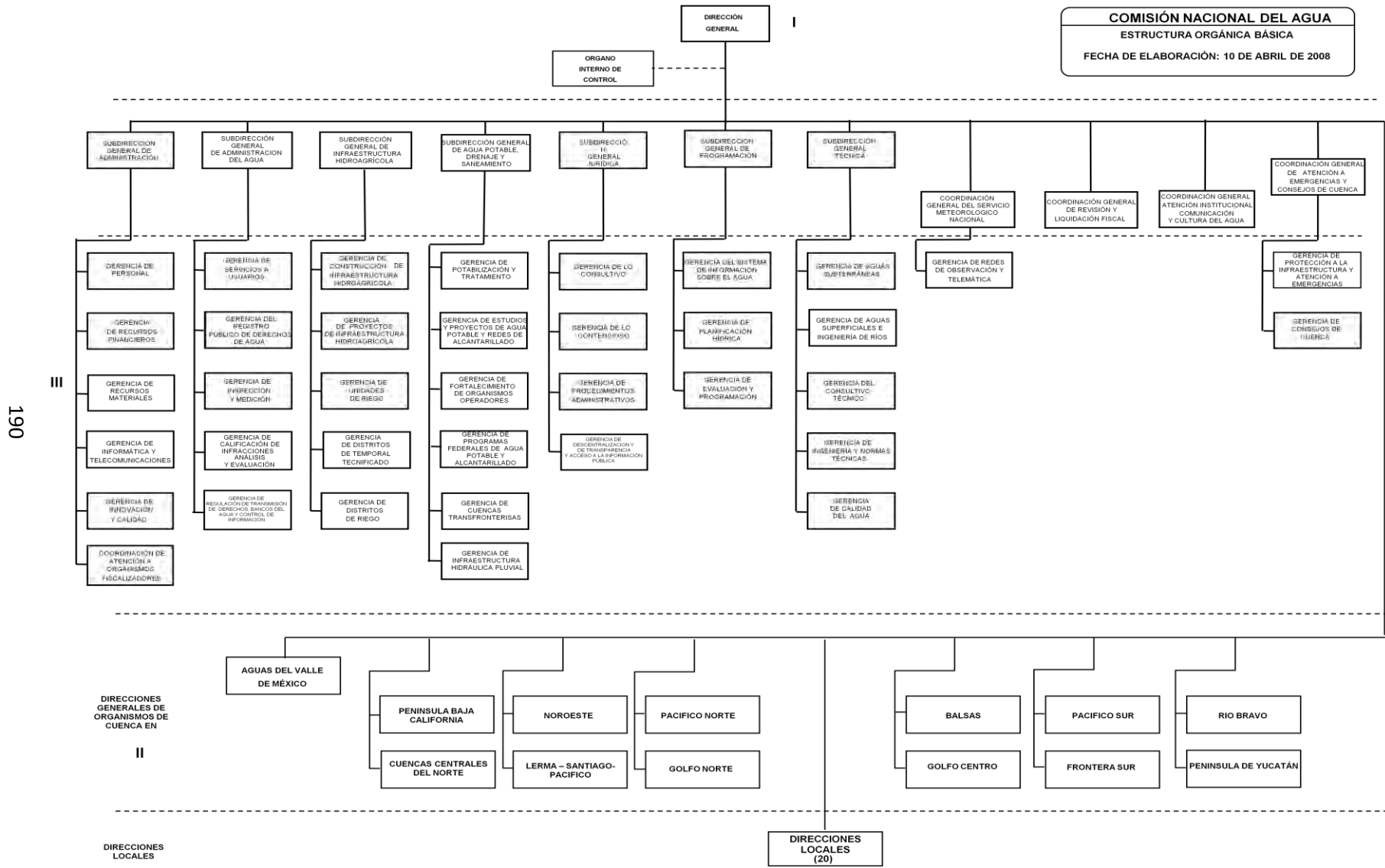
Finalmente, es un hecho que los servidores públicos de carrera de la CONAGUA, tienen conocimiento de las ventajas y desventajas que les ofrece la Ley del Servicio Profesional de Carrera en la Administración Pública Federal, en cuanto a su desarrollo profesional y a la planeación de su carrera, pero es necesario que se establezcan los criterios o lineamientos donde se detallen los requisitos que deben seguir para elaborar su plan de carrera y la forma en que la Comisión creará un sistema de administración de carrera, donde se contemple la formación, capacitación y las acciones que les permita a los servidores públicos lograr la profesionalización.

El establecer un sistema de administración de carrera les daría confianza a los servidores públicos de carrera, porque no sólo realizarían su plan de carrera sino que fomentaría la permanencia en la Comisión Nacional del Agua de este personal y sólo se daría continuidad a los programas institucionales.

Anexos

Anexo 1

COMISIÓN NACIONAL DEL AGUA
ESTRUCTURA ORGÁNICA BÁSICA
 FECHA DE ELABORACIÓN: 10 DE ABRIL DE 2008



190

CUESTIONARIO

El presente instrumento fue diseñado con fines académicos, para obtener el grado de Maestra en Administración de Organizaciones en la Facultad de Contaduría y Administración de la Universidad Nacional Autónoma de México. Para ello te pediría que contestes unas afirmaciones. La información que nos proporcionas es muy importante para alcanzar el objetivo de nuestra investigación y será manejada de manera confidencial. No te tomará más de 15 minutos.

Datos del Encuestado

Género:	Masculino		Edad:	20 a los 25		Escolaridad	Preparatoria	
	Femenino			26 a los 30			Carrera Técnica	
Nivel				31 a los 35			Licenciatura	
Central		36 a los 40			Maestría			
Organismo de Cuenca		41 a los 45			Doctorado			
Dirección Local		46 a los 50			Carrera			
Adscripción				51 a los 55			Ing. Civil	
				56 a los 60			Ing. Geólogo	
				61 a los 65			Ing. Mecánico	
				66 años en adelante			Ing. Agrónomo	
Puesto:						Ing. Químico		
Antigüedad en la CONAGUA y en la APF			Antigüedad en el Puesto			Hidrología		
de menos de un año a 5 años			de menos de un año a 5 años			Geografía		
de 6 a 10 años			de 6 a 10 años			Administración		
de 11 años a 15			de 11 años a 15			Economía		
de 16 a 20 años			de 16 a 20 años			Psicología		
							Otra	
							Especifique:	
							Situación	
							Inconcluso	
							Terminado/pasante	
							Titulado	

Instrucciones: Lea cuidadosamente cada pregunta y marque con una "X" la respuesta seleccionada, porque el cuestionario tiene tres tipos de respuestas. Es importante señalar que cada pregunta tiene una sola respuesta.

La calificación que debe dar a cada respuesta debe ser de acuerdo a lo siguiente:

- ✓ A = Completamente verdadero, Siempre y Totalmente de acuerdo.
- ✓ B = Verdadero, La mayoría de las veces y De acuerdo.
- ✓ C = Ni falso, ni verdadero, Algunas veces sí, algunas veces no y Ni de acuerdo, ni en desacuerdo.
- ✓ D = Falso, La mayoría de las veces y En desacuerdo.
- ✓ E = Completamente falso, Nunca y Totalmente en desacuerdo

CUESTIONARIO

No.	Aspectos a calificar	Calificación				
		A	B	C	D	E
1	La Ley del Servicio Profesional de carrera regula el desarrollo profesional de los servidores públicos de carrera					
2	El plan de carrera es un procedimiento del Subsistema de Desarrollo Profesional					
3	Para acceder a un puesto de mayor jerarquía se debe participar en un concurso de oposición					
4	Al ingresar a la CONAGUA como servidor público de carrera, te notificaron cuáles son tus derechos y obligaciones					
5	Para elaborar el plan de carrera es necesario que conozcas hacia dónde quieres llegar					
6	Cuando haces bien tu trabajo esperas el reconocimiento de tu jefe y de tus compañeros					
7	El plan de carrera lo elaboro conforme a mis intereses y expectativas y espero a que el Comité Técnico de Profesionalización lo autorice para llevarlo a cabo					
8	Estoy comprometido con mi desarrollo profesional					
9	El desarrollo profesional debe ser un proceso planificado, de crecimiento y mejora					
10	Soy un especialista en las funciones que realizo					
11	El perfil de puesto es necesario para que realices tu plan de carrera					
12	La información que te ha proporcionado la CONAGUA te permite hacer una adecuada planeación de tu carrera					
13	La planeación de la carrera me brinda oportunidades de crecimiento en la CONAGUA					
14	Espero el reconocimiento público cuando realizo bien mi trabajo					
15	Me identifico con mis compañeros para alcanzar los objetivos institucionales					
16	En la planeación de mi carrera identifico claramente mis intereses, valores, fortalezas y debilidades					
17	La experiencia y los conocimientos que tienes te permiten aspirar a obtener un puesto de mayor jerarquía o responsabilidad en la CONAGUA					
18	La capacitación que recibes de la institución te ayuda a adquirir nuevas habilidades, conocimientos y destrezas a fin de que mejorar tu trabajo					
19	Tengo identificada la trayectoria laboral que quiero seguir en la CONAGUA					
20	El mérito y la evaluación del desempeño te garantizan obtener puestos de mayor responsabilidad					

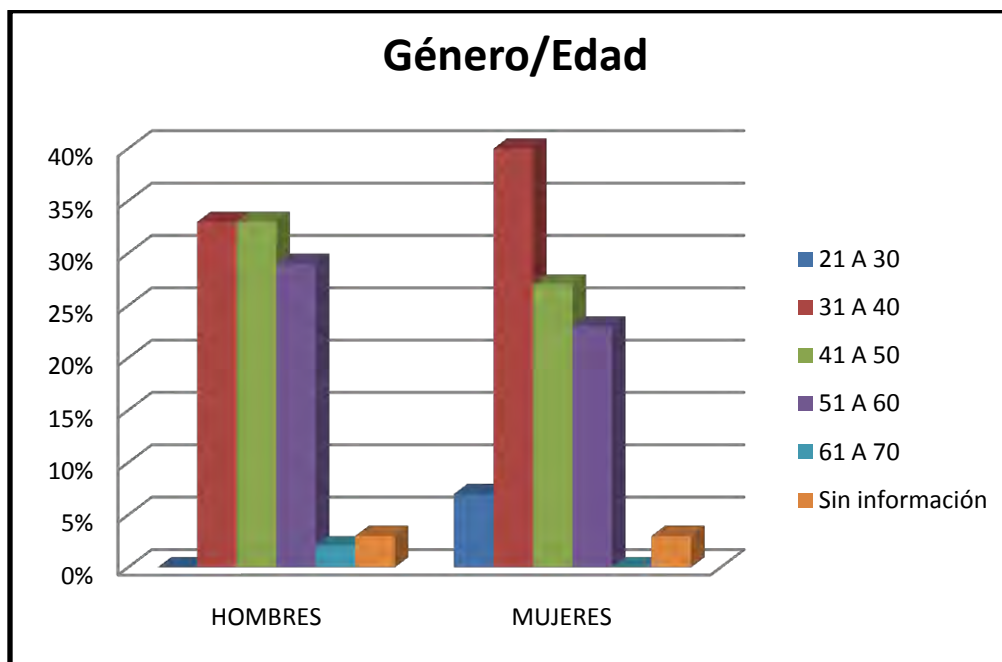
!!!Gracias por participar!!

Anexo 3. Variable Género

Edad

Género	21 A 30	31 A 40	41 A 50	51 A 60	61 A 70	Sin información	Total
Hombres	0	19	19	17	1	2	58
Mujeres	2	12	8	7	0	1	30
Total	2	31	27	24	1	3	88

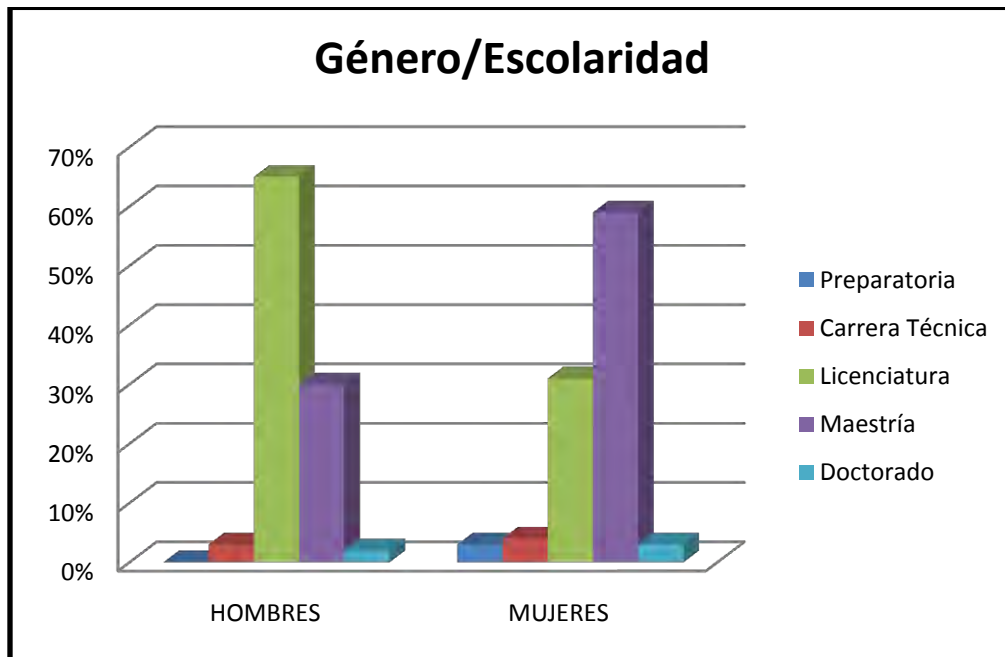
Género	21 A 30	31 A 40	41 A 50	51 A 60	61 A 70	Sin información
Hombres	0%	33%	33%	29%	2%	3%
Mujeres	7%	40%	27%	23%	0%	3%



Escolaridad

Género	Preparatoria	Carrera Técnica	Licenciatura	Maestría	Doctorado	Total
Hombres	0	2	37	17	1	57
Mujeres	1	1	9	17	1	29
Total	1	3	46	34	2	86

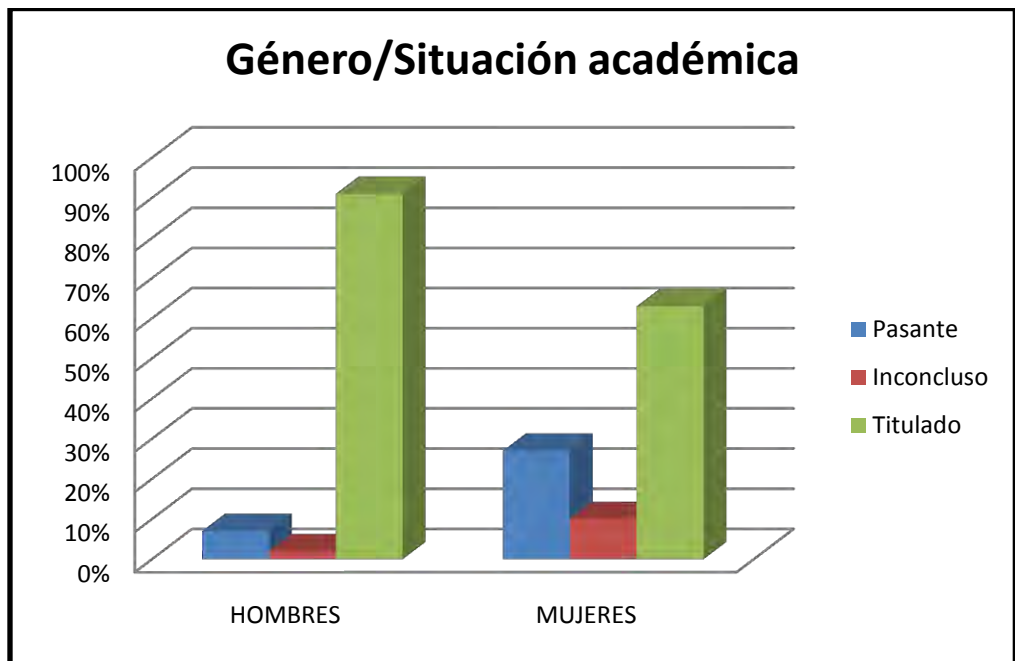
Género	Preparatoria	Carrera Técnica	Licenciatura	Maestría	Doctorado
Hombres	0%	3%	65%	30%	2%
Mujeres	3%	4%	31%	59%	3%



Situación académica

Género	Pasante	Inconcluso	Titulado	Total
Hombres	4	1	50	55
Mujeres	8	3	19	30
Total	12	4	69	85

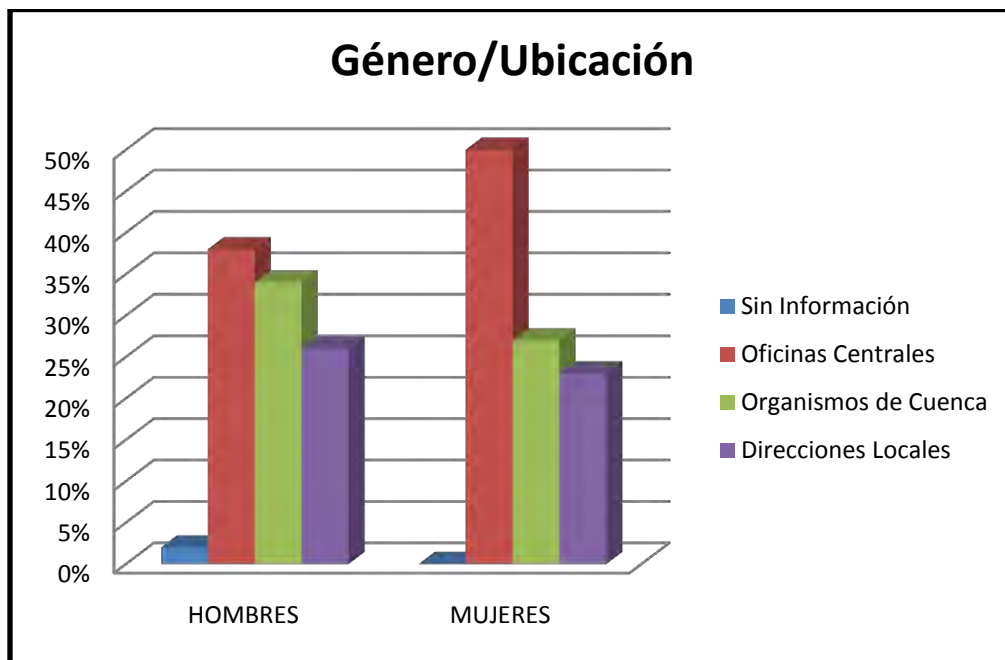
Género	Pasante	Inconcluso	Titulado
Hombres	7%	2%	91%
Mujeres	27%	10%	63%



Ubicación

Género	Sin información	Oficinas Centrales	Organismos de Cuenca	Direcciones Locales	Total
Hombres	1	22	20	15	58
Mujeres	0	15	8	7	30
Total	1	37	28	22	88

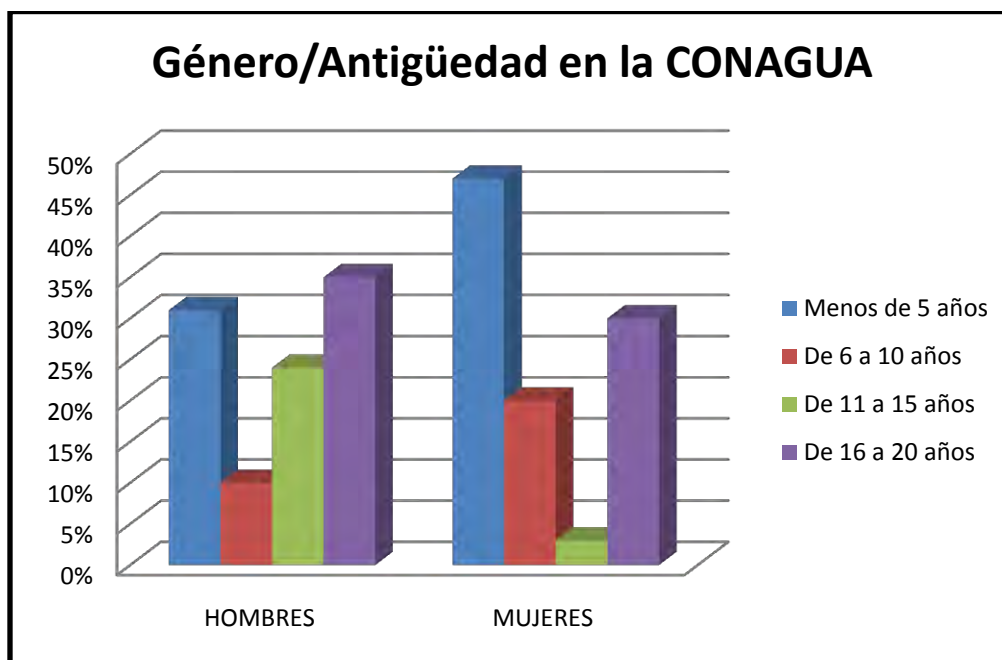
Género	Sin información	Oficinas Centrales	Organismos de Cuenca	Direcciones Locales
Hombres	2%	38%	34%	26%
Mujeres	0%	50%	27%	23%



Antigüedad en la CONAGUA

Género	Menos de 5 años	De 6 a 10 años	De 11 a 15 años	De 16 a 20 años	Total
Hombres	18	6	14	20	58
Mujeres	14	6	1	9	30
Total	32	12	15	29	88

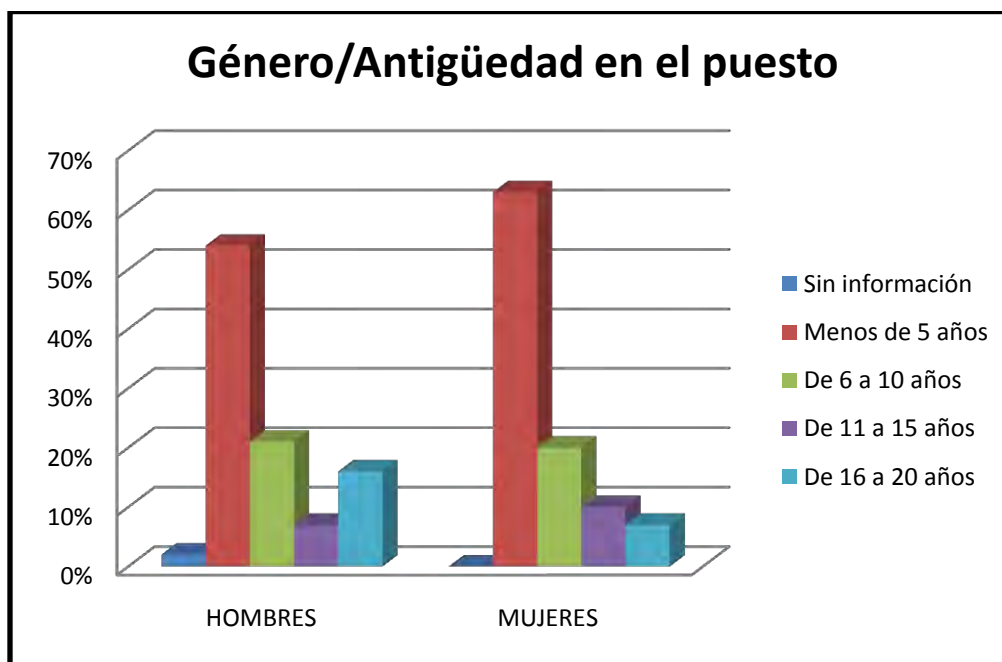
Género	Menos de 5 años	De 6 a 10 años	De 11 a 15 años	De 16 a 20 años
Hombres	31%	10%	24%	35%
Mujeres	47%	20%	3%	30%



Antigüedad en el puesto

Género	Sin información	Menos de 5 años	De 6 a 10 años	De 11 a 15 años	De 16 a 20 años	Total
Hombres	1	31	12	4	9	57
Mujeres	0	19	6	3	2	30
Total	1	50	18	7	11	87

Género	Sin información	Menos de 5 años	De 6 a 10 años	De 11 a 15 años	De 16 a 20 años
Hombres	2%	54%	21%	7%	16%
Mujeres	0	63%	20%	10%	7%

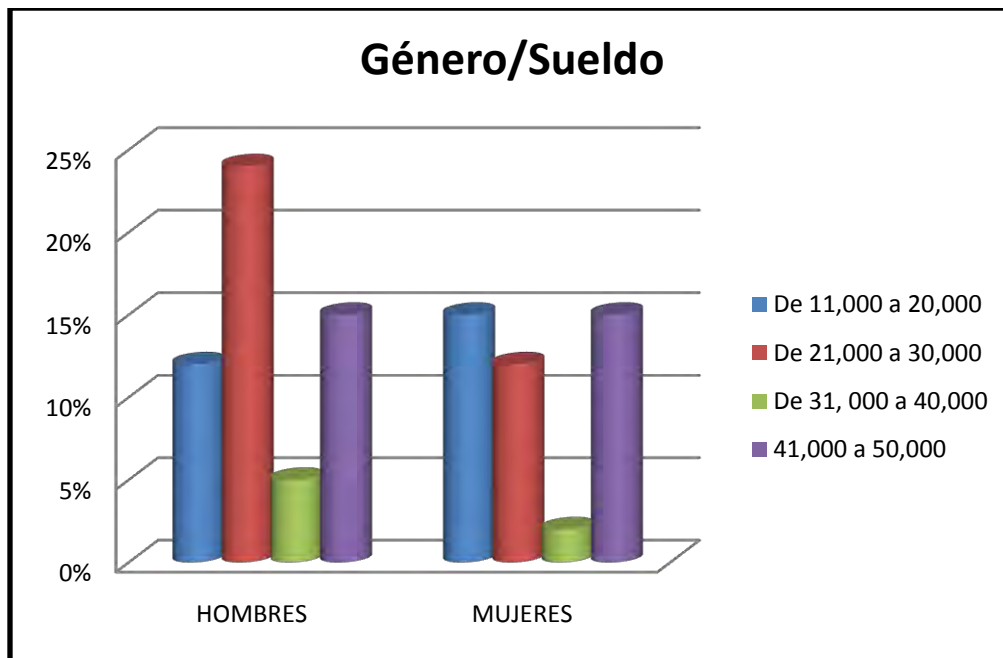


Sueldo

Género	De 11,000 a 20,000	De 21,000 a 30,000	De 31, 000 a 40,000	41,000 a 50,000	Sin Información	Total
Hombres	5	10	2	6	35	58
Mujeres	6	5	1	6	12	30
Total	11	15	3	12	47	88

Género	De 11,000 a 20,000	De 21,000 a 30,000	De 31, 000 a 40,000	41,000 a 50,000	Total
Hombres	5	10	2	6	23
Mujeres	6	5	1	6	18
Total	11	15	3	12	41

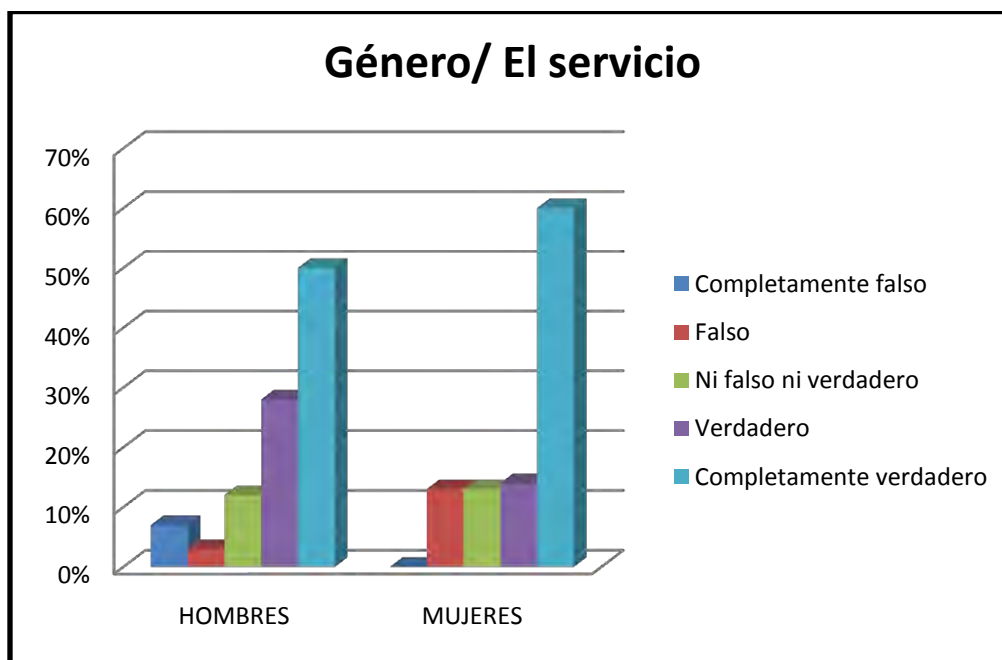
Género	De 11,000 a 20,000	De 21,000 a 30,000	De 31, 000 a 40,000	41,000 a 50,000
Hombres	12%	24%	5%	15%
Mujeres	15%	12%	2%	15%



El Servicio Profesional de Carrera

Género	Completamente falso	Falso	Ni falso ni verdadero	Verdadero	Completamente verdadero	Total
Hombres	4	2	7	16	29	58
Mujeres	0	4	4	4	18	30
Total	4	6	11	20	47	88

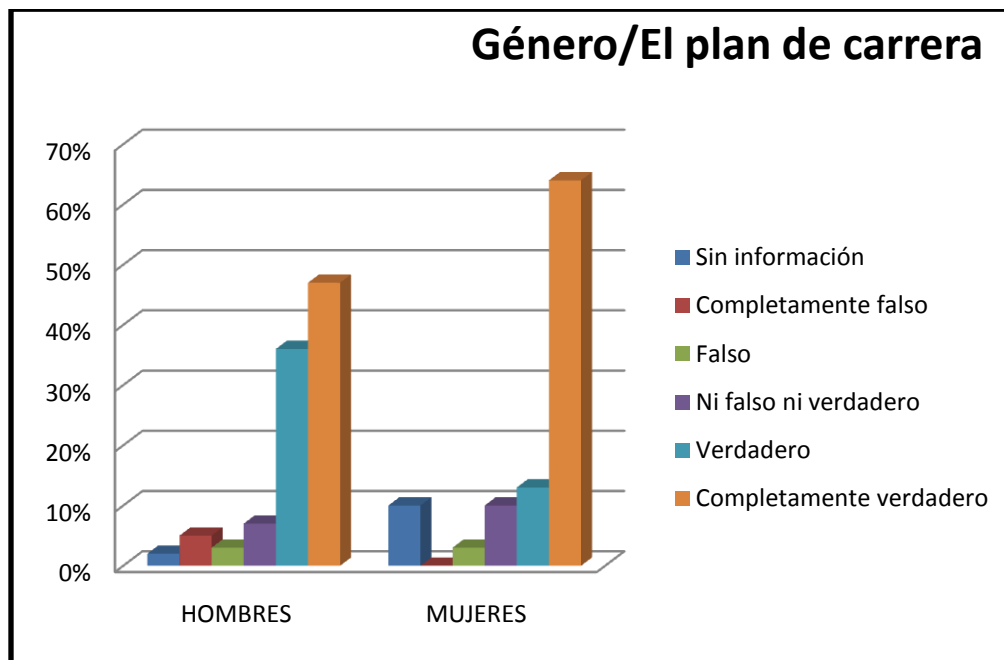
Género	Completamente falso	Falso	Ni falso ni verdadero	Verdadero	Completamente verdadero
Hombres	7%	3%	12%	28%	50%
Mujeres	0	13%	13%	14%	60%



El Plan de Carrera

Género	Sin información	Completamente falso	Falso	Ni falso ni verdadero	Verdadero	Completamente verdadero	Total
Hombres	1	3	2	4	21	27	58
Mujeres	3	0	1	3	4	19	30
Total	4	3	3	7	25	46	88

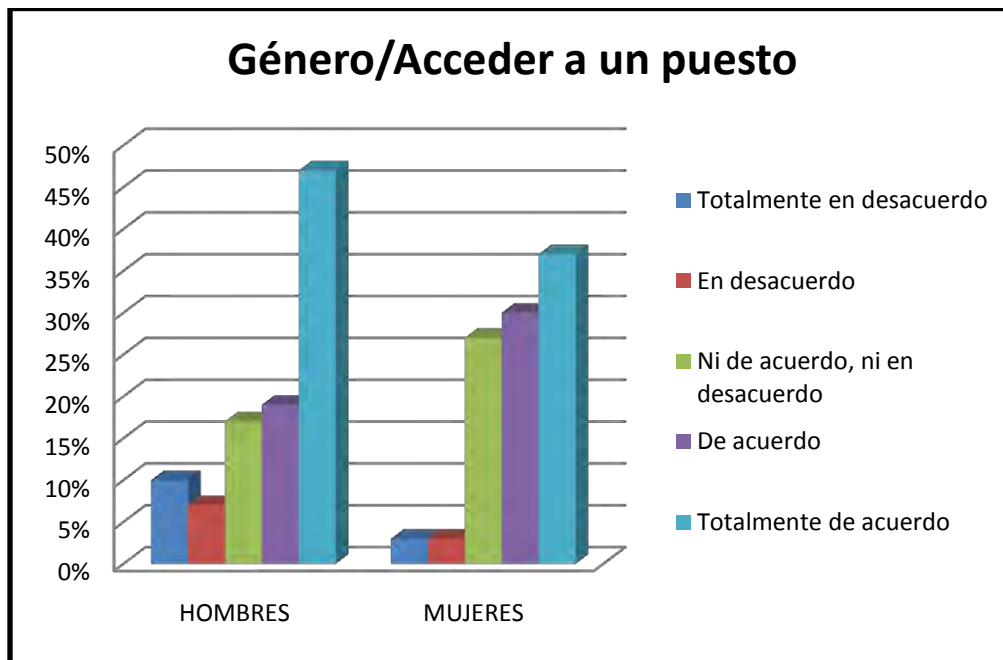
Género	Sin información	Completamente falso	Falso	Ni falso ni verdadero	Verdadero	Completamente verdadero
Hombres	2%	5%	3%	7%	36%	47%
Mujeres	10%	0	3%	10%	13%	64%



Acceder a un puesto de mayor jerarquía

Género	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	Total
Hombres	6	4	10	11	27	58
Mujeres	1	1	8	9	11	30
Total	7	5	18	20	38	88

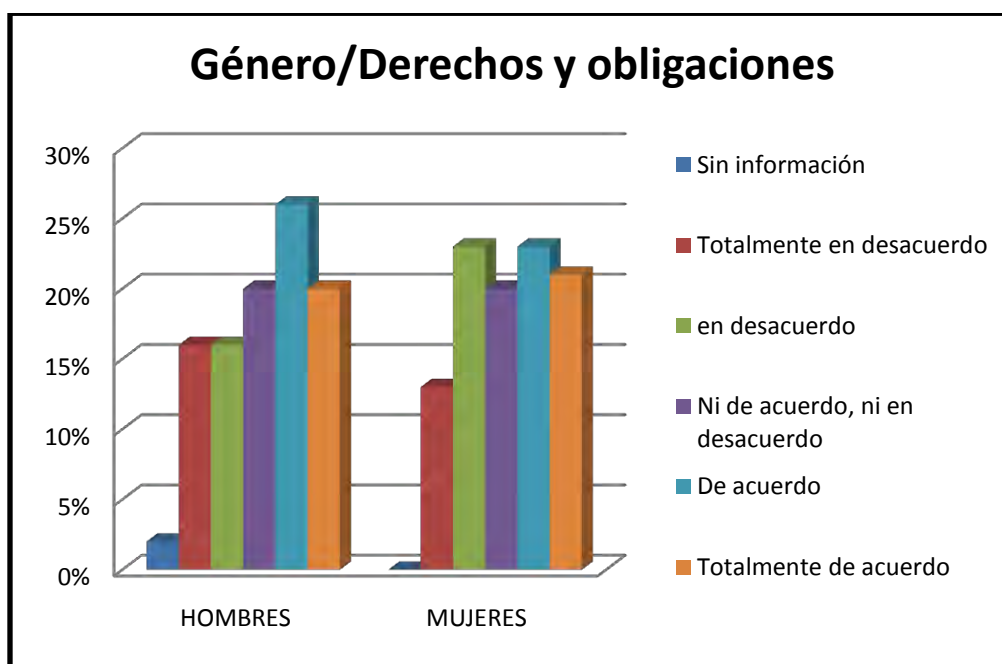
Género	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
Hombres	10%	7%	17%	19%	47%
Mujeres	3%	3%	27%	30%	37%



Derechos y obligaciones

Género	Sin información	Totalmente en desacuerdo	en desacuerdo	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	Total
Hombres	1	9	9	12	15	12	58
Mujeres	0	4	7	6	7	6	30
Total	1	13	16	18	22	18	88

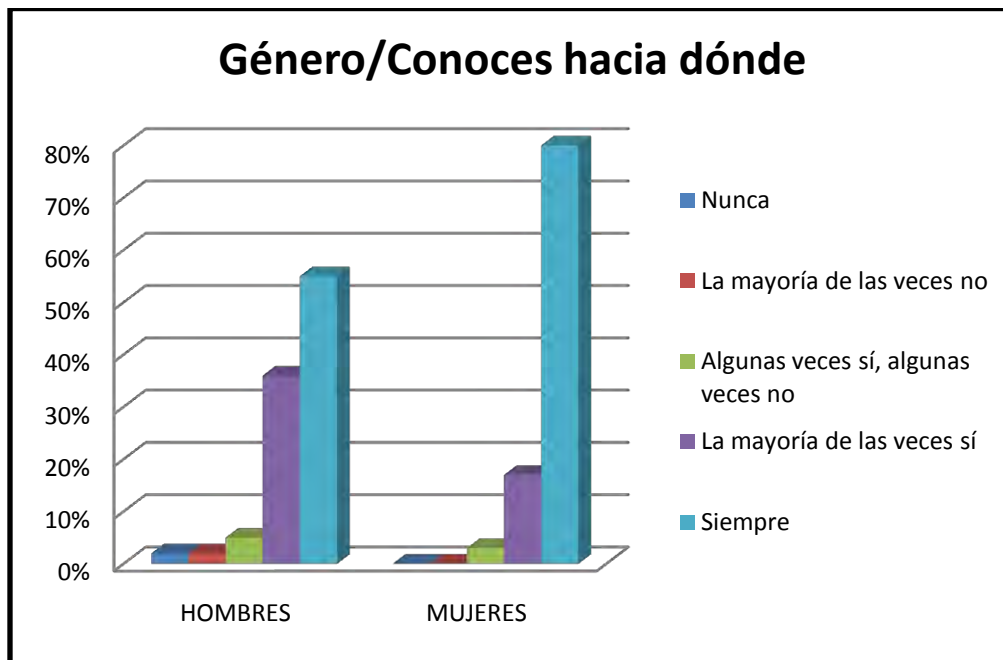
Género	Sin información	Totalmente en desacuerdo	en desacuerdo	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
Hombres	2%	16%	16%	20%	26%	20%
Mujeres	0	13%	23%	20%	23%	21%



Conoces hacia dónde

Género	Nunca	La mayoría de las veces no	Algunas veces sí, algunas veces no	La mayoría de las veces sí	Siempre	Total
Hombres	1	1	3	21	32	58
Mujeres	0	0	1	5	24	30
Total	1	1	4	26	56	88

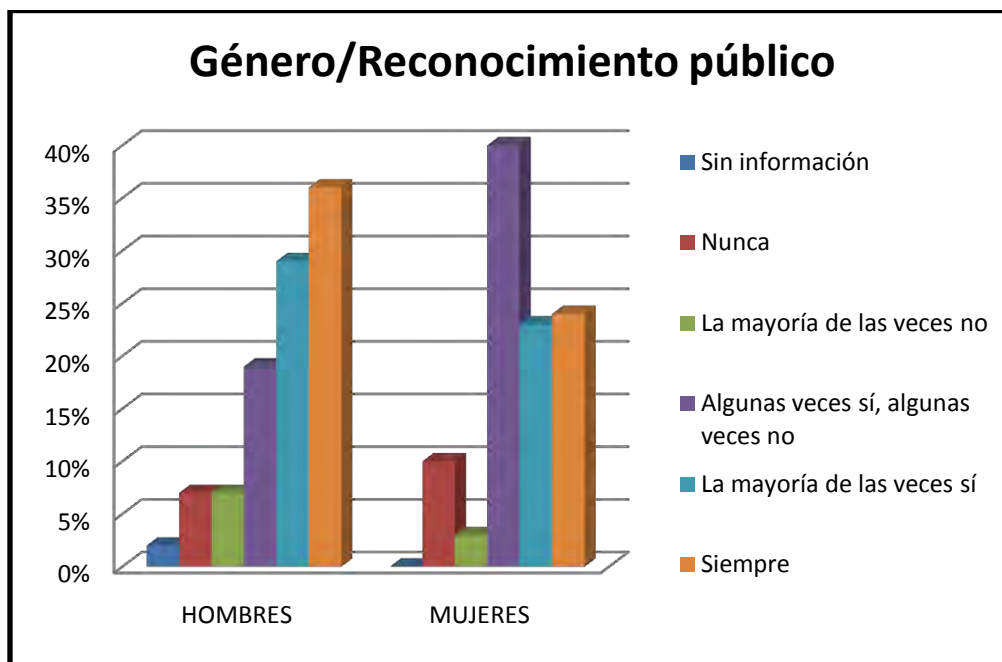
Género	Nunca	La mayoría de las veces no	Algunas veces sí, algunas veces no	La mayoría de las veces sí	Siempre
Hombres	2%	2%	5%	36%	55%
Mujeres	0	0	3%	17%	80%



Reconocimiento público

Género	Sin información	Nunca	La mayoría de las veces no	Algunas veces sí, algunas veces no	La mayoría de las veces sí	Siempre	Total
Hombres	1	4	4	11	17	21	58
Mujeres	0	3	1	12	7	7	30
Total	1	7	5	23	24	28	88

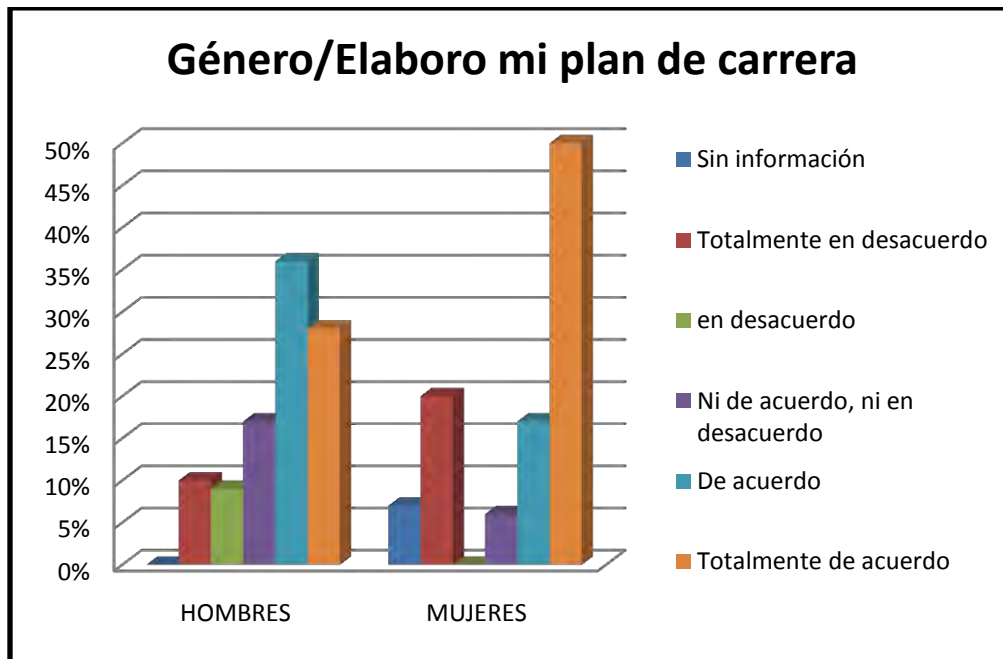
Género	Sin información	Nunca	La mayoría de las veces no	Algunas veces sí, algunas veces no	La mayoría de las veces sí	Siempre
Hombres	2%	7%	7%	19%	29%	36%
Mujeres	0	10%	3%	40%	23%	24%



Elaboro mi plan de carrera

Género	Sin información	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	Total
Hombres	0	6	5	10	21	16	58
Mujeres	2	6	0	2	5	15	30
Total	2	12	5	12	26	31	88

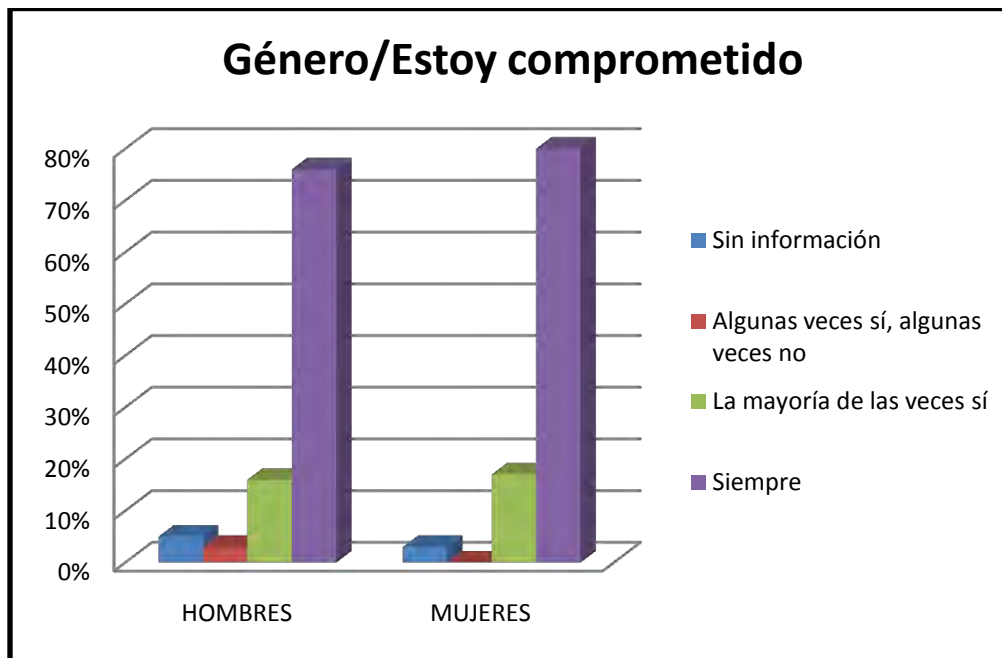
Género	Sin información	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
Hombres	0%	10%	9%	17%	36%	28%
Mujeres	7%	20%	0%	6%	17%	50%



Estoy comprometido

Género	Sin información	Algunas veces sí, algunas veces no	La mayoría de las veces sí	Siempre	Total
Hombres	3	2	9	44	58
Mujeres	1	0	5	24	30
Total	4	2	14	68	88

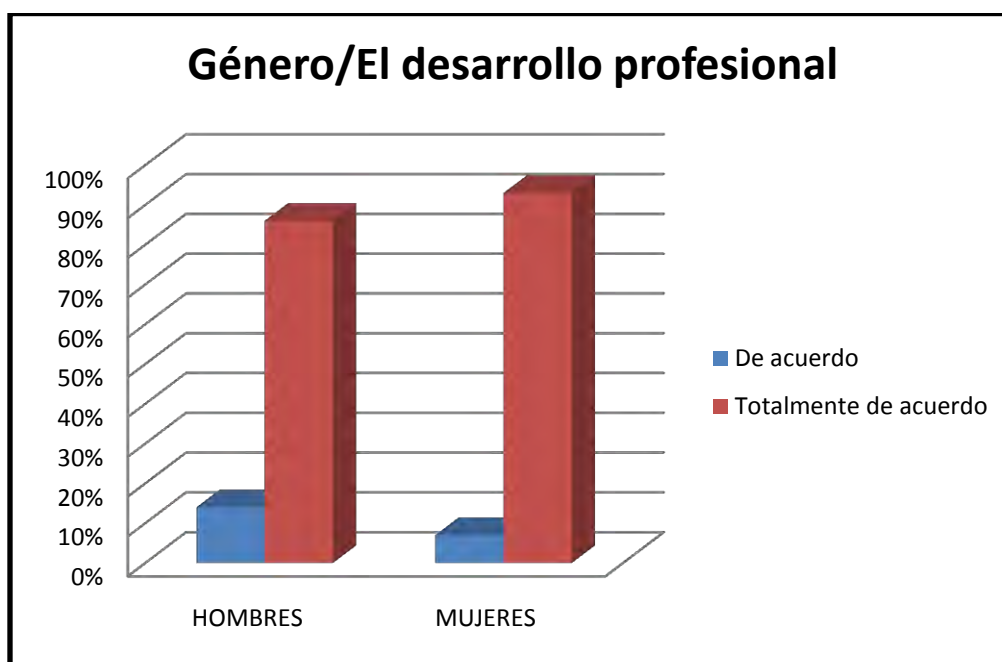
Género	Sin información	Algunas veces sí, algunas veces no	La mayoría de las veces sí	Siempre
Hombres	5%	3%	16%	76%
Mujeres	3%	0	17%	80%



El desarrollo profesional es un proceso

Género	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	Total
Hombres	8	50	58
Mujeres	2	28	30
Total	10	78	88

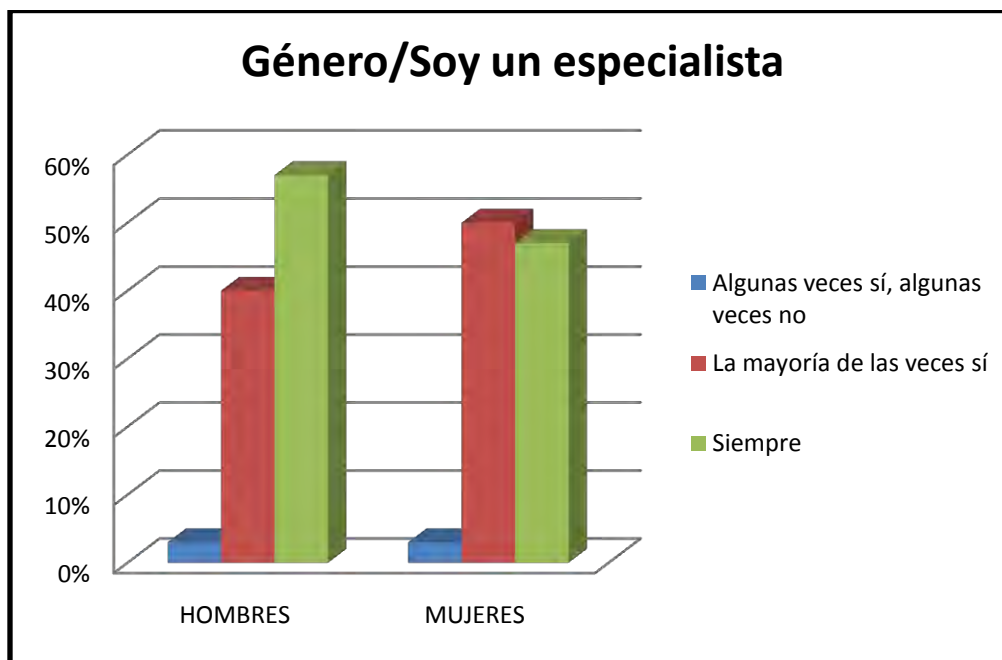
Género	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
Hombres	14%	86%
Mujeres	7%	93%



Soy un especialista

Género	Algunas veces sí, algunas veces no	La mayoría de las veces sí	Siempre	Total
Hombres	2	23	33	58
Mujeres	1	15	14	30
Total	3	38	47	88

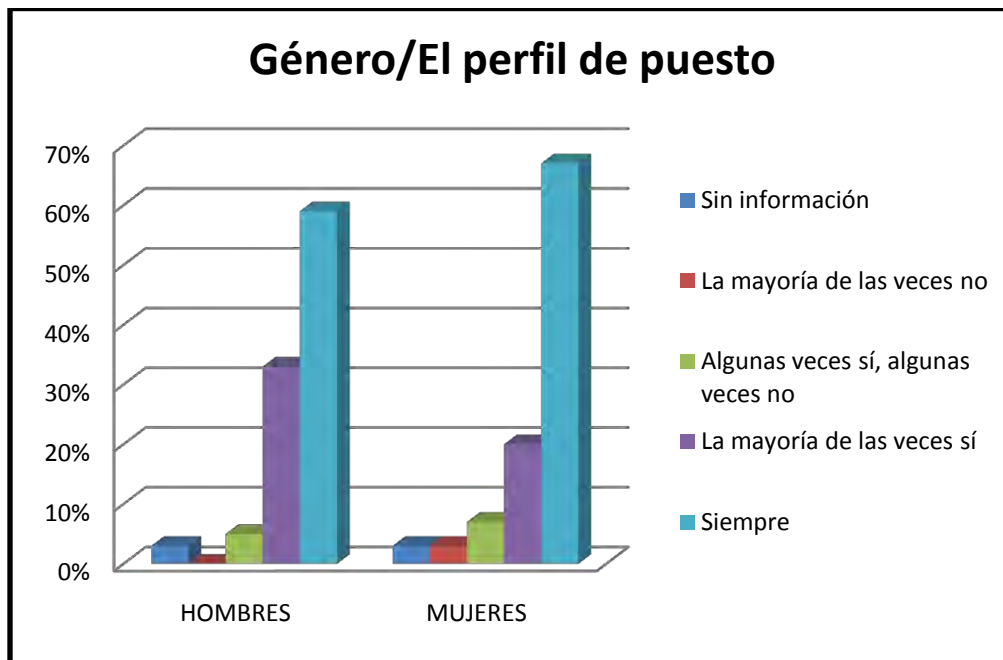
Género	Algunas veces sí, algunas veces no	La mayoría de las veces sí	Siempre
Hombres	3%	40%	57%
Mujeres	3%	50%	47%



El perfil de puesto

Género	Sin información	La mayoría de las veces no	Algunas veces sí, algunas veces no	La mayoría de las veces sí	Siempre	Total
Hombres	2	0	3	19	34	58
Mujeres	1	1	2	6	20	30
Total	3	1	5	25	54	88

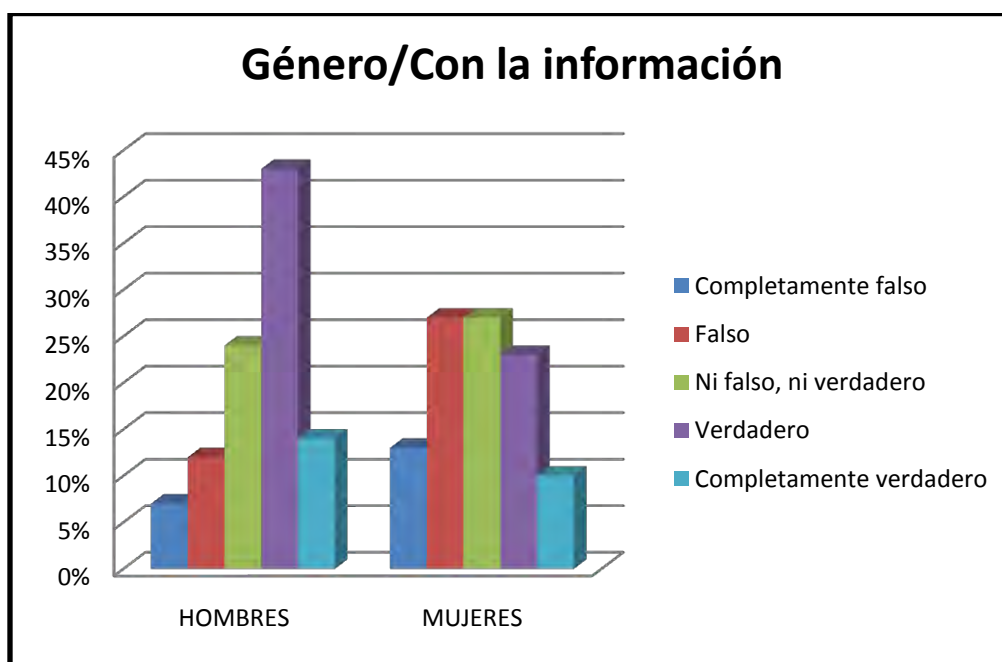
Género	Sin información	La mayoría de las veces no	Algunas veces sí, algunas veces no	La mayoría de las veces sí	Siempre
Hombres	3%	0	5%	33%	59%
Mujeres	3%	3%	7%	20%	67%



La información

Género	Completamente falso	Falso	Ni falso, ni verdadero	Verdadero	Completamente verdadero	Total
Hombres	4	7	14	25	8	58
Mujeres	4	8	8	7	3	30
Total	8	15	22	32	11	88

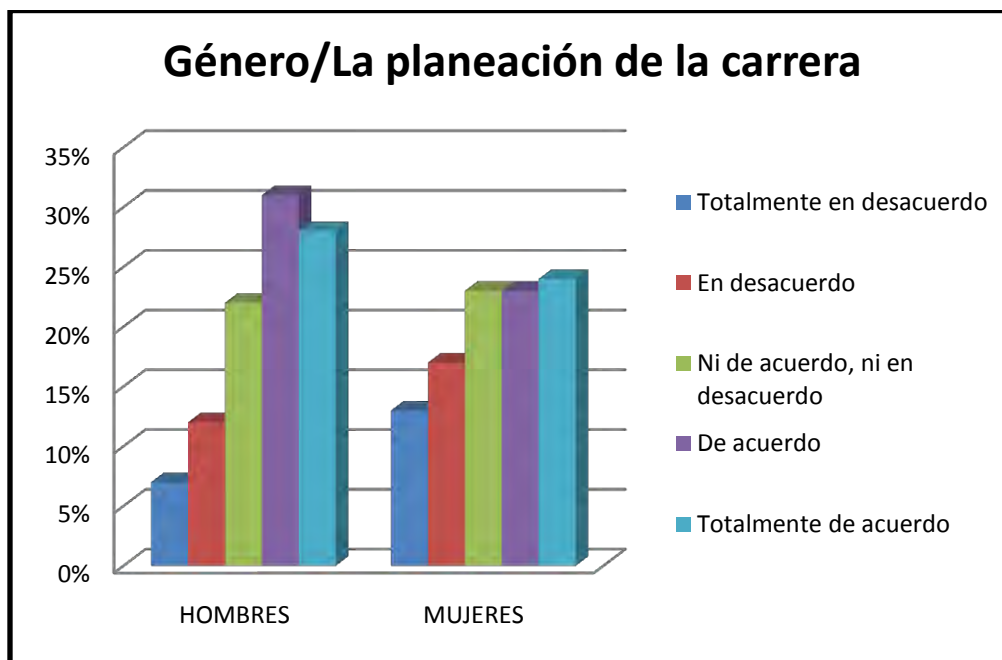
Género	Completamente falso	Falso	Ni falso, ni verdadero	Verdadero	Completamente verdadero
Hombres	7%	12%	24%	43%	14%
Mujeres	13%	27%	27%	23%	10%



La planeación de carrera

Género	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	Total
Hombres	4	7	13	18	16	58
Mujeres	4	5	7	7	7	30
Total	8	12	20	25	23	88

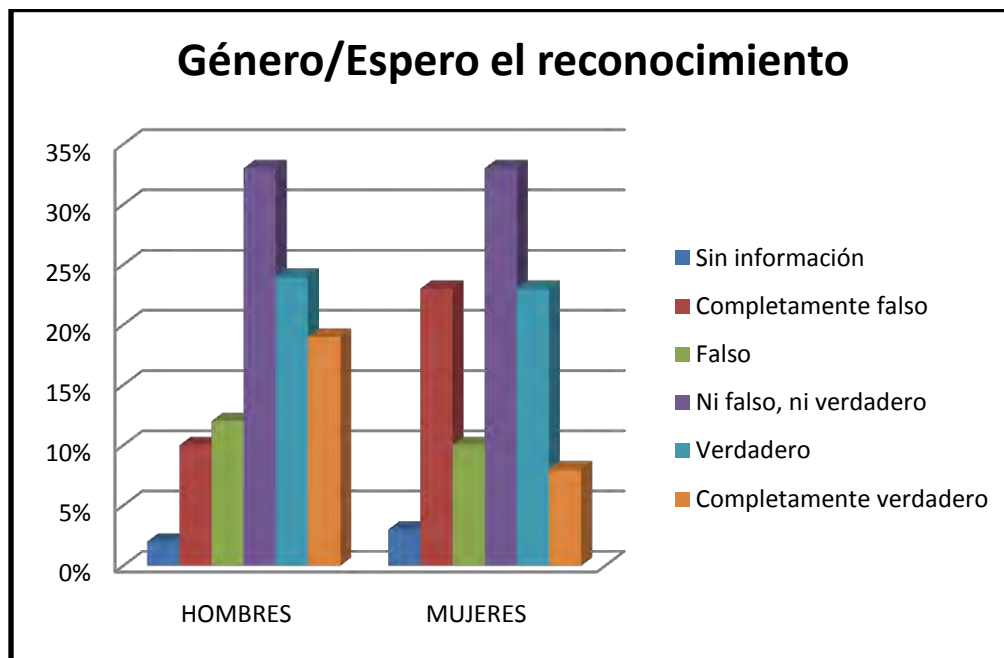
Género	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
Hombres	7%	12%	22%	31%	28%
Mujeres	13%	17%	23%	23%	24%



Espero el reconocimiento

Género	Sin información	Completamente falso	Falso	Ni falso, ni verdadero	Verdadero	Completamente verdadero	Total
Hombres	1	6	7	19	14	11	58
Mujeres	1	7	3	10	7	2	30
Total	2	13	10	29	21	13	86

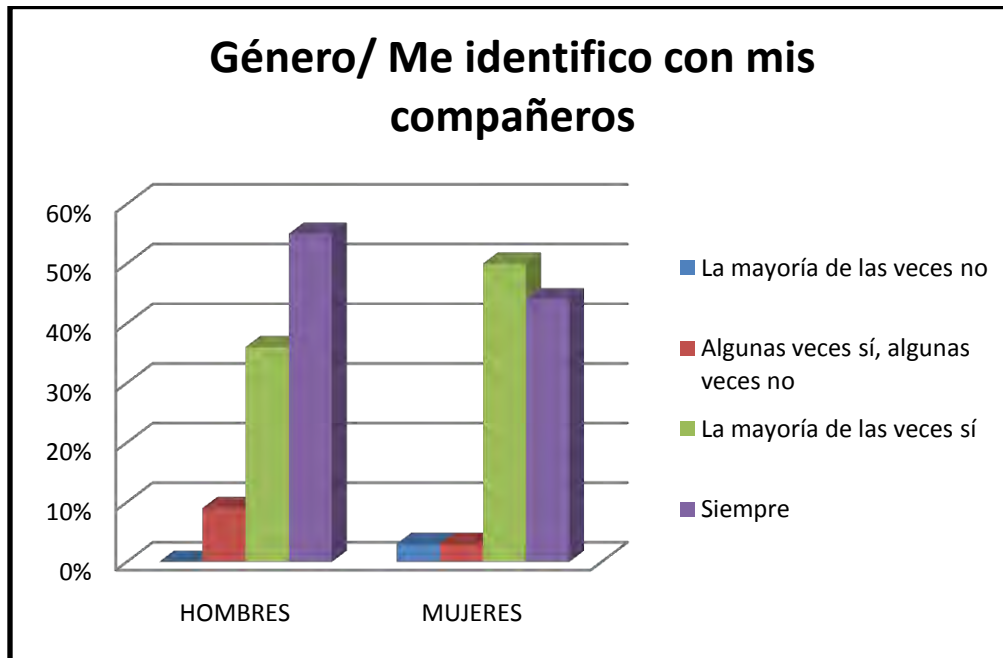
Género	Sin información	Completamente falso	Falso	Ni falso, ni verdadero	Verdadero	Completamente verdadero
Hombres	2%	10%	12%	33%	24%	19%
Mujeres	3%	23%	10%	33%	23%	8%



Me identifico con mis compañeros

Género	La mayoría de las veces no	Algunas veces sí, algunas veces no	La mayoría de las veces sí	Siempre	Total
Hombres	0	5	21	32	58
Mujeres	1	1	15	13	30
Total	1	6	36	45	88

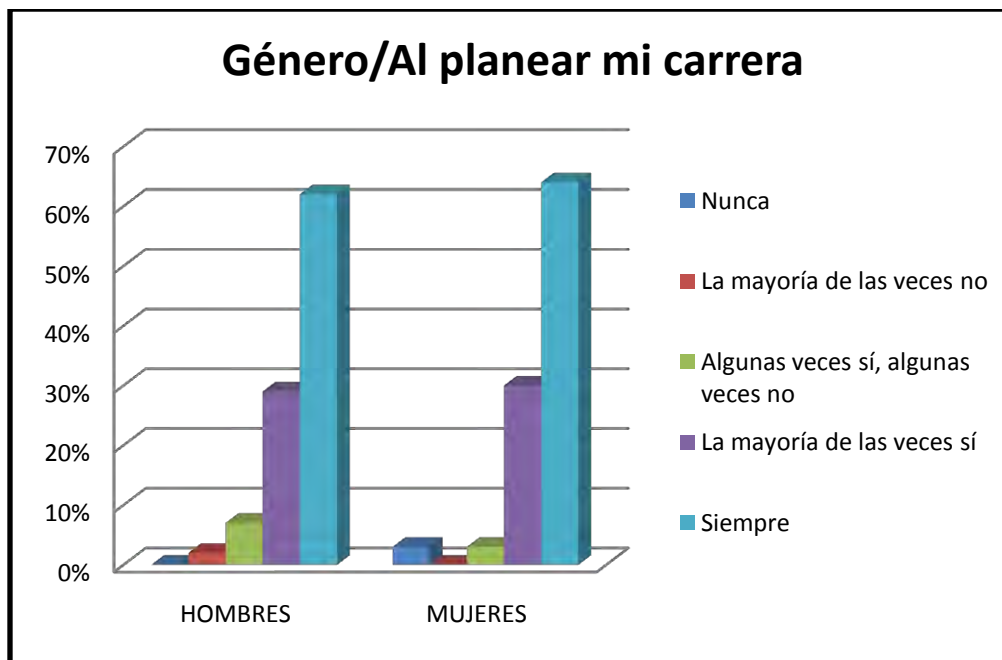
Género	La mayoría de las veces no	Algunas veces sí, algunas veces no	La mayoría de las veces sí	Siempre
Hombres	0%	9%	36%	55%
Mujeres	3%	3%	50%	44%



Al planear mi carrera

Género	Nunca	La mayoría de las veces no	Algunas veces sí, algunas veces no	La mayoría de las veces sí	Siempre	Total
Hombres	0	1	4	17	36	58
Mujeres	1	0	1	9	19	30
Total	1	1	5	26	55	87

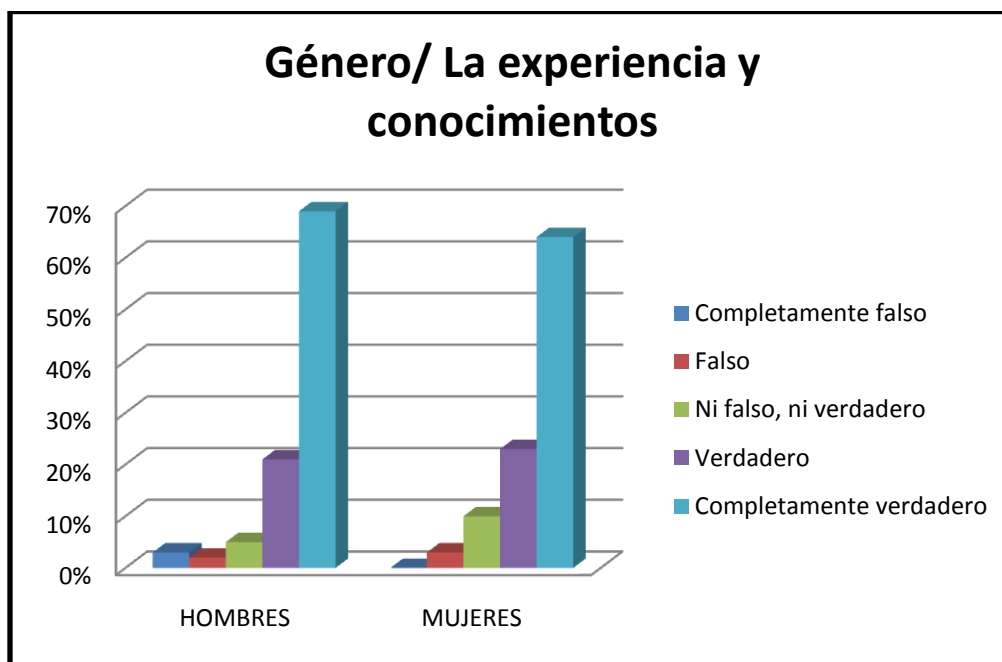
Género	Nunca	La mayoría de las veces no	Algunas veces sí, algunas veces no	La mayoría de las veces sí	Siempre
Hombres	0%	2%	7%	29%	62%
Mujeres	3%	0%	3%	30%	64%



La experiencia y el conocimiento

Género	Completamente falso	Falso	Ni falso, ni verdadero	Verdadero	Completamente verdadero	Total
HOMBRES	2	1	3	12	40	58
MUJERES	0	1	3	7	19	30
Total	2	2	6	19	59	88

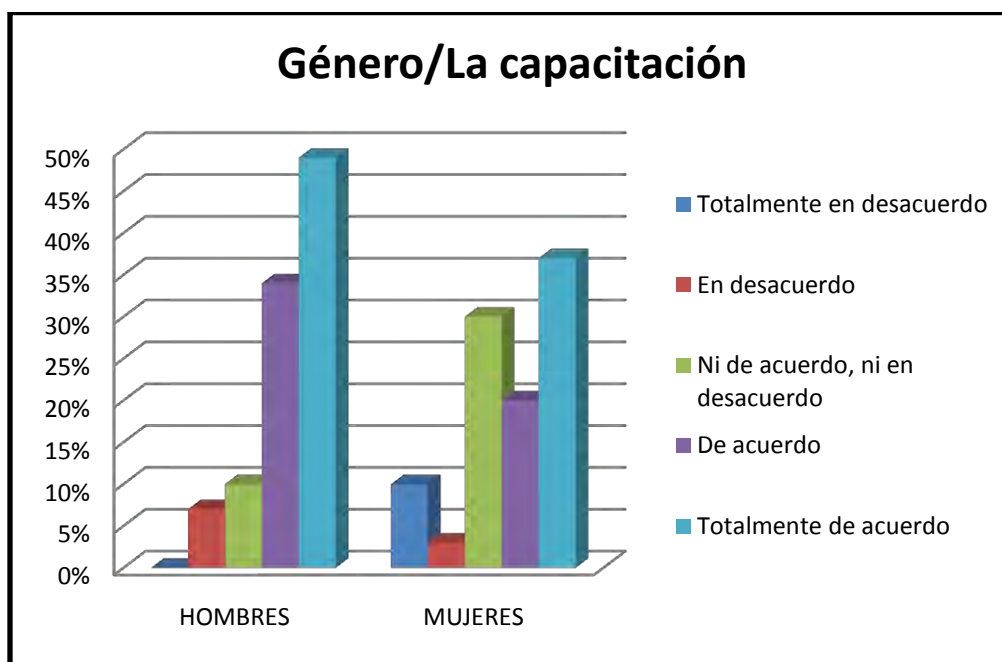
Género	Completamente falso	Falso	Ni falso, ni verdadero	Verdadero	Completamente verdadero
HOMBRES	3%	2%	5%	21%	69%
MUJERES	0	3%	10%	23%	64%



La capacitación

Género	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	Total
Hombres	0	4	6	20	28	58
Mujeres	3	1	9	6	11	30
Total	3	5	15	26	39	88

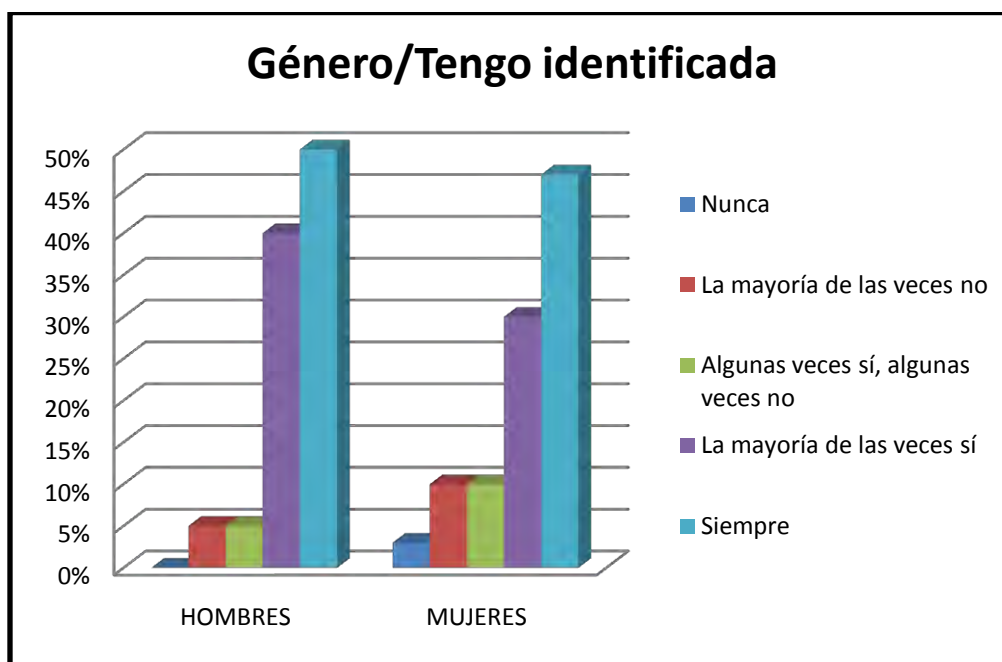
Género	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
Hombres	0%	7%	10%	34%	49%
Mujeres	10%	3%	30%	20%	37%



Tengo identificada

Género	Nunca	La mayoría de las veces no	Algunas veces sí, algunas veces no	La mayoría de las veces sí	Siempre	Total
Hombres	0	3	3	23	29	58
Mujeres	1	3	3	9	14	30
Total	1	6	6	32	43	88

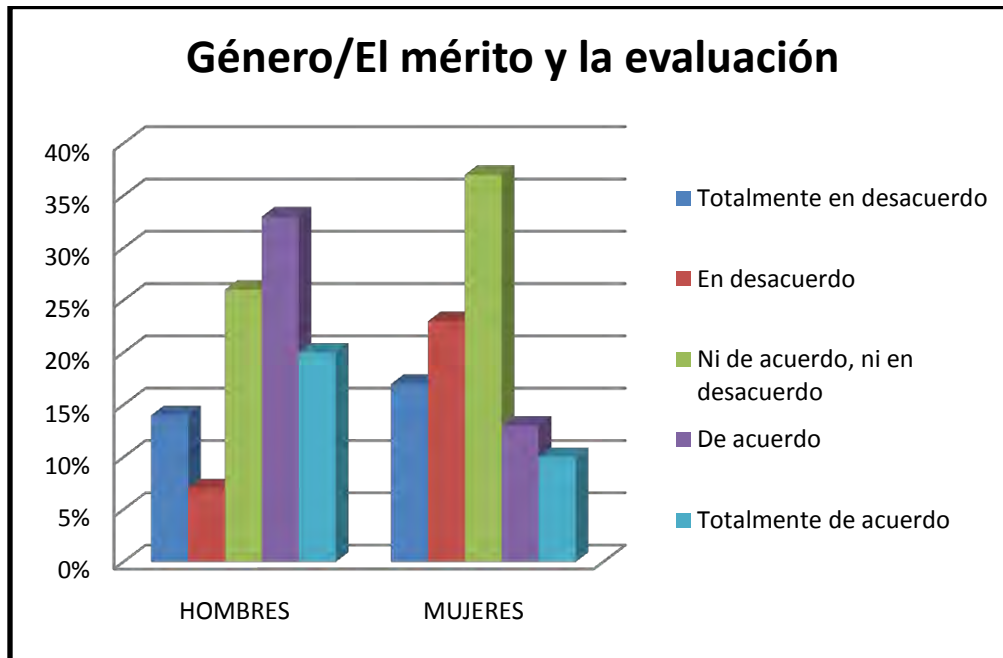
Género	Nunca	La mayoría de las veces no	Algunas veces sí, algunas veces no	La mayoría de las veces sí	Siempre
Hombres	0%	5%	5%	40%	50%
Mujeres	3%	10%	10%	30%	47%



El mérito y la evaluación del desempeño

Género	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	Total
Hombres	8	4	15	19	12	58
Mujeres	5	7	11	4	3	30
Total	13	11	26	23	15	88

Género	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
Hombres	14%	7%	26%	33%	20%
Mujeres	17%	23%	37%	13%	10%

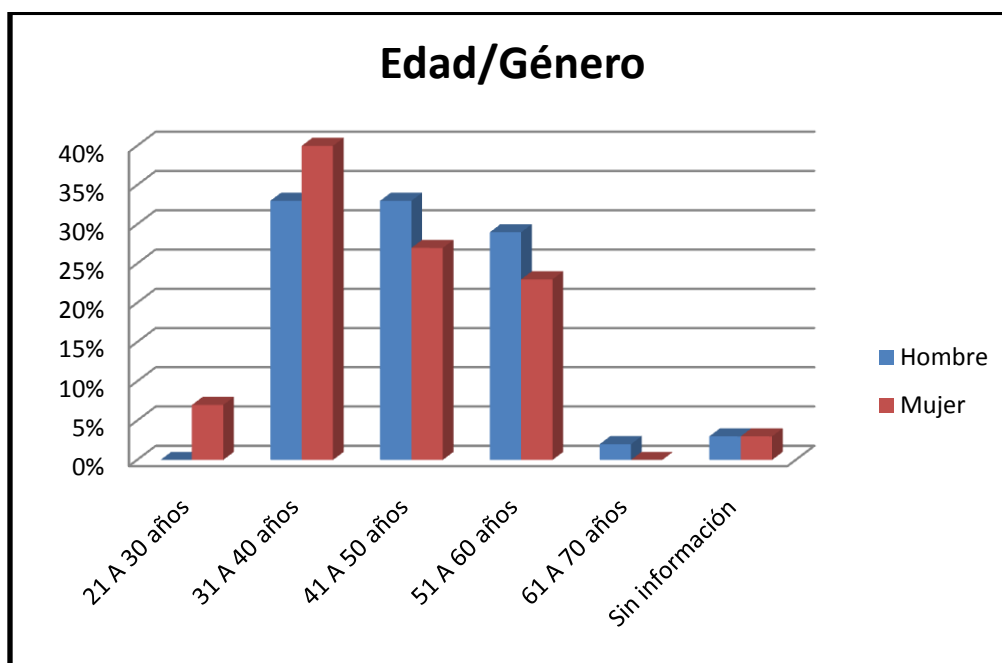


Anexo 4. Variable edad

Género

Edad	Hombre	Mujer	Total
21 A 30	0	2	2
31 A 40	19	12	31
41 A 50	19	8	27
51 A 60	17	7	24
61 A 70	1	0	1
Sin información	2	1	3
Total	58	30	88

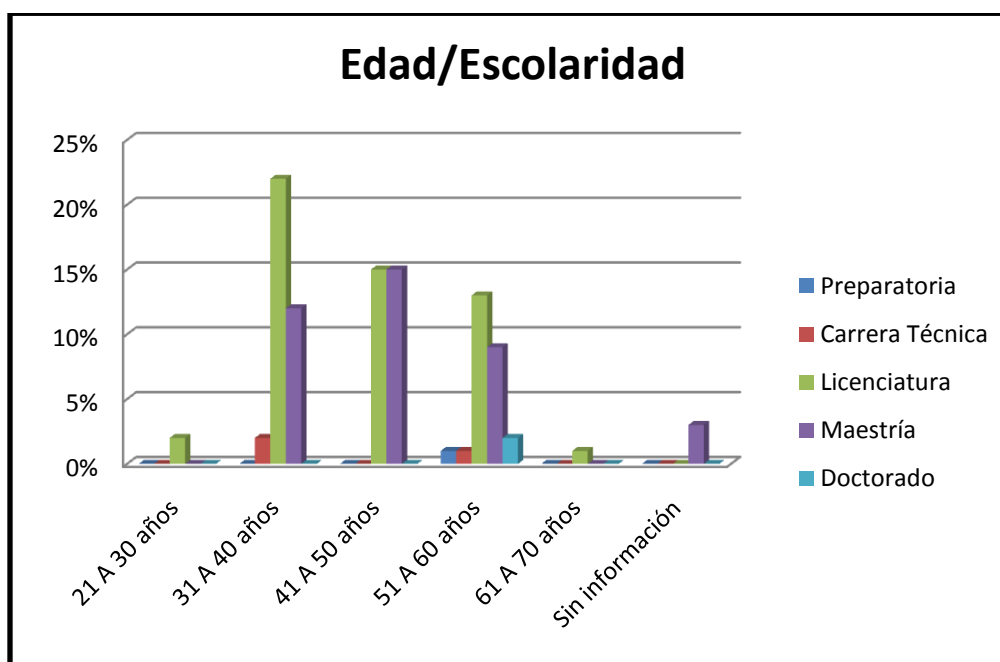
Edad	Hombre	Mujer
21 A 30 años	0%	7%
31 A 40 años	33%	40%
41 A 50 años	33%	27%
51 A 60 años	29%	23%
61 A 70 años	2%	0%
Sin información	3%	3%



Escolaridad

Edad	Preparatoria	Carrera Técnica	Licenciatura	Maestría	Doctorado	Total
21 A 30	0	0	2	0	0	2
31 A 40	0	2	19	10	0	31
41 A 50	0	0	13	13	0	26
51 A 60	1	1	11	8	2	23
61 A 70	0	0	1	0	0	1
Sin información	0	0	0	3	0	3
Total	1	3	46	34	2	86

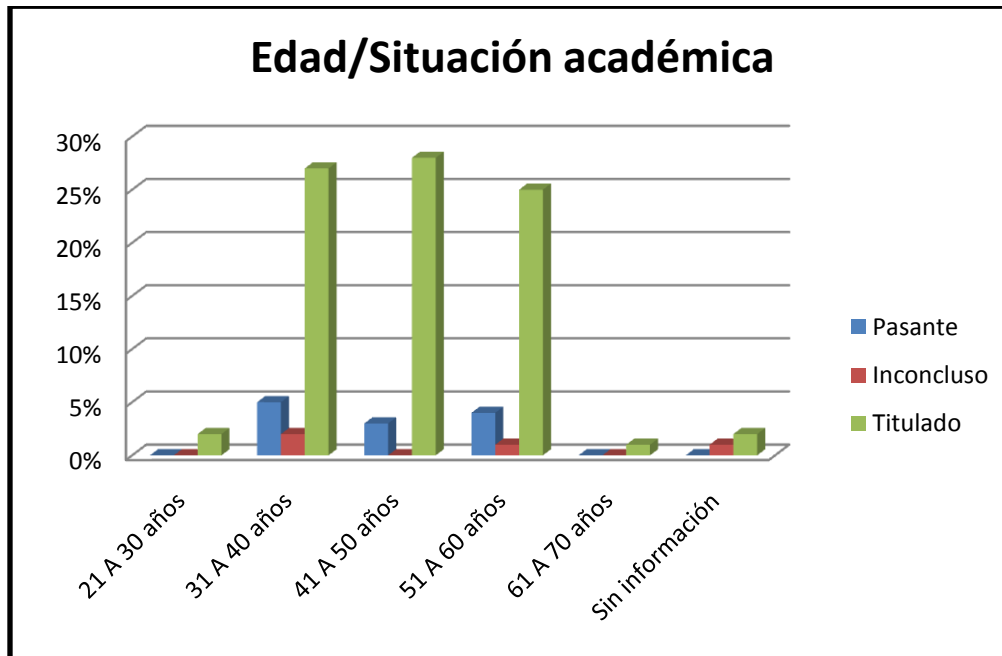
Edad	Preparatoria	Carrera Técnica	Licenciatura	Maestría	Doctorado
21 A 30 años	0%	0%	2%	0%	0%
31 A 40 años	0%	2%	22%	12%	0%
41 A 50 años	0%	0%	15%	15%	0%
51 A 60 años	1%	1%	13%	9%	2%
61 A 70 años	0%	0%	1%	0%	0%
Sin información	0%	0%	0%	3%	0%



Situación académica

Edad	Pasante	Inconcluso	Titulado	Total
21 A 30	0	0	2	2
31 A 40	5	2	23	30
41 A 50	3	0	24	27
51 A 60	4	1	17	22
61 A 70	0	0	1	1
Sin información	0	1	2	3
Total	12	4	69	85

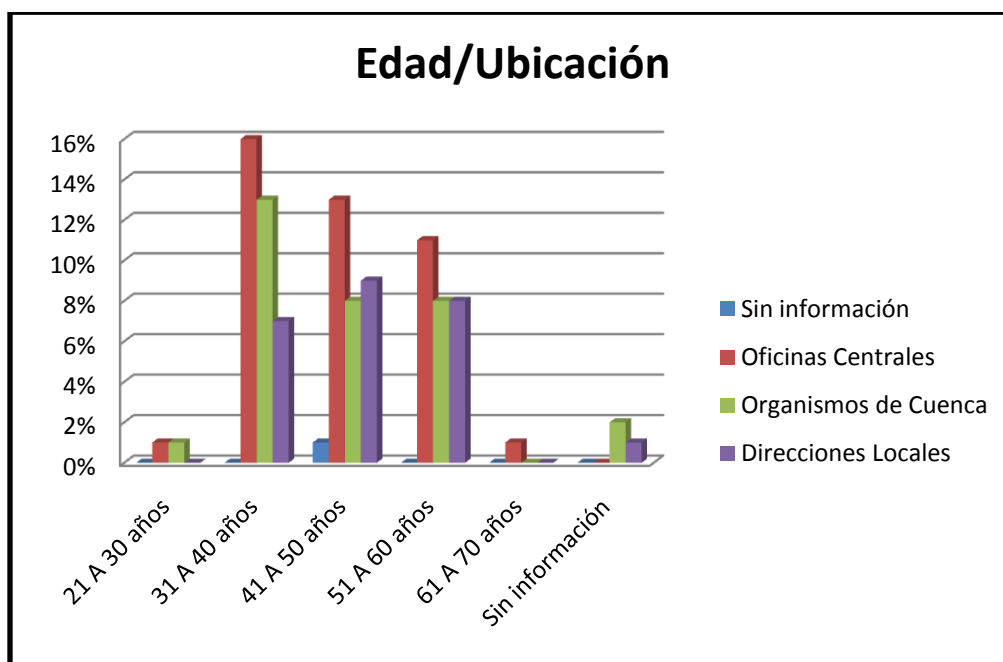
Edad	Pasante	Inconcluso	Titulado
21 A 30 años	0%	0%	2%
31 A 40 años	5%	2%	27%
41 A 50 años	3%	0%	28%
51 A 60 años	4%	1%	25%
61 A 70 años	0%	0%	1%
Sin información	0%	1%	2%



Ubicación

Edad	Sin información	Oficinas Centrales	Organismos de Cuenca	Direcciones Locales	Total
21 A 30	0	1	1	0	2
31 A 40	0	14	11	6	31
41 A 50	1	11	7	8	27
51 A 60	0	10	7	7	24
61 A 70	0	1	0	0	1
Sin información	0	0	2	1	3
Total	1	37	28	22	88

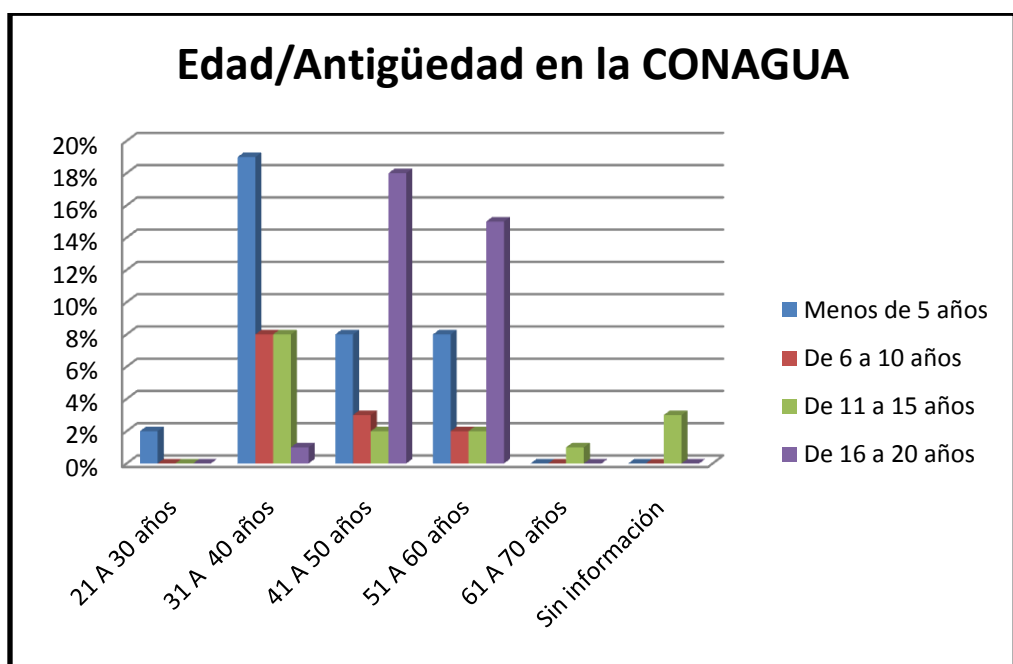
Edad	Sin información	Oficinas Centrales	Organismos de Cuenca	Direcciones Locales
21 A 30 años	0%	1%	1%	0%
31 A 40 años	0%	16%	13%	7%
41 A 50 años	1%	13%	8%	9%
51 A 60 años	0%	11%	8%	8%
61 A 70 años	0%	1%	0%	0%
Sin información	0%	0%	2%	1%



Antigüedad en la CONAGUA

Edad	Menos de 5 años	De 6 a 10 años	De 11 a 15 años	De 16 a 20 años	Total
21 A 30	2	0	0	0	2
31 A 40	16	7	7	1	31
41 A 50	7	3	2	15	27
51 A 60	7	2	2	13	24
61 A 70	0	0	1	0	1
Sin información	0	0	3	0	3
Total	32	12	15	29	88

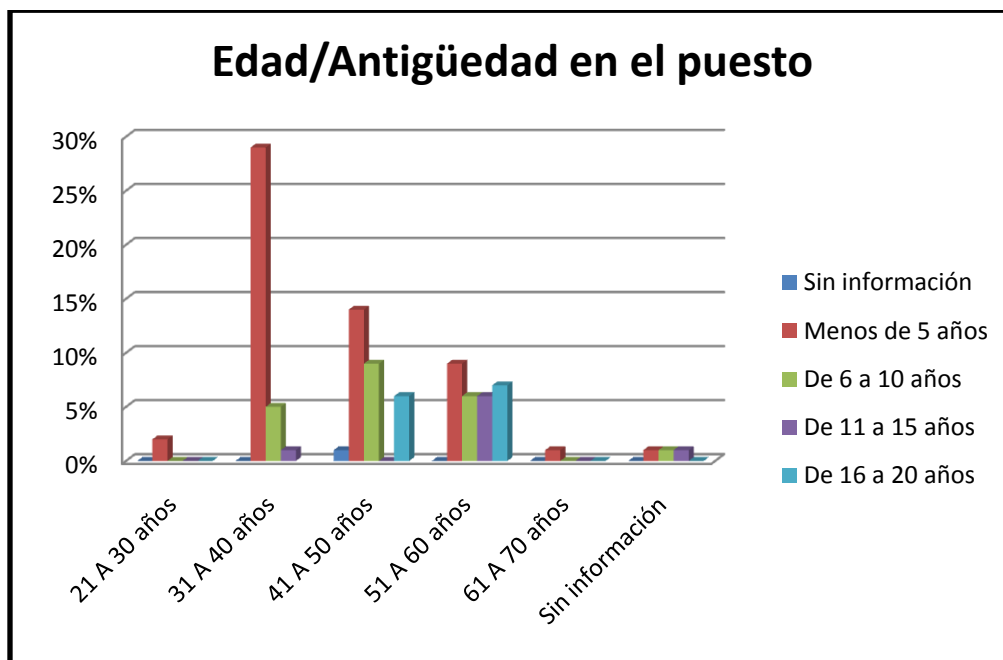
Edad	Menos de 5 años	De 6 a 10 años	De 11 a 15 años	De 16 a 20 años
21 A 30 años	2%	0%	0%	0%
31 A 40 años	19%	8%	8%	1%
41 A 50 años	8%	3%	2%	18%
51 A 60 años	8%	2%	2%	15%
61 A 70 años	0%	0%	1%	0%
Sin información	0%	0%	3%	0%



Antigüedad en el puesto

Edad	Sin información	Menos de 5 años	De 6 a 10 años	De 11 a 15 años	De 16 a 20 años	Total
21 A 30 años	0	2	0	0	0	2
31 A 40 años	0	26	4	1	0	31
41 A 50 años	1	12	8	0	5	26
51 A 60 años	0	8	5	5	6	24
61 A 70 años	0	1	0	0	0	1
Sin información	0	1	1	1	0	3
Total	1	50	18	7	11	87

Edad	Sin información	Menos de 5 años	De 6 a 10 años	De 11 a 15 años	De 16 a 20 años
21 A 30 años	0%	2%	0%	0%	0%
31 A 40 años	0%	29%	5%	1%	
41 A 50 años	1%	14%	9%	0%	6%
51 A 60 años	0%	9%	6%	6%	7%
61 A 70 años	0%	1%	0%	0%	0%
Sin información	0%	1%	1%	1%	0%



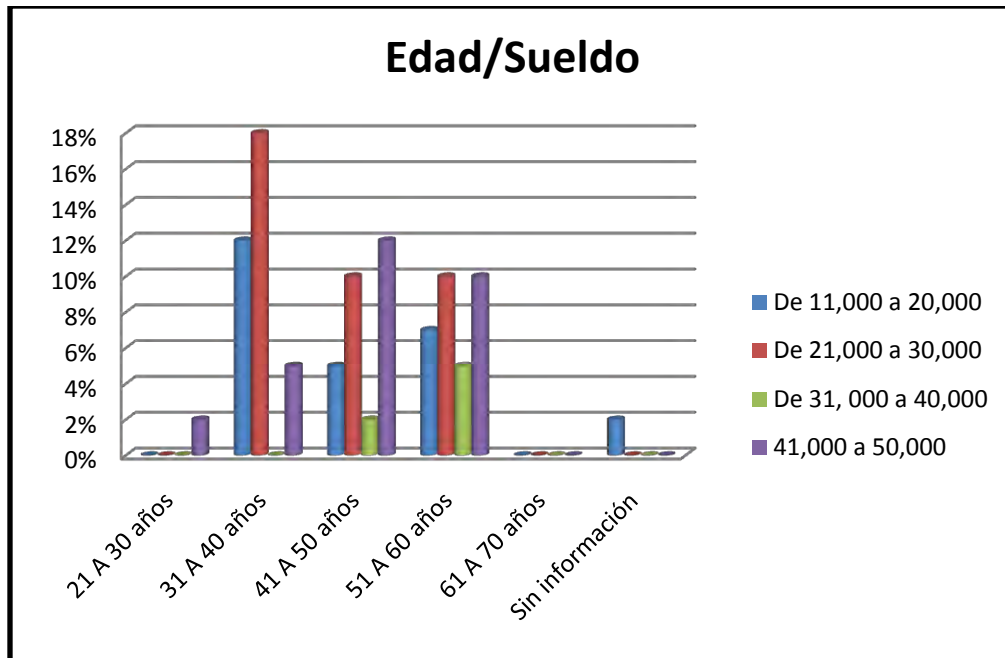
Sueldo

Edad	De 11,000 a 20,000	De 21,000 a 30,000	De 31, 000 a 40,000	41,000 a 50,000	Sin información	Total
21 A 30 años	0	0	0	1	1	2
31 A 40 años	5	7	0	2	17	31
41 A 50 años	2	4	1	5	15	27
51 A 60 años	3	4	2	4	11	24
61 A 70 años	0	0	0	0	1	1
Sin información	1	0	0	0	2	3
Total	11	15	3	12	47	88

Para la elaboración de esta gráfica no se consideró a los participantes que no registraron su salario

Edad	De 11,000 a 20,000	De 21,000 a 30,000	De 31, 000 a 40,000	41,000 a 50,000	Total
21 A 30 años	0	0	0	1	1
31 A 40 años	5	7	0	2	14
41 A 50 años	2	4	1	5	12
51 A 60 años	3	4	2	4	13
61 A 70 años	0	0	0	0	0
Sin información	1	0	0	0	1
Total	11	15	3	12	41

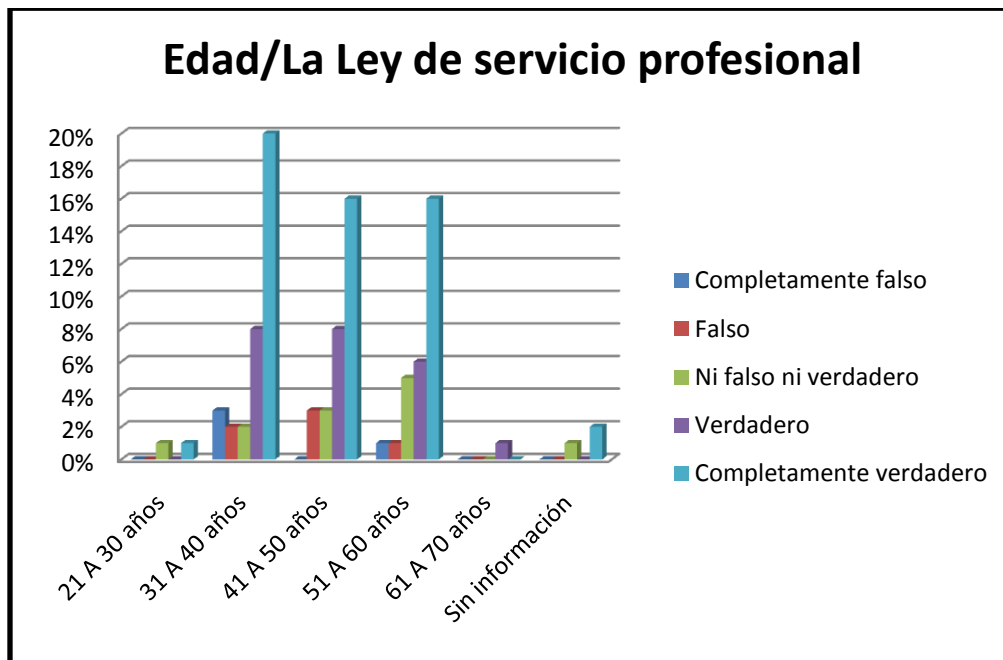
Edad	De 11,000 a 20,000	De 21,000 a 30,000	De 31,000 a 40,000	41,000 a 50,000
21 A 30 años	0%	0%	0%	2%
31 A 40 años	12%	18%	0%	5%
41 A 50 años	5%	10%	2%	12%
51 A 60 años	7%	10%	5%	10%
61 A 70 años	0%	0%	0%	0%
Sin información	2%	0%	0%	0%



La Ley del Servicio Profesional de Carrera

Edad	Completamente falso	Falso	Ni falso ni verdadero	Verdadero	Completamente verdadero	Total
21 A 30 años	0	0	1	0	1	2
31 A 40 años	3	2	2	7	17	31
41 A 50 años	0	3	3	7	14	27
51 A 60 años	1	1	4	5	13	24
61 A 70 años	0	0	0	1	0	1
Sin información	0	0	1	0	2	3
Total	4	6	11	20	47	88

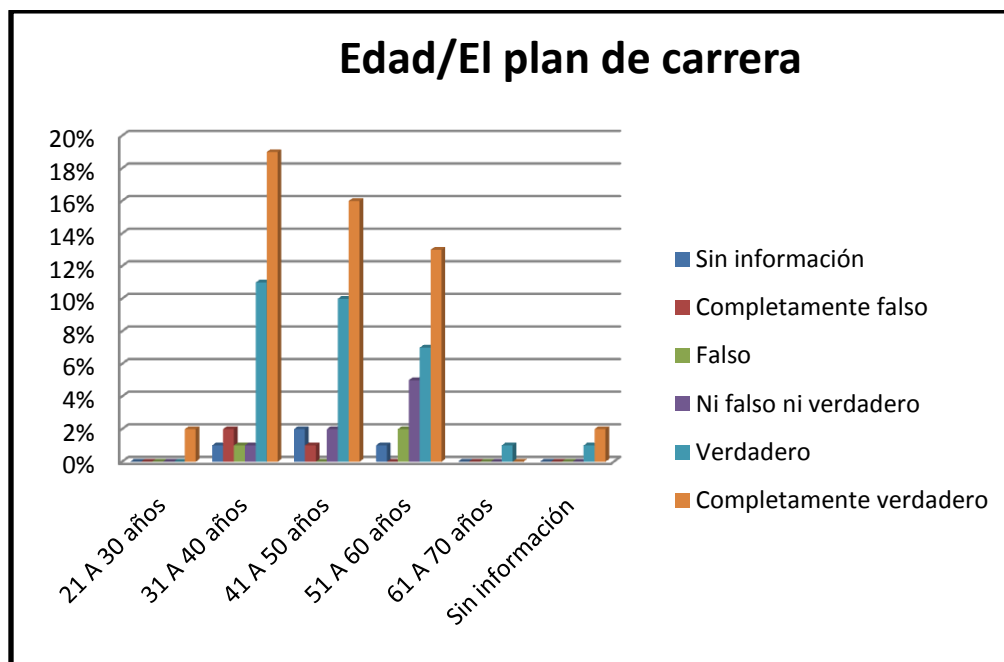
Edad	Completamente falso	Falso	Ni falso ni verdadero	Verdadero	Completamente verdadero
21 A 30 años	0%	0%	1%	0%	1%
31 A 40 años	3%	2%	2%	8%	20%
41 A 50 años	0%	3%	3%	8%	16%
51 A 60 años	1%	1%	5%	6%	16%
61 A 70 años	0%	0%	0%	1%	0%
Sin información	0%	0%	1%	0%	2%



El Plan de Carrera

Edad	Sin información	Completamente falso	Falso	Ni falso ni verdadero	Verdadero	Completamente verdadero	Total
21 A 30 años	0	0	0	0	0	2	2
31 A 40 años	1	2	1	1	9	17	31
41 A 50 años	2	1	0	2	8	14	27
51 A 60 años	1	0	2	4	6	11	24
61 A 70 años	0	0	0	0	1	0	1
Sin Información	0	0	0	0	1	2	3
Total	4	3	3	7	25	46	88

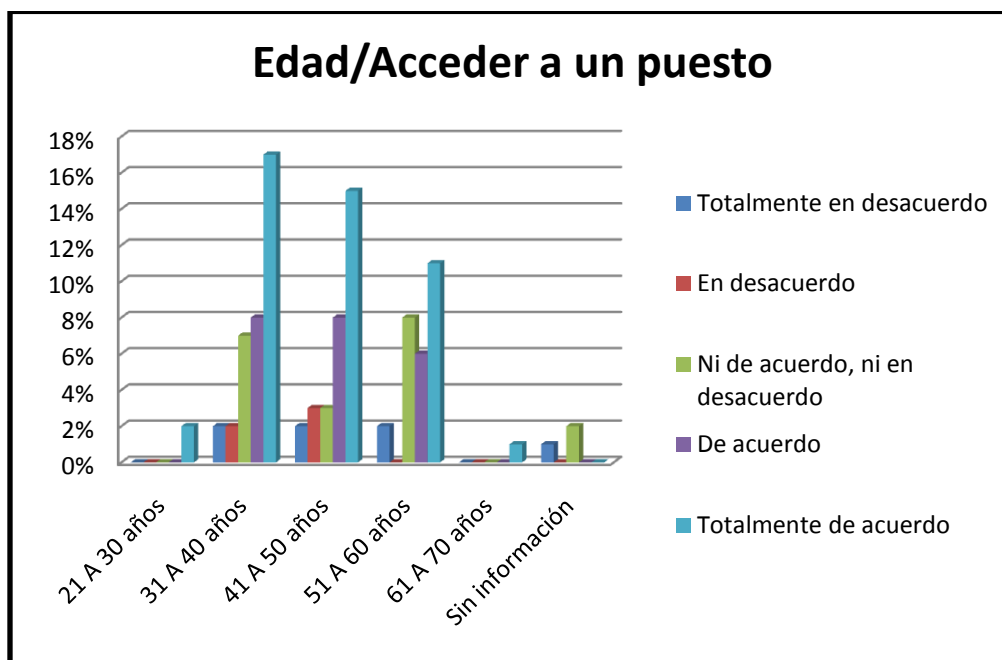
Edad	Sin información	Completamente falso	Falso	Ni falso ni verdadero	Verdadero	Completamente verdadero
21 A 30 años	0%	0%	0%	0%	0%	2%
31 A 40 años	1%	2%	1%	1%	11%	19%
41 A 50 años	2%	1%	0%	2%	10%	16%
51 A 60 años	1%	0%	2%	5%	7%	13%
61 A 70 años	0%	0%	0%	0%	1%	0%
Sin Información	0%	0%	0%	0%	1%	2%



Acceder a un puesto

Edad	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	Total
21 A 30 años	0	0	0	0	2	2
31 A 40 años	2	2	6	7	14	31
41 A 50 años	2	3	3	7	12	27
51 A 60 años	2	0	7	6	9	24
61 A 70 años	0	0	0	0	1	1
Sin información	1	0	2	0	0	3
Total	7	5	18	20	38	88

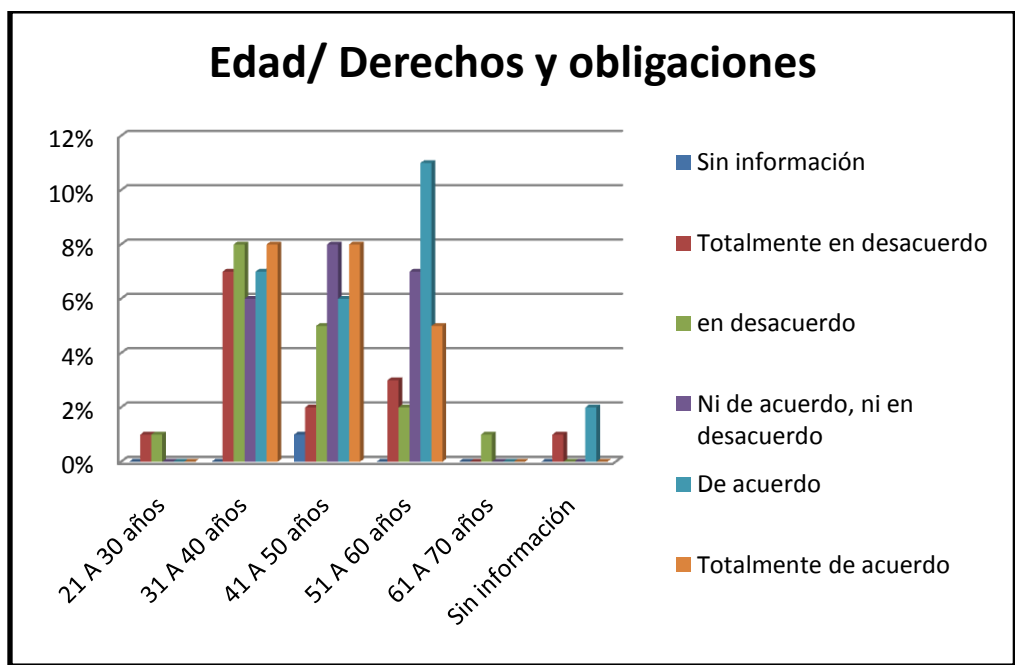
Edad	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
21 A 30 años	0%	0%	0%	0%	2%
31 A 40 años	2%	2%	7%	8%	17%
41 A 50 años	2%	3%	3%	8%	15%
51 A 60 años	2%	0%	8%	6%	11%
61 A 70 años	0%	0%	0%	0%	1%
Sin información	1%	0%	2%	0%	0%



Los Derechos y obligaciones

Edad	Sin información	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	Total
21 A 30	0	1	1	0	0	0	2
31 A 40	0	6	7	5	6	7	31
41 A 50	1	2	5	7	5	7	27
51 A 60	0	3	2	6	9	4	24
61 A 70	0	0	1	0	0	0	1
Sin información	0	1	0	0	2	0	3
Total	1	13	16	18	22	18	88

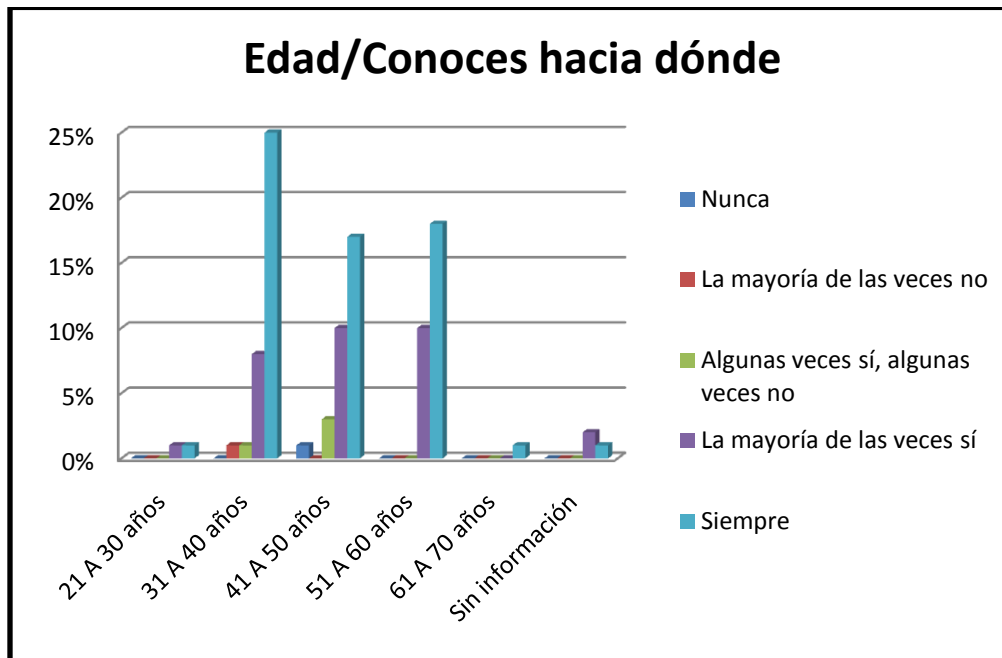
Edad	Sin información	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
21 A 30 años	0%	1%	1%	0%	0%	0%
31 A 40 años	0%	7%	8%	6%	7%	8%
41 A 50 años	1%	2%	5%	8%	6%	8%
51 A 60 años	0%	3%	2%	7%	11%	5%
61 A 70 años	0%	0%	1%	0%	0%	0%
Sin información	0%	1%	0%	0%	2%	0%



Conoces hacia dónde

Edad	Nunca	La mayoría de las veces no	Algunas veces sí, algunas veces no	La mayoría de las veces sí	Siempre	Total
21 A 30	0	0	0	1	1	2
31 A 40	0	1	1	7	22	31
41 A 50	1	0	3	8	15	27
51 A 60	0	0	0	8	16	24
61 A 70	0	0	0	0	1	1
Sin información	0	0	0	2	1	3
Total	1	1	4	26	56	88

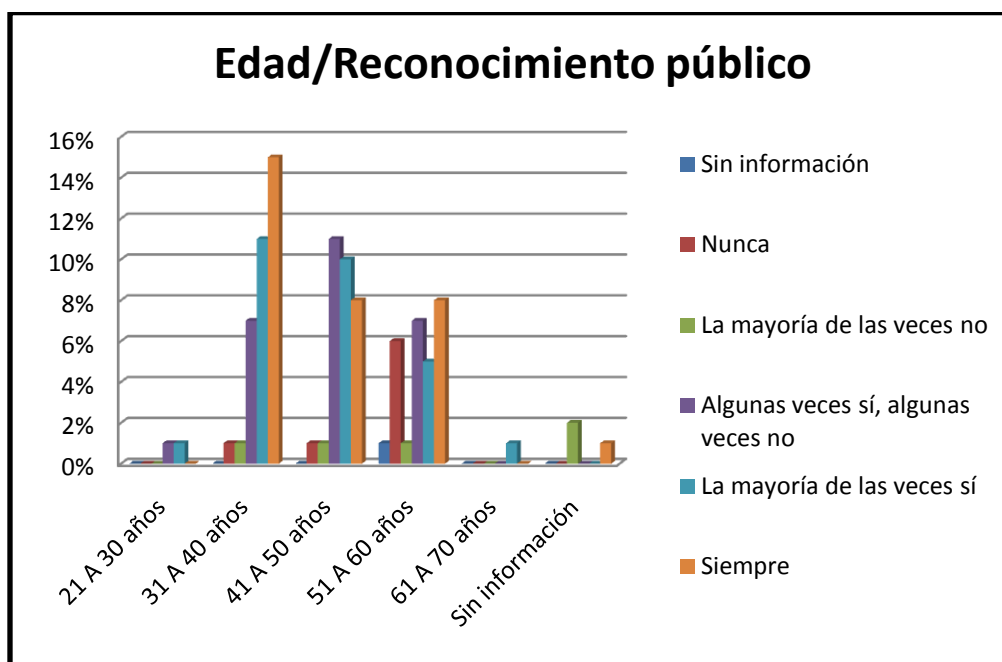
Edad	Nunca	La mayoría de las veces no	Algunas veces sí, algunas veces no	La mayoría de las veces sí	Siempre
21 A 30 años	0%	0%	0%	1%	1%
31 A 40 años	0%	1%	1%	8%	25%
41 A 50 años	1%	0%	3%	10%	17%
51 A 60 años	0%	0%	0%	10%	18%
61 A 70 años	0%	0%	0%	0%	1%
Sin información	0%	0%	0%	2%	1%



Reconocimiento público

Edad	Sin información	Nunca	La mayoría de las veces no	Algunas veces sí, algunas veces no	La mayoría de las veces sí	Siempre	Total
21 A 30 años	0	0	0	1	1	0	2
31 A 40 años	0	1	1	6	10	13	31
41 A 50 años	0	1	1	10	8	7	27
51 A 60 años	1	5	1	6	4	7	24
61 A 70 años	0	0	0	0	1	0	1
Sin información	0	0	2	0	0	1	3
Total	1	7	5	23	24	28	88

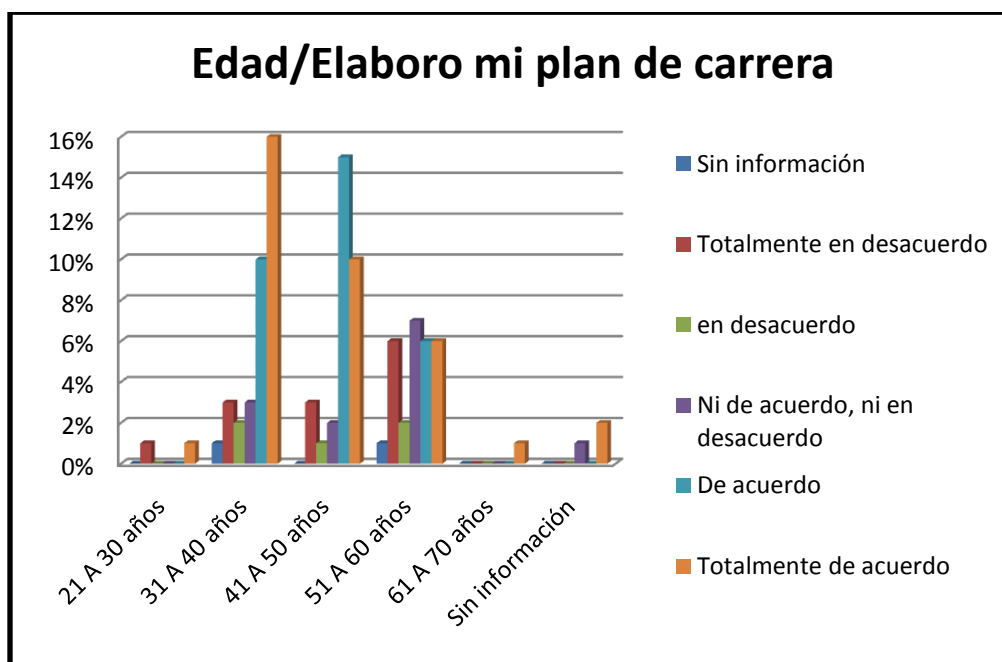
Edad	Sin información	Nunca	La mayoría de las veces no	Algunas veces sí, algunas veces no	La mayoría de las veces sí	Siempre
21 A 30 años	0%	0%	0%	1%	1%	0%
31 A 40 años	0%	1%	1%	7%	11%	15%
41 A 50 años	0%	1%	1%	11%	10%	8%
51 A 60 años	1%	6%	1%	7%	5%	8%
61 A 70 años	0%	0%	0%	0%	1%	0%
Sin información	0%	0%	2%	0%	0%	1%



Elaboro mi plan de carrera

Edad	Sin información	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	Total
21 A 30 años	0	1	0	0	0	1	2
31 A 40 años	1	3	2	3	8	14	31
41 A 50 años	0	3	1	2	13	8	27
51 A 60 años	1	5	2	6	5	5	24
61 A 70 años	0	0	0	0	0	1	1
Sin información	0	0	0	1	0	2	3
Total	2	12	5	12	26	31	88

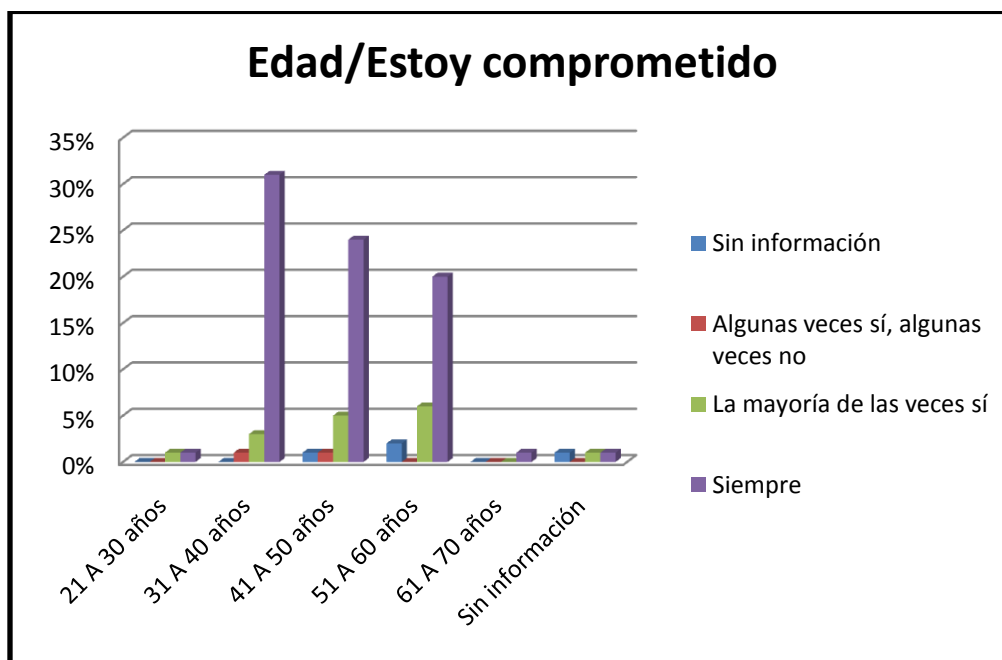
Edad	Sin información	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
21 A 30 años	0%	1%	0%	0%	0%	1%
31 A 40 años	1%	3%	2%	3%	10%	16%
41 A 50 años	0%	3%	1%	2%	15%	10%
51 A 60 años	1%	6%	2%	7%	6%	6%
61 A 70 años	0%	0%	0%	0%	0%	1%
Sin información	0%	0%	0%	1%	0%	2%



Estoy comprometido

Edad	Sin información	Algunas veces sí, algunas veces no	La mayoría de las veces sí	Siempre	Total
21 A 30 años	0	0	1	1	2
31 A 40 años	0	1	3	27	31
41 A 50 años	1	1	4	21	27
51 A 60 años	2	0	5	17	24
61 A 70 años	0	0	0	1	1
Sin información	1	0	1	1	3
Total	4	2	14	68	88

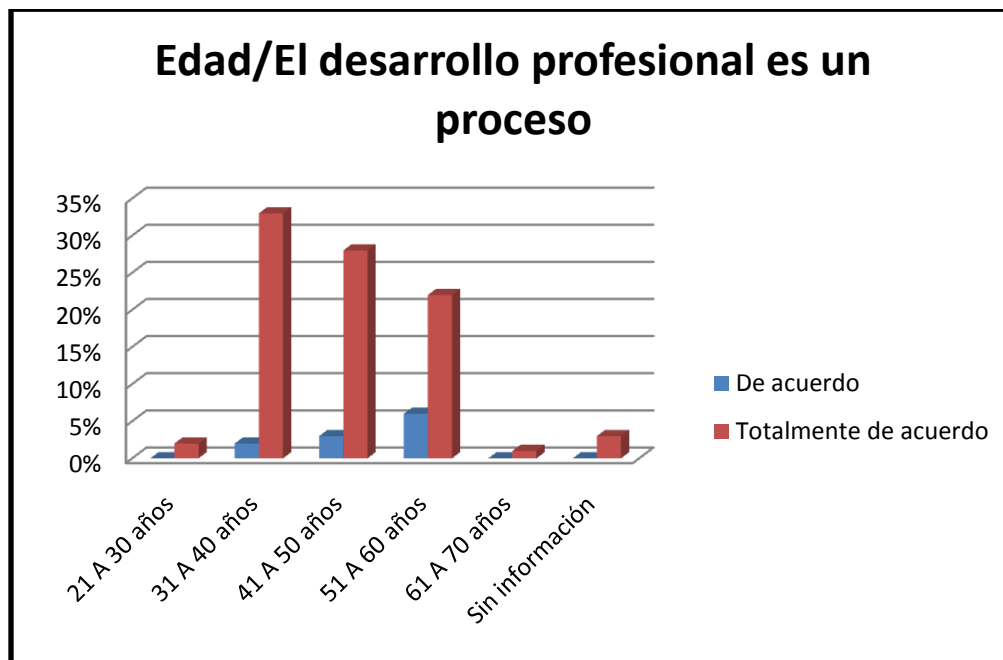
Edad	Sin información	Algunas veces sí, algunas veces no	La mayoría de las veces sí	Siempre
21 A 30 años	0%	0%	1%	1%
31 A 40 años	0%	1%	3%	31%
41 A 50 años	1%	1%	5%	24%
51 A 60 años	2%	0%	6%	20%
61 A 70 años	0%	0%	0%	1%
Sin información	1%	0%	1%	1%



El desarrollo profesional

Edad	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	Total
21 A 30 años	0	2	2
31 A 40 años	2	29	31
41 A 50 años	3	24	27
51 A 60 años	5	19	24
61 A 70 años	0	1	1
Sin información	0	3	3
Total	10	78	88

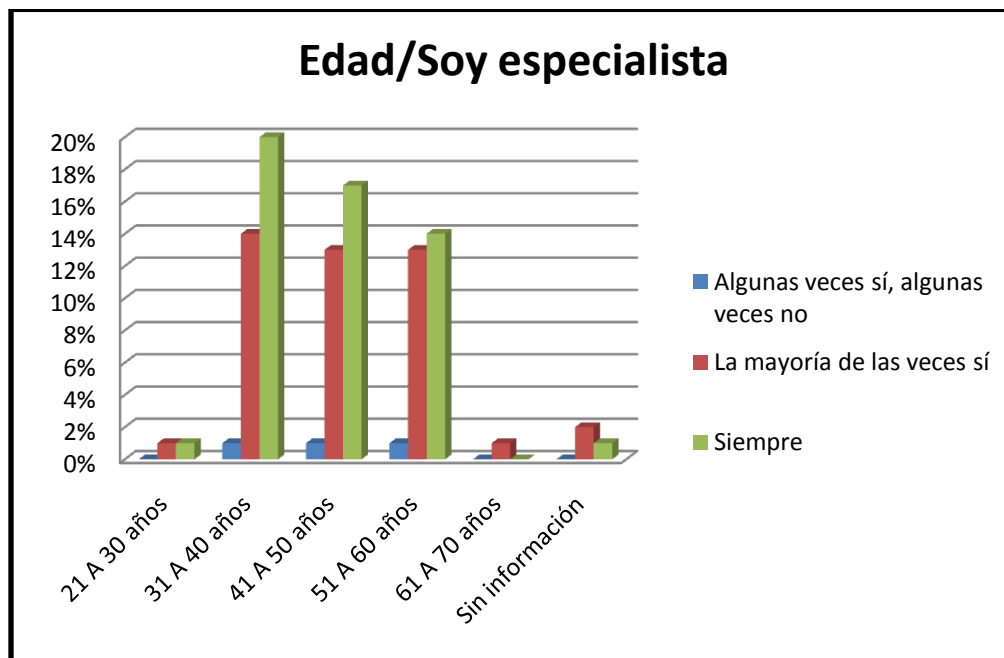
Edad	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
21 A 30 años	0%	2%
31 A 40 años	2%	33%
41 A 50 años	3%	28%
51 A 60 años	6%	22%
61 A 70 años	0%	1%
Sin información	0%	3%



Soy un especialista

Edad	Algunas veces sí, algunas veces no	La mayoría de las veces sí	Siempre	Total
21 A 30 años	0	1	1	2
31 A 40 años	1	12	18	31
41 A 50 años	1	11	15	27
51 A 60 años	1	11	12	24
61 A 70 años	0	1	0	1
Sin información	0	2	1	3
Total	3	38	47	88

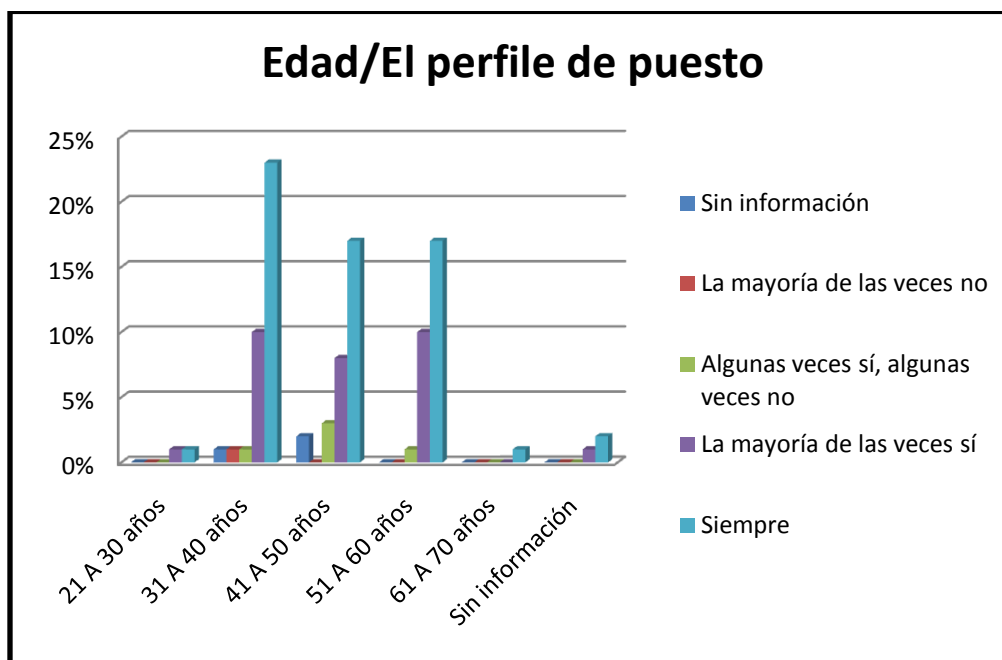
Edad	Algunas veces sí, algunas veces no	La mayoría de las veces sí	Siempre
21 A 30 años	0%	1%	1%
31 A 40 años	1%	14%	20%
41 A 50 años	1%	13%	17%
51 A 60 años	1%	13%	14%
61 A 70 años	0%	1%	0%
Sin información	0%	2%	1%



El perfil de puesto

Edad	Sin información	La mayoría de las veces no	Algunas veces sí, algunas veces no	La mayoría de las veces sí	Siempre	Total
21 A 30 años	0	0	0	1	1	2
31 A 40 años	1	1	1	8	20	31
41 A 50 años	2	0	3	7	15	27
51 A 60 años	0	0	1	8	15	24
61 A 70 años	0	0	0	0	1	1
Sin información	0	0	0	1	2	3
Total	3	1	5	25	54	88

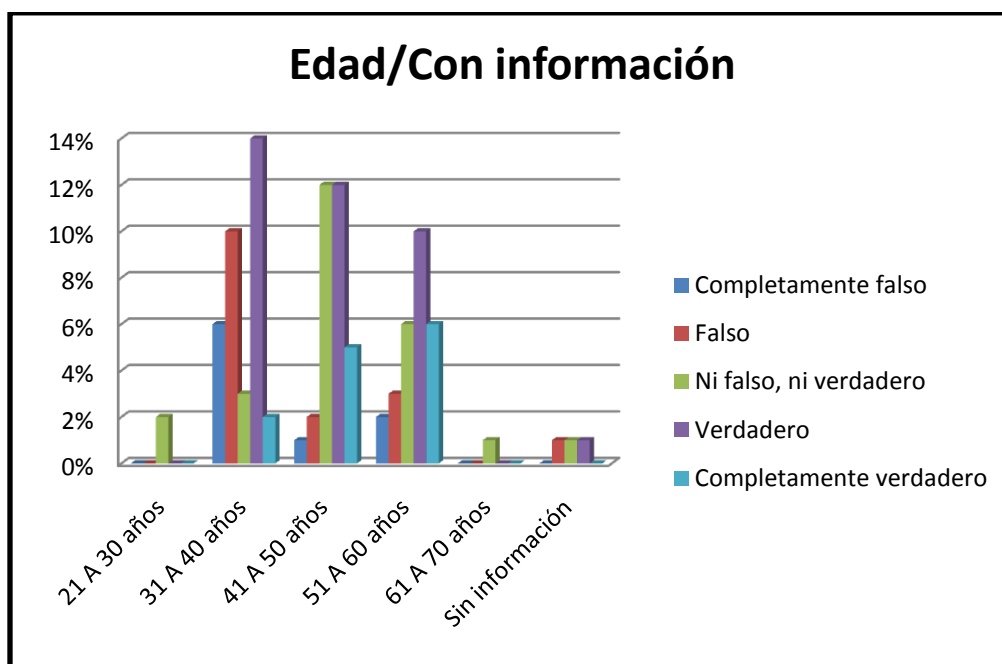
Edad	Sin información	La mayoría de las veces no	Algunas veces sí, algunas veces no	La mayoría de las veces sí	Siempre
21 A 30 años	0%	0%	0%	1%	1%
31 A 40 años	1%	1%	1%	10%	23%
41 A 50 años	2%	0%	3%	8%	17%
51 A 60 años	0%	0%	1%	10%	17%
61 A 70 años	0%	0%	0%	0%	1%
Sin información	0%	0%	0%	1%	2%



Con la información

Edad	Completamente falso	Falso	Ni falso, ni verdadero	Verdadero	Completamente verdadero	Total
21 A 30 años	0	0	2	0	0	2
31 A 40 años	5	9	3	12	2	31
41 A 50 años	1	2	10	10	4	27
51 A 60 años	2	3	5	9	5	24
61 A 70 años	0	0	1	0	0	1
Sin información	0	1	1	1	0	3
Total	8	15	22	32	11	88

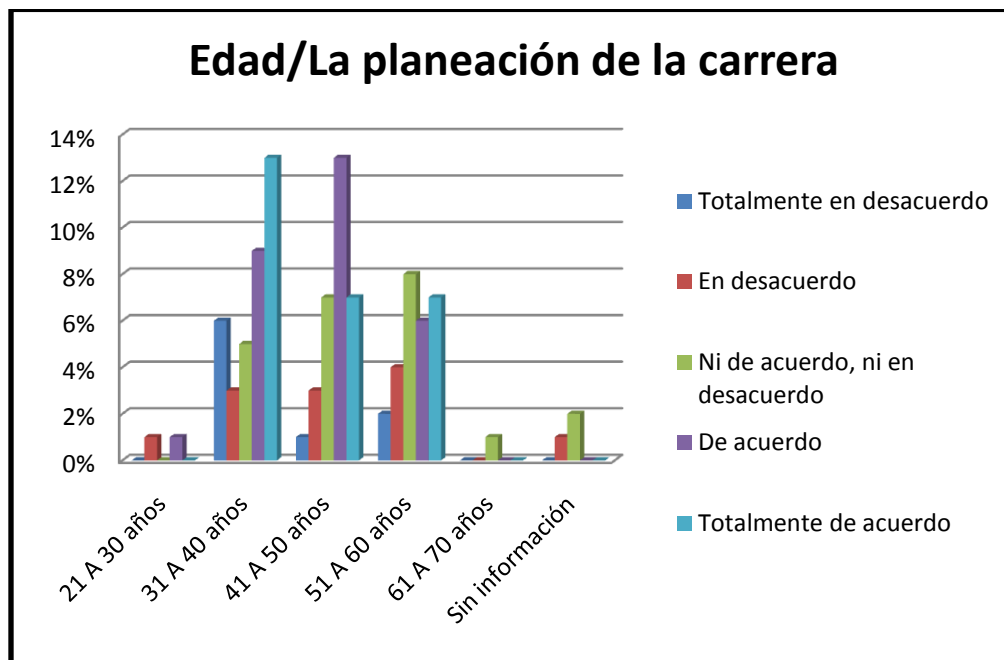
Edad	Completamente falso	Falso	Ni falso, ni verdadero	Verdadero	Completamente verdadero
21 A 30 años	0%	0%	2%	0%	0%
31 A 40 años	6%	10%	3%	14%	2%
41 A 50 años	1%	2%	12%	12%	5%
51 A 60 años	2%	3%	6%	10%	6%
61 A 70 años	0%	0%	1%	0%	0%
Sin información	0%	1%	1%	1%	0%



La planeación de la carrera

Edad	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	Total
21 A 30 años	0	1	0	1	0	2
31 A 40 años	5	3	4	8	11	31
41 A 50 años	1	3	6	11	6	27
51 A 60 años	2	4	7	5	6	24
61 A 70 años	0	0	1	0	0	1
Sin información	0	1	2	0	0	3
Total	8	12	20	25	23	88

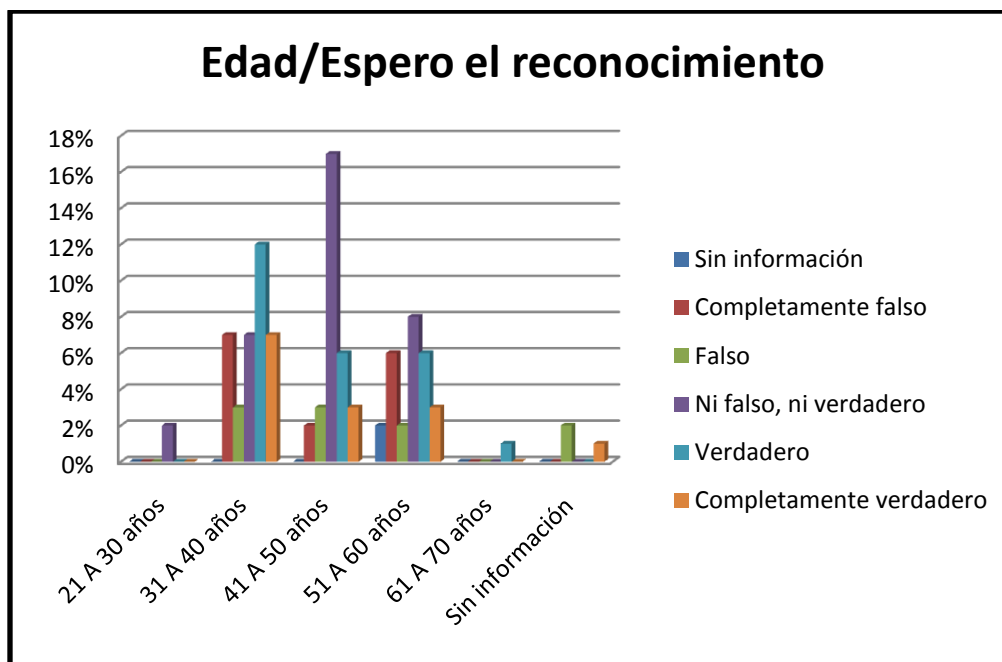
Edad	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
21 A 30 años	0%	1%	0%	1%	0%
31 A 40 años	6%	3%	5%	9%	13%
41 A 50 años	1%	3%	7%	13%	7%
51 A 60 años	2%	4%	8%	6%	7%
61 A 70 años	0%	0%	1%	0%	0%
Sin información	0%	1%	2%	0%	0%



Espero el reconocimiento

Edad	Sin información	Completamente falso	Falso	Ni falso, ni verdadero	Verdadero	Completamente verdadero	Total
21 A 30 años	0	0	0	2	0	0	2
31 A 40 años	0	6	3	6	10	6	31
41 A 50 años	0	2	3	14	5	3	27
51 A 60 años	2	5	2	7	5	3	24
61 A 70 años	0	0	0	0	1	0	1
Sin información	0	0	2	0	0	1	3
Total	2	13	10	29	21	13	88

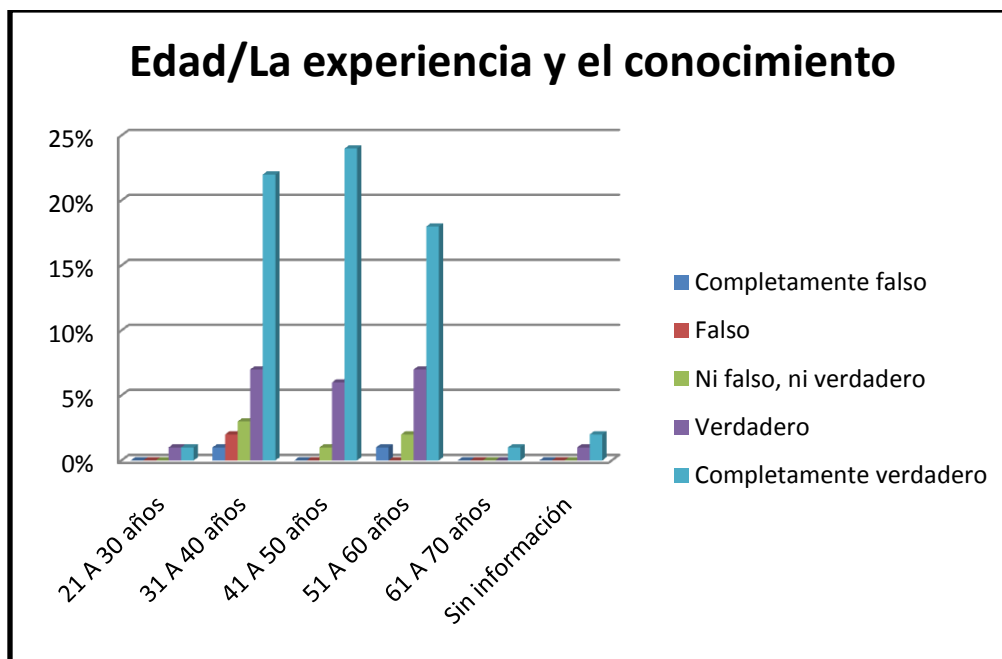
Edad	Sin información	Completamente falso	Falso	Ni falso, ni verdadero	Verdadero	Completamente verdadero
21 A 30 años	0%	0%	0%	2%	0%	0%
31 A 40 años	0%	7%	3%	7%	12%	7%
41 A 50 años	0%	2%	3%	17%	6%	3%
51 A 60 años	2%	6%	2%	8%	6%	3%
61 A 70 años	0%	0%	0%	0%	1%	0%
Sin información	0%	0%	2%	0%	0%	1%



La experiencia y el conocimiento

Edad	Completamente falso	Falso	Ni falso, ni verdadero	Verdadero	Completamente verdadero	Total
21 A 30 años	0	0	0	1	1	2
31 A 40 años	1	2	3	6	19	31
41 A 50 años	0	0	1	5	21	27
51 A 60 años	1	0	2	6	15	24
61 A 70 años	0	0	0	0	1	1
Sin información	0	0	0	1	2	3
Total	2	2	6	19	59	88

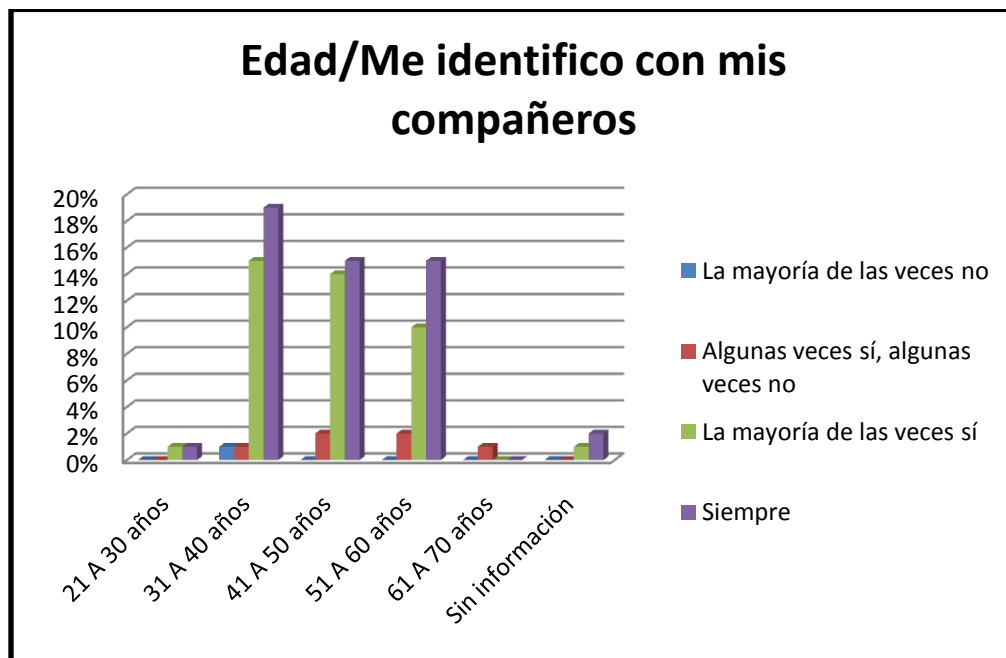
Edad	Completamente falso	Falso	Ni falso, ni verdadero	Verdadero	Completamente verdadero
21 A 30 años	0%	0%	0%	1%	1%
31 A 40 años	1%	2%	3%	7%	22%
41 A 50 años	0%	0%	1%	6%	24%
51 A 60 años	1%	0%	2%	7%	18%
61 A 70 años	0%	0%	0%	0%	1%
Sin información	0%	0%	0%	1%	2%



Me identifico con mis compañeros

Edad	La mayoría de las veces no	Algunas veces sí, algunas veces no	La mayoría de las veces sí	Siempre	Total
21 A 30 años	0	0	1	1	2
31 A 40 años	1	1	13	16	31
41 A 50 años	0	2	12	13	27
51 A 60 años	0	2	9	13	24
61 A 70 años	0	1	0	0	1
Sin información	0	0	1	2	3
Total	1	6	36	45	88

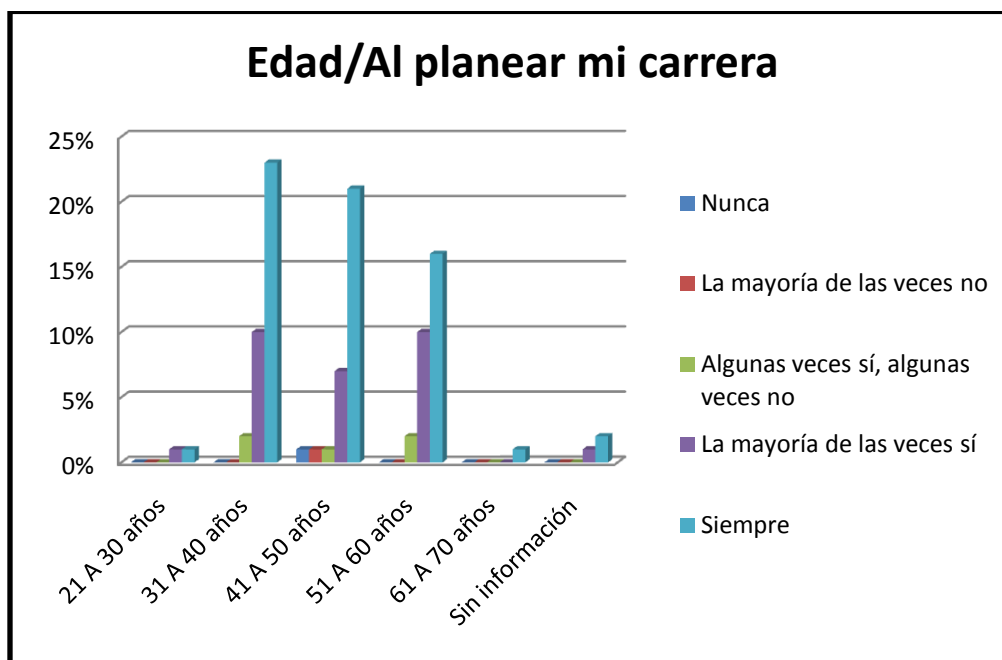
Edad	La mayoría de las veces no	Algunas veces sí, algunas veces no	La mayoría de las veces sí	Siempre
21 A 30 años	0%	0%	1%	1%
31 A 40 años	1%	1%	15%	19%
41 A 50 años	0%	2%	14%	15%
51 A 60 años	0%	2%	10%	15%
61 A 70 años	0%	1%	0%	0%
Sin información	0%	0%	1%	2%



Al planear mi carrera

Edad	Nunca	La mayoría de las veces no	Algunas veces sí, algunas veces no	La mayoría de las veces sí	Siempre	Total
21 A 30 años	0	0	0	1	1	2
31 A 40 años	0	0	2	9	20	31
41 A 50 años	1	1	1	6	18	27
51 A 60 años	0	0	2	9	13	24
61 A 70 años	0	0	0	0	1	1
Sin información	0	0	0	1	2	3
Total	1	1	5	26	55	88

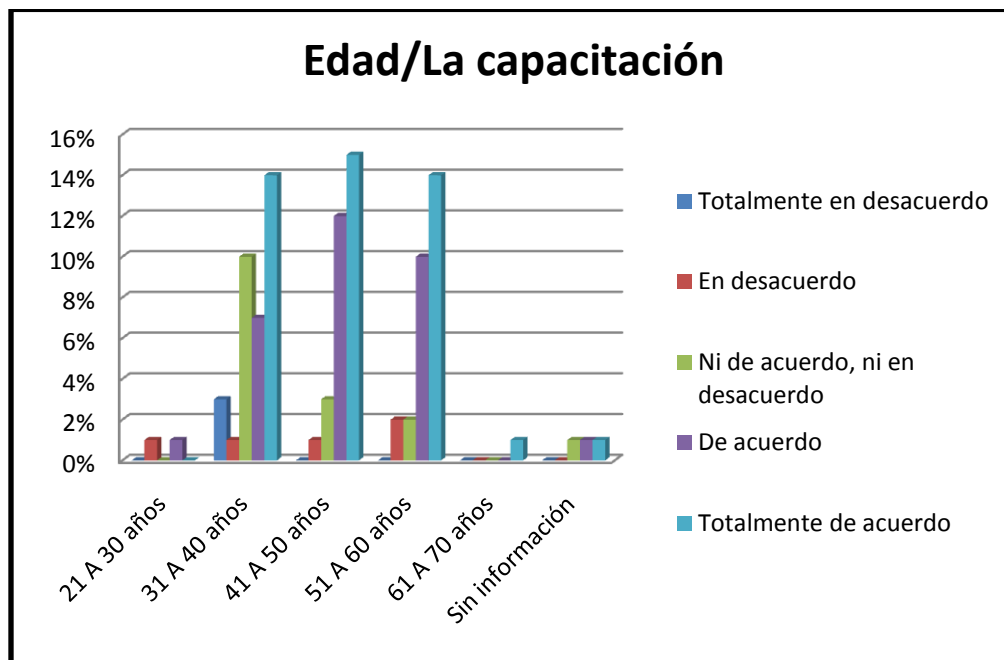
Edad	Nunca	La mayoría de las veces no	Algunas veces sí, algunas veces no	La mayoría de las veces sí	Siempre
21 A 30 años	0%	0%	0%	1%	1%
31 A 40 años	0%	0%	2%	10%	23%
41 A 50 años	1%	1%	1%	7%	21%
51 A 60 años	0%	0%	2%	10%	16%
61 A 70 años	0%	0%	0%	0%	1%
Sin Información	0%	0%	0%	1%	2%



La capacitación

Edad	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	Total
21 A 30 años	0	1	0	1	0	2
31 A 40 años	3	1	9	6	12	31
41 A 50 años	0	1	3	10	13	27
51 A 60 años	0	2	2	8	12	24
61 A 70 años	0	0	0	0	1	1
Sin información	0	0	1	1	1	3
Total	3	5	15	26	39	88

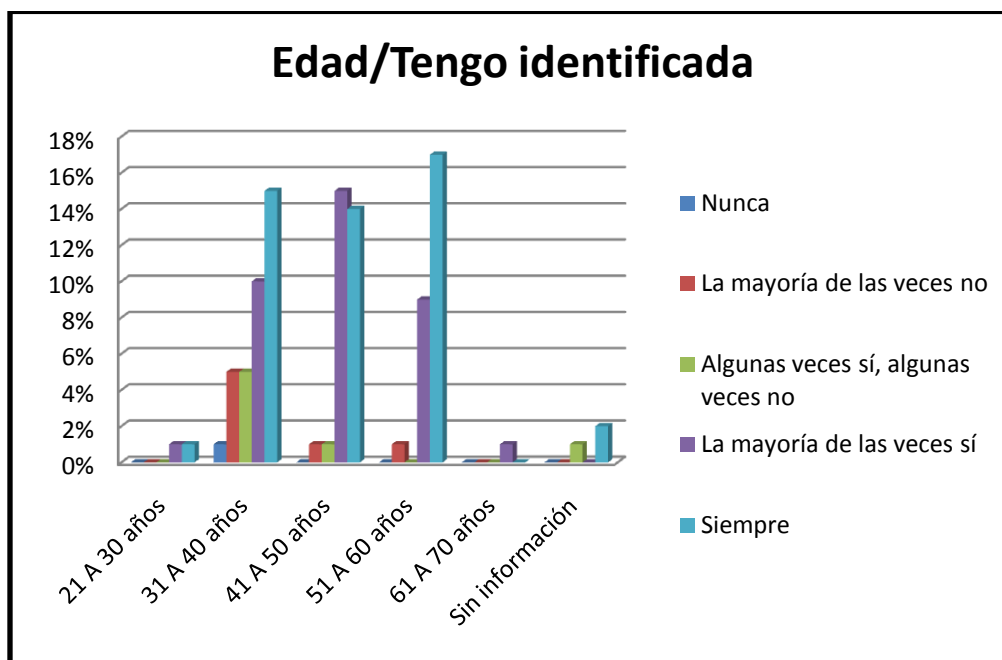
Edad	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
21 A 30 años	0%	1%	0%	1%	0%
31 A 40 años	3%	1%	10%	7%	14%
41 A 50 años	0%	1%	3%	12%	15%
51 A 60 años	0%	2%	2%	10%	14%
61 A 70 años	0%	0%	0%	0%	1%
Sin información	0%	0%	1%	1%	1%



Tengo identificada

Edad	Nunca	La mayoría de las veces no	Algunas veces sí, algunas veces no	La mayoría de las veces sí	Siempre	Total
21 A 30 años	0	0	0	1	1	2
31 A 40 años	1	4	4	9	13	31
41 A 50 años	0	1	1	13	12	27
51 A 60 años	0	1	0	8	15	24
61 A 70 años	0	0	0	1	0	1
Sin información	0	0	1	0	2	3
Total	1	6	6	32	43	88

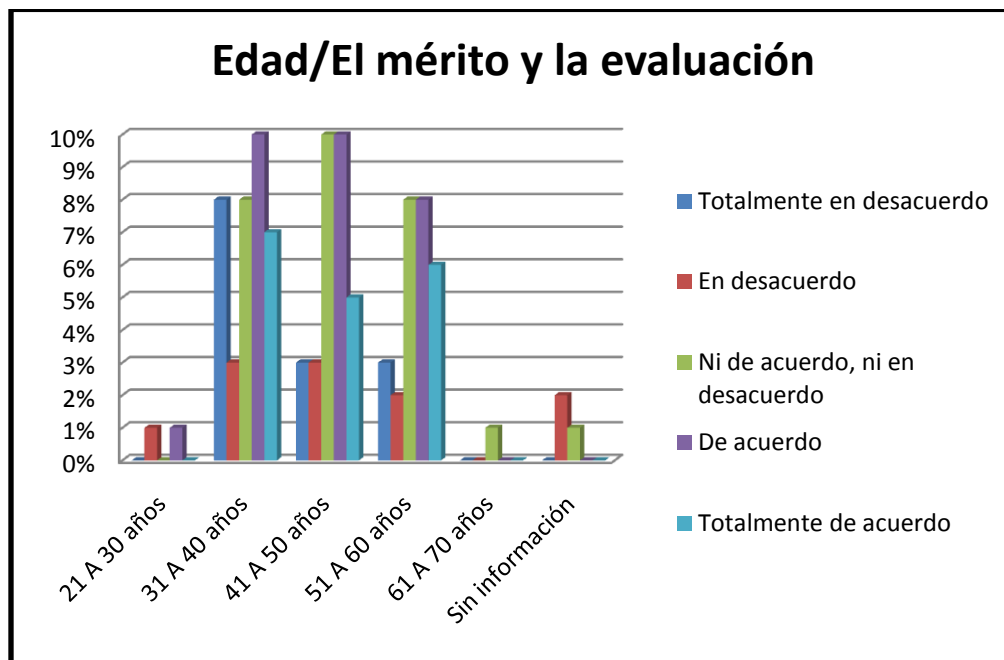
Edad	Nunca	La mayoría de las veces no	Algunas veces sí, algunas veces no	La mayoría de las veces sí	Siempre
21 A 30 años	0%	0%	0%	1%	1%
31 A 40 años	1%	5%	5%	10%	15%
41 A 50 años	0%	1%	1%	15%	14%
51 A 60 años	0%	1%	0%	9%	17%
61 A 70 años	0%	0%	0%	1%	0%
Sin información	0%	0%	1%	0%	2%



El mérito y la evaluación del desempeño

Edad	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	Total
21 A 30 años	0	1	0	1	0	2
31 A 40 años	7	3	7	8	6	31
41 A 50 años	3	3	9	8	4	27
51 A 60 años	3	2	7	7	5	24
61 A 70 años	0	0	1	0	0	1
Sin información	0	2	1	0	0	3
Total	13	11	25	24	15	88

Edad	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
21 A 30 años	0%	1%	0%	1%	0%
31 A 40 años	8%	3%	8%	10%	7%
41 A 50 años	3%	3%	10%	10%	5%
51 A 60 años	3%	2%	8%	8%	6%
61 A 70 años	0%	0%	1%	0%	0%
Sin información	0%	2%	1%	0%	0%

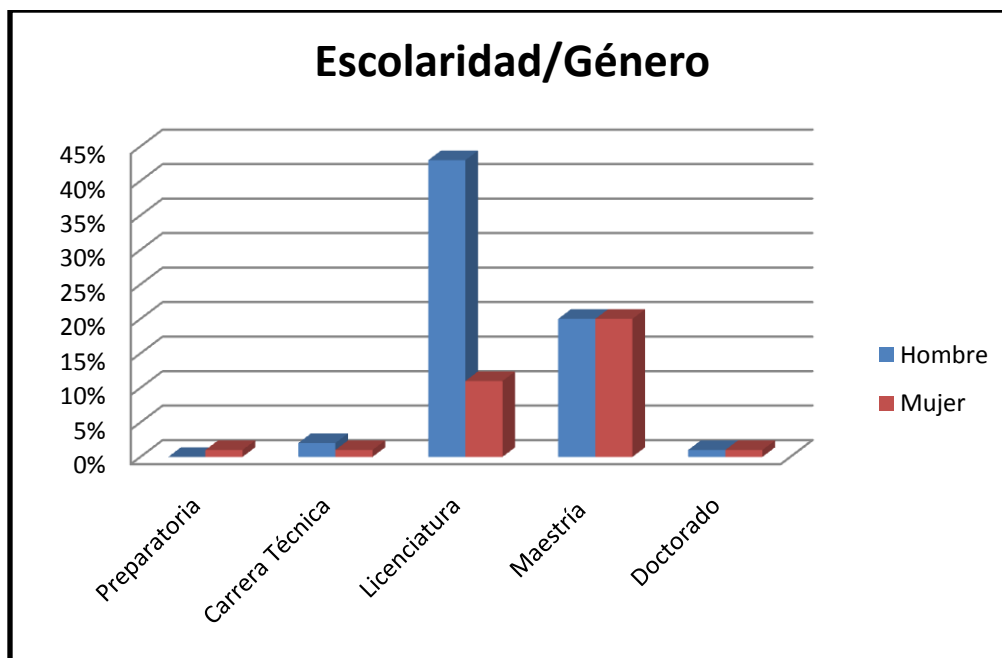


Anexo 5. Variable escolaridad

Género

Escolaridad	Hombre	Mujer	Total
Preparatoria	0	1	1
Carrera Técnica	2	1	3
Licenciatura	37	9	46
Maestría	17	17	34
Doctorado	1	1	2
Total	57	29	86

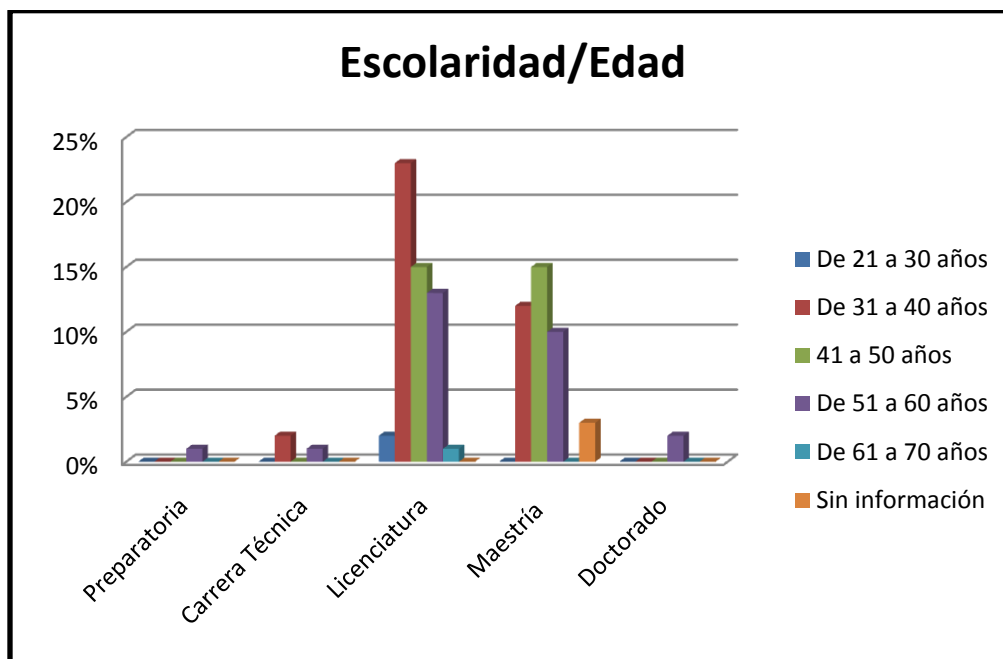
Escolaridad	Hombre	Mujer
Preparatoria	0%	1%
Carrera Técnica	2%	1%
Licenciatura	43%	11%
Maestría	20%	20%
Doctorado	1%	1%



Edad

Escolaridad	De 21 a 30 años	De 31 a 40 años	41 a 50 años	De 51 a 60 años	De 61 a 70 años	Sin información	Total
Preparatoria	0	0	0	1	0	0	1
Carrera Técnica	0	2	0	1	0	0	3
Licenciatura	2	19	13	11	1	0	46
Maestría	0	10	13	8	0	3	34
Doctorado	0	0	0	2	0	0	2
Total	2	31	26	23	1	3	86

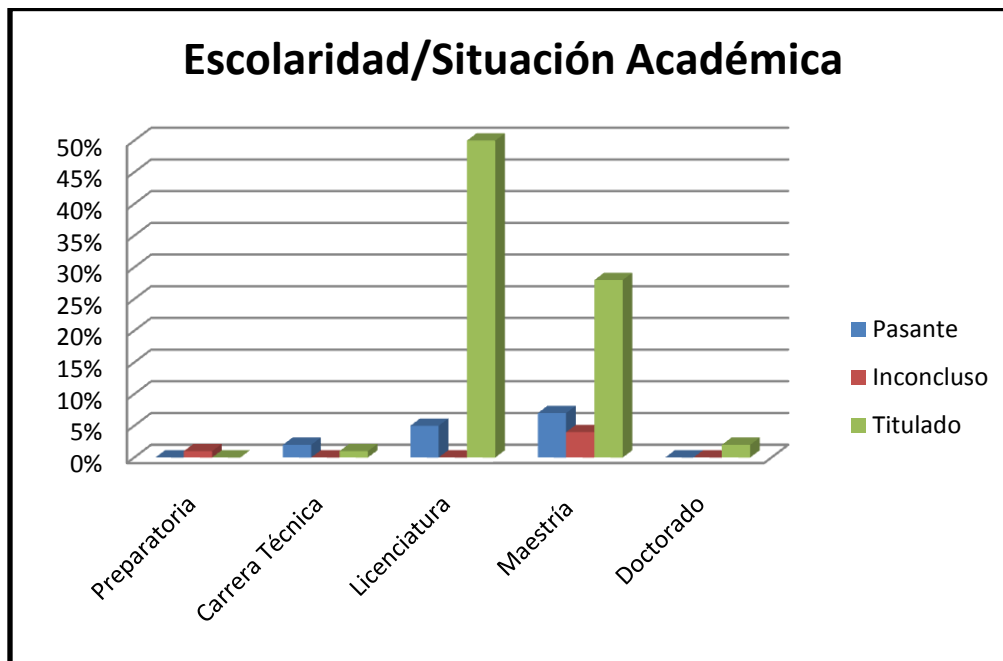
Escolaridad	De 21 a 30 años	De 31 a 40 años	41 a 50 años	De 51 a 60 años	De 61 a 70 años	Sin información
Preparatoria	0%	0%	0%	1%	0%	0%
Carrera Técnica	0%	2%	0%	1%	0%	0%
Licenciatura	2%	23%	15%	13%	1%	0%
Maestría	0%	12%	15%	10%	0%	3%
Doctorado	0%	0%	0%	2%	0%	0%



Situación Académica

Escolaridad	Pasante	Inconcluso	Titulado	TOTAL
Preparatoria	0	1	0	1
Carrera Técnica	2	0	1	3
Licenciatura	4	0	41	45
Maestría	6	3	23	32
Doctorado	0	0	2	2
Total	12	4	67	83

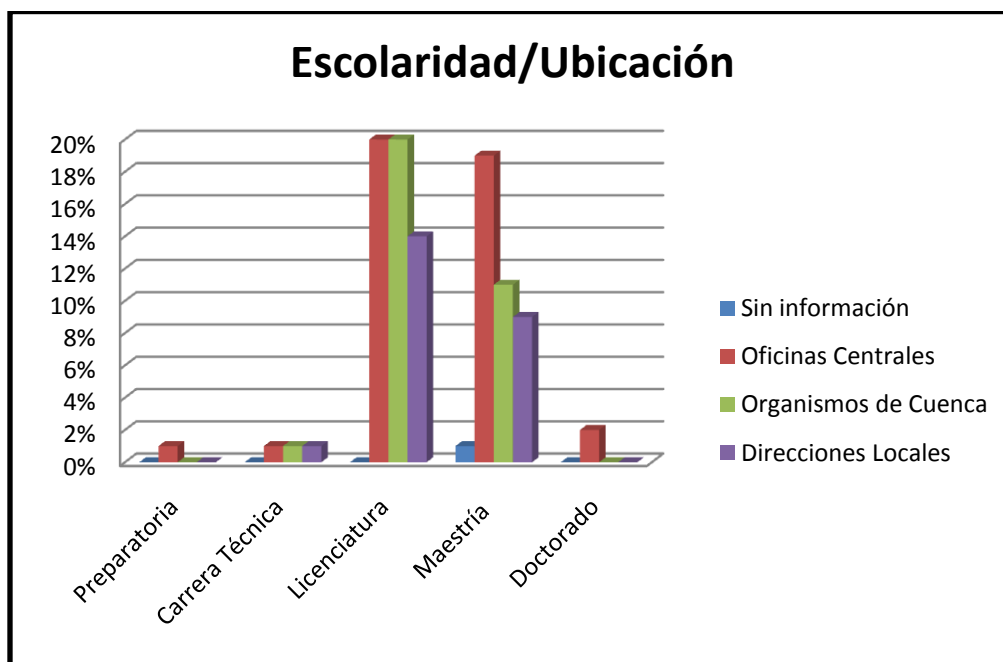
Escolaridad	Pasante	Inconcluso	Titulado
Preparatoria	0%	1%	0%
Carrera Técnica	2%	0%	1%
Licenciatura	5%	0%	50%
Maestría	7%	4%	28%
Doctorado	0%	0%	2%



Ubicación

Escolaridad	Sin información	Oficinas Centrales	Organismos de Cuenca	Direcciones Locales	Total
Preparatoria	0	1	0	0	1
Carrera Técnica	0	1	1	1	3
Licenciatura	0	17	17	12	46
Maestría	1	16	9	8	34
Doctorado	0	2	0	0	2
Total	1	37	27	21	86

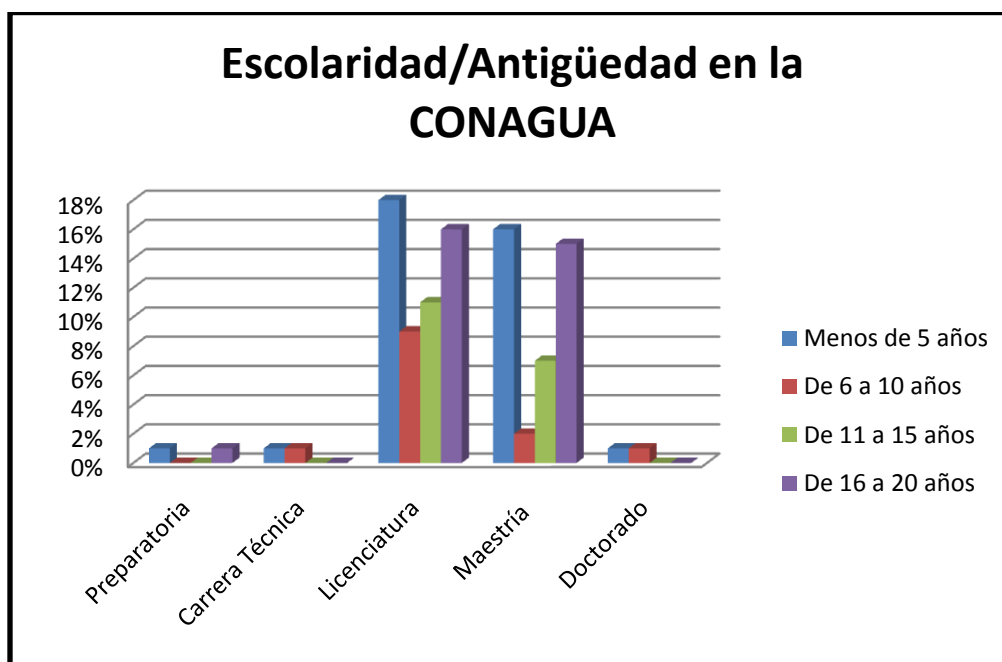
Escolaridad	Sin información	Oficinas Centrales	Organismos de Cuenca	Direcciones Locales
Preparatoria	0%	1%	0%	0%
Carrera Técnica	0%	1%	1%	1%
Licenciatura	0%	20%	20%	14%
Maestría	1%	19%	11%	9%
Doctorado	0%	2%	0%	0%



Antigüedad en la CONAGUA

Escolaridad	Menos de 5 años	De 6 a 10 años	De 11 a 15 años	De 16 a 20 años	Total
Preparatoria	1	0	0	1	2
Carrera Técnica	1	1	0	0	2
Licenciatura	15	8	9	14	46
Maestría	14	2	6	12	34
Doctorado	1	1	0	0	2
Total	32	12	15	27	86

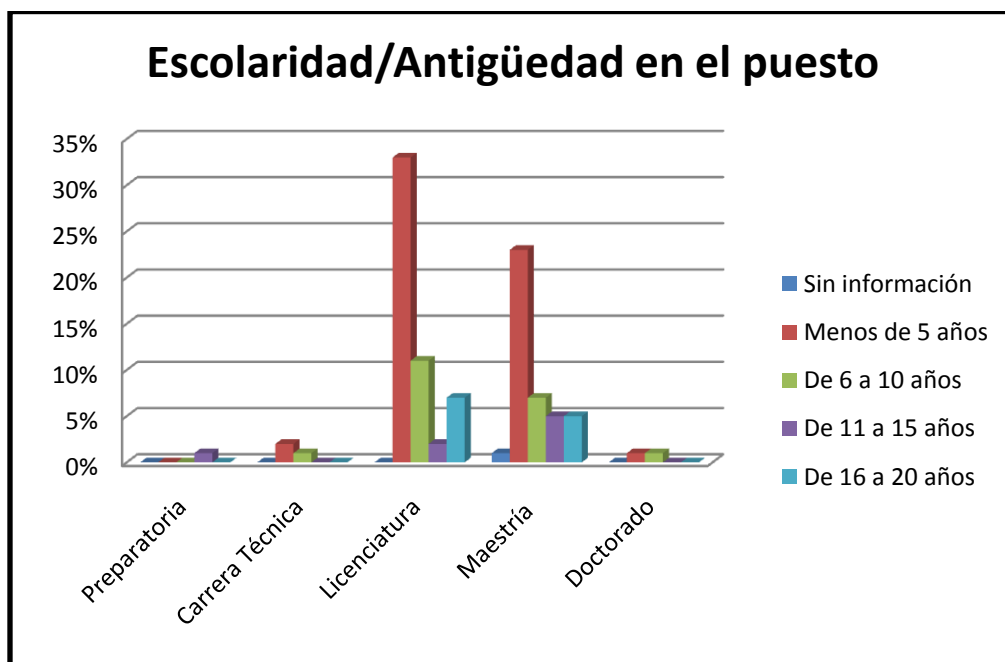
Escolaridad	Menos de 5 años	De 6 a 10 años	De 11 a 15 años	De 16 a 20 años
Preparatoria	1%	0%	0%	1%
Carrera Técnica	1%	1%	0%	0%
Licenciatura	18%	9%	11%	16%
Maestría	16%	2%	7%	15%
Doctorado	1%	1%	0%	0%



Antigüedad en el puesto

Escolaridad	Sin información	Menos de 5 años	De 6 a 10 años	De 11 a 15 años	De 16 a 20 años	Total
Preparatoria	0	0	0	1	0	1
Carrera Técnica	0	2	1	0	0	3
Licenciatura	0	28	9	2	6	45
Maestría	1	19	6	4	4	34
Doctorado	0	1	1	0	0	2
Total	1	50	17	7	10	85

Escolaridad	Sin información	Menos de 5 años	De 6 a 10 años	De 11 a 15 años	De 16 a 20 años
Preparatoria	0%	0%	0%	1%	0%
Carrera Técnica	0%	2%	1%	0%	0%
Licenciatura	0%	33%	11%	2%	7%
Maestría	1%	23%	7%	5%	5%
Doctorado	0%	1%	1%	0%	0%



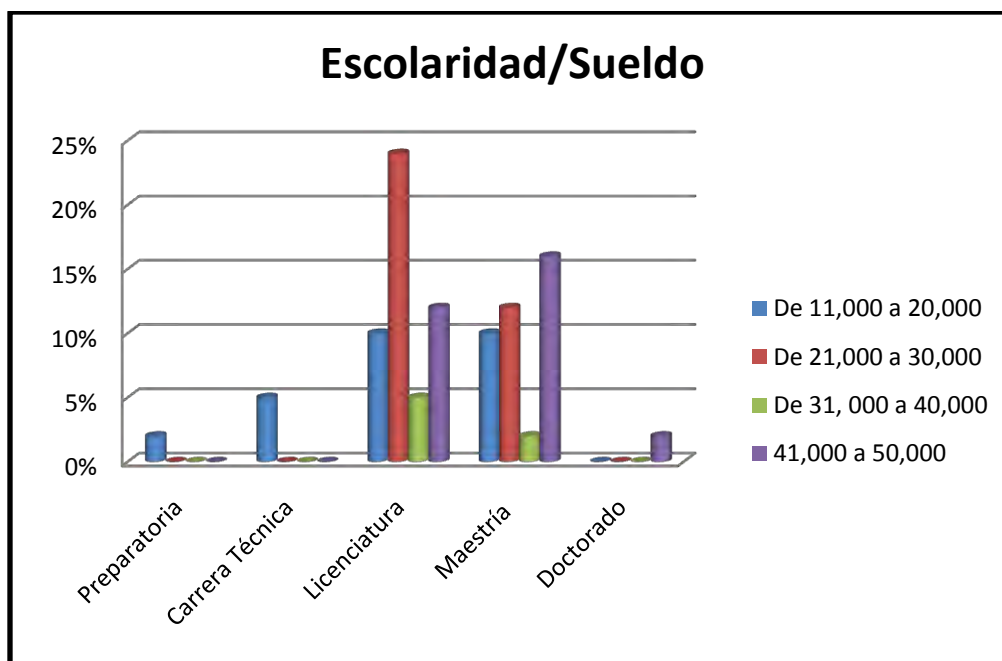
Sueldo

Escolaridad	De 11,000 a 20,000	De 21,000 a 30,000	De 31, 000 a 40,000	41,000 a 50,000	Sin Información	Total
Preparatoria	1	0	0	0	0	1
Carrera Técnica	2	0	0	0	1	3
Licenciatura	4	10	2	5	25	46
Maestría	4	5	1	6	18	34
Doctorado	0	0	0	1	1	2
Total	11	15	3	12	45	86

Para esta gráfica no se consideró a los participantes que no registraron su salario

Escolaridad	De 11,000 a 20,000	De 21,000 a 30,000	De 31, 000 a 40,000	41,000 a 50,000	Total
Preparatoria	1	0	0	0	1
Carrera Técnica	2	0	0	0	2
Licenciatura	4	10	2	5	21
Maestría	4	5	1	6	16
Doctorado	0	0	0	1	1
Total	11	15	3	12	41

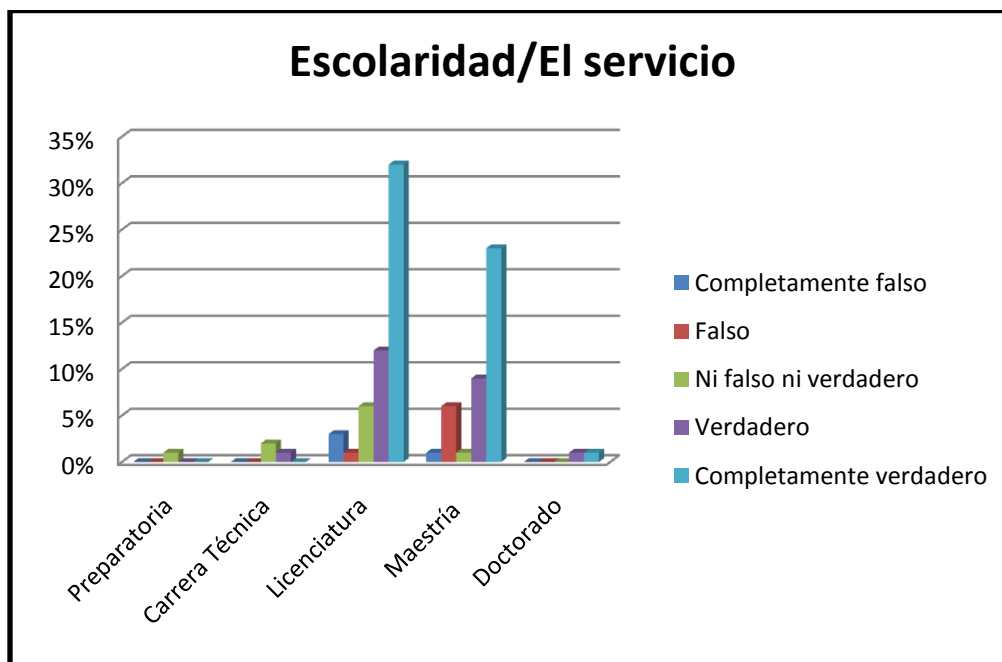
Escolaridad	De 11,000 a 20,000	De 21,000 a 30,000	De 31,000 a 40,000	41,000 a 50,000
Preparatoria	2%	0%	0%	0%
Carrera Técnica	5%	0%	0%	0%
Licenciatura	10%	24%	5%	12%
Maestría	10%	12%	2%	16%
Doctorado	0%	0%	0%	2%



El servicio profesional de carrera

Escolaridad	Completamente falso	Falso	Ni falso ni verdadero	Verdadero	Completamente verdadero	Total
Preparatoria	0	0	1	0	0	1
Carrera Técnica	0	0	2	1	0	3
Licenciatura	3	1	5	10	27	46
Maestría	1	5	1	8	19	34
Doctorado	0	0	0	1	1	2
Total	4	6	9	20	47	86

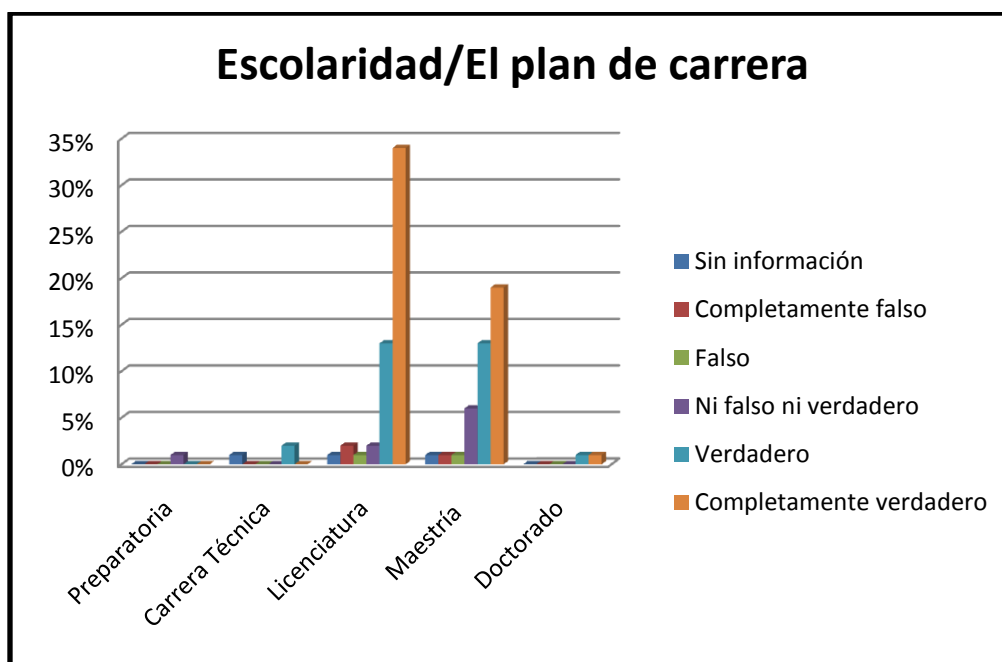
Escolaridad	Completamente falso	Falso	Ni falso ni verdadero	Verdadero	Completamente verdadero
Preparatoria	0%	0%	1%	0%	0%
Carrera Técnica	0%	0%	2%	1%	0%
Licenciatura	3%	1%	6%	12%	32%
Maestría	1%	6%	1%	9%	23%
Doctorado	0%	0%	0%	1%	1%



El plan de carrera

Escolaridad	Sin información	Completamente falso	Falso	Ni falso ni verdadero	Verdadero	Completamente verdadero	Total
Preparatoria	0	0	0	1	0	0	1
Carrera Técnica	1	0	0	0	2	0	3
Licenciatura	1	2	1	2	11	29	46
Maestría	1	1	1	4	11	16	34
Doctorado	0	0	0	0	1	1	2
Total	3	3	2	7	25	46	86

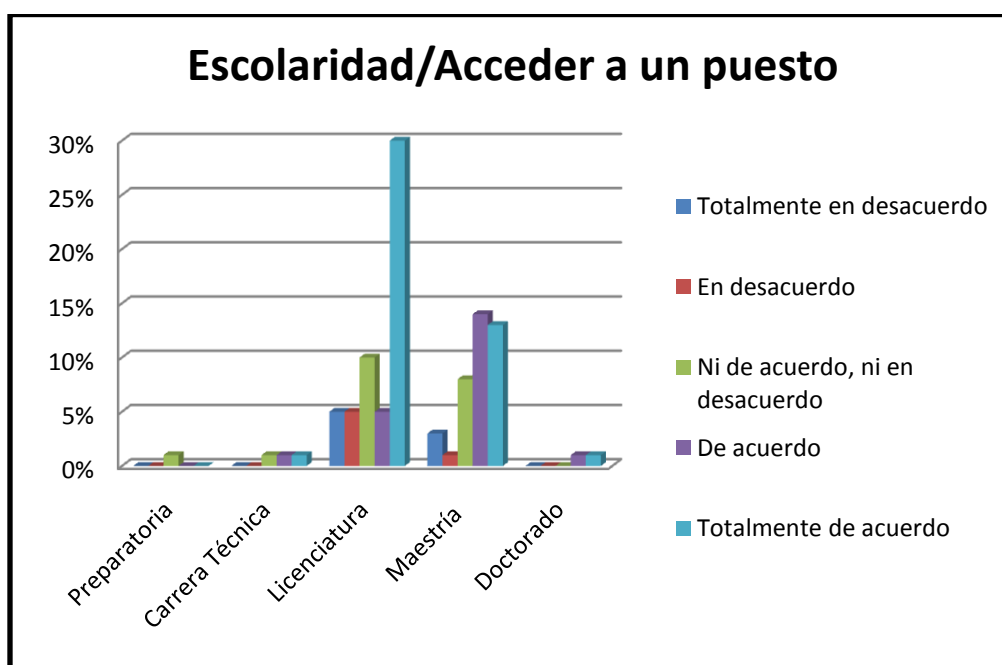
Escolaridad	Sin información	Completamente falso	Falso	Ni falso ni verdadero	Verdadero	Completamente verdadero
Preparatoria	0%	0%	0%	1%	0%	0%
Carrera Técnica	1%	0%	0%	0%	2%	0%
Licenciatura	1%	2%	1%	2%	13%	34%
Maestría	1%	1%	1%	6%	13%	19%
Doctorado	0%	0%	0%	0%	1%	1%



Acceder a un puesto

Escolaridad	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	Total
Preparatoria	0	0	1	0	0	1
Carrera Técnica	0	0	1	1	1	3
Licenciatura	4	4	9	4	25	46
Maestría	3	1	7	12	11	34
Doctorado	0	0	0	1	1	2
Total	7	5	18	18	38	86

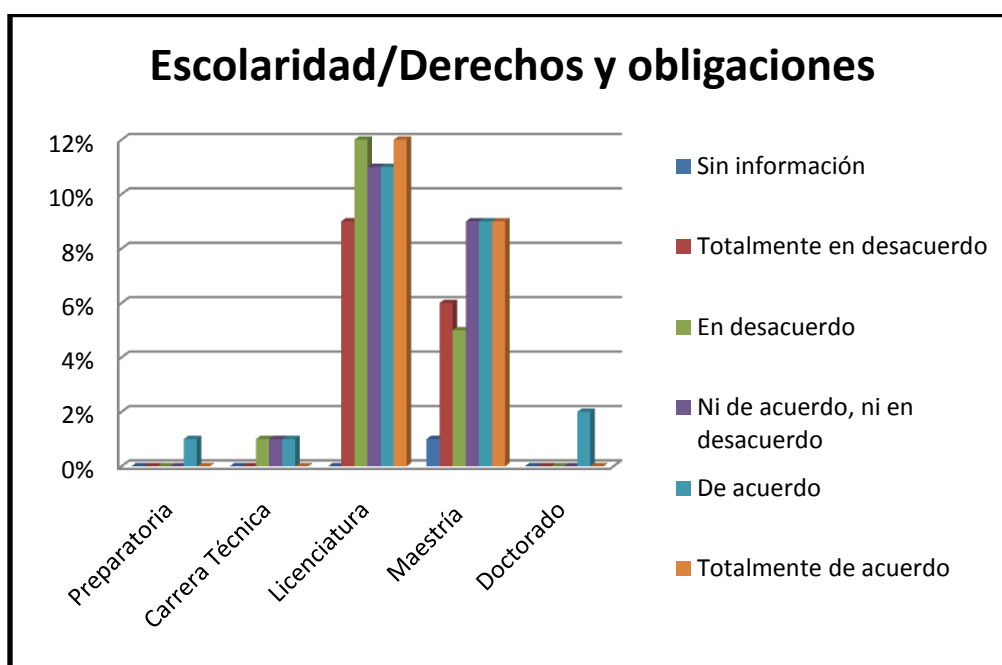
Escolaridad	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
Preparatoria	0%	0%	1%	0%	0%
Carrera Técnica	0%	0%	1%	1%	1%
Licenciatura	5%	5%	10%	5%	30%
Maestría	3%	1%	8%	14%	13%
Doctorado	0%	0%	0%	1%	1%



Derechos y obligaciones

Escolaridad	Sin información	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	Total
Preparatoria	0	0	0	0	1	0	1
Carrera Técnica	0	0	1	1	1	0	3
Licenciatura	0	8	10	9	9	10	46
Maestría	1	5	4	8	8	8	34
Doctorado	0	0	0	0	2	0	2
Total	1	13	15	18	21	18	86

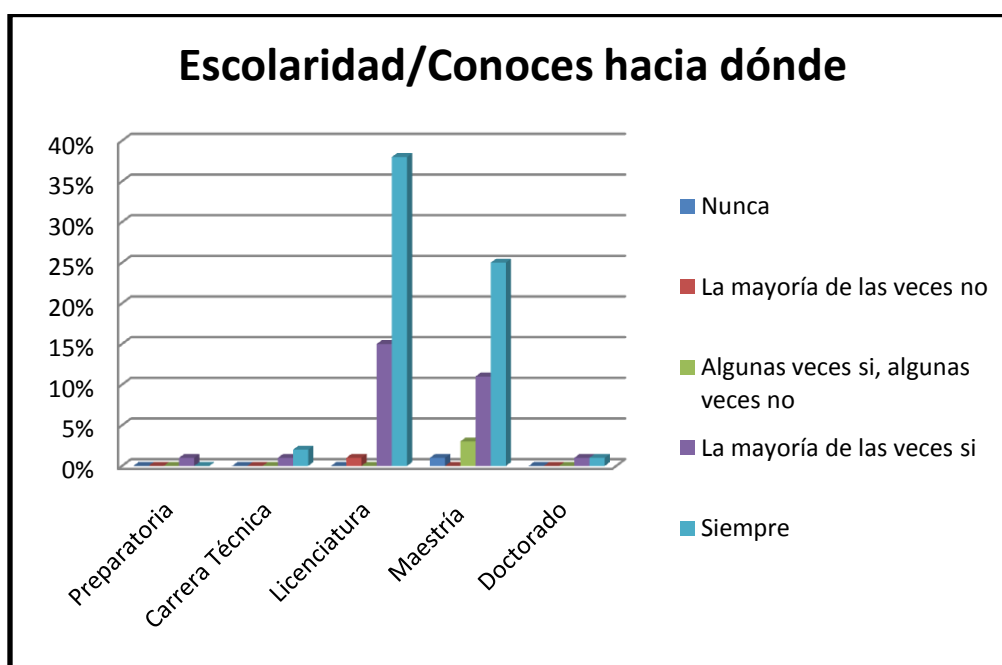
Escolaridad	Sin información	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
Preparatoria	0%	0%	0%	0%	1%	0%
Carrera Técnica	0%	0%	1%	1%	1%	0%
Licenciatura	0%	9%	12%	11%	11%	12%
Maestría	1%	6%	5%	9%	9%	9%
Doctorado	0%	0%	0%	0%	2%	0%



Conoces hacia dónde

Escolaridad	Nunca	La mayoría de las veces no	Algunas veces si, algunas veces no	La mayoría de las veces si	Siempre	Total
Preparatoria	0	0	0	1	0	1
Carrera Técnica	0	0	0	1	2	3
Licenciatura	0	1	0	13	32	46
Maestría	1	0	3	9	21	34
Doctorado	0	0	0	1	1	2
Total	1	1	3	25	56	86

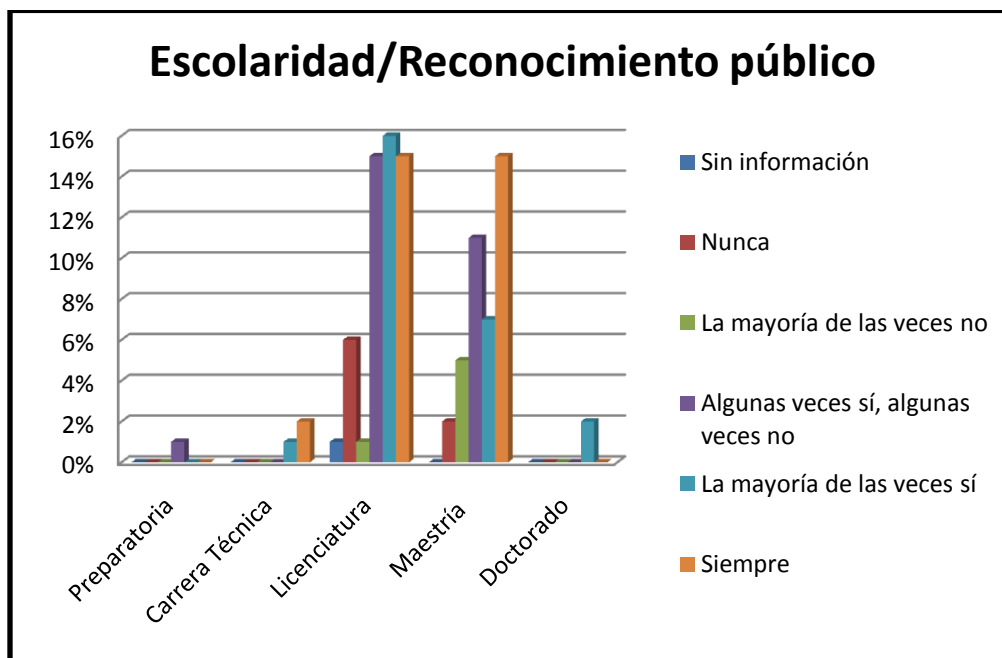
Escolaridad	Nunca	La mayoría de las veces no	Algunas veces si, algunas veces no	La mayoría de las veces si	Siempre
Preparatoria	0%	0%	0%	1%	0%
Carrera Técnica	0%	0%	0%	1%	2%
Licenciatura	0%	1%	0%	15%	38%
Maestría	1%	0%	3%	11%	25%
Doctorado	0%	0%	0%	1%	1%



Reconocimiento público

Escolaridad	Sin información	Nunca	La mayoría de las veces no	Algunas veces sí, algunas veces no	La mayoría de las veces sí	Siempre	Total
Preparatoria	0	0	0	1	0	0	1
Carrera Técnica	0	0	0	0	1	2	3
Licenciatura	1	5	1	12	14	13	46
Maestría	0	2	4	9	6	13	34
Doctorado	0	0	0	0	2	0	2
Total	1	7	5	22	23	28	86

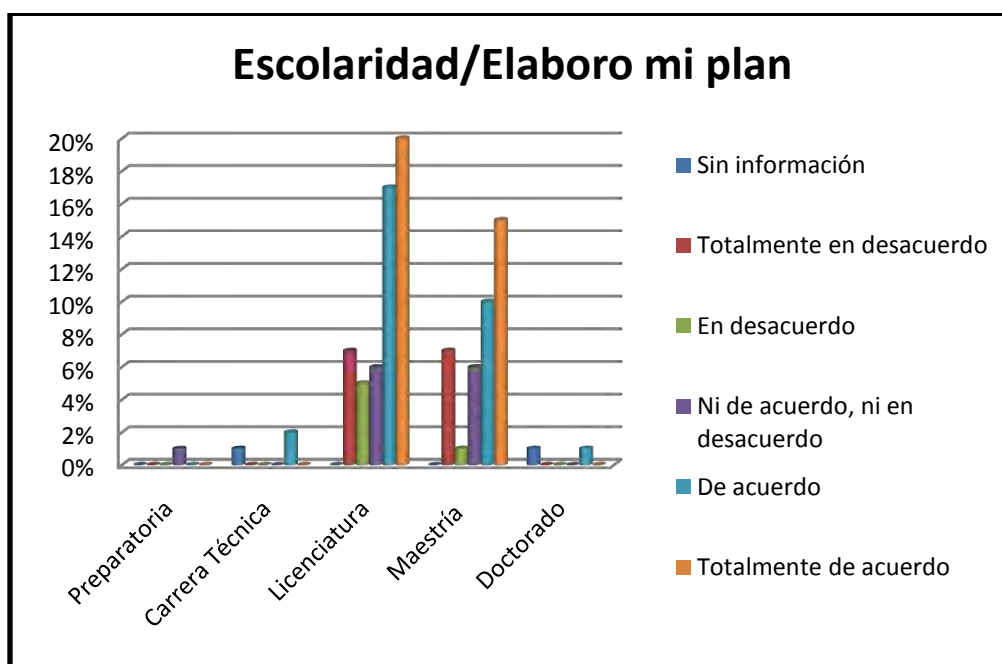
Escolaridad	Sin información	Nunca	La mayoría de las veces no	Algunas veces sí, algunas veces no	La mayoría de las veces sí	Siempre
Preparatoria	0%	0%	0%	1%	0%	0%
Carrera Técnica	0%	0%	0%	0%	1%	2%
Licenciatura	1%	6%	1%	15%	16%	15%
Maestría	0%	2%	5%	11%	7%	15%
Doctorado	0%	0%	0%	0%	2%	0%



Elaboro mi plan de carrera

Escolaridad	Sin información	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	Total
Preparatoria	0	0	0	1	0	0	1
Carrera Técnica	1	0	0	0	2	0	3
Licenciatura	0	6	4	5	14	17	46
Maestría	0	6	1	5	9	13	34
Doctorado	1	0	0	0	1	0	2
Total	2	12	5	11	26	30	86

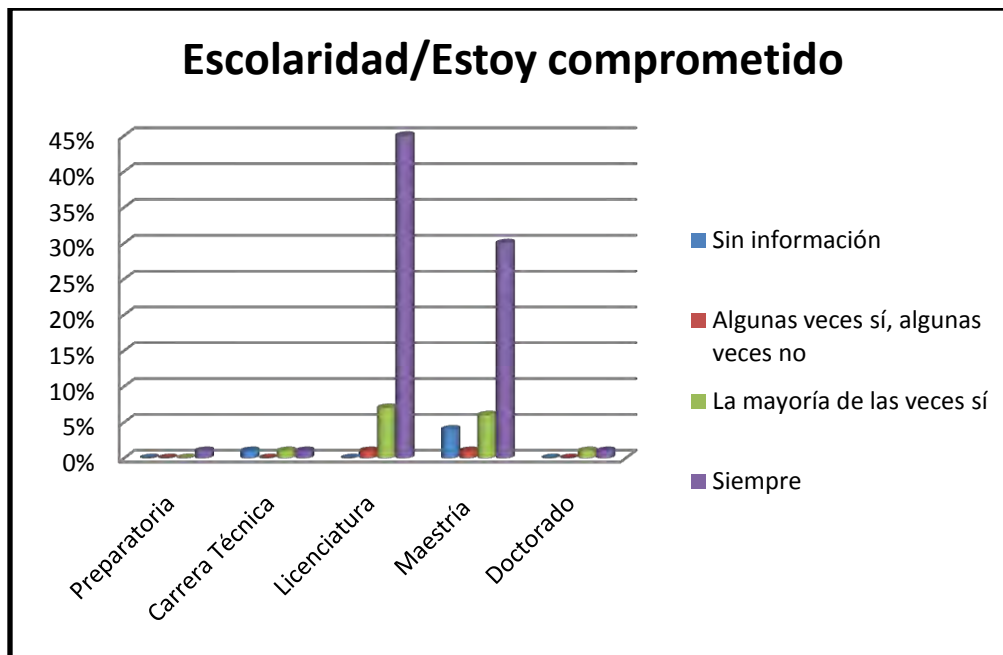
Escolaridad	Sin información	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
Preparatoria	0%	0%	0%	1%	0%	0%
Carrera Técnica	1%	0%	0%	0%	2%	0%
Licenciatura	0%	7%	5%	6%	17%	20%
Maestría	0%	7%	1%	6%	10%	15%
Doctorado	1%	0%	0%	0%	1%	0%



Estoy comprometido

Escolaridad	Sin información	Algunas veces sí, algunas veces no	La mayoría de las veces sí	Siempre	Total
Preparatoria	0	0	0	1	1
Carrera Técnica	1	0	1	1	3
Licenciatura	0	1	6	39	46
Maestría	3	1	5	25	34
Doctorado	0	0	1	1	2
Total	4	2	13	67	86

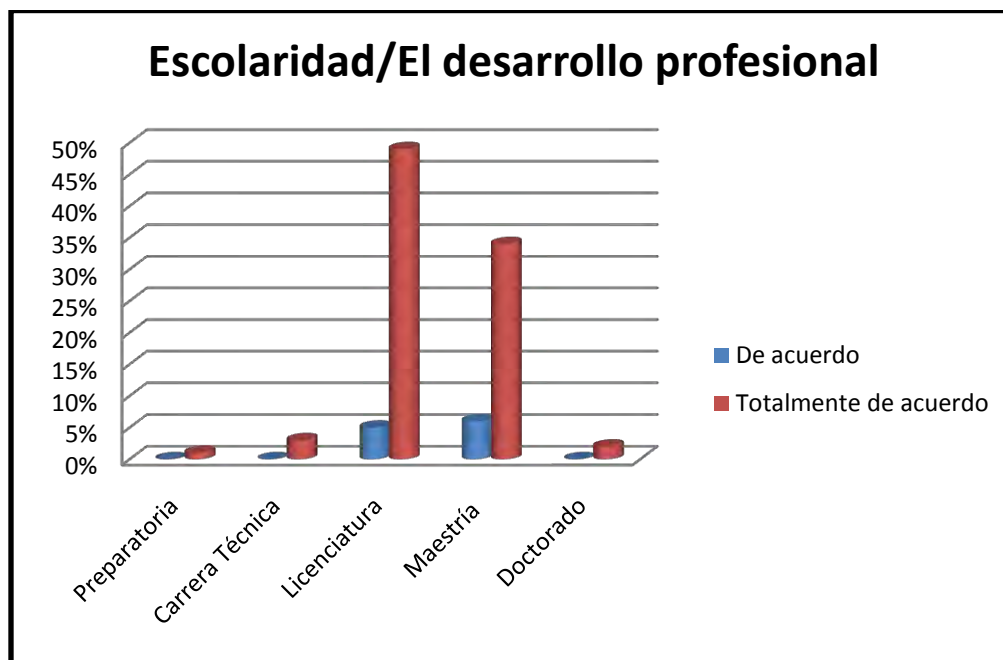
Escolaridad	Sin información	Algunas veces sí, algunas veces no	La mayoría de las veces sí	Siempre
Preparatoria	0%	0%	0%	1%
Carrera Técnica	1%	0%	1%	1%
Licenciatura	0%	1%	7%	45%
Maestría	4%	1%	6%	30%
Doctorado	0%	0%	1%	1%



El desarrollo profesional es un proceso

Escolaridad	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	Total
Preparatoria	0	1	1
Carrera Técnica	0	3	3
Licenciatura	4	42	46
Maestría	5	29	34
Doctorado	0	2	2
Total	9	77	86

Escolaridad	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
Preparatoria	0%	1%
Carrera Técnica	0%	3%
Licenciatura	5%	49%
Maestría	6%	34%
Doctorado	0%	2%



Soy un especialista

Escolaridad	Algunas veces sí, algunas veces no	La mayoría de las veces sí	Siempre	Total
Preparatoria	0	0	1	1
Carrera Técnica	0	2	1	3
Licenciatura	3	20	23	46
Maestría	0	13	21	34
Doctorado	0	1	1	2
Total	3	36	47	86

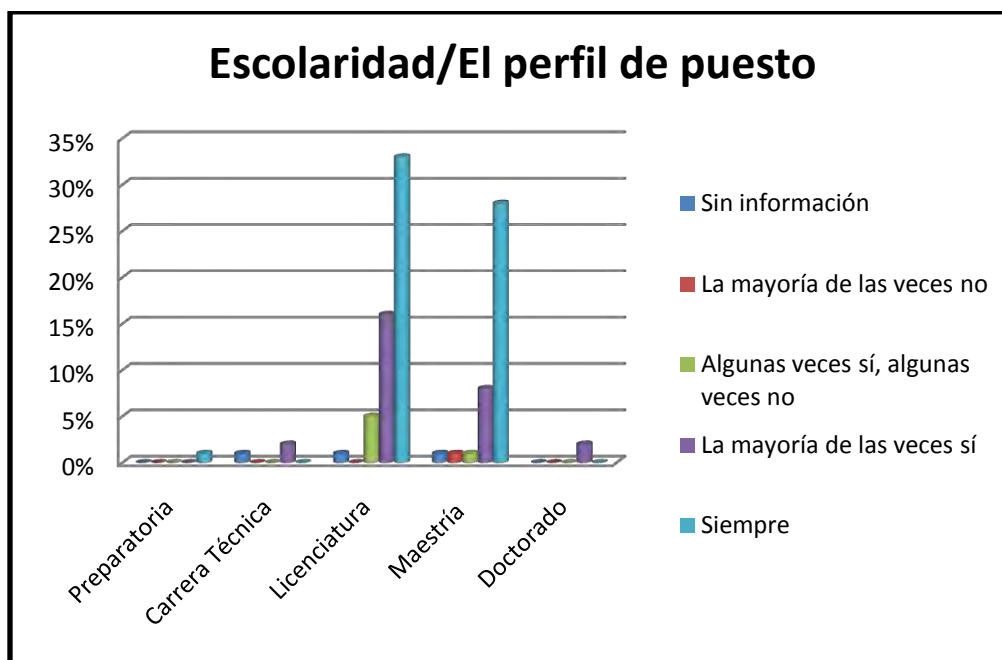
Escolaridad	Algunas veces sí, algunas veces no	La mayoría de las veces sí	Siempre
Preparatoria	0%	0%	1%
Carrera Técnica	0%	2%	1%
Licenciatura	3%	24%	27%
Maestría	0%	15%	25%
Doctorado	0%	1%	1%



El perfil de puesto

Escolaridad	Sin información	La mayoría de las veces no	Algunas veces sí, algunas veces no	La mayoría de las veces sí	Siempre	Total
Preparatoria	0	0	0	0	1	1
Carrera Técnica	1	0	0	2	0	3
Licenciatura	1	0	4	13	28	46
Maestría	1	1	1	7	24	34
Doctorado	0	0	0	2	0	2
Total	3	1	5	24	53	86

Escolaridad	Sin información	La mayoría de las veces no	Algunas veces sí, algunas veces no	La mayoría de las veces sí	Siempre
Preparatoria	0%	0%	0%	0%	1%
Carrera Técnica	1%	0%	0%	2%	0%
Licenciatura	1%	0%	5%	16%	33%
Maestría	1%	1%	1%	8%	28%
Doctorado	0%	0%	0%	2%	0%



Con la información

Escolaridad	Completamente falso	Falso	Ni falso, ni verdadero	Verdadero	Completamente verdadero	Total
Preparatoria	0	0	1	0	0	1
Carrera Técnica	0	2	1	0	0	3
Licenciatura	4	8	9	20	5	46
Maestría	4	4	10	10	6	34
Doctorado	0	0	0	2	0	2
Total	8	14	21	32	11	86

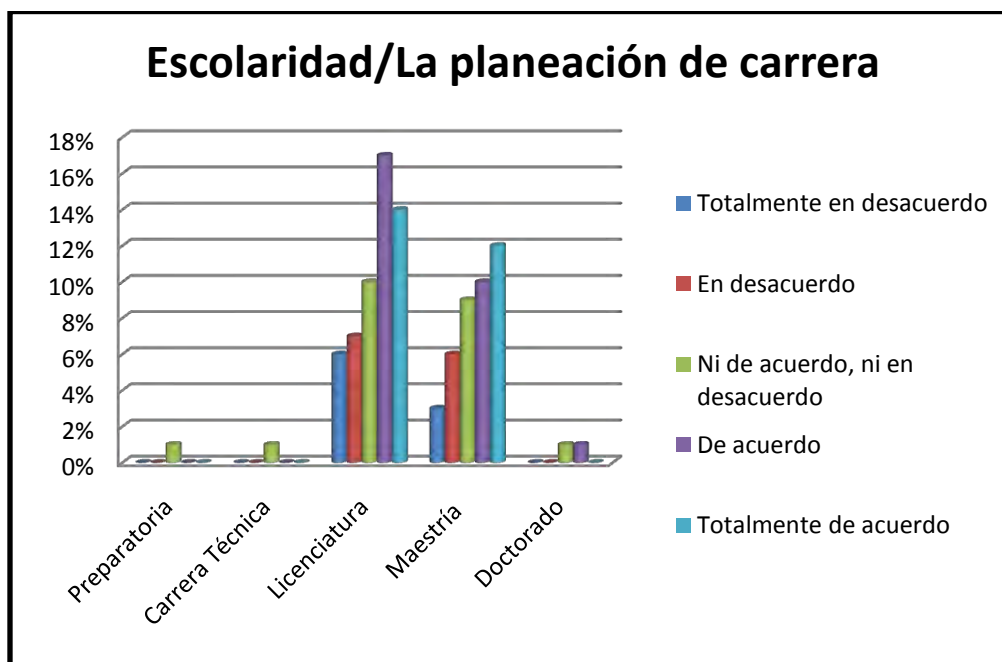
Escolaridad	Completamente falso	Falso	Ni falso, ni verdadero	Verdadero	Completamente verdadero
Preparatoria	0%	0%	1%	0%	0%
Carrera Técnica	0%	2%	1%	0%	0%
Licenciatura	6%	9%	10%	23%	6%
Maestría	6%	6%	11%	11%	6%
Doctorado	0%	0%	0%	2%	0%



La planeación de la carrera

Escolaridad	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	Total
Preparatoria	0	0	1	0	0	1
Carrera Técnica	0	0	1	1	1	3
Licenciatura	5	6	9	14	12	46
Maestría	3	5	7	9	10	34
Doctorado	0	0	1	1	0	2
Total	8	11	19	25	23	86

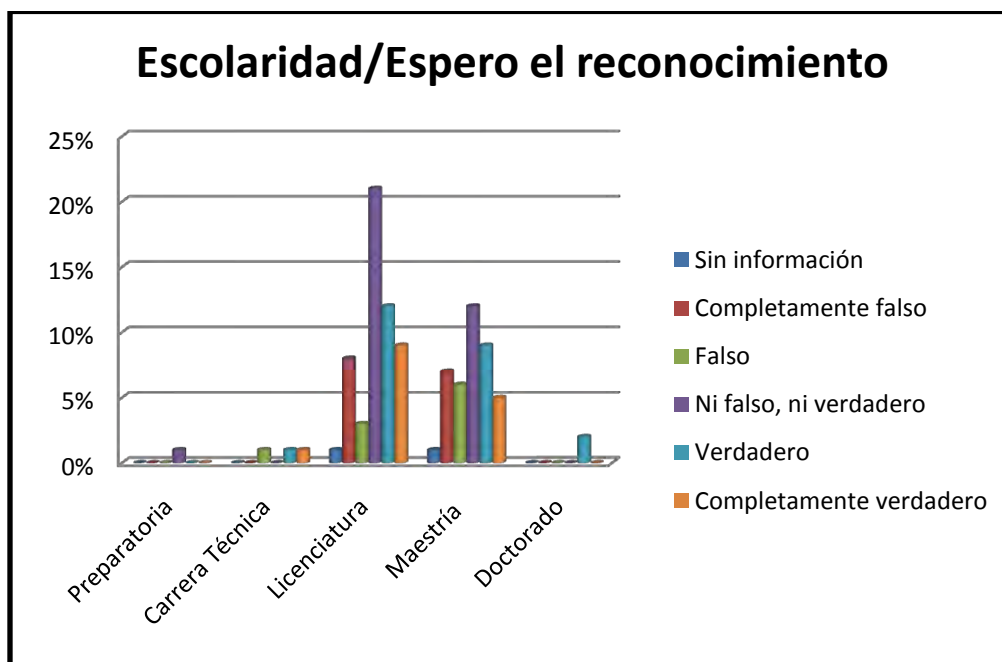
Escolaridad	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
Preparatoria	0%	0%	1%	0%	0%
Carrera Técnica	0%	0%	1%	0%	0%
Licenciatura	6%	7%	10%	17%	14%
Maestría	3%	6%	9%	10%	12%
Doctorado	0%	0%	1%	1%	0%



Espero el reconocimiento

Escolaridad	Sin información	Completamente falso	Falso	Ni falso, ni verdadero	Verdadero	Completamente verdadero	Total
Preparatoria	0	0	0	1	0	0	1
Carrera Técnica	0	0	1	0	1	1	3
Licenciatura	1	7	3	17	10	8	46
Maestría	1	6	5	10	8	4	34
Doctorado	0	0	0	0	2	0	2
Total	2	13	9	28	21	13	86

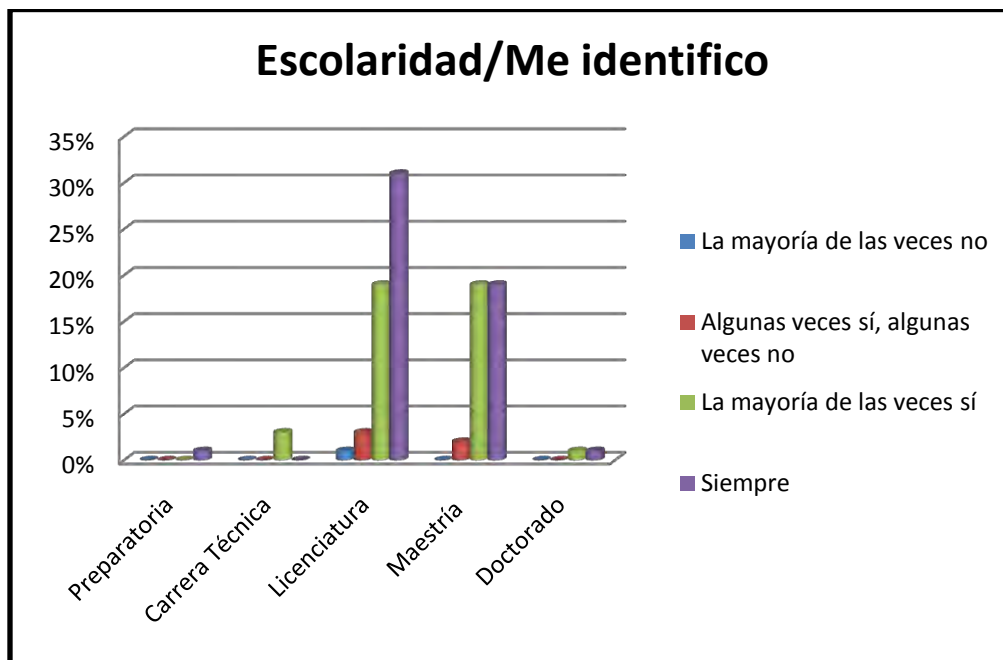
Escolaridad	Sin información	Completamente falso	Falso	Ni falso, ni verdadero	Verdadero	Completamente verdadero
Preparatoria	0%	0%	0%	1%	0%	0%
Carrera Técnica	0%	0%	1%	0%	1%	1%
Licenciatura	1%	8%	3%	21%	12%	9%
Maestría	1%	7%	6%	12%	9%	5%
Doctorado	0%	0%	0%	0%	2%	0%



Me identifico con mis compañeros

Escolaridad	La mayoría de las veces no	Algunas veces sí, algunas veces no	La mayoría de las veces sí	Siempre	Total
Preparatoria	0	0	0	1	1
Carrera Técnica	0	0	3	0	3
Licenciatura	1	3	16	26	46
Maestría	0	2	16	16	34
Doctorado	0	0	1	1	2
Total	1	5	36	44	86

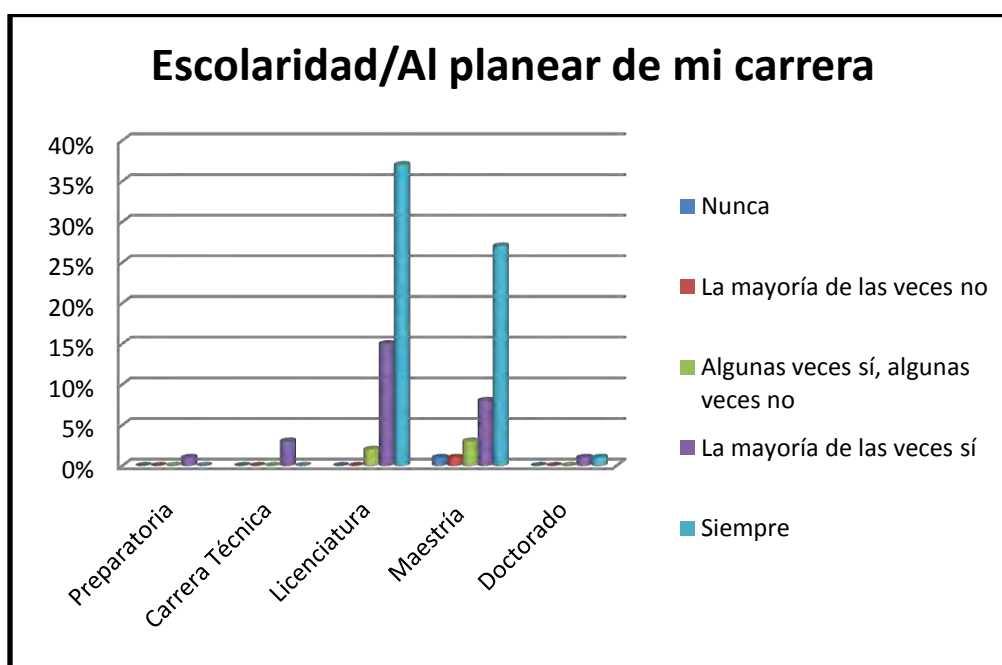
Escolaridad	La mayoría de las veces no	Algunas veces sí, algunas veces no	La mayoría de las veces sí	Siempre
Preparatoria	0%	0%	0%	1%
Carrera Técnica	0%	0%	3%	0%
Licenciatura	1%	3%	19%	31%
Maestría	0%	2%	19%	19%
Doctorado	0%	0%	1%	1%



Al planear la carrera

Escolaridad	Nunca	La mayoría de las veces no	Algunas veces sí, algunas veces no	La mayoría de las veces sí	Siempre	Total
Preparatoria	0	0	0	1	0	1
Carrera Técnica	0	0	0	3	0	3
Licenciatura	0	0	2	13	31	46
Maestría	1	1	3	7	22	34
Doctorado	0	0	0	1	1	2
Total	1	1	5	25	54	86

Escolaridad	Nunca	La mayoría de las veces no	Algunas veces sí, algunas veces no	La mayoría de las veces sí	Siempre
Preparatoria	0%	0%	0%	1%	0%
Carrera Técnica	0%	0%	0%	3%	0%
Licenciatura	0%	0%	2%	15%	37%
Maestría	1%	1%	3%	8%	27%
Doctorado	0%	0%	0%	1%	1%



La experiencia y conocimientos

Escolaridad	Completamente falso	Falso	Ni falso, ni verdadero	Verdadero	Completamente verdadero	Total
Preparatoria	0	0	1	0	0	1
Carrera Técnica	0	1	0	1	1	3
Licenciatura	1	0	1	12	32	46
Maestría	0	1	4	6	23	34
Doctorado	0	0	0	0	2	2
Total	1	2	6	19	58	86

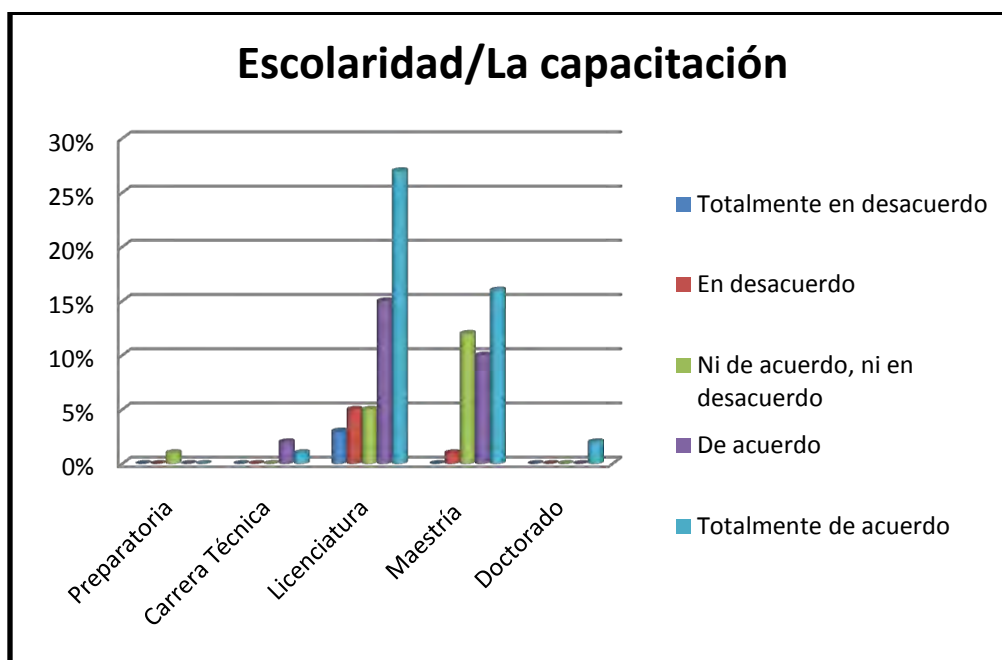
Escolaridad	Completamente falso	Falso	Ni falso, ni verdadero	Verdadero	Completamente verdadero
Preparatoria	0%	0%	1%	0%	0%
Carrera Técnica	0%	1%	0%	1%	1%
Licenciatura	1%	0%	1%	14%	38%
Maestría	0%	1%	5%	7%	27%
Doctorado	0%	0%	0%	0%	2%



La capacitación

Escolaridad	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	Total
Preparatoria	0	0	1	0	0	1
Carrera Técnica	0	0	0	2	1	3
Licenciatura	3	4	4	13	22	46
Maestría	0	1	10	9	14	34
Doctorado	0	0	0	0	2	2
Total	3	5	15	24	39	86

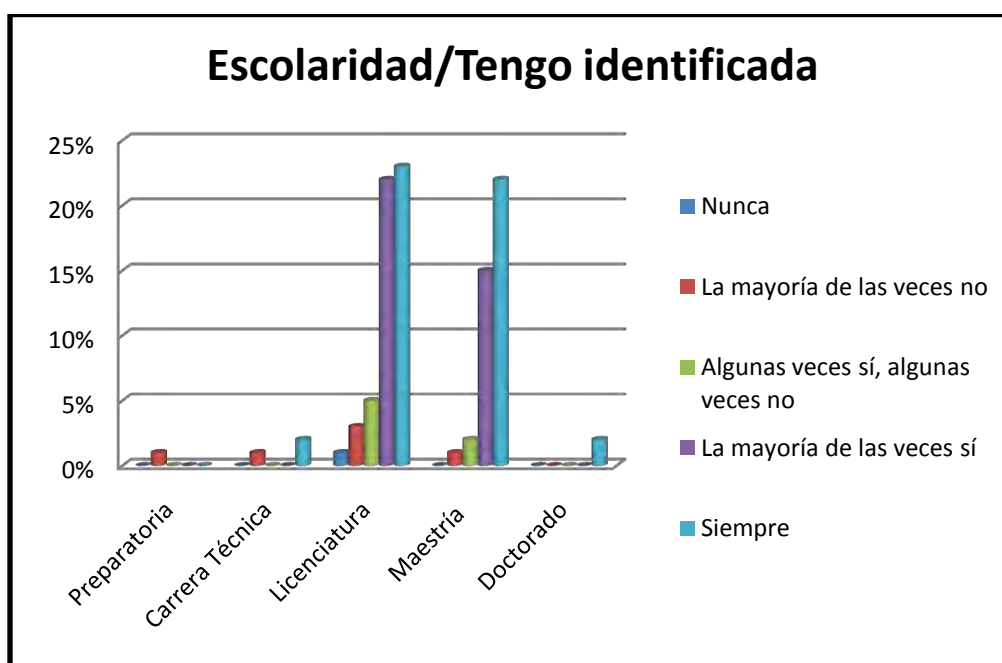
Escolaridad	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
Preparatoria	0%	0%	1%	0%	0%
Carrera Técnica	0%	0%	0%	2%	1%
Licenciatura	3%	5%	5%	15%	27%
Maestría	0%	1%	12%	10%	16%
Doctorado	0%	0%	0%	0%	2%



Tengo identificada

Escolaridad	Nunca	La mayoría de las veces no	Algunas veces sí, algunas veces no	La mayoría de las veces sí	Siempre	Total
Preparatoria	0	1	0	0	0	1
Carrera Técnica	0	1	0	0	2	3
Licenciatura	1	3	4	18	20	46
Maestría	0	1	2	13	18	34
Doctorado	0	0	0	0	2	2
Total	1	6	6	31	42	86

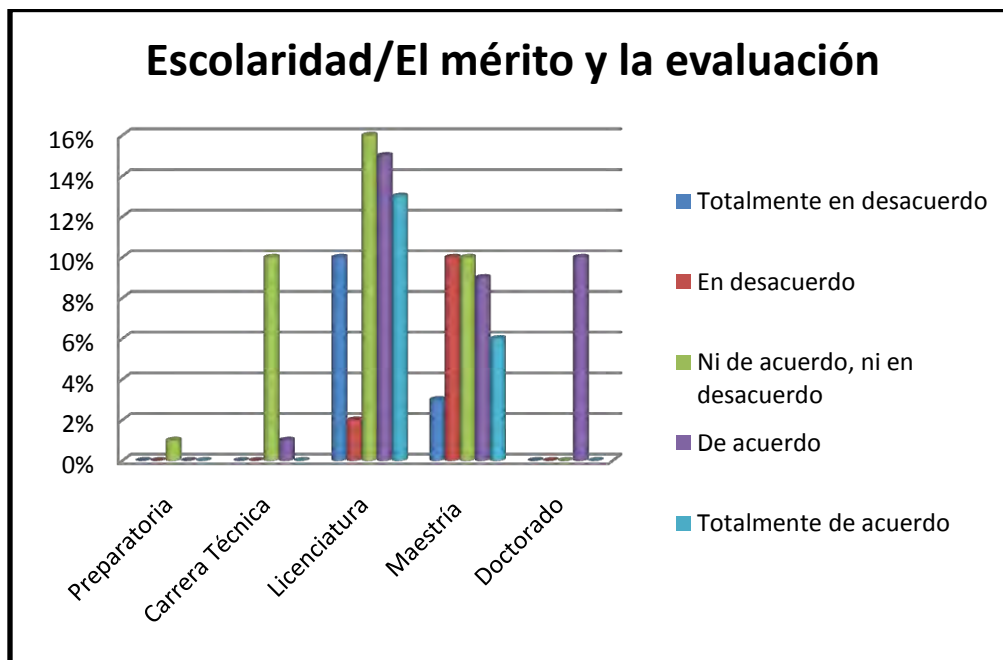
Escolaridad	Nunca	La mayoría de las veces no	Algunas veces sí, algunas veces no	La mayoría de las veces sí	Siempre
Preparatoria	0%	1%	0%	0%	0%
Carrera Técnica	0%	1%	0%	0%	2%
Licenciatura	1%	3%	5%	22%	23%
Maestría	0%	1%	2%	15%	22%
Doctorado	0%	0%	0%	0%	2%



El mérito y la evaluación del desempeño

Escolaridad	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	Total
Preparatoria	0	0	1	0	0	1
Carrera Técnica	0	0	2	1	0	3
Licenciatura	9	2	13	12	10	46
Maestría	3	9	9	8	5	34
Doctorado	0	0	0	2	0	2
Total	12	11	25	23	15	86

Escolaridad	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
Preparatoria	0%	0%	1%	0%	0%
Carrera Técnica	0%	0%	10%	1%	0%
Licenciatura	10%	2%	16%	15%	13%
Maestría	3%	10%	10%	9%	6%
Doctorado	0%	0%	0%	10%	0%

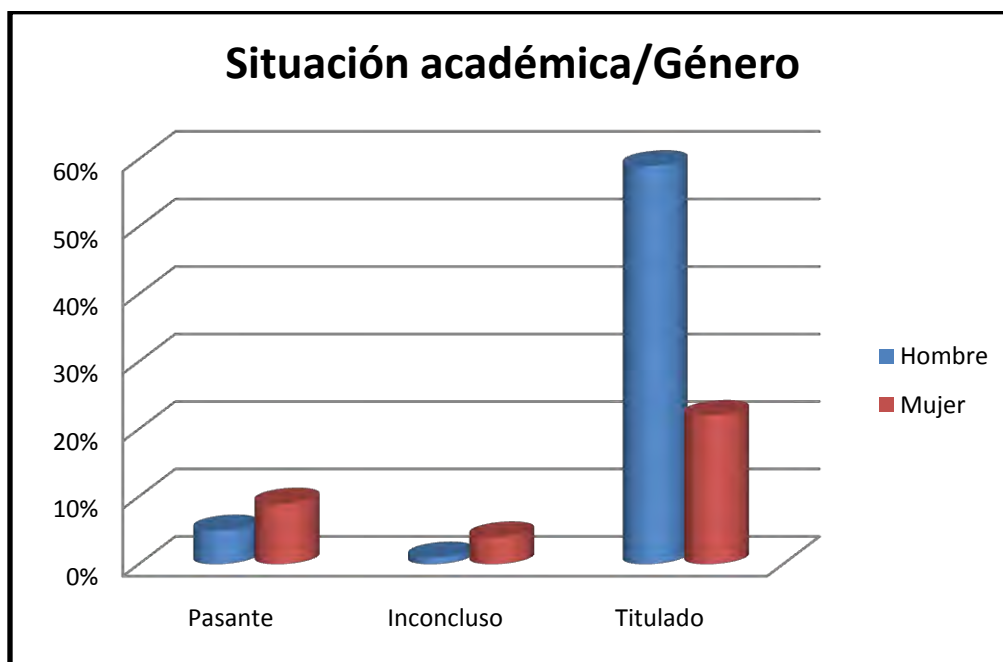


Anexo 6. Variable situación

Género

Situación	Hombre	Mujer	Total
Pasante	4	8	12
Inconcluso	1	3	4
Titulado	50	19	69
Total	55	30	85

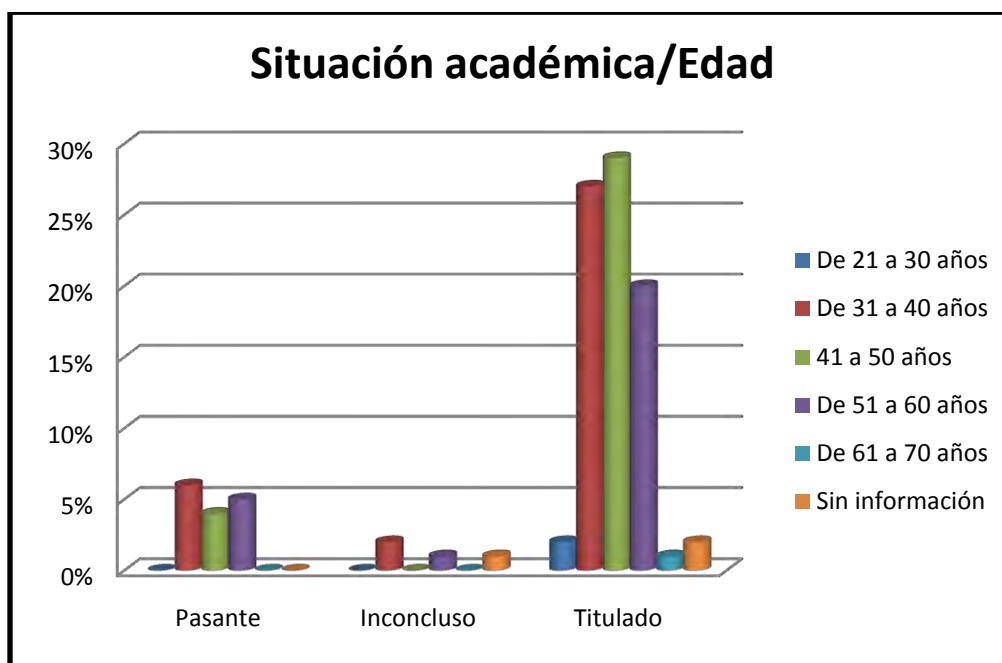
Situación	Hombre	Mujer
Pasante	5%	9%
Inconcluso	1%	4%
Titulado	59%	22%



Edad

Situación	De 21 a 30 años	De 31 a 40 años	41 a 50 años	De 51 a 60 años	De 61 a 70 años	Sin información	Total
Pasante	0	5	3	4	0	0	12
Inconcluso	0	2	0	1	0	1	4
Titulado	2	23	24	17	1	2	69
Total	2	30	27	22	1	3	85

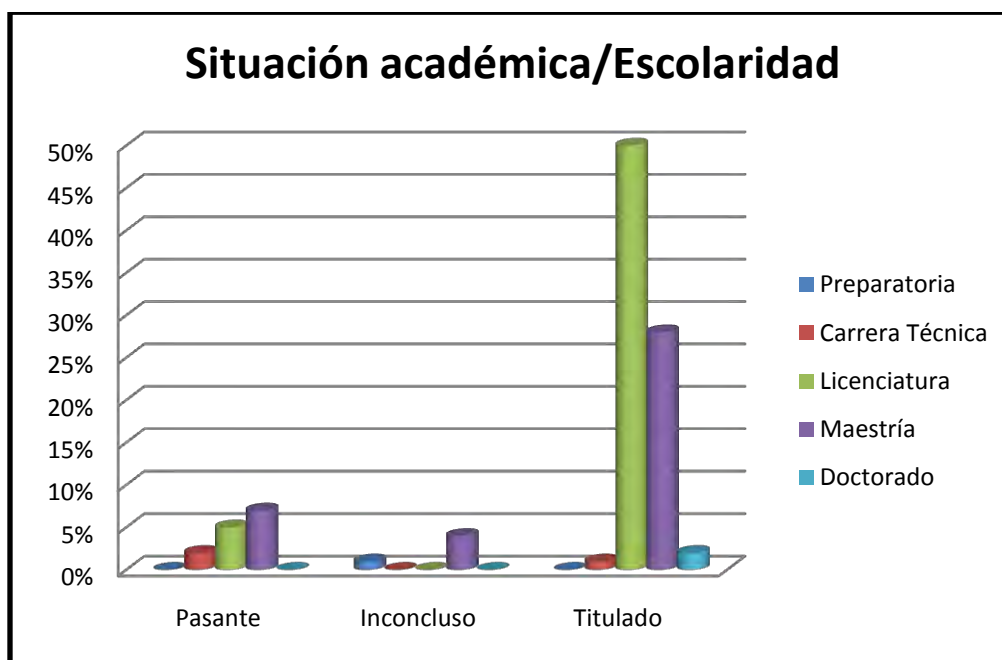
Situación	De 21 a 30 años	De 31 a 40 años	41 a 50 años	De 51 a 60 años	De 61 a 70 años	Sin información
Pasante	0%	6%	4%	5%	0%	0%
Inconcluso	0%	2%	0%	1%	0%	1%
Titulado	2%	27%	29%	20%	1%	2%



Escolaridad

Situación	Preparatoria	Carrera Técnica	Licenciatura	Maestría	Doctorado	Total
Pasante	0	2	4	6	0	12
Inconcluso	1	0	0	3	0	4
Titulado	0	1	41	23	2	67
Total	1	3	45	32	2	83

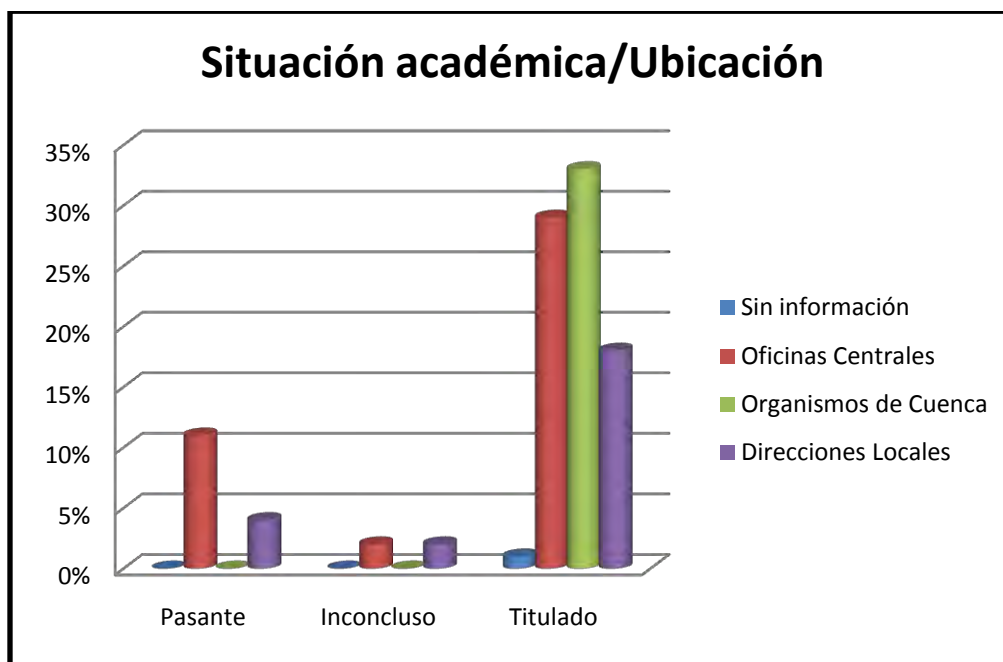
Situación	Preparatoria	Carrera Técnica	Licenciatura	Maestría	Doctorado
Pasante	0%	2%	5%	7%	0%
Inconcluso	1%	0%	0%	4%	0%
Titulado	0%	1%	50%	28%	2%



Ubicación

Situación	Sin información	Oficinas Centrales	Organismos de Cuenca	Direcciones Locales	Total
Pasante	0	9	0	3	12
Inconcluso	0	2	0	2	4
Titulado	1	25	28	15	69
Total	1	36	28	20	85

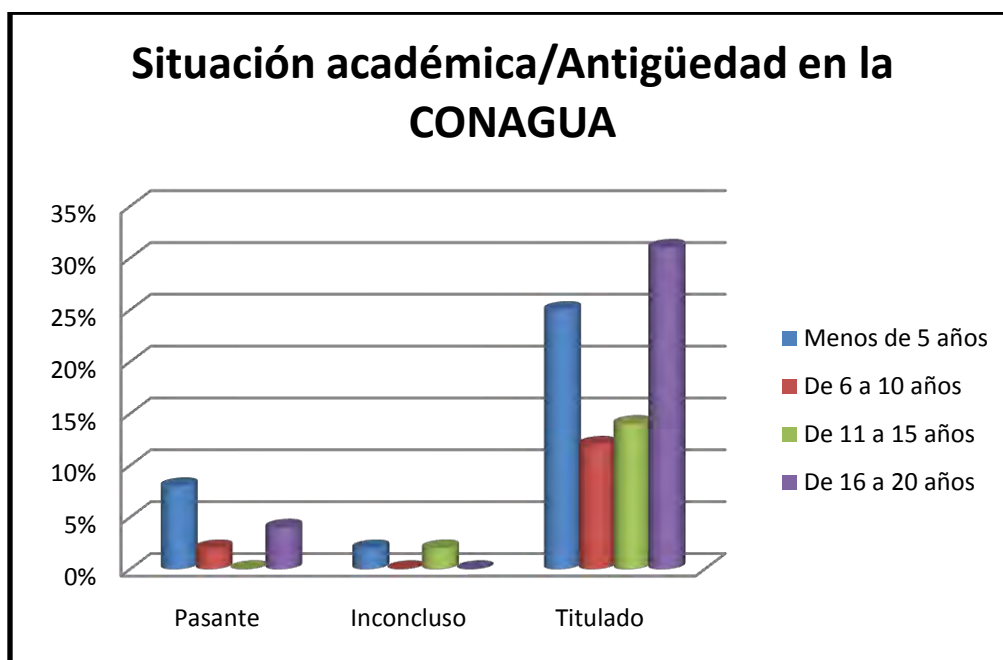
Situación	Sin información	Oficinas Centrales	Organismos de Cuenca	Direcciones Locales
Pasante	0%	11%	0%	4%
Inconcluso	0%	2%	0%	2%
Titulado	1%	29%	33%	18%



Antigüedad en la CONAGUA

Situación	Menos de 5 años	De 6 a 10 años	De 11 a 15 años	De 16 a 20 años	Total
Pasante	7	2	0	3	12
Inconcluso	2	0	2	0	4
Titulado	21	10	12	26	69
Total	30	12	14	29	85

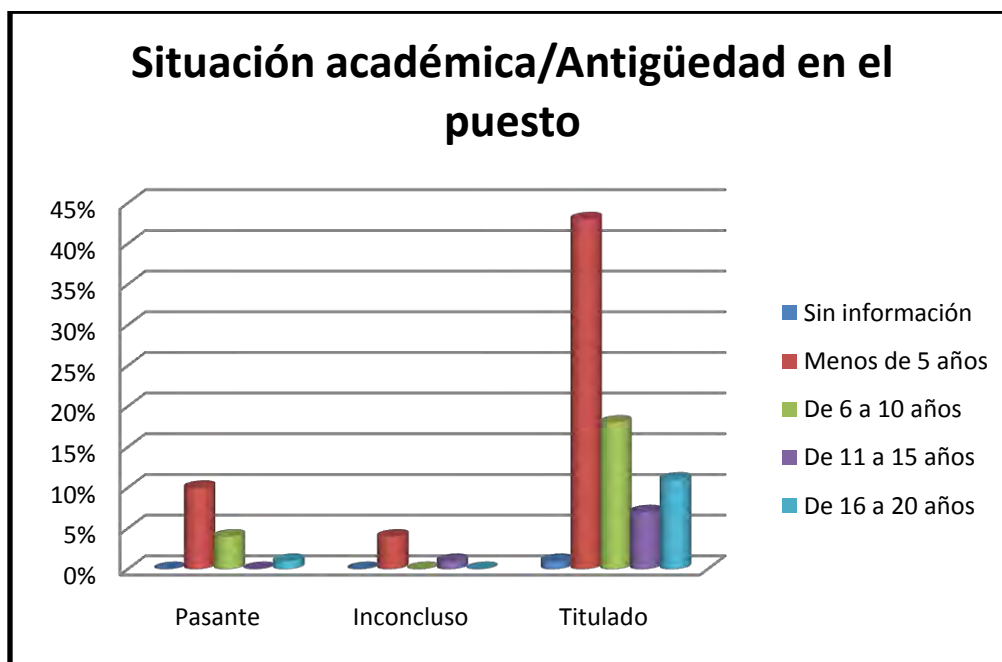
Situación	Menos de 5 años	De 6 a 10 años	De 11 a 15 años	De 16 a 20 años
Pasante	8%	2%	0%	4%
Inconcluso	2%	0%	2%	0%
Titulado	25%	12%	14%	31%



Antigüedad en el puesto

Situación	Sin información	Menos de 5 años	De 6 a 10 años	De 11 a 15 años	De 16 a 20 años	Total
Pasante	0	8	3	0	1	12
Inconcluso	0	3	0	1	0	4
Titulado	1	36	15	6	10	68
Total	1	47	18	7	11	84

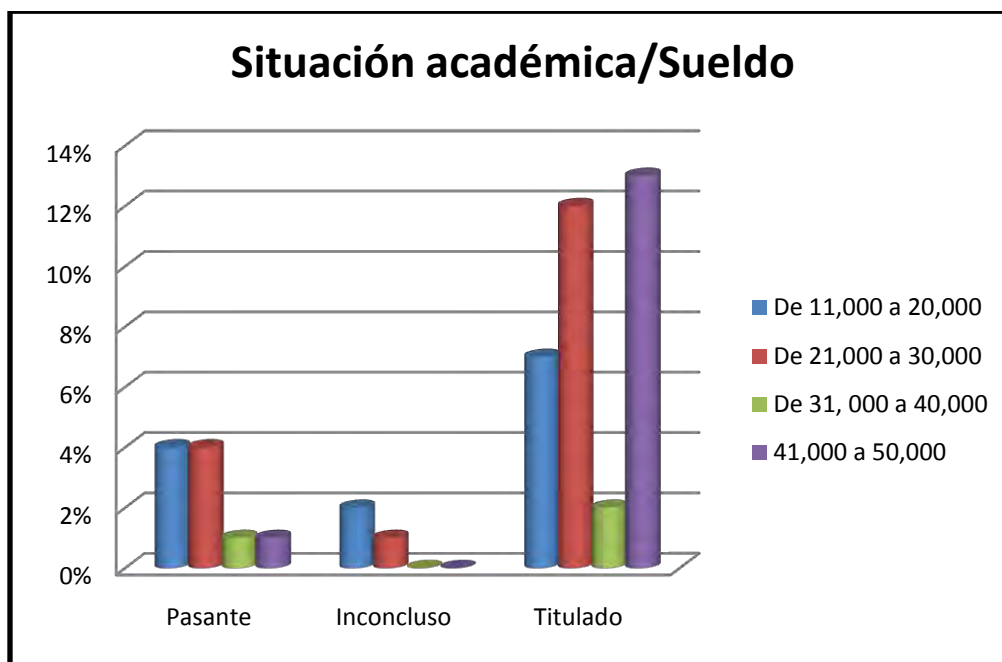
Situación	Sin información	Menos de 5 años	De 6 a 10 años	De 11 a 15 años	De 16 a 20 años
Pasante	0%	10%	4%	0%	1%
Inconcluso	0%	4%	0%	1%	0%
Titulado	1%	43%	18%	7%	11%



Sueldo

Situación	De 11,000 a 20,000	De 21,000 a 30,000	De 31,000 a 40,000	41,000 a 50,000	Sin información	Total
Pasante	3	3	1	1	4	12
Inconcluso	2	1	0	0	1	4
Titulado	6	10	2	11	40	69
Total	11	14	3	12	45	85

Situación	De 11,000 a 20,000	De 21,000 a 30,000	De 31,000 a 40,000	41,000 a 50,000
Pasante	4%	4%	1%	1%
Inconcluso	2%	1%	0%	0%
Titulado	7%	12%	2%	13%

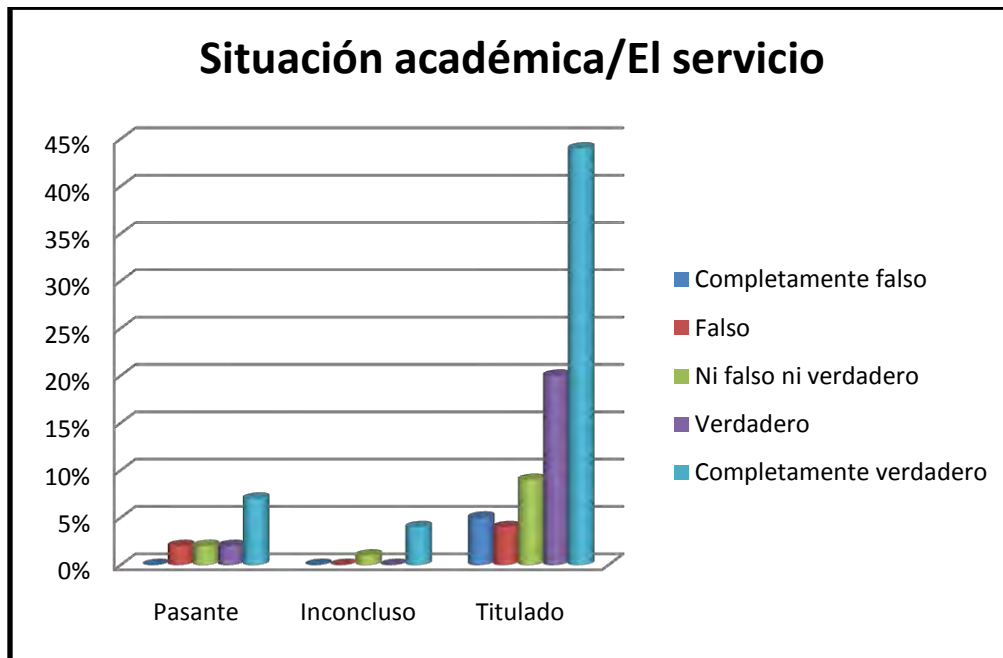


Para esta gráfica no se consideró a los participantes que no registraron su salario.

La Ley del Servicio Profesional de Carrera

Situación	Completamente falso	Falso	Ni falso ni verdadero	Verdadero	Completamente verdadero	Total
Pasante	0	2	2	2	6	12
Inconcluso	0	0	1	0	3	4
Titulado	4	3	8	17	37	69
Total	4	5	11	19	46	85

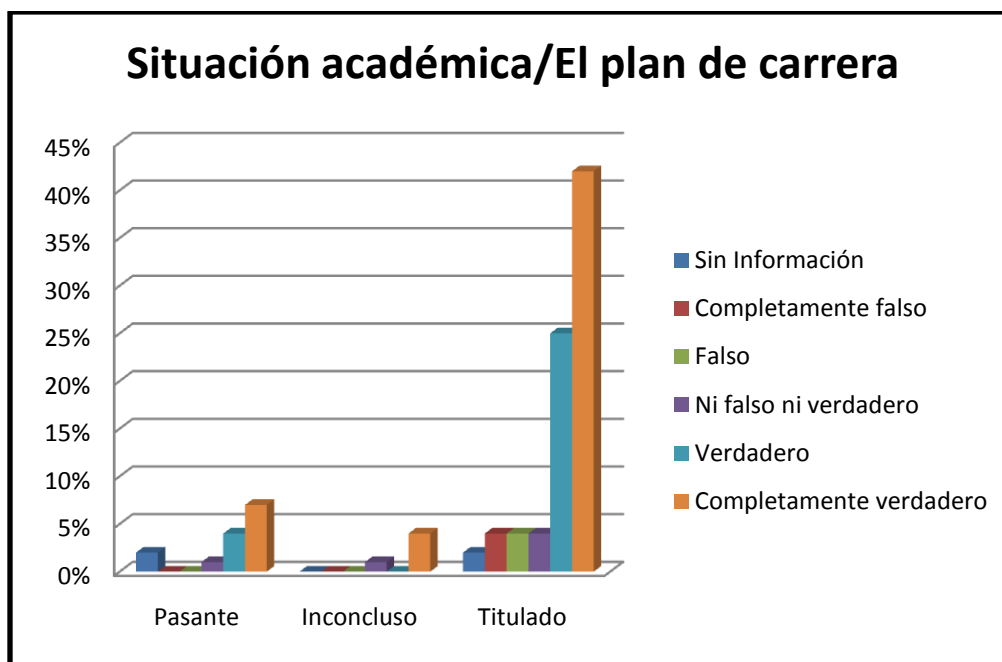
Situación	Completamente falso	Falso	Ni falso ni verdadero	Verdadero	Completamente verdadero
Pasante	0%	2%	2%	2%	7%
Inconcluso	0%	0%	1%	0%	4%
Titulado	5%	4%	9%	20%	44%



El plan de carrera

Situación	Sin información	Completamente falso	Falso	Ni falso ni verdadero	Verdadero	Completamente verdadero	Total
Pasante	2	0	0	1	3	6	12
Inconcluso	0	0	0	1	0	3	4
Titulado	2	3	3	4	21	36	69
Total	4	3	3	6	24	45	85

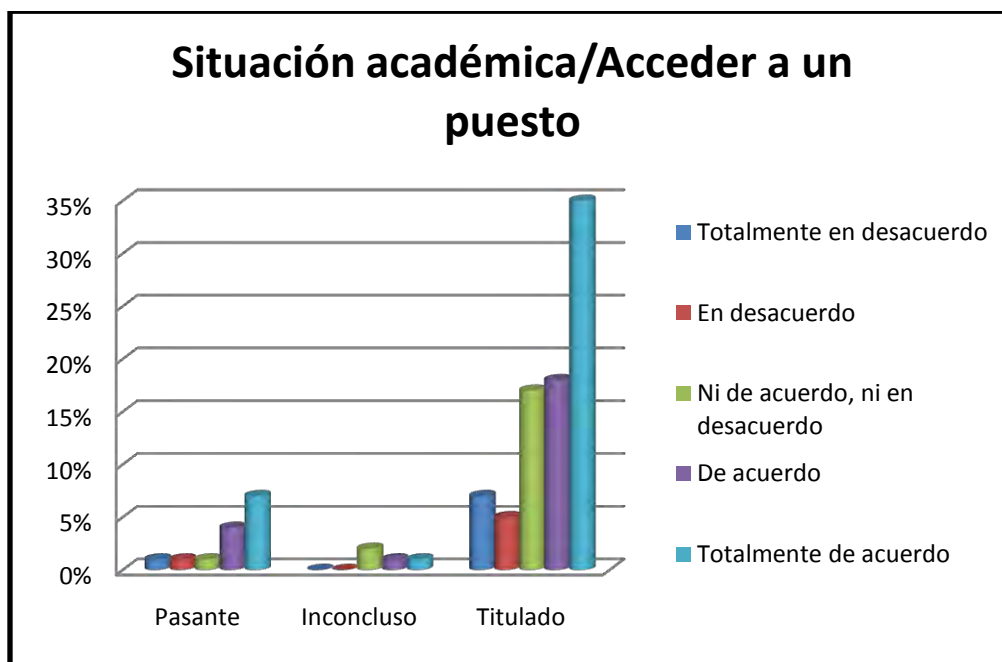
Situación	Sin información	Completamente falso	Falso	Ni falso ni verdadero	Verdadero	Completamente verdadero
Pasante	2%	0%	0%	1%	4%	7%
Inconcluso	0%	0%	0%	1%	0%	4%
Titulado	2%	4%	4%	4%	25%	42%



Acceder a un puesto

Situación	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	Total
Pasante	1	1	1	3	6	12
Inconcluso	0	0	2	1	1	4
Titulado	6	4	14	15	30	69
Total	7	5	17	19	37	85

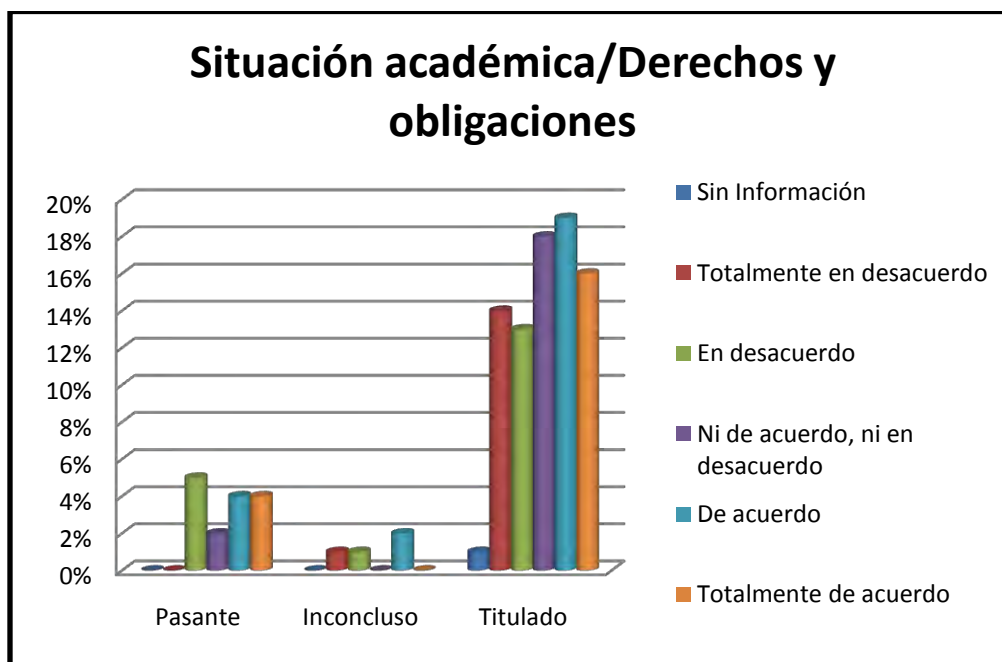
Situación	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
Pasante	1%	1%	1%	4%	7%
Inconcluso	0%	0%	2%	1%	1%
Titulado	7%	5%	17%	18%	35%



Derechos y obligaciones

Situación	Sin información	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	Total
Pasante	0	0	4	2	3	3	12
Inconcluso	0	1	1	0	2	0	4
Titulado	1	12	11	15	16	14	69
Total	1	13	16	17	21	17	85

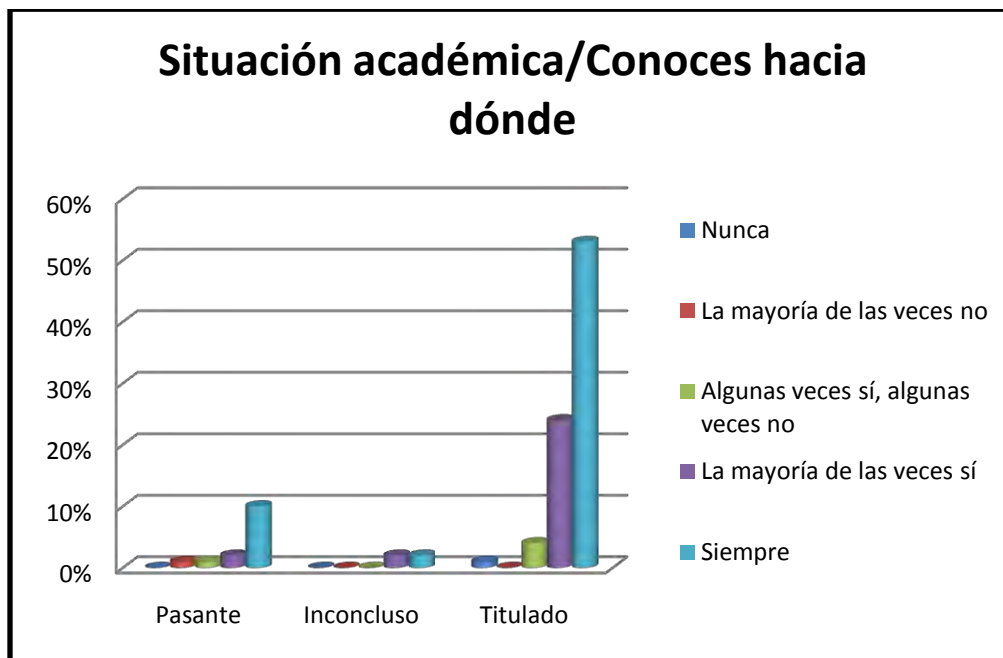
Situación	Sin información	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
Pasante	0%	0%	5%	2%	4%	4%
Inconcluso	0%	1%	1%	0%	2%	0%
Titulado	1%	14%	13%	18%	19%	16%



Conoces hacia dónde

Situación	Nunca	La mayoría de las veces no	Algunas veces sí, algunas veces no	La mayoría de las veces sí	Siempre	Total
Pasante	0	1	1	2	8	12
Inconcluso	0	0	0	2	2	4
Titulado	1	0	3	20	45	69
Total	1	1	4	24	55	85

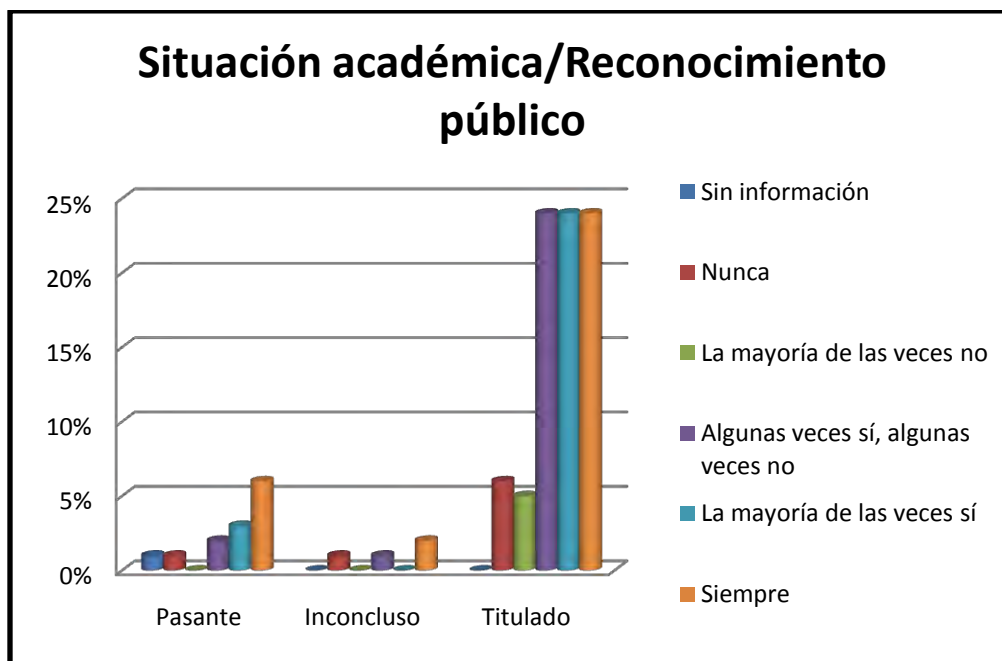
Situación	Nunca	La mayoría de las veces no	Algunas veces sí, algunas veces no	La mayoría de las veces sí	Siempre
Pasante	0%	1%	1%	2%	10%
Inconcluso	0%	0%	0%	2%	2%
Titulado	1%	0%	4%	24%	53%



Reconocimiento público

Situación	Sin información	Nunca	La mayoría de las veces no	Algunas veces sí, algunas veces no	La mayoría de las veces sí	Siempre	Total
Pasante	1	1	0	2	3	5	12
Inconcluso	0	1	0	1	0	2	4
Titulado	0	5	4	20	20	20	69
Total	1	7	4	23	23	27	85

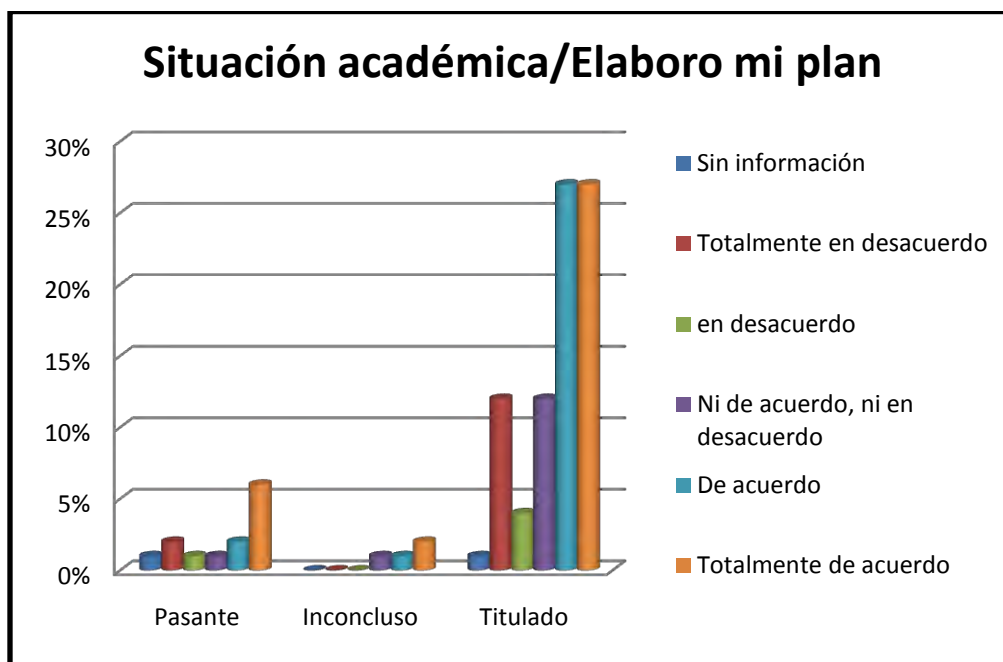
Situación	Sin información	Nunca	La mayoría de las veces no	Algunas veces sí, algunas veces no	La mayoría de las veces sí	Siempre
Pasante	1%	1%	0%	2%	3%	6%
Inconcluso	0%	1%	0%	1%	0%	2%
Titulado	0%	6%	5%	24%	24%	24%



Elaboro mi plan de carrera

Situación	Sin información	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	Total
Pasante	1	2	1	1	2	5	12
Inconcluso	0	0	0	1	1	2	4
Titulado	1	9	3	10	23	23	69
Total	2	11	4	12	26	30	85

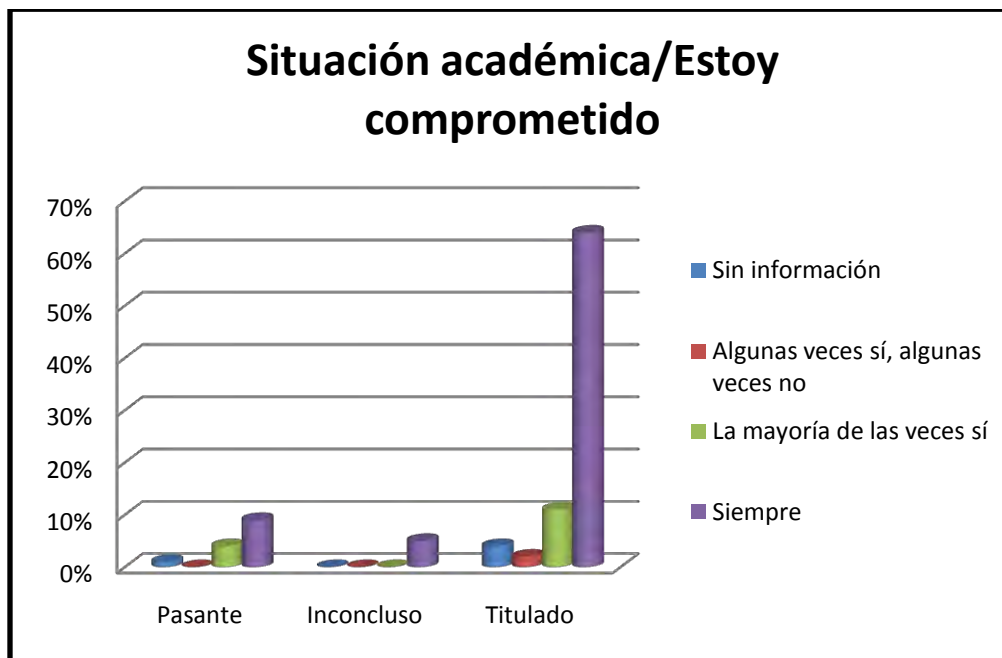
Situación	Sin información	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
Pasante	1%	2%	1%	1%	2%	6%
Inconcluso	0%	0%	0%	1%	1%	2%
Titulado	1%	12%	4%	12%	27%	27%



Estoy comprometido

Situación	Sin información	Algunas veces sí, algunas veces no	La mayoría de las veces sí	Siempre	Total
Pasante	1	0	3	8	12
Inconcluso	0	0	0	4	4
Titulado	3	2	10	54	69
Total	4	2	13	66	85

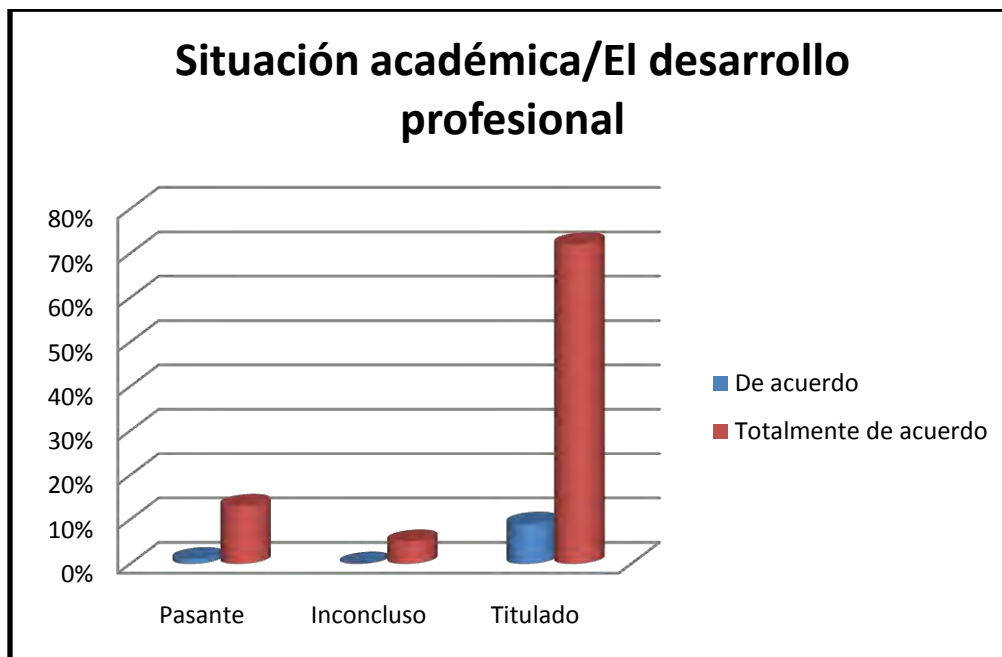
Situación	Sin información	Algunas veces sí, algunas veces no	La mayoría de las veces sí	Siempre
Pasante	1%	0%	4%	9%
Inconcluso	0%	0%	0%	5%
Titulado	4%	2%	11%	64%



El desarrollo profesional es un proceso

Situación	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	Total
Pasante	1	11	12
Inconcluso	0	4	4
Titulado	8	61	69
Total	9	76	85

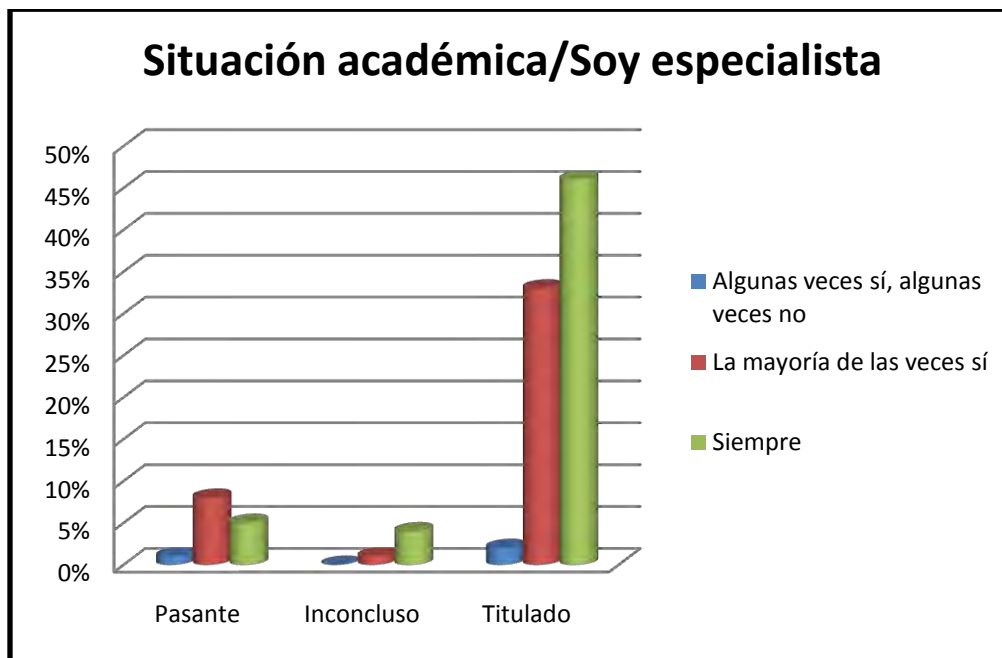
Situación	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
Pasante	1%	13%
Inconcluso	0%	5%
Titulado	9%	72%



Soy un especialista

Situación	Algunas veces sí, algunas veces no	La mayoría de las veces sí	Siempre	Total
Pasante	1	7	4	12
Inconcluso	0	1	3	4
Titulado	2	28	39	69
Total	3	36	46	85

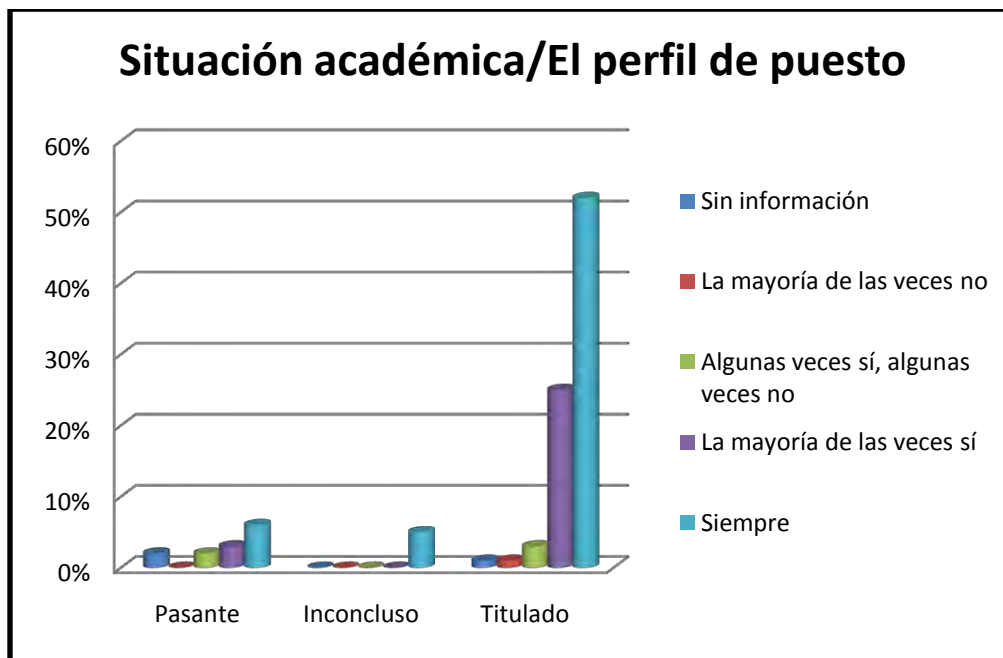
Situación	Algunas veces sí, algunas veces no	La mayoría de las veces sí	Siempre
Pasante	1%	8%	5%
Inconcluso	0%	1%	4%
Titulado	2%	33%	46%



El perfil de puesto

Situación	Sin información	La mayoría de las veces no	Algunas veces sí, algunas veces no	La mayoría de las veces sí	Siempre	Total
Pasante	2	0	2	3	5	12
Inconcluso	0	0	0	0	4	4
Titulado	1	1	3	21	43	69
Total	3	1	5	24	52	85

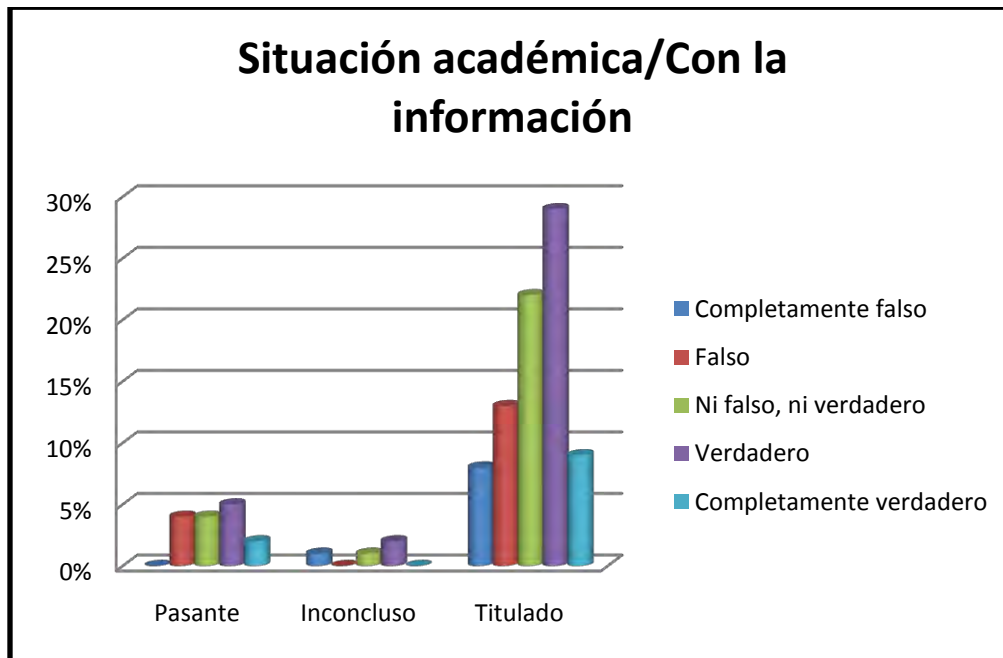
Situación	Sin información	La mayoría de las veces no	Algunas veces sí, algunas veces no	La mayoría de las veces sí	Siempre
Pasante	2%	0%	2%	3%	6%
Inconcluso	0%	0%	0%	0%	5%
Titulado	1%	1%	3%	25%	52%



Con la información

Situación	Completamente falso	Falso	Ni falso, ni verdadero	Verdadero	Completamente verdadero	Total
Pasante	0	3	3	4	2	12
Inconcluso	1	0	1	2	0	4
Titulado	7	11	18	25	8	69
Total	8	14	22	31	10	85

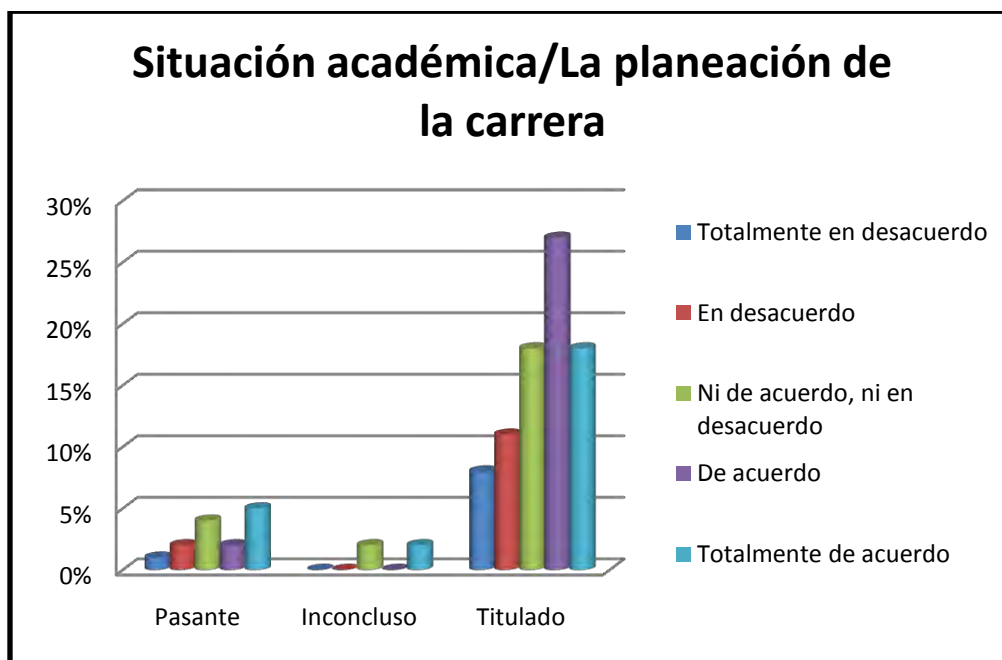
Situación	Completamente falso	Falso	Ni falso, ni verdadero	Verdadero	Completamente verdadero
Pasante	0%	4%	4%	5%	2%
Inconcluso	1%	0%	1%	2%	0%
Titulado	8%	13%	22%	29%	9%



La planeación de la carrera

Situación	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	Total
Pasante	1	2	3	2	4	12
Inconcluso	0	0	2	0	2	4
Titulado	7	9	15	23	15	69
Total	8	11	20	25	21	85

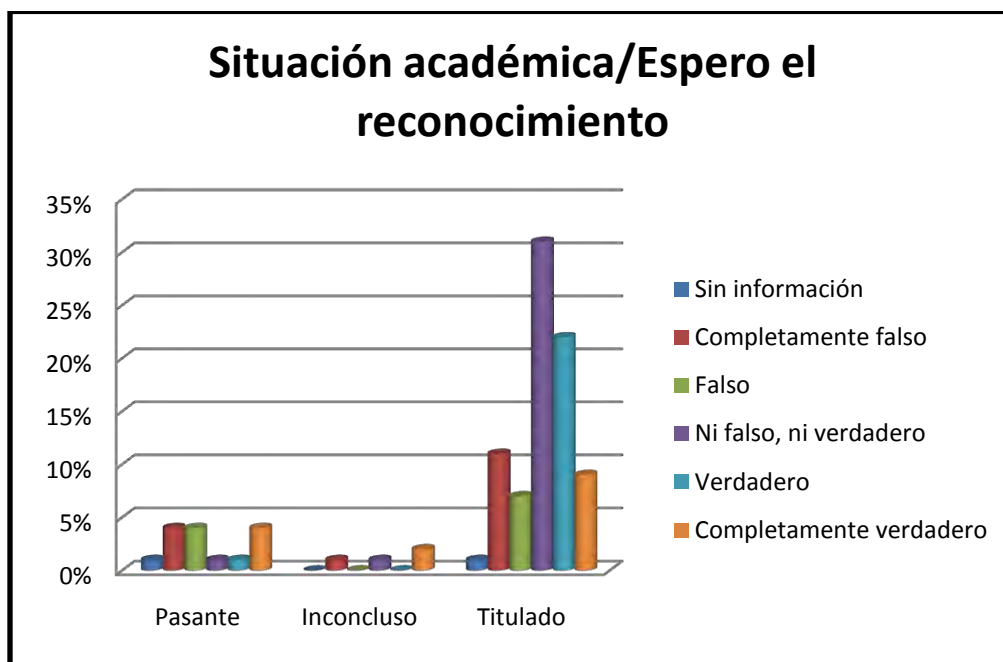
Situación	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
Pasante	1%	2%	4%	2%	5%
Inconcluso	0%	0%	2%	0%	2%
Titulado	8%	11%	18%	27%	18%



Espero el reconocimiento

Situación	Sin información	Completamente falso	Falso	Ni falso, ni verdadero	Verdadero	Completamente verdadero	Total
Pasante	1	3	3	1	1	3	12
Inconcluso	0	1	0	1	0	2	4
Titulado	1	9	6	26	19	8	69
Total	2	13	9	28	20	13	85

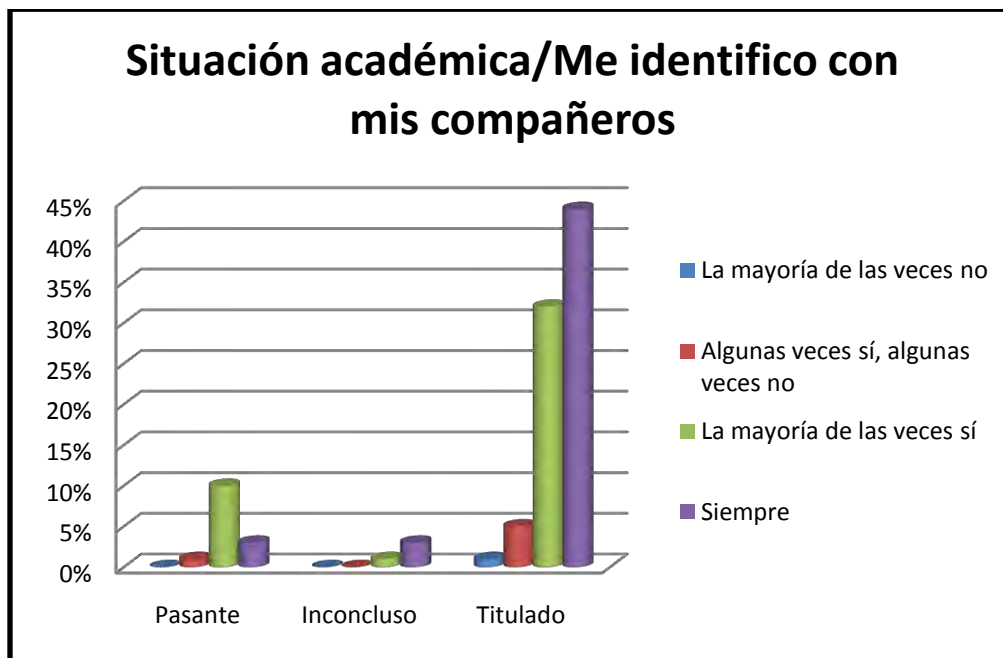
Situación	Sin información	Completamente falso	Falso	Ni falso, ni verdadero	Verdadero	Completamente verdadero
Pasante	1%	4%	4%	1%	1%	4%
Inconcluso	0%	1%	0%	1%	0%	2%
Titulado	1%	11%	7%	31%	22%	9%



Me identifico con mis compañeros

Situación	La mayoría de las veces no	Algunas veces sí, algunas veces no	La mayoría de las veces sí	Siempre	Total
Pasante	0	1	8	3	12
Inconcluso	0	0	1	3	4
Titulado	1	4	27	37	69
Total	1	5	36	43	85

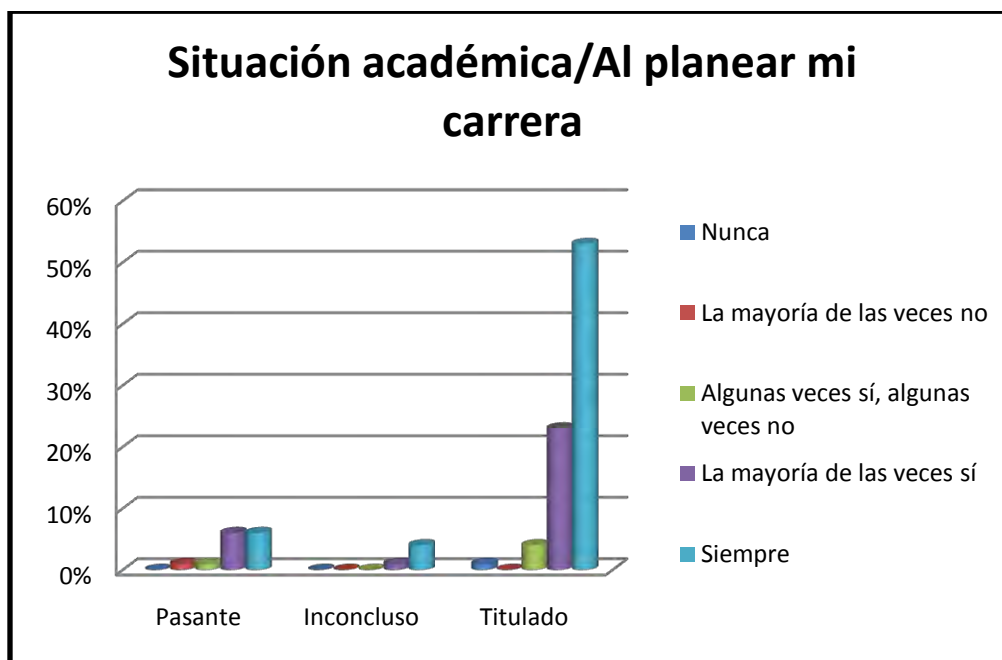
Situación	La mayoría de las veces no	Algunas veces sí, algunas veces no	La mayoría de las veces sí	Siempre
Pasante	0%	1%	10%	3%
Inconcluso	0%	0%	1%	3%
Titulado	1%	5%	32%	44%



Al planear mi carrera

Situación	Nunca	La mayoría de las veces no	Algunas veces sí, algunas veces no	La mayoría de las veces sí	Siempre	Total
Pasante	0	1	1	5	5	12
Inconcluso	0	0	0	1	3	4
Titulado	1	0	3	20	45	69
Total	1	1	4	26	53	85

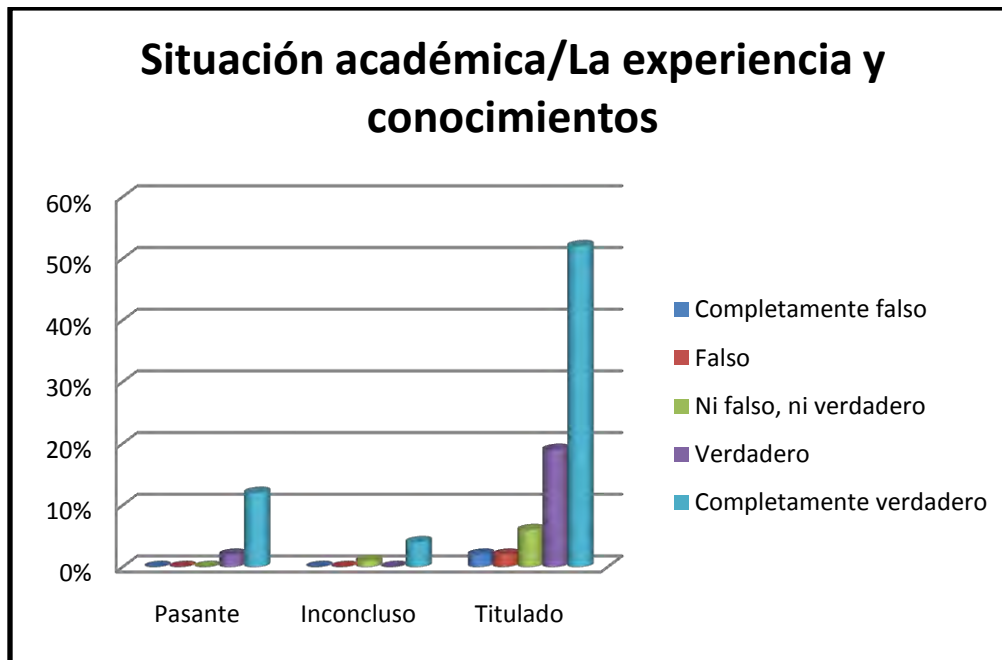
Situación	Nunca	La mayoría de las veces no	Algunas veces sí, algunas veces no	La mayoría de las veces sí	Siempre
Pasante	0%	1%	1%	6%	6%
Inconcluso	0%	0%	0%	1%	4%
Titulado	1%	0%	4%	23%	53%



La experiencia y el conocimiento

Situación	Completamente falso	Falso	Ni falso, ni verdadero	Verdadero	Completamente verdadero	Total
Pasante	0	0	0	2	10	12
Inconcluso	0	0	1	0	3	4
Titulado	2	2	5	16	44	69
Total	2	2	6	18	57	85

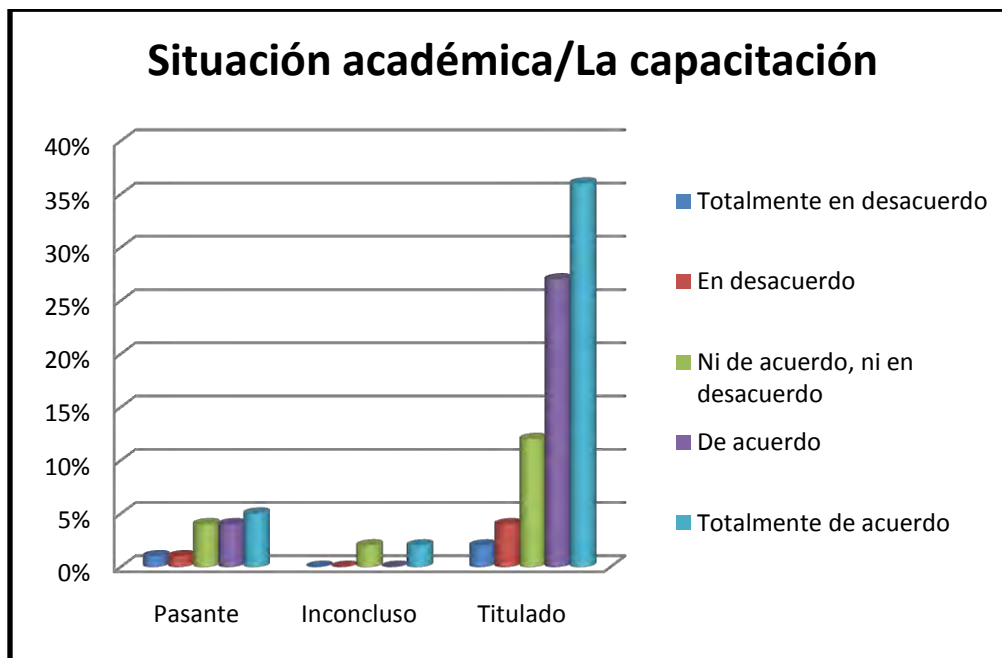
Situación	Completamente falso	Falso	Ni falso, ni verdadero	Verdadero	Completamente verdadero
Pasante	0%	0%	0%	2%	12%
Inconcluso	0%	0%	1%	0%	4%
Titulado	2%	2%	6%	19%	52%



La capacitación

Situación	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	Total
Pasante	1	1	3	3	4	12
Inconcluso	0	0	2	0	2	4
Titulado	2	3	10	23	31	69
Total	3	4	15	26	37	85

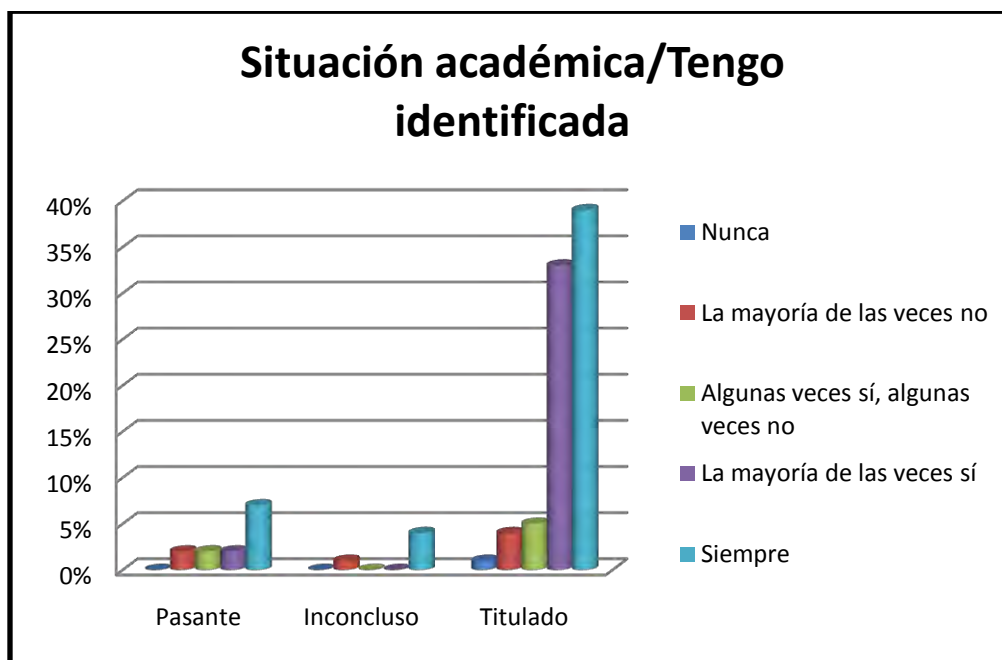
Situación	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
Pasante	1%	1%	4%	4%	5%
Inconcluso	0%	0%	2%	0%	2%
Titulado	2%	4%	12%	27%	36%



Tengo identificada

Situación	Nunca	La mayoría de las veces no	Algunas veces sí, algunas veces no	La mayoría de las veces sí	Siempre	Total
Pasante	0	2	2	2	6	12
Inconcluso	0	1	0	0	3	4
Titulado	1	3	4	28	33	69
Total	1	6	6	30	42	85

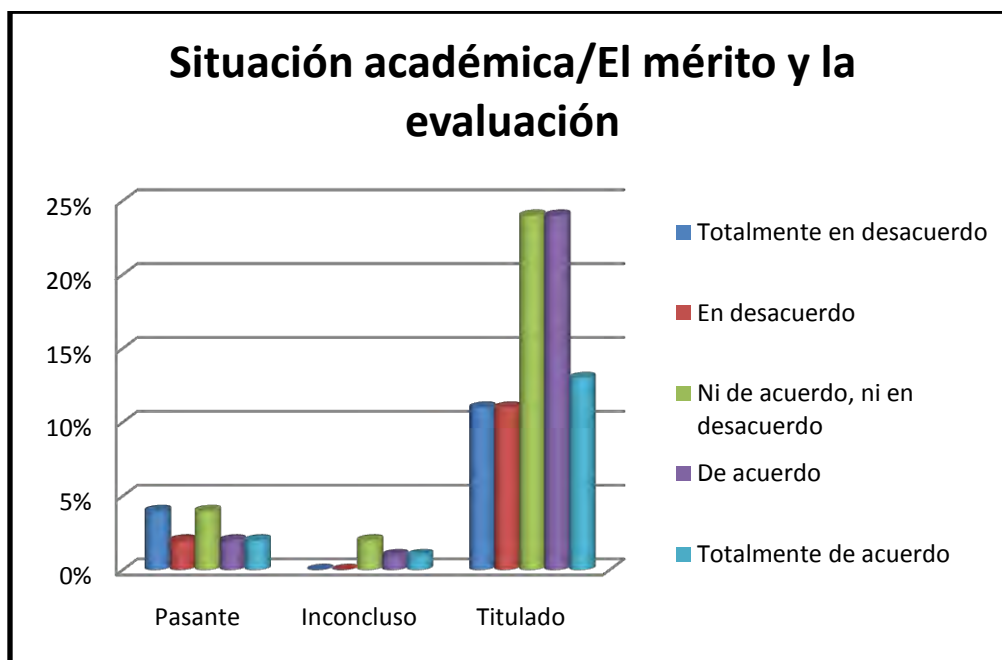
Situación	Nunca	La mayoría de las veces no	Algunas veces sí, algunas veces no	La mayoría de las veces sí	Siempre
Pasante	0%	2%	2%	2%	7%
Inconcluso	0%	1%	0%	0%	4%
Titulado	1%	4%	5%	33%	39%



El mérito y la evaluación del desempeño

Situación	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	Total
Pasante	3	2	3	2	2	12
Inconcluso	0	0	2	1	1	4
Titulado	9	9	20	20	11	69
Total	12	11	25	23	14	85

Situación	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
Pasante	4%	2%	4%	2%	2%
Inconcluso	0%	0%	2%	1%	1%
Titulado	11%	11%	24%	24%	13%

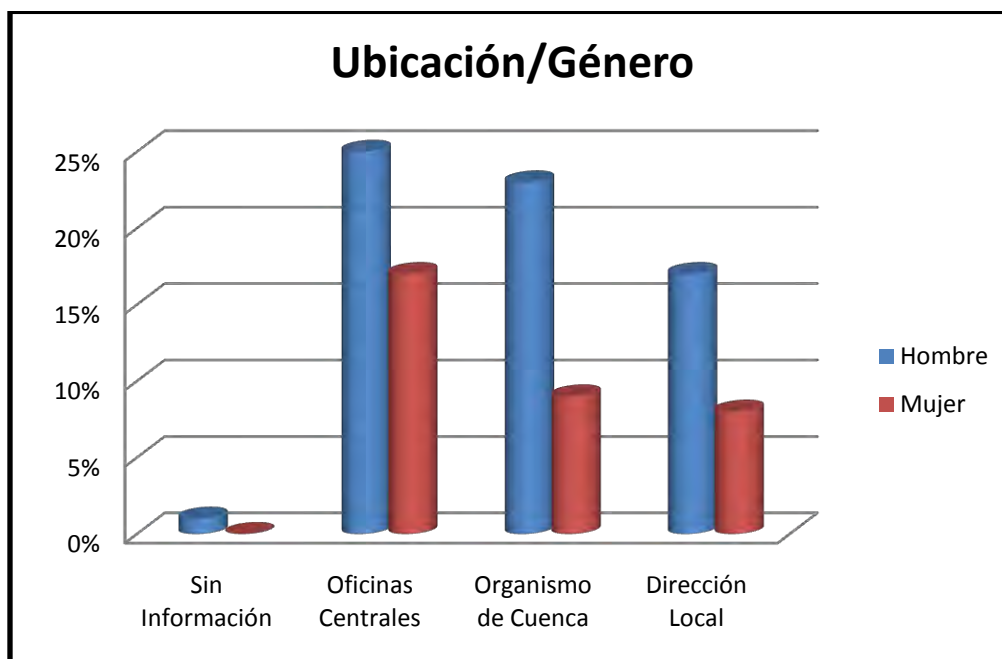


Anexo 7. Variable ubicación

Edad

Ubicación	Hombre	Mujer	Total
Sin información	1	0	1
Oficinas Centrales	22	15	37
Organismo de Cuenca	20	8	28
Dirección Local	15	7	22
Total	58	30	88

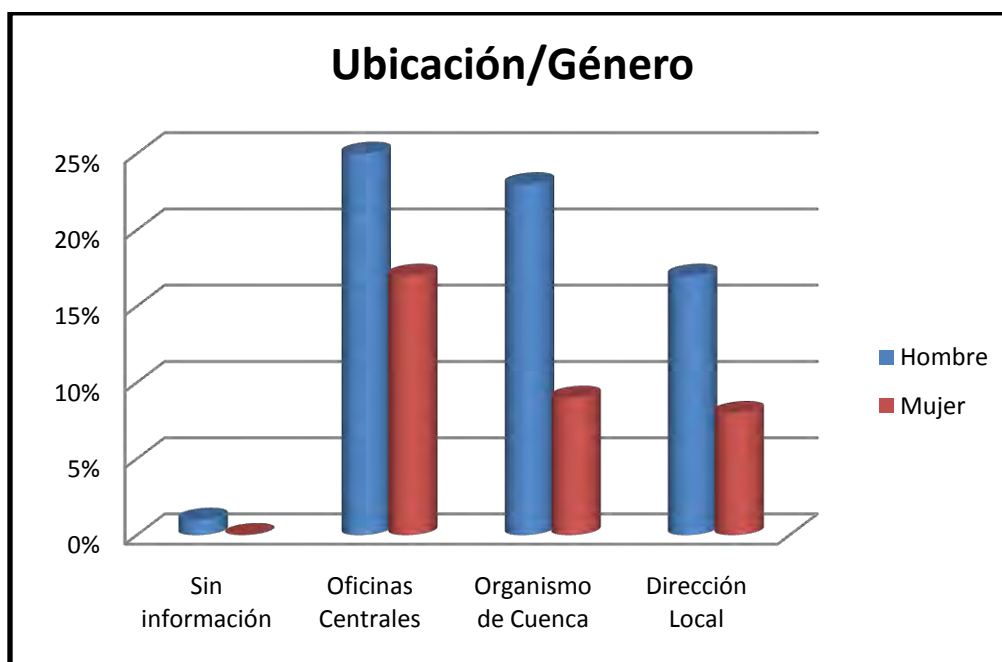
Ubicación	Hombre	Mujer
Sin información	1%	0%
Oficinas Centrales	25%	17%
Organismo de Cuenca	23%	9%
Dirección Local	17%	8%



Edad

Ubicación	De 21 a 30 años	De 31 a 40 años	41 a 50 años	De 51 a 60 años	De 61 a 70 años	Sin información	Total
Sin información	0	0	1	0	0	0	1
Oficinas Centrales	1	14	11	10	1	0	37
Organismo de Cuenca	1	11	7	7	0	2	28
Dirección Local	0	6	8	7	0	1	22
Total	2	31	27	24	1	3	88

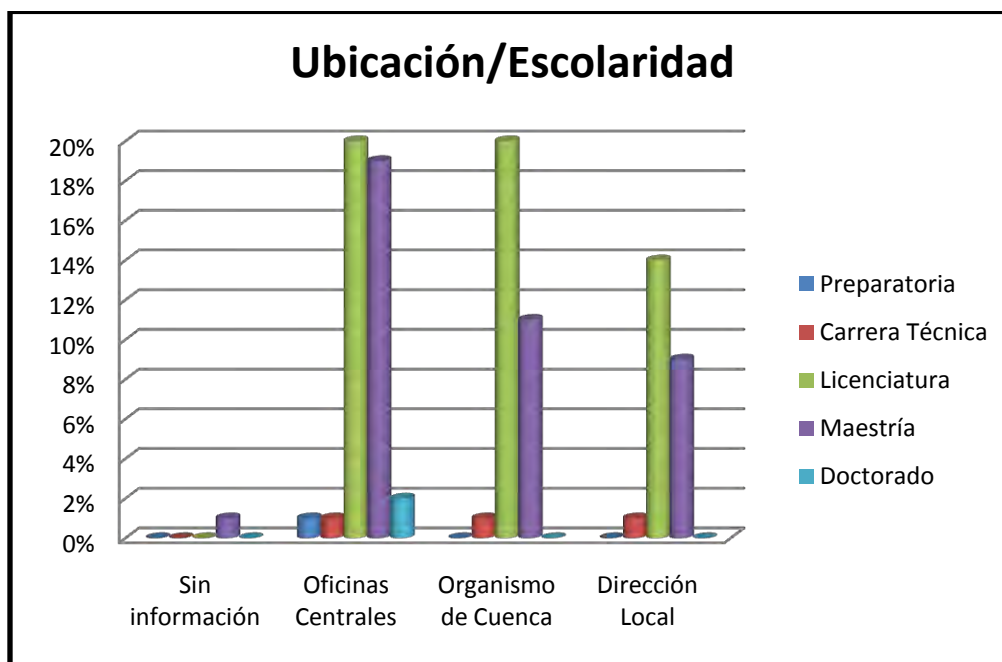
Ubicación	De 21 a 30 años	De 31 a 40 años	41 a 50 años	De 51 a 60 años	De 61 a 70 años	Sin información
Sin información	0%	0%	1%	0%	0%	0%
Oficinas Centrales	1%	16%	13%	11%	1%	0%
Organismo de Cuenca	1%	13%	8%	8%	0%	2%
Dirección Local	0%	7%	9%	8%	0%	1%



Escolaridad

Ubicación	Preparatoria	Carrera Técnica	Licenciatura	Maestría	Doctorado	Total
Sin información	0	0	0	1	0	1
Oficinas Centrales	1	1	17	16	2	37
Organismo de Cuenca	0	1	17	9	0	27
Dirección Local	0	1	12	8	0	21
Total	1	3	46	34	2	86

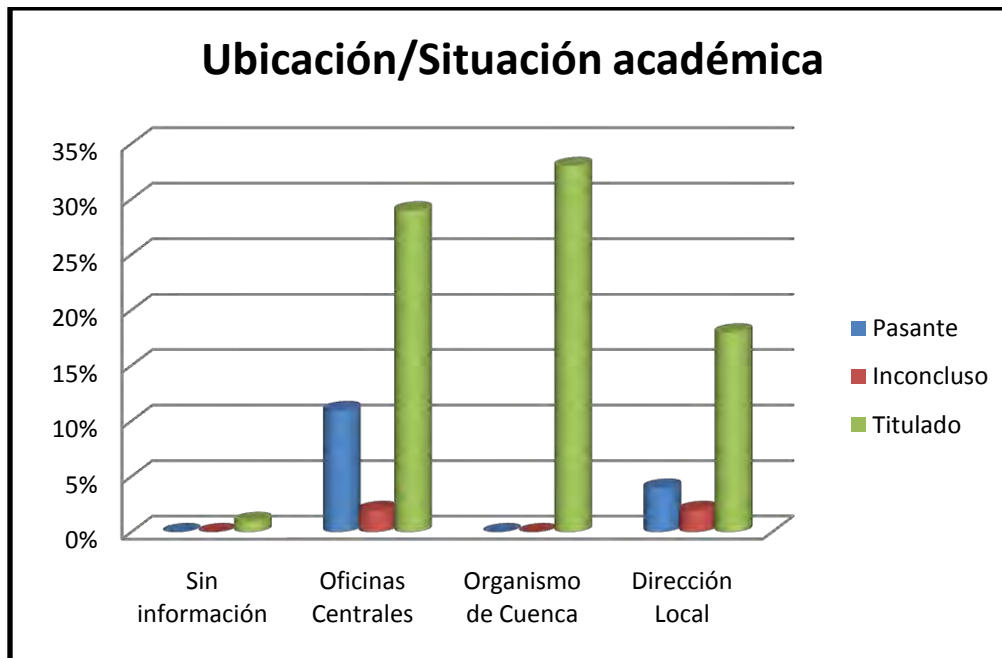
Ubicación	Preparatoria	Carrera Técnica	Licenciatura	Maestría	Doctorado
Sin información	0%	0%	0%	1%	0%
Oficinas Centrales	1%	1%	20%	19%	2%
Organismo de Cuenca	0%	1%	20%	11%	0%
Dirección Local	0%	1%	14%	9%	0%



Situación Académica

Ubicación	Pasante	Inconcluso	Titulado	Total
Sin información	0	0	1	1
Oficinas Centrales	9	2	25	36
Organismo de Cuenca	0	0	28	28
Dirección Local	3	2	15	20
Total	12	4	69	85

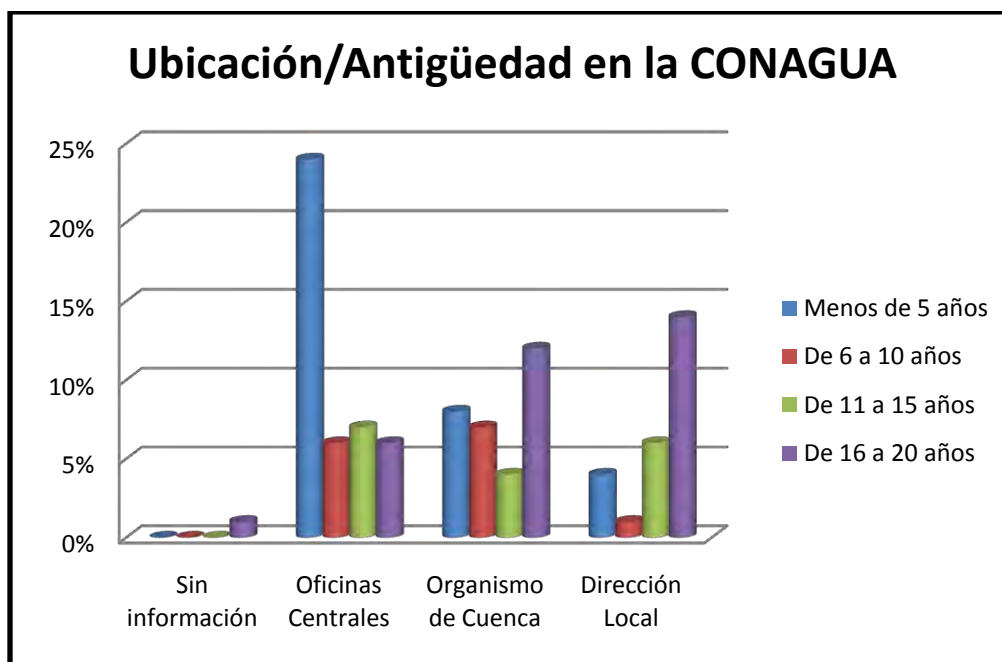
Ubicación	Pasante	Inconcluso	Titulado
Sin información	0%	0%	1%
Oficinas Centrales	11%	2%	29%
Organismo de Cuenca	0%	0%	33%
Dirección Local	4%	2%	18%



Antigüedad en la CONAGUA

Ubicación	Menos de 5 años	De 6 a 10 años	De 11 a 15 años	De 16 a 20 años	Total
Sin información	0	0	0	1	1
Oficinas Centrales	21	5	6	5	37
Organismo de Cuenca	7	6	4	11	28
Dirección Local	4	1	5	12	22
Total	32	12	15	29	88

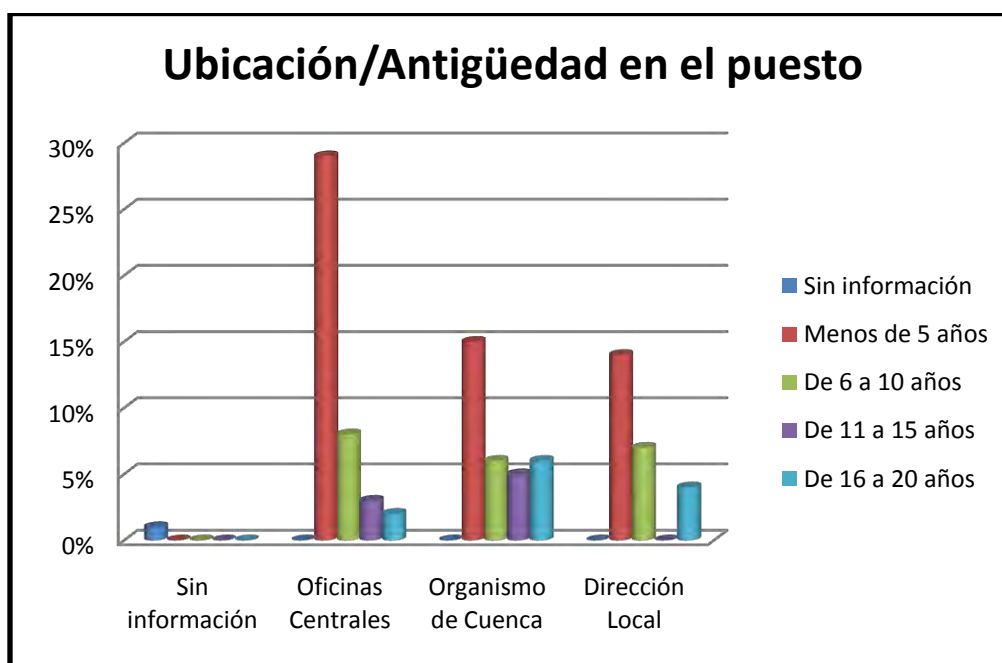
Ubicación	Menos de 5 años	De 6 a 10 años	De 11 a 15 años	De 16 a 20 años
Sin información	0%	0%	0%	1%
Oficinas Centrales	24%	6%	7%	6%
Organismo de Cuenca	8%	7%	4%	12%
Dirección Local	4%	1%	6%	14%



Antigüedad en el puesto

Ubicación	Sin información	Menos de 5 años	De 6 a 10 años	De 11 a 15 años	De 16 a 20 años	Total
Sin información	1	0	0	0	0	1
Oficinas Centrales	0	25	7	3	2	37
Organismo de Cuenca	0	13	5	4	5	27
Dirección Local	0	12	6	0	4	22
Total	1	50	18	7	11	87

Ubicación	Sin información	Menos de 5 años	De 6 a 10 años	De 11 a 15 años	De 16 a 20 años
Sin información	1%	0%	0%	0%	0%
Oficinas Centrales	0%	29%	8%	3%	2%
Organismo de Cuenca	0%	15%	6%	5%	6%
Dirección Local	0%	14%	7%	0%	4%



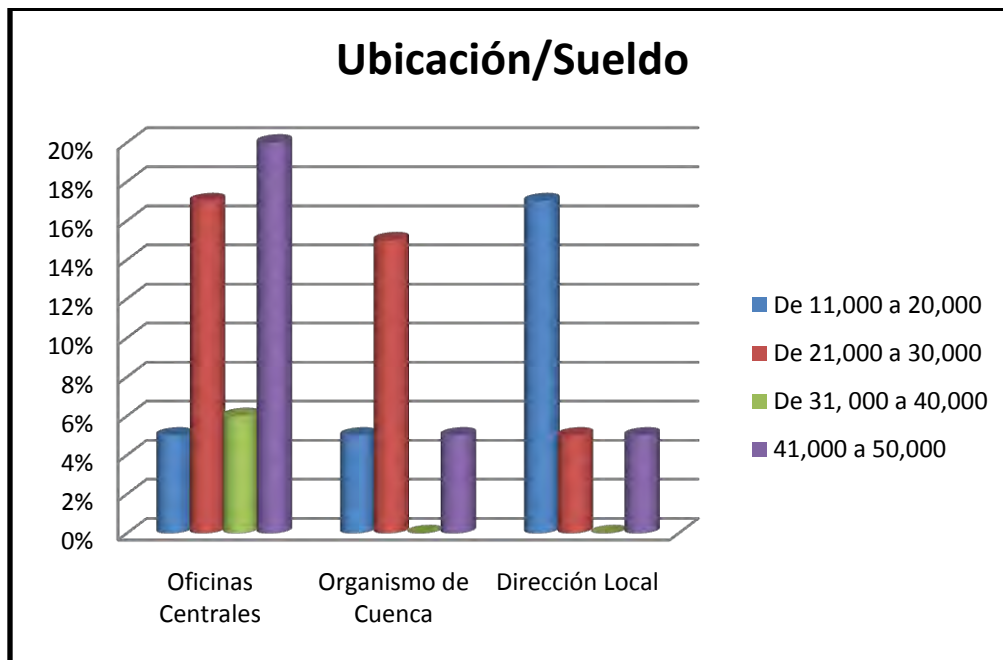
Sueldo

Ubicación	De 11,000 a 20,000	De 21,000 a 30,000	De 31, 000 a 40,000	41,000 a 50,000	Sin información	Total
Sin información	0	0	0	0	1	1
Oficinas Centrales	2	7	3	8	17	37
Organismo de Cuenca	2	6	0	2	18	28
Dirección Local	7	2	0	2	11	22
Total	11	15	3	12	47	88

Para esta gráfica no se consideró a los participantes que no registraron su salario

Ubicación	De 11,000 a 20,000	De 21,000 a 30,000	De 31, 000 a 40,000	41,000 a 50,000	Total
Sin información	0	0	0	0	0
Oficinas Centrales	2	7	3	8	20
Organismo de Cuenca	2	6	0	2	10
Dirección Local	7	2	0	2	11
Total	11	15	3	12	41

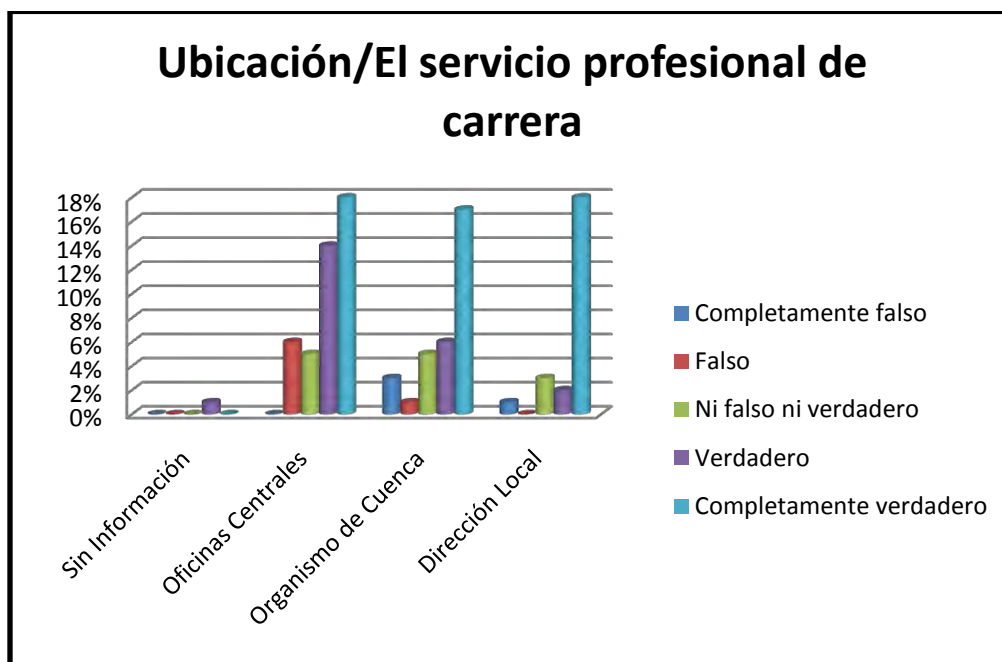
Ubicación	De 11,000 a 20,000	De 21,000 a 30,000	De 31, 000 a 40,000	41,000 a 50,000
Oficinas Centrales	5%	17%	6%	20%
Organismo de Cuenca	5%	15%	0%	5%
Dirección Local	17%	5%	0%	5%



El servicio profesional de carrera

Ubicación	Completamente falso	Falso	Ni falso ni verdadero	Verdadero	Completamente verdadero	Total
Sin información	0	0	0	1	0	1
Oficinas Centrales	0	5	4	12	16	37
Organismo de Cuenca	3	1	4	5	15	28
Dirección Local	1	0	3	2	16	22
Total	4	6	11	20	47	88

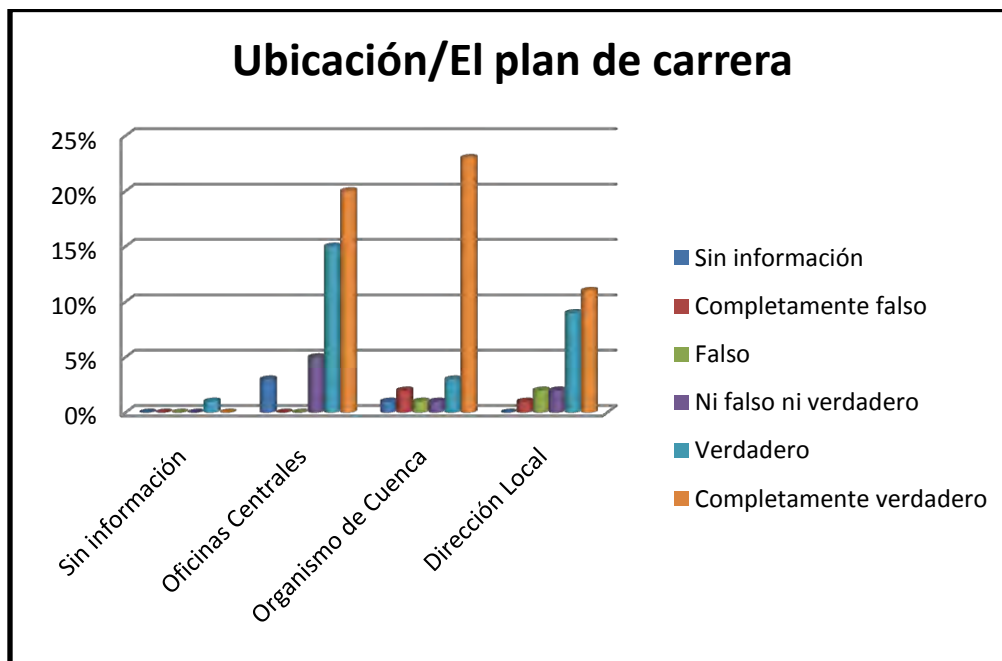
Ubicación	Completamente falso	Falso	Ni falso ni verdadero	Verdadero	Completamente verdadero
Sin información	0%	0%	0%	1%	0%
Oficinas Centrales	0%	6%	5%	14%	18%
Organismo de Cuenca	3%	1%	5%	6%	17%
Dirección Local	1%	0%	3%	2%	18%



El plan de carrera

Ubicación	Sin información	Completamente falso	Falso	Ni falso ni verdadero	Verdadero	Completamente verdadero	Total
Sin Información	0	0	0	0	1	0	1
Oficinas Centrales	3	0	0	4	13	17	37
Organismo de Cuenca	1	2	1	1	3	20	28
Dirección Local	0	1	2	2	8	9	22
Total	4	3	3	7	25	46	88

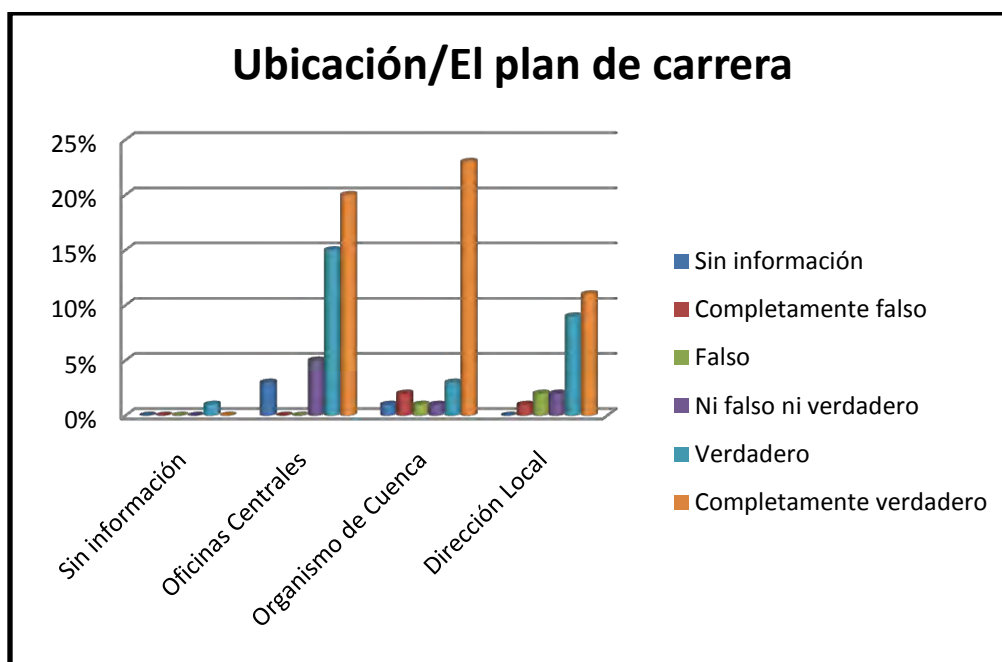
Ubicación	Sin información	Completamente falso	Falso	Ni falso ni verdadero	Verdadero	Completamente verdadero
Sin Información	0%	0%	0%	0%	1%	0%
Oficinas Centrales	3%	0%	0%	5%	15%	20%
Organismo de Cuenca	1%	2%	1%	1%	3%	23%
Dirección Local	0%	1%	2%	2%	9%	11%



Acceder a un puesto

Ubicación	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	Total
Sin información	0	0	0	0	1	1
Oficinas Centrales	2	3	5	12	15	37
Organismo de Cuenca	4	0	10	4	10	28
Dirección Local	1	2	3	4	12	22
Total	7	5	18	20	38	88

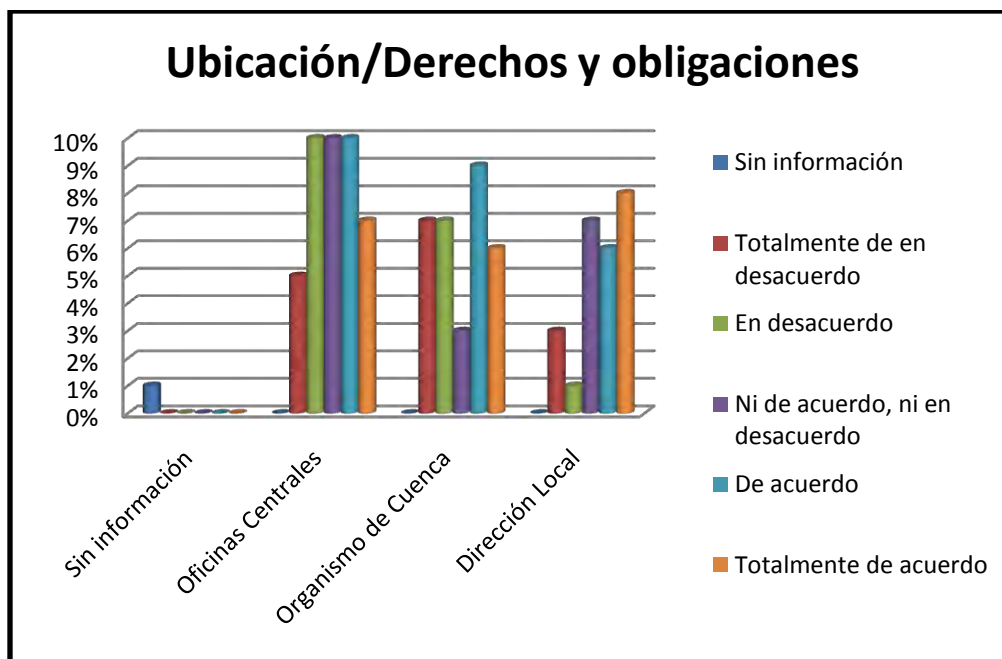
Ubicación	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
Sin información	0%	0%	0%	0%	1%
Oficinas Centrales	2%	3%	6%	14%	17%
Organismo de Cuenca	5%	0%	11%	5%	11%
Dirección Local	1%	2%	3%	5%	14%



Derechos y obligaciones

Ubicación	Sin información	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	Total
Sin Información	1	0	0	0	0	0	1
Oficinas Centrales	0	4	9	9	9	6	
Organismo de Cuenca	0	6	6	3	8	5	28
Dirección Local	0	3	1	6	5	7	22
Total	1	13	16	18	22	18	51

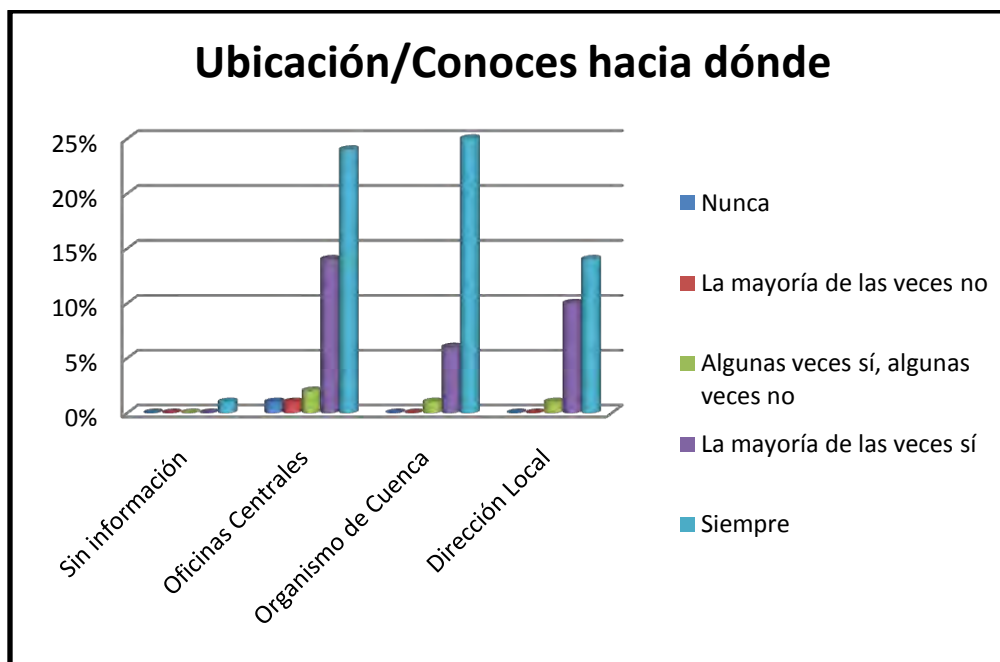
Ubicación	Sin información	Totalmente de en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
Sin Información	1%	0%	0%	0%	0%	0%
Oficinas Centrales	0%	5%	10%	10%	10%	7%
Organismo de Cuenca	0%	7%	7%	3%	9%	6%
Dirección Local	0%	3%	1%	7%	6%	8%



Conoces hacia dónde

Ubicación	Nunca	La mayoría de las veces no	Algunas veces sí, algunas veces no	La mayoría de las veces sí	Siempre	Total
Sin información	0	0	0	0	1	1
Oficinas Centrales	1	1	2	12	21	36
Organismo de Cuenca	0	0	1	5	22	28
Dirección Local	0	0	1	9	12	22
Total	1	4	26	56	56	87

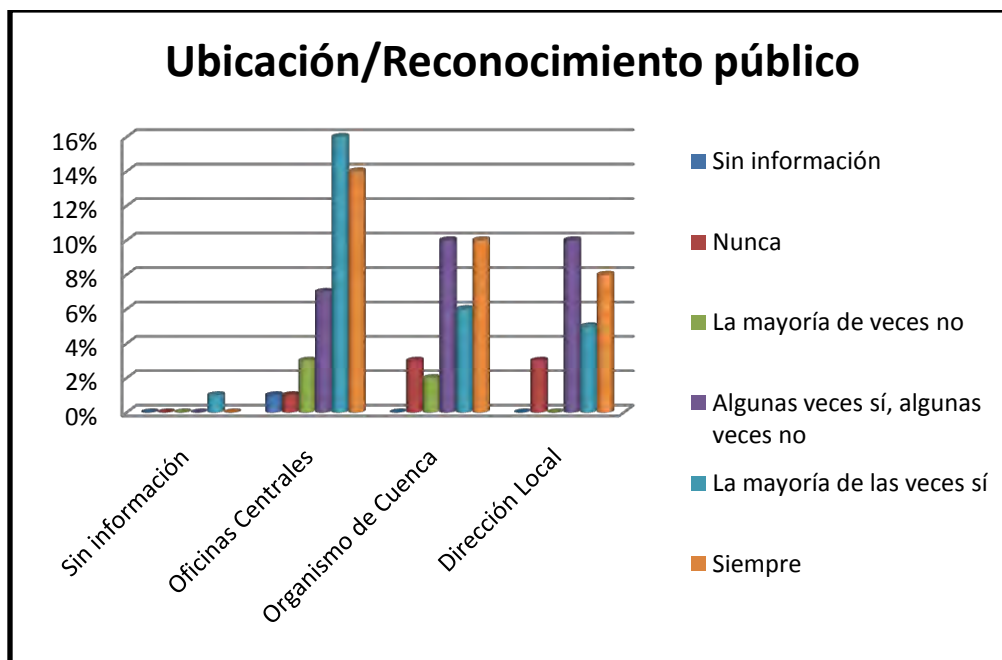
Ubicación	Nunca	La mayoría de las veces no	Algunas veces sí, algunas veces no	La mayoría de las veces sí	Siempre
Sin información	0%	0%	0%	0%	1%
Oficinas Centrales	1%	1%	2%	14%	24%
Organismo de Cuenca	0%	0%	1%	6%	25%
Dirección Local	0%	0%	1%	10%	14%



Reconocimiento público

Ubicación	Sin información	Nunca	La mayoría de las veces no	Algunas veces sí, algunas veces no	La mayoría de las veces sí	Siempre	Total
Sin información	0	0	0	0	1	0	1
Oficinas Centrales	1	1	3	6	14	12	37
Organismo de Cuenca	0	3	2	9	5	9	28
Dirección Local	0	3	0	8	4	7	22
Total	1	7	5	23	24	28	88

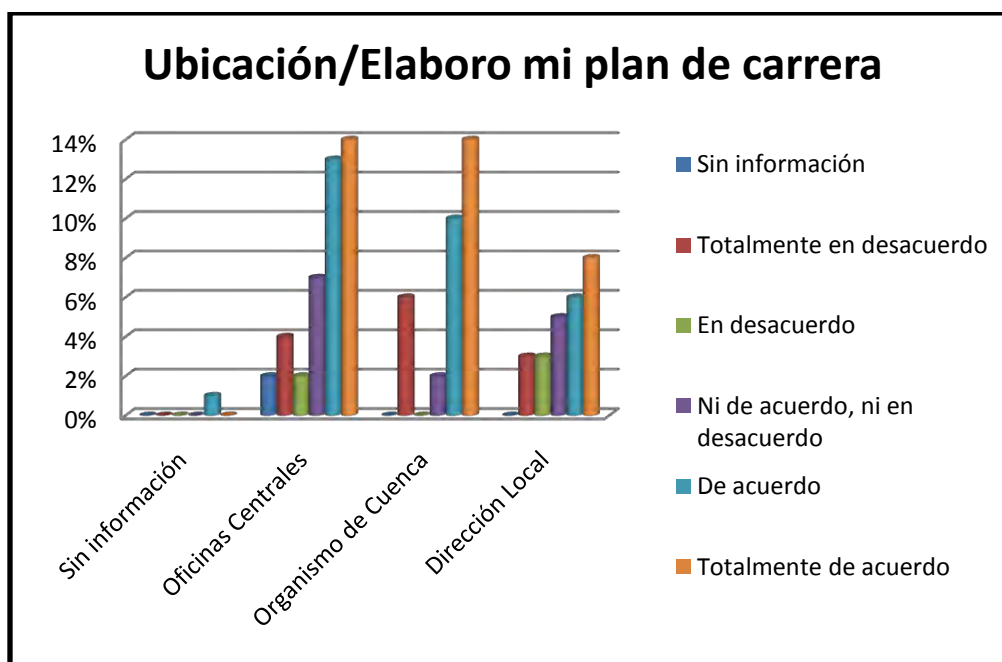
Ubicación	Sin información	Nunca	La mayoría de veces no	Algunas veces sí, algunas veces no	La mayoría de las veces sí	Siempre
Sin información	0%	0%	0%	0%	1%	0%
Oficinas Centrales	1%	1%	3%	7%	16%	14%
Organismo de Cuenca	0%	3%	2%	10%	6%	10%
Dirección Local	0%	3%	0%	10%	5%	8%



Elaboro mi plan de carrera

Ubicación	Sin información	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	Total
Sin información	0	0	0	0	1	0	1
Oficinas Centrales	2	4	2	6	11	12	37
Organismo de Cuenca	0	5	0	2	9	12	28
Dirección Local	0	3	3	4	5	7	22
Total	2	12	5	12	26	31	88

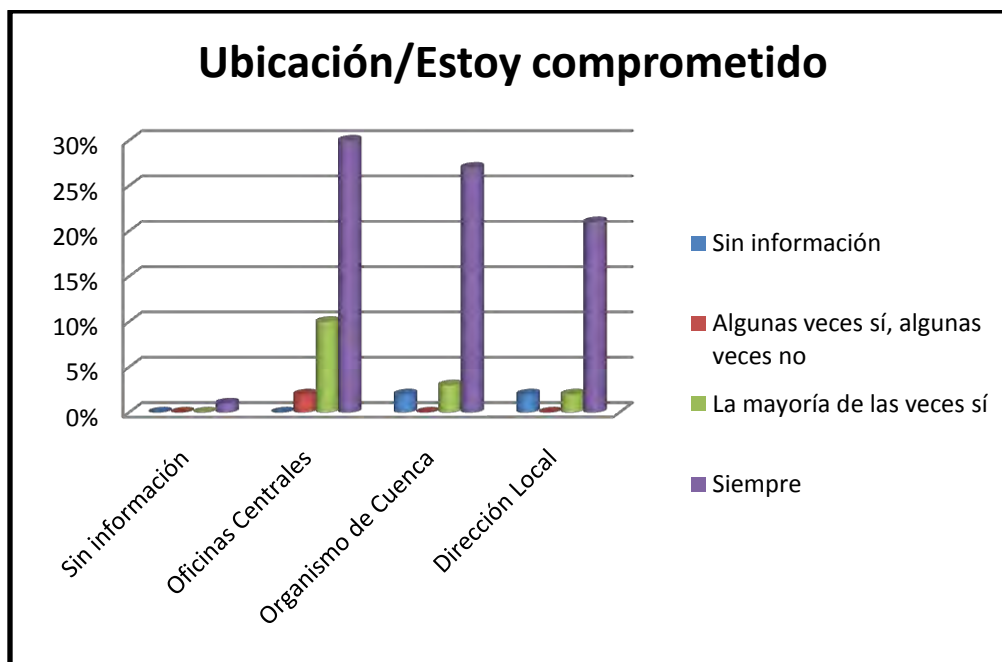
Ubicación	Sin información	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
Sin información	0%	0%	0%	0%	1%	0%
Oficinas Centrales	2%	4%	2%	7%	13%	14%
Organismo de Cuenca	0%	6%	0%	2%	10%	14%
Dirección Local	0%	3%	3%	5%	6%	8%



Estoy comprometido

Ubicación	Sin información	Algunas veces sí, algunas veces no	La mayoría de las veces sí	Siempre	Total
Sin información	0	0	0	1	1
Oficinas Centrales	0	2	9	26	37
Organismo de Cuenca	2	0	3	23	28
Dirección Local	2	0	2	18	22
Total	4	2	14	68	88

Ubicación	Sin información	Algunas veces sí, algunas veces no	La mayoría de las veces sí	Siempre
Sin información	0%	0%	0%	1%
Oficinas Centrales	0%	2%	10%	30%
Organismo de Cuenca	2%	0%	3%	27%
Dirección Local	2%	0%	2%	21%



El desarrollo profesional es un proceso

Ubicación	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	Total
Sin información	0	1	1
Oficinas Centrales	5	32	37
Organismo de Cuenca	2	26	28
Dirección Local	3	19	22
Total	10	78	88

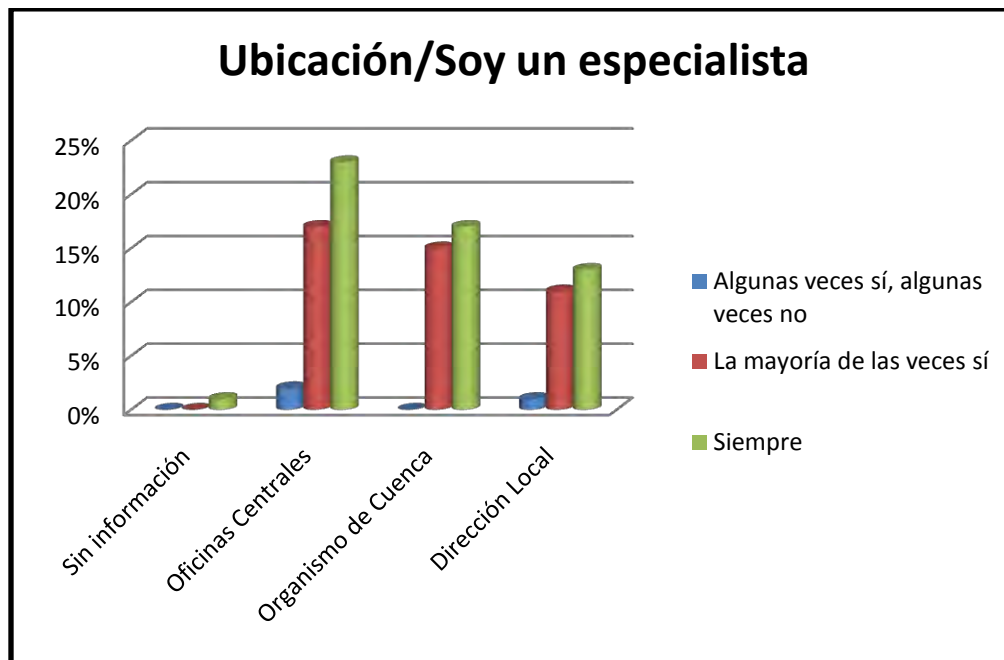
Ubicación	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
Sin información	0%	1%
Oficinas Centrales	6%	36%
Organismo de Cuenca	2%	30%
Dirección Local	3%	22%



Soy un especialista

Ubicación	Algunas veces sí, algunas veces no	La mayoría de las veces sí	Siempre	Total
Sin información	0	0	1	1
Oficinas Centrales	2	15	20	37
Organismo de Cuenca	0	13	15	28
Dirección Local	1	10	11	22
Total	3	38	47	88

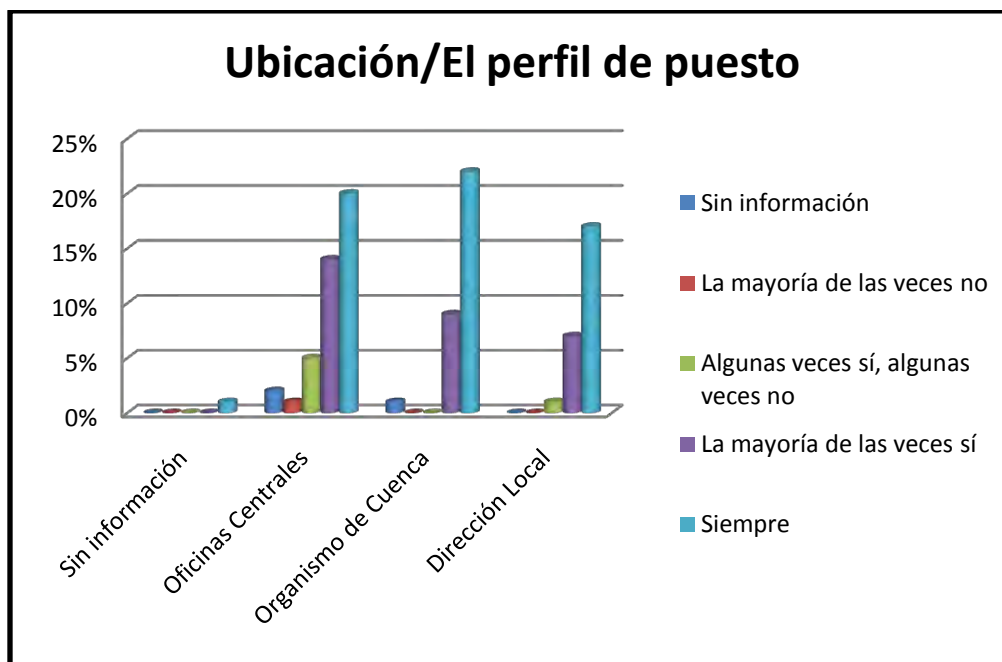
Ubicación	Algunas veces sí, algunas veces no	La mayoría de las veces sí	Siempre
Sin información	0%	0%	1%
Oficinas Centrales	2%	17%	23%
Organismo de Cuenca	0%	15%	17%
Dirección Local	1%	11%	13%



El perfil de puesto

Ubicación	Sin información	La mayoría de las veces no	Algunas veces sí, algunas veces no	La mayoría de las veces sí	Siempre	Total
Sin información	0	0	0	0	1	1
Oficinas Centrales	2	1	4	12	18	37
Organismo de Cuenca	1	0	0	7	20	28
Dirección Local	0	0	1	6	15	22
Total	3	1	5	25	54	88

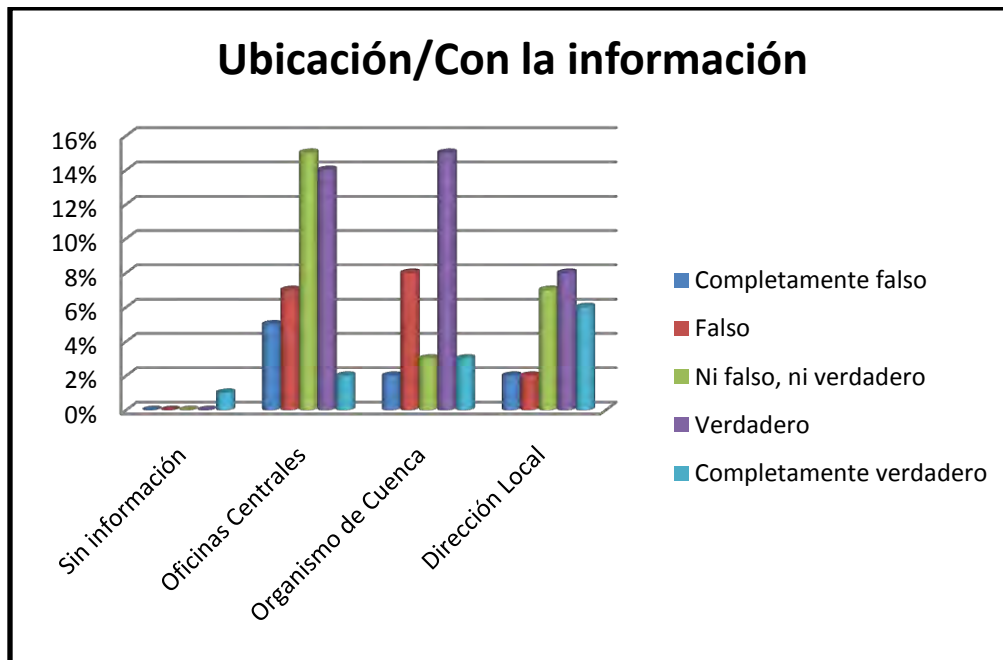
Ubicación	Sin información	La mayoría de las veces no	Algunas veces sí, algunas veces no	La mayoría de las veces sí	Siempre
Sin información	0%	0%	0%	0%	1%
Oficinas Centrales	2%	1%	5%	14%	20%
Organismo de Cuenca	1%	0%	0%	9%	22%
Dirección Local	0%	0%	1%	7%	17%



Con la información

Ubicación	Completamente falso	Falso	Ni falso, ni verdadero	Verdadero	Completamente verdadero	Total
Sin información	0	0	0	0	1	1
Oficinas Centrales	4	6	13	12	2	37
Organismo de Cuenca	2	7	3	13	3	28
Dirección Local	2	2	6	7	5	22
Total	8	15	22	32	11	88

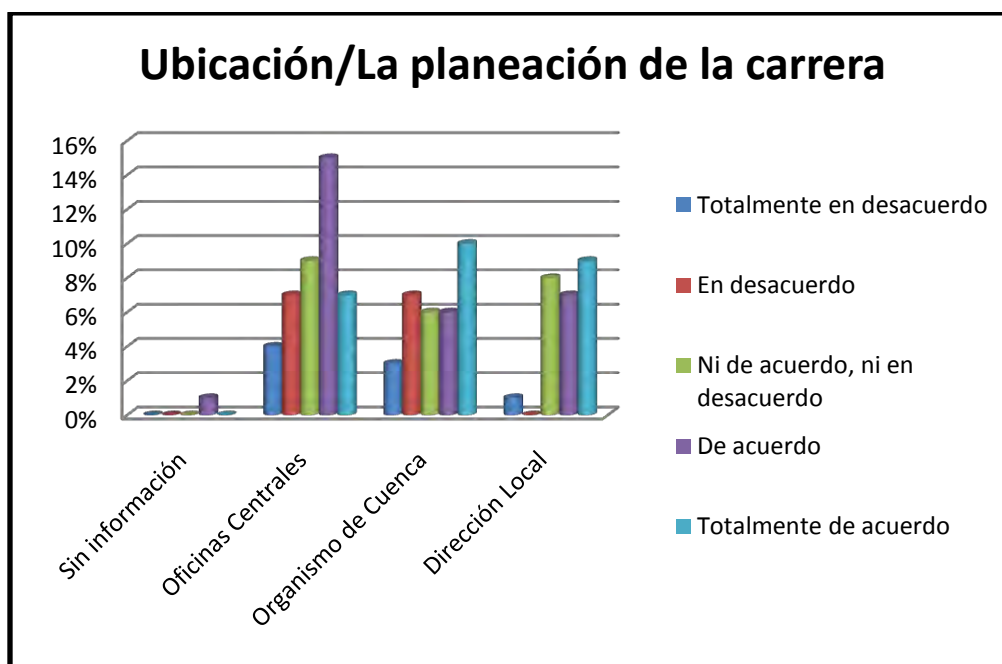
Ubicación	Completamente falso	Falso	Ni falso, ni verdadero	Verdadero	Completamente verdadero
Sin información	0%	0%	0%	0%	1%
Oficinas Centrales	5%	7%	15%	14%	2%
Organismo de Cuenca	2%	8%	3%	15%	3%
Dirección Local	2%	2%	7%	8%	6%



La planeación de la carrera

Ubicación	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	Total
Sin información	0	0	0	1	0	1
Oficinas Centrales	4	6	8	13	6	37
Organismo de Cuenca	3	6	5	5	9	28
Dirección Local	1	0	7	6	8	22
Total	8	12	20	25	23	88

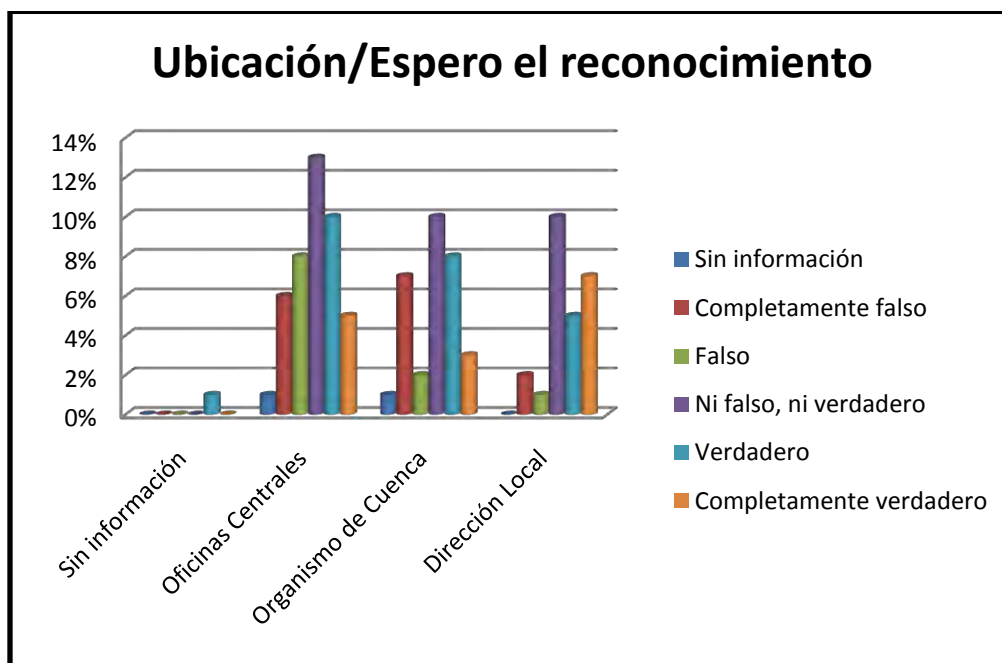
Ubicación	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
Sin información	0%	0%	0%	1%	0%
Oficinas Centrales	4%	7%	9%	15%	7%
Organismo de Cuenca	3%	7%	6%	6%	10%
Dirección Local	1%	0%	8%	7%	9%



Espero el reconocimiento público

Ubicación	Sin información	Completamente falso	Falso	Ni falso, ni verdadero	Verdadero	Completamente verdadero	Total
Sin información	0	0	0	0	1	0	1
Oficinas Centrales	1	5	7	11	9	4	37
Organismo de Cuenca	1	6	2	9	7	3	28
Dirección Local	0	2	1	9	4	6	22
Total	2	13	10	29	21	13	88

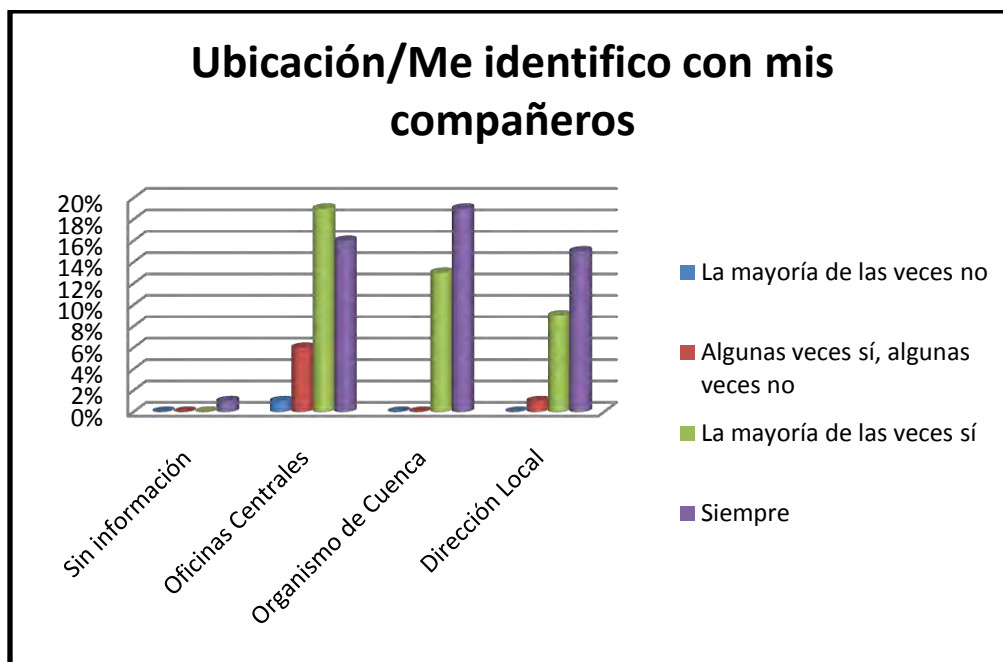
Ubicación	Sin información	Completamente falso	Falso	Ni falso, ni verdadero	Verdadero	Completamente verdadero
Sin información	0%	0%	0%	0%	1%	0%
Oficinas Centrales	1%	6%	8%	13%	10%	5%
Organismo de Cuenca	1%	7%	2%	10%	8%	3%
Dirección Local	0%	2%	1%	10%	5%	7%



Me identifico con mis compañeros

Ubicación	La mayoría de las veces no	Algunas veces sí, algunas veces no	La mayoría de las veces sí	Siempre	Total
Sin información	0	0	0	1	1
Oficinas Centrales	1	5	17	14	37
Organismo de Cuenca	0	0	11	17	28
Dirección Local	0	1	8	13	22
Total	1	6	36	45	88

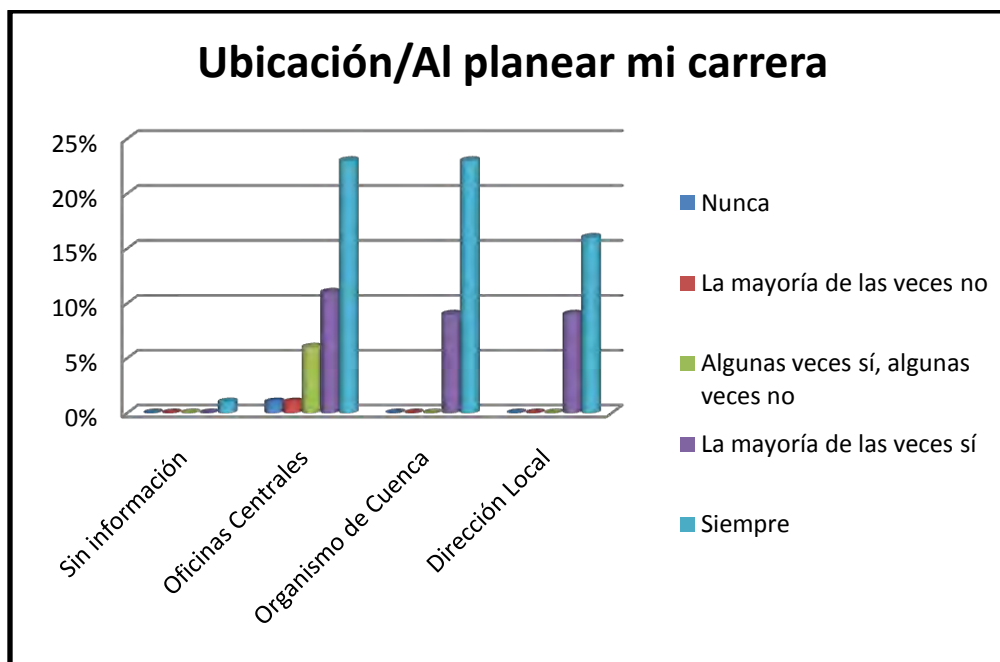
Ubicación	La mayoría de las veces no	Algunas veces sí, algunas veces no	La mayoría de las veces sí	Siempre
Sin información	0%	0%	0%	1%
Oficinas Centrales	1%	6%	19%	16%
Organismo de Cuenca	0%	0%	13%	19%
Dirección Local	0%	1%	9%	15%



Al planear mi carrera

Ubicación	Nunca	La mayoría de las veces no	Algunas veces sí, algunas veces no	La mayoría de las veces sí	Siempre	Total
Sin información	0	0	0	0	1	1
Oficinas Centrales	1	1	5	10	20	37
Organismo de Cuenca	0	0	0	8	20	28
Dirección Local	0	0	0	8	14	22
Total	1	1	5	26	55	88

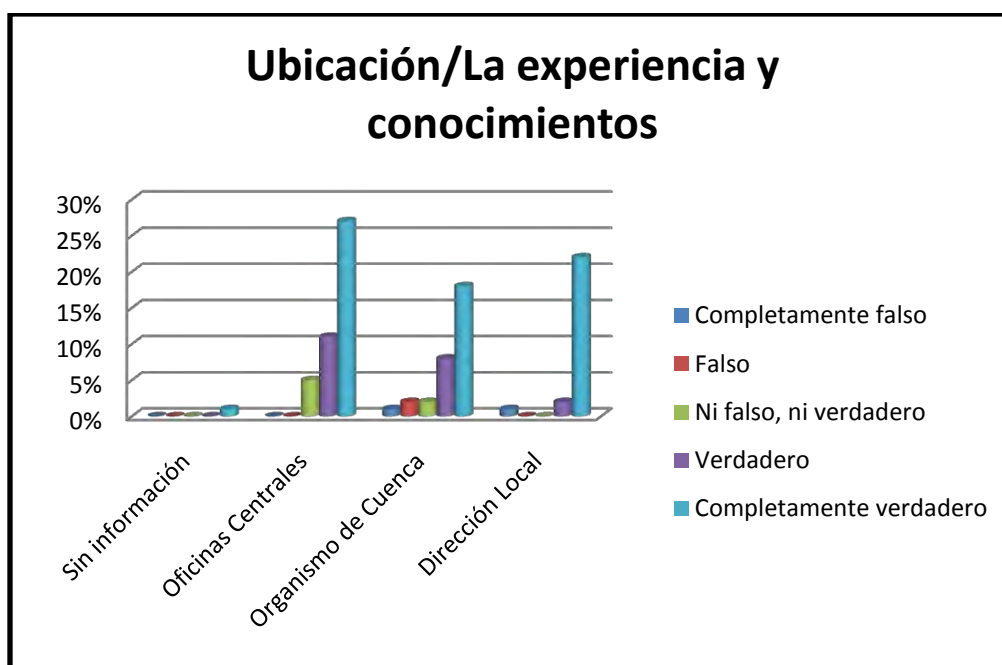
Ubicación	Nunca	La mayoría de las veces no	Algunas veces sí, algunas veces no	La mayoría de las veces sí	Siempre
Sin información	0%	0%	0%	0%	1%
Oficinas Centrales	1%	1%	6%	11%	23%
Organismo de Cuenca	0%	0%	0%	9%	23%
Dirección Local	0%	0%	0%	9%	16%



La experiencia y conocimientos

Ubicación	Completamente falso	Falso	Ni falso, ni verdadero	Verdadero	Completamente verdadero	Total
Sin información	0	0	0	0	1	1
Oficinas Centrales	0	0	4	10	23	37
Organismo de Cuenca	1	2	2	7	16	28
Dirección Local	1	0	0	2	19	22
Total	2	2	6	19	59	88

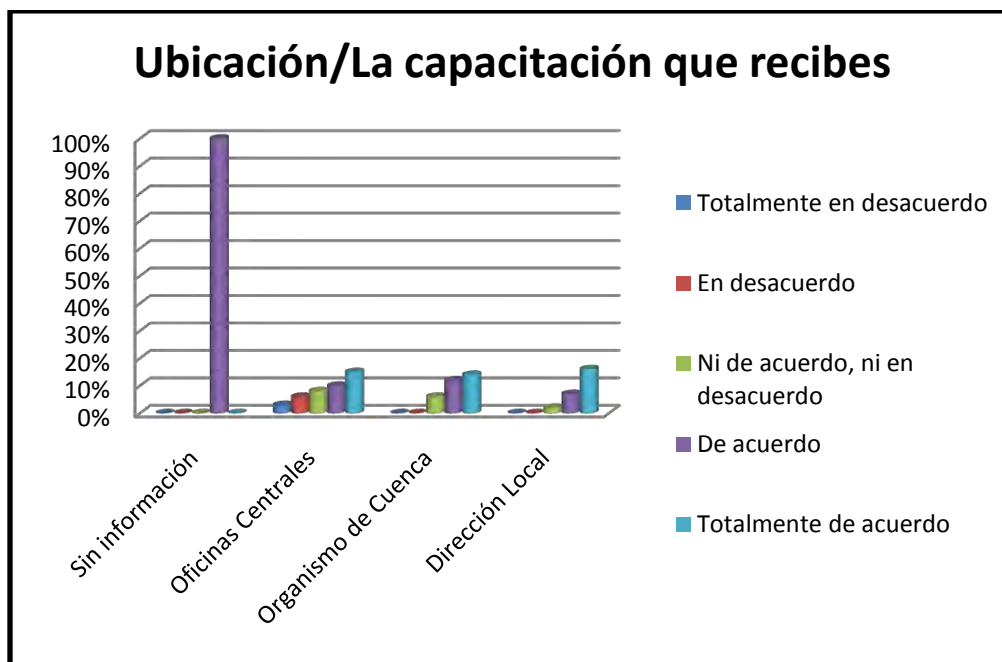
Ubicación	Completamente falso	Falso	Ni falso, ni verdadero	Verdadero	Completamente verdadero
Sin información	0%	0%	0%	0%	1%
Oficinas Centrales	0%	0%	5%	11%	27%
Organismo de Cuenca	1%	2%	2%	8%	18%
Dirección Local	1%	0%	0%	2%	22%



La capacitación

Ubicación	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	Total
Sin información	0	0	0	1	0	1
Oficinas Centrales	3	5	7	9	13	37
Organismo de Cuenca	0	0	6	10	12	28
Dirección Local	0	0	2	6	14	22
Total	3	5	15	26	39	88

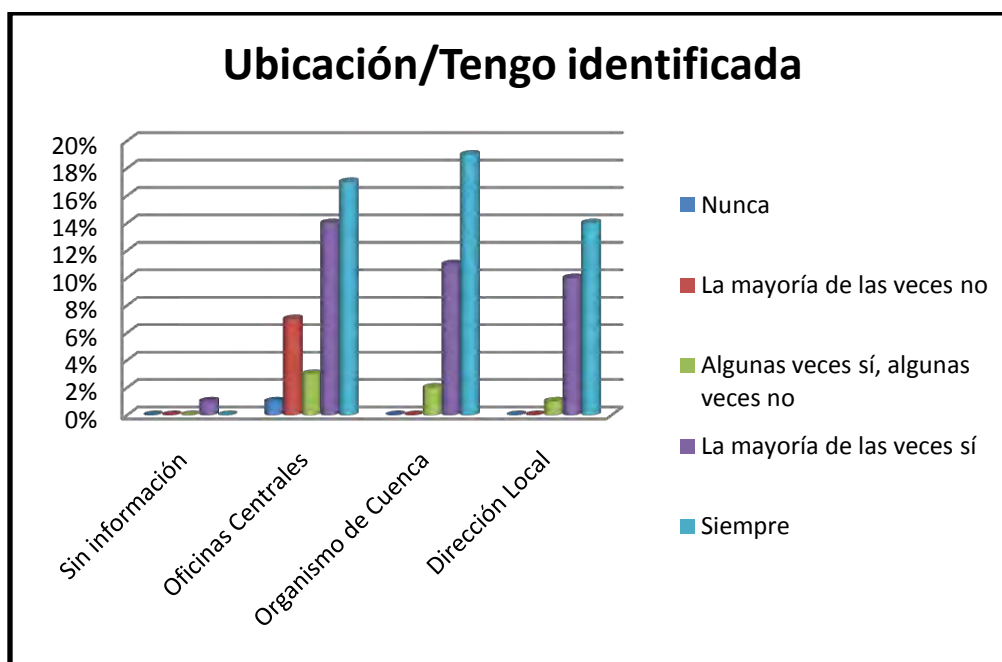
Ubicación	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
Sin información	0%	0%	0%	1	0%
Oficinas Centrales	3%	6%	8%	10%	15%
Organismo de Cuenca	0%	0%	6%	12%	14%
Dirección Local	0%	0%	2%	7%	16%



Tengo identificada

Ubicación	Nunca	La mayoría de las veces no	Algunas veces sí, algunas veces no	La mayoría de las veces sí	Siempre	Total
Sin información	0	0	0	1	0	1
Oficinas Centrales	1	6	3	12	15	37
Organismo de Cuenca	0	0	2	10	16	28
Dirección Local	0	0	1	9	12	22
Total	1	6	6	32	43	88

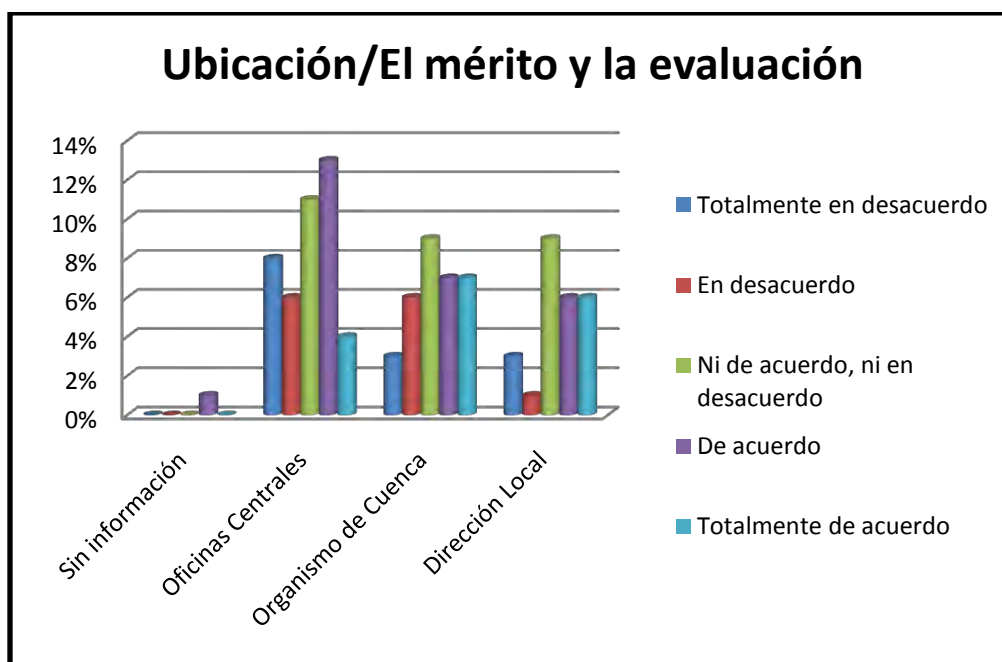
Ubicación	Nunca	La mayoría de las veces no	Algunas veces sí, algunas veces no	La mayoría de las veces sí	Siempre
Sin información	0%	0%	0%	1%	0%
Oficinas Centrales	1%	7%	3%	14%	17%
Organismo de Cuenca	0%	0%	2%	11%	19%
Dirección Local	0%	0%	1%	10%	14%



El mérito y la evaluación del desempeño

Ubicación	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	Total
Sin información	0	0	0	1	0	1
Oficinas Centrales	7	5	10	11	4	37
Organismo de Cuenca	3	5	8	6	6	28
Dirección Local	3	1	8	5	5	22
Total	13	11	26	23	15	88

Ubicación	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
Sin información	0%	0%	0%	1%	0%
Oficinas Centrales	8%	6%	11%	13%	4%
Organismo de Cuenca	3%	6%	9%	7%	7%
Dirección Local	3%	1%	9%	6%	6%

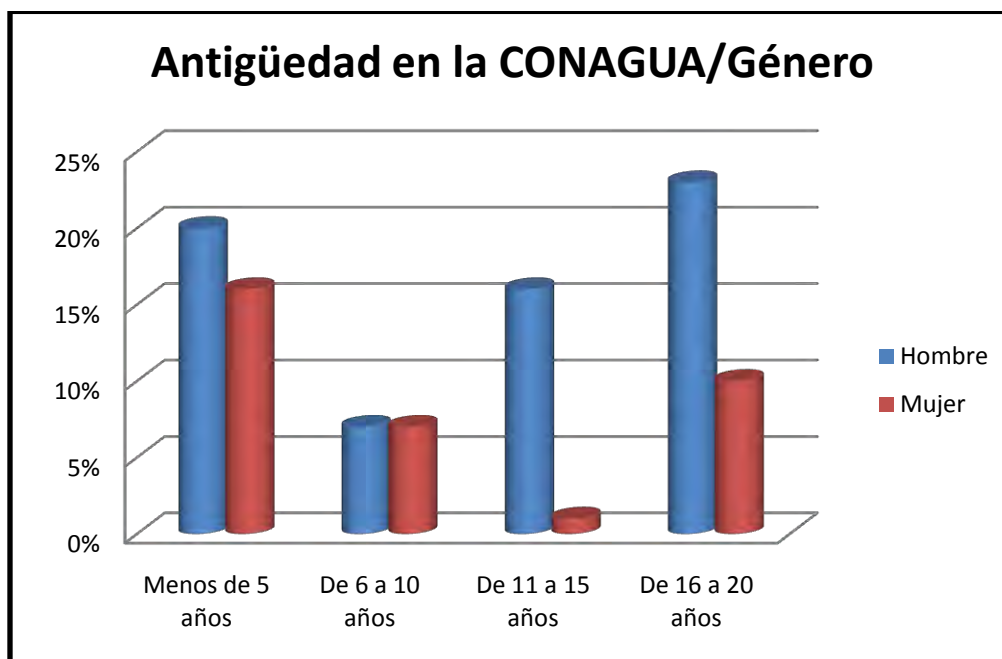


Anexo 8. Variable antigüedad en la CONAGUA

Edad

Antigüedad	Hombre	Mujer	Total
Menos de 5 años	18	14	32
De 6 a 10 años	6	6	12
De 11 a 15 años	14	1	15
De 16 a 20 años	20	9	29
Total	58	30	88

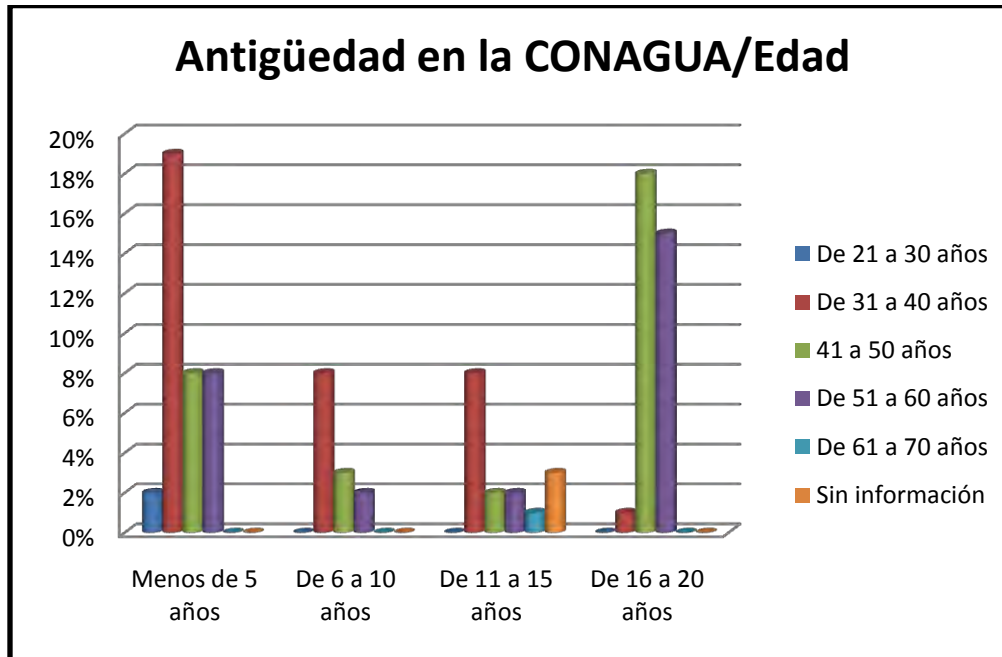
Antigüedad	Hombre	Mujer
Menos de 5 años	20%	16%
De 6 a 10 años	7%	7%
De 11 a 15 años	16%	1%
De 16 a 20 años	23%	10%



Edad

Antigüedad	De 21 a 30 años	De 31 a 40 años	41 a 50 años	De 51 a 60 años	De 61 a 70 años	Sin información	Total
Menos de 5 años	2	16	7	7	0	0	32
De 6 a 10 años	0	7	3	2	0	0	12
De 11 a 15 años	0	7	2	2	1	3	15
De 16 a 20 años	0	1	15	13	0	0	29
Total	2	31	27	24	1	3	88

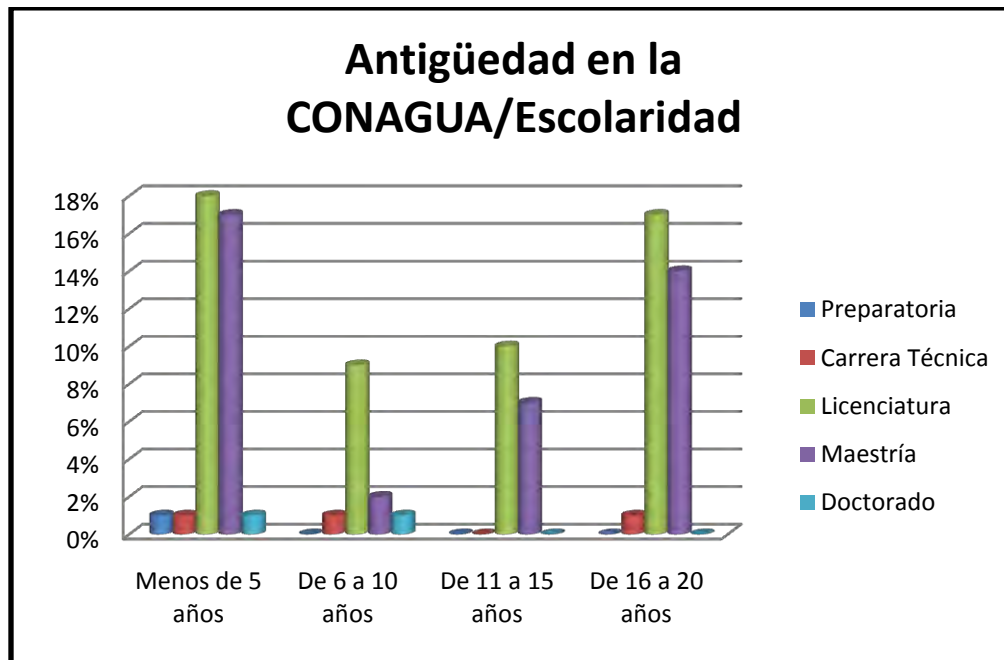
Antigüedad	De 21 a 30 años	De 31 a 40 años	41 a 50 años	De 51 a 60 años	De 61 a 70 años	Sin información
Menos de 5 años	2%	19%	8%	8%	0%	0%
De 6 a 10 años	0%	8%	3%	2%	0%	0%
De 11 a 15 años	0%	8%	2%	2%	1%	3%
De 16 a 20 años	0%	1%	18%	15%	0%	0%



Escolaridad

Antigüedad	Preparatoria	Carrera Técnica	Licenciatura	Maestría	Doctorado	Total
Menos de 5 años	1	1	15	14	1	32
De 6 a 10 años	0	1	8	2	1	12
De 11 a 15 años	0	0	9	6	0	15
De 16 a 20 años	0	1	14	12	0	27
Total	1	3	46	34	2	86

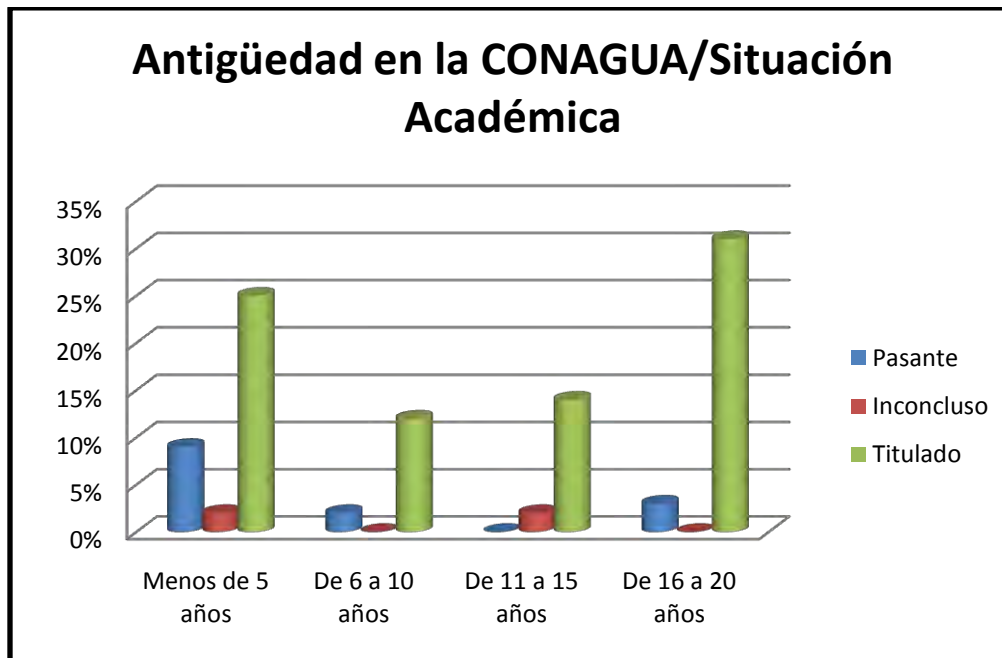
Antigüedad	Preparatoria	Carrera Técnica	Licenciatura	Maestría	Doctorado
Menos de 5 años	1%	1%	18%	17%	1%
De 6 a 10 años	0%	1%	9%	2%	1%
De 11 a 15 años	0%	0%	10%	7%	0%
De 16 a 20 años	0%	1%	17%	14%	0%



Situación Académica

Antigüedad	Pasante	Inconcluso	Titulado	Total
Menos de 5 años	7	2	21	30
De 6 a 10 años	2	0	10	12
De 11 a 15 años	0	2	12	14
De 16 a 20 años	3	0	26	29
Total	12	4	69	85

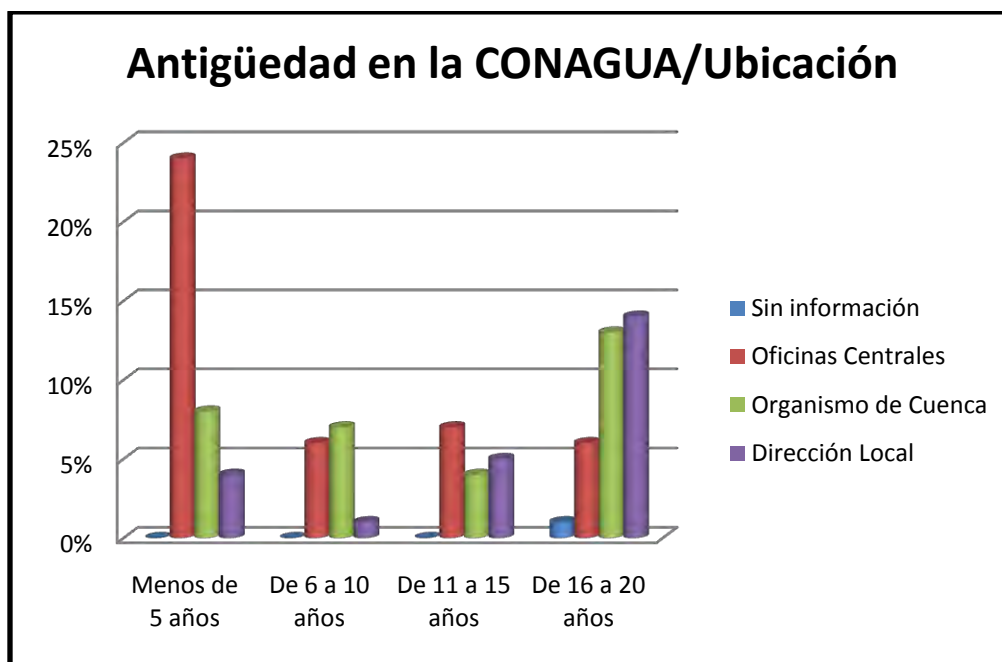
Antigüedad	Pasante	Inconcluso	Titulado
Menos de 5 años	9%	2%	25%
De 6 a 10 años	2%	0%	12%
De 11 a 15 años	0%	2%	14%
De 16 a 20 años	3%	0%	31%



Ubicación

Antigüedad	Sin información	Oficinas Centrales	Organismo de Cuenca	Dirección Local	Total
Menos de 5 años	0	21	7	4	32
De 6 a 10 años	0	5	6	1	12
De 11 a 15 años	0	6	4	5	15
De 16 a 20 años	1	5	11	12	29
Total	1	37	28	22	88

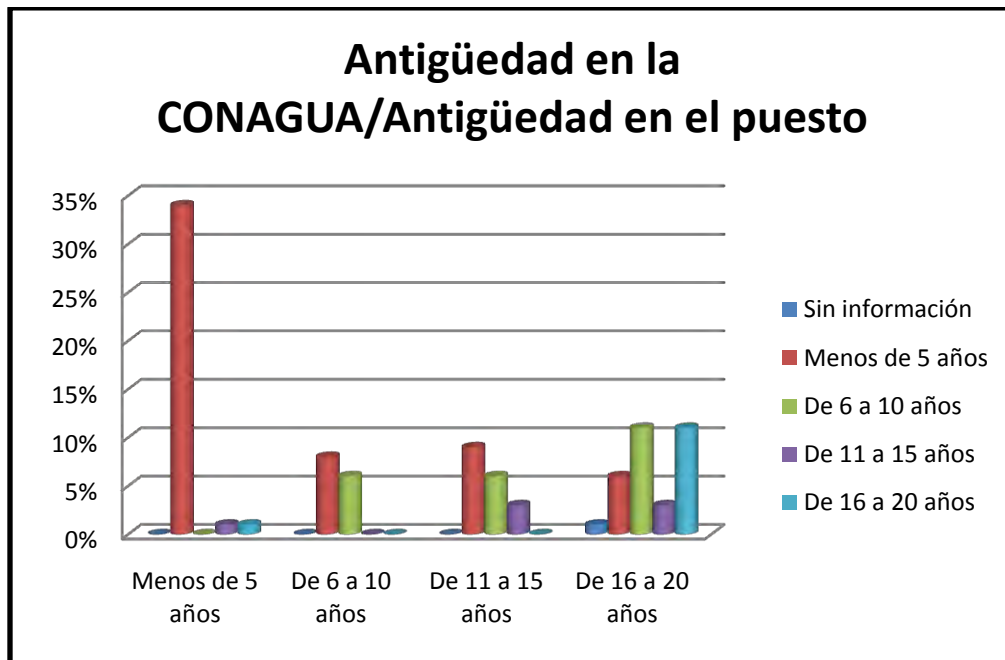
Antigüedad	Sin información	Oficinas Centrales	Organismo de Cuenca	Dirección Local
Menos de 5 años	0%	24%	8%	4%
De 6 a 10 años	0%	6%	7%	1%
De 11 a 15 años	0%	7%	4%	5%
De 16 a 20 años	1%	6%	13%	14%



Antigüedad en el puesto

Antigüedad	Sin información	Menos de 5 años	De 6 a 10 años	De 11 a 15 años	De 16 a 20 años	Total
Menos de 5 años	0	30	0	1	1	32
De 6 a 10 años	0	7	4	0	0	11
De 11 a 15 años	0	8	4	3	0	15
De 16 a 20 años	1	5	10	3	10	29
Total	1	50	18	7	11	87

Antigüedad	Sin información	Menos de 5 años	De 6 a 10 años	De 11 a 15 años	De 16 a 20 años
Menos de 5 años	0%	34%	0%	1%	1%
De 6 a 10 años	0%	8%	6%	0%	0%
De 11 a 15 años	0%	9%	6%	3%	0%
De 16 a 20 años	1%	6%	11%	3%	11%



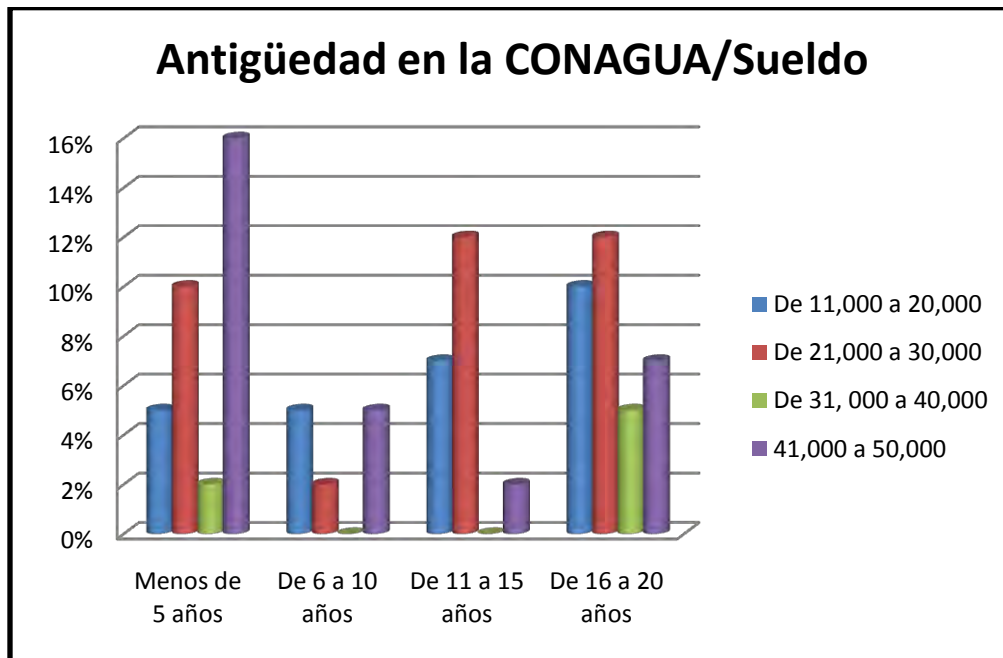
Sueldo

Antigüedad	De 11,000 a 20,000	De 21,000 a 30,000	De 31, 000 a 40,000	41,000 a 50,000	Sin información	Total
Menos de 5 años	2	4	1	6	19	32
De 6 a 10 años	2	1	0	2	7	12
De 11 a 15 años	3	5	0	1	6	15
De 16 a 20 años	4	5	2	3	15	29
Total	11	15	3	12	47	88

Para esta gráfica no se consideró a los participantes que no registraron su salario

Antigüedad	De 11,000 a 20,000	De 21,000 a 30,000	De 31, 000 a 40,000	41,000 a 50,000	Total
Menos de 5 años	2	4	1	6	13
De 6 a 10 años	2	1	0	2	5
De 11 a 15 años	3	5	0	1	9
De 16 a 20 años	4	5	2	3	14
Total	11	15	3	12	41

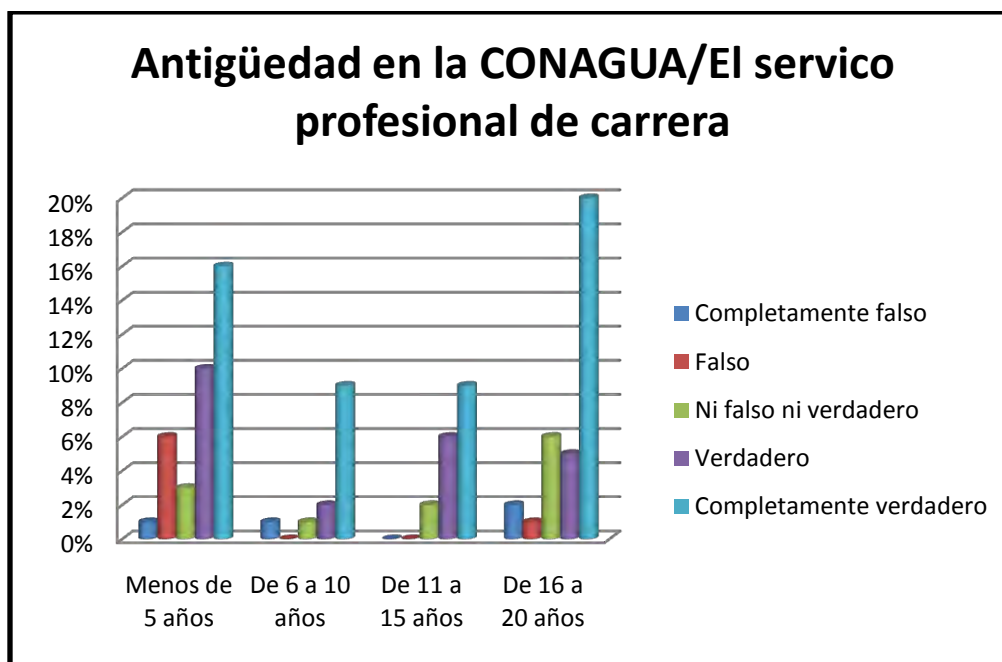
Antigüedad	De 11,000 a 20,000	De 21,000 a 30,000	De 31,000 a 40,000	41,000 a 50,000
Menos de 5 años	5%	10%	2%	16%
De 6 a 10 años	5%	2%	0%	5%
De 11 a 15 años	7%	12%	0%	2%
De 16 a 20 años	10%	12%	5%	7%



El Servicio Profesional de Carrera

Antigüedad	Completamente falso	Falso	Ni falso ni verdadero	Verdadero	Completamente verdadero	Total
Menos de 5 años	1	5	3	9	14	32
De 6 a 10 años	1	0	1	2	8	12
De 11 a 15 años	0	0	2	5	8	15
De 16 a 20 años	2	1	5	4	17	29
Total	4	6	11	20	47	88

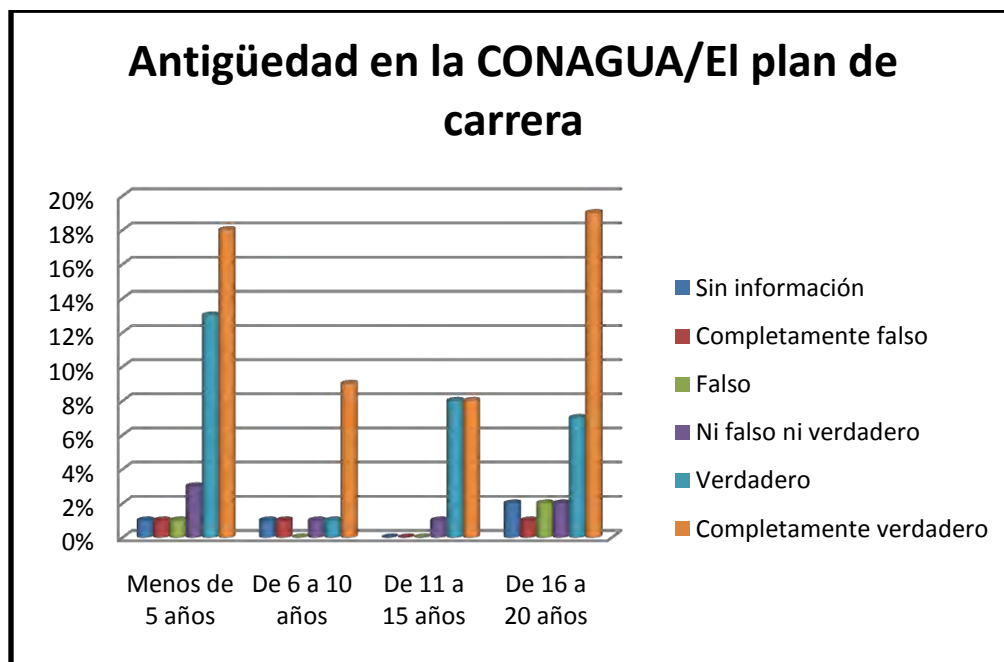
Antigüedad	Completamente falso	Falso	Ni falso ni verdadero	Verdadero	Completamente verdadero
Menos de 5 años	1%	6%	3%	10%	16%
De 6 a 10 años	1%	0%	1%	2%	9%
De 11 a 15 años	0%	0%	2%	6%	9%
De 16 a 20 años	2%	1%	6%	5%	20%



El plan de carrera

Antigüedad	Sin información	Completamente falso	Falso	Ni falso ni verdadero	Verdadero	Completamente verdadero	Total
Menos de 5 años	1	1	1	3	11	15	32
De 6 a 10 años	1	1	0	1	1	8	12
De 11 a 15 años	0	0	0	1	7	7	15
De 16 a 20 años	2	1	2	2	6	16	29
Total	4	3	3	7	25	46	88

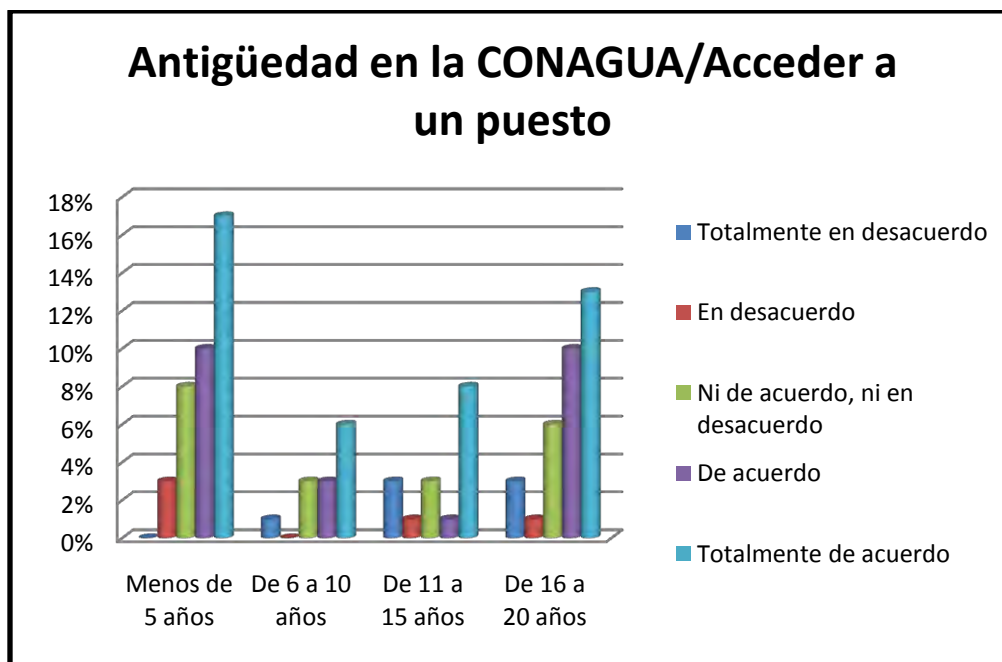
Antigüedad	Sin información	Completamente falso	Falso	Ni falso ni verdadero	Verdadero	Completamente verdadero
Menos de 5 años	1%	1%	1%	3%	13%	18%
De 6 a 10 años	1%	1%	0%	1%	1%	9%
De 11 a 15 años	0%	0%	0%	1%	8%	8%
De 16 a 20 años	2%	1%	2%	2%	7%	19%



Acceder a un puesto

Antigüedad	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	Total
Menos de 5 años	0	3	7	8	14	32
De 6 a 10 años	1	0	3	3	5	12
De 11 a 15 años	3	1	3	1	7	15
De 16 a 20 años	3	1	5	8	12	29
Total	7	5	18	20	38	88

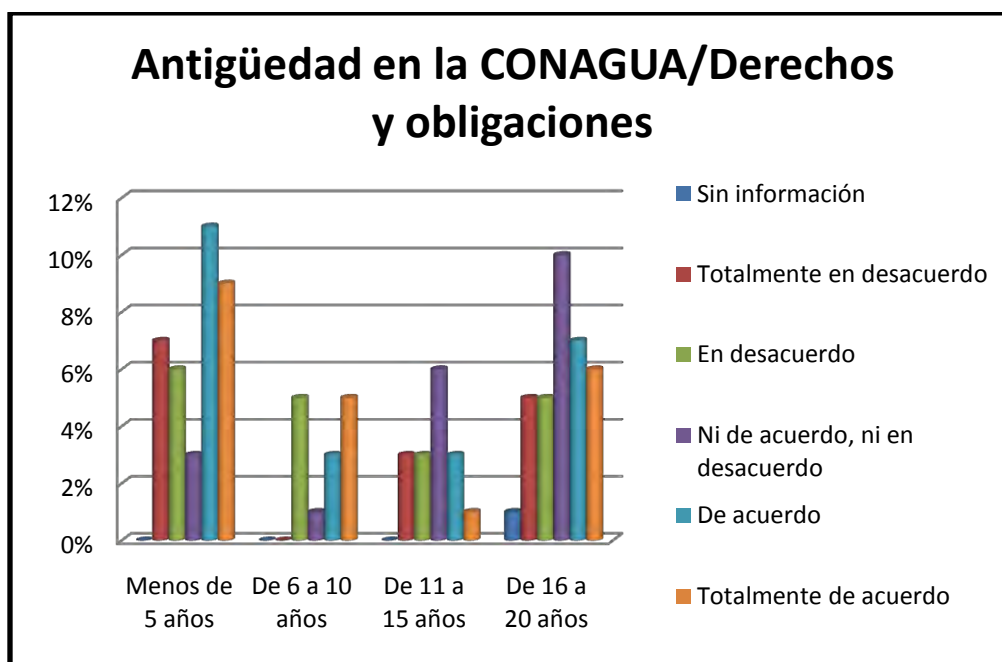
Antigüedad	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
Menos de 5 años	0%	3%	8%	10%	17%
De 6 a 10 años	1%	0%	3%	3%	6%
De 11 a 15 años	3%	1%	3%	1%	8%
De 16 a 20 años	3%	1%	6%	10%	13%



Derechos y obligaciones

Antigüedad	Sin información	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	Total
Menos de 5 años	0	6	5	3	10	8	32
De 6 a 10 años	0	0	4	1	3	4	12
De 11 a 15 años	0	3	3	5	3	1	15
De 16 a 20 años	1	4	4	9	6	5	29
Total	1	13	16	18	22	18	88

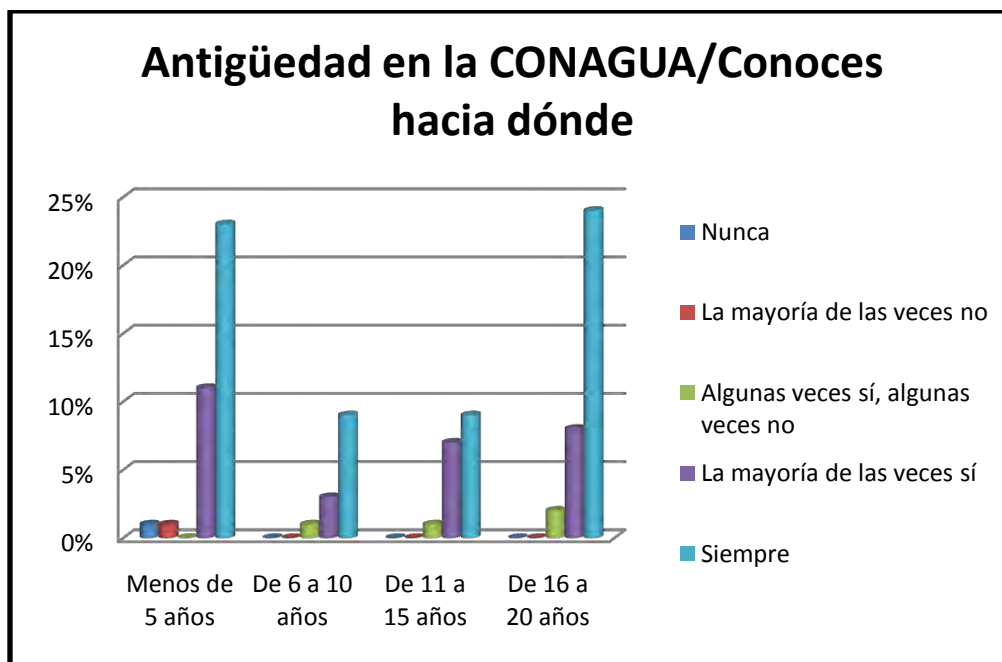
Antigüedad	Sin información	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
Menos de 5 años	0%	7%	6%	3%	11%	9%
De 6 a 10 años	0%	0%	5%	1%	3%	5%
De 11 a 15 años	0%	3%	3%	6%	3%	1%
De 16 a 20 años	1%	5%	5%	10%	7%	6%



Conoces hacia dónde

Antigüedad	Nunca	La mayoría de las veces no	Algunas veces sí, algunas veces no	La mayoría de las veces sí	Siempre	Total
Menos de 5 años	1	1	0	10	20	32
De 6 a 10 años	0	0	1	3	8	12
De 11 a 15 años	0	0	1	6	8	15
De 16 a 20 años	0	0	2	7	20	29
Total	1	4	26	56	56	88

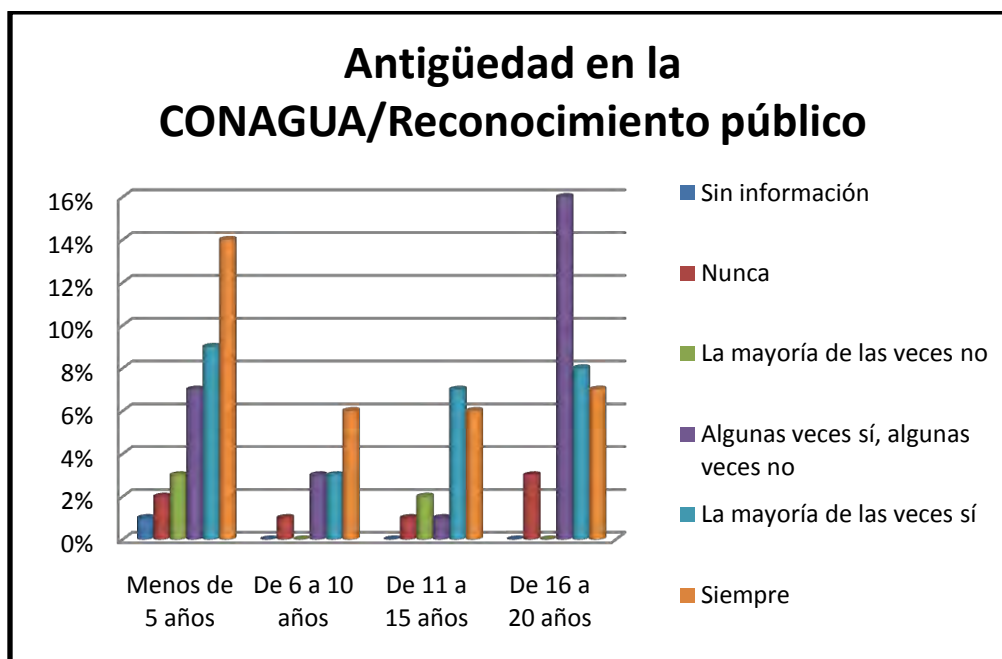
Antigüedad	Nunca	La mayoría de las veces no	Algunas veces sí, algunas veces no	La mayoría de las veces sí	Siempre
Menos de 5 años	1%	1%	0%	11%	23%
De 6 a 10 años	0%	0%	1%	3%	9%
De 11 a 15 años	0%	0%	1%	7%	9%
De 16 a 20 años	0%	0%	2%	8%	24%



El reconocimiento público

Antigüedad	Sin información	Nunca	La mayoría de las veces no	Algunas veces sí, algunas veces no	La mayoría de las veces sí	Siempre	Total
Menos de 5 años	1	2	3	6	8	12	32
De 6 a 10 años	0	1	0	3	3	5	12
De 11 a 15 años	0	1	2	1	6	5	15
De 16 a 20 años	0	3	0	13	7	6	29
Total	1	7	5	23	24	28	88

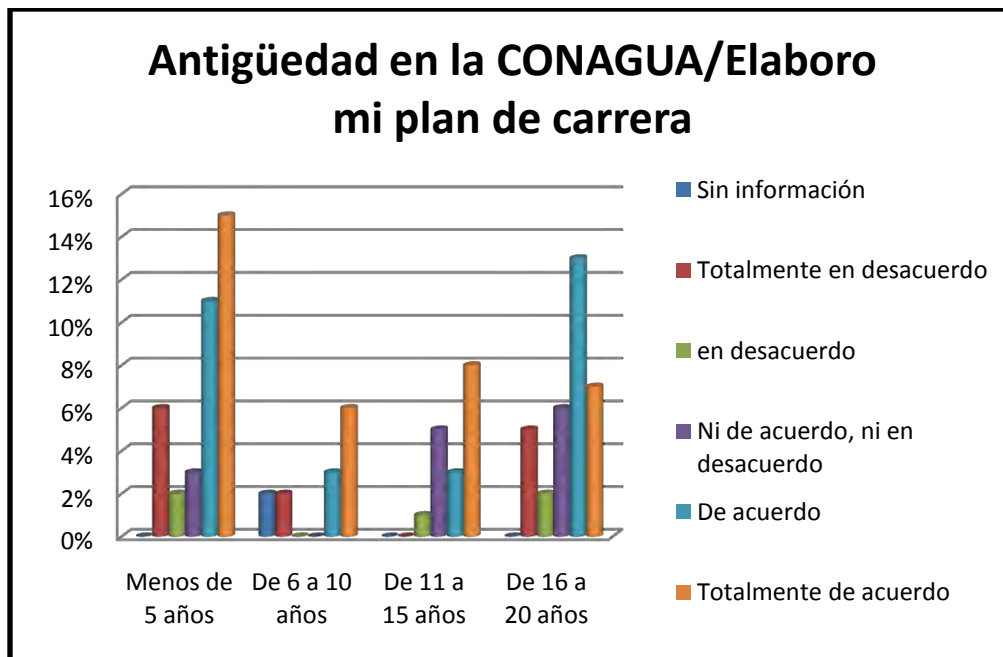
Antigüedad	Sin información	Nunca	La mayoría de las veces no	Algunas veces sí, algunas veces no	La mayoría de las veces sí	Siempre
Menos de 5 años	1%	2%	3%	7%	9%	14%
De 6 a 10 años	0%	1%	0%	3%	3%	6%
De 11 a 15 años	0%	1%	2%	1%	7%	6%
De 16 a 20 años	0%	3%	0%	16%	8%	7%



Elaboro mi plan de carrera

Antigüedad	Sin información	Totalmente en desacuerdo	en desacuerdo	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	Total
Menos de 5 años	0	5	2	3	9	13	32
De 6 a 10 años	2	2	0	0	3	5	12
De 11 a 15 años	0	0	1	4	3	7	15
De 16 a 20 años	0	5	2	5	11	6	29
Total	2	12	5	12	26	31	88

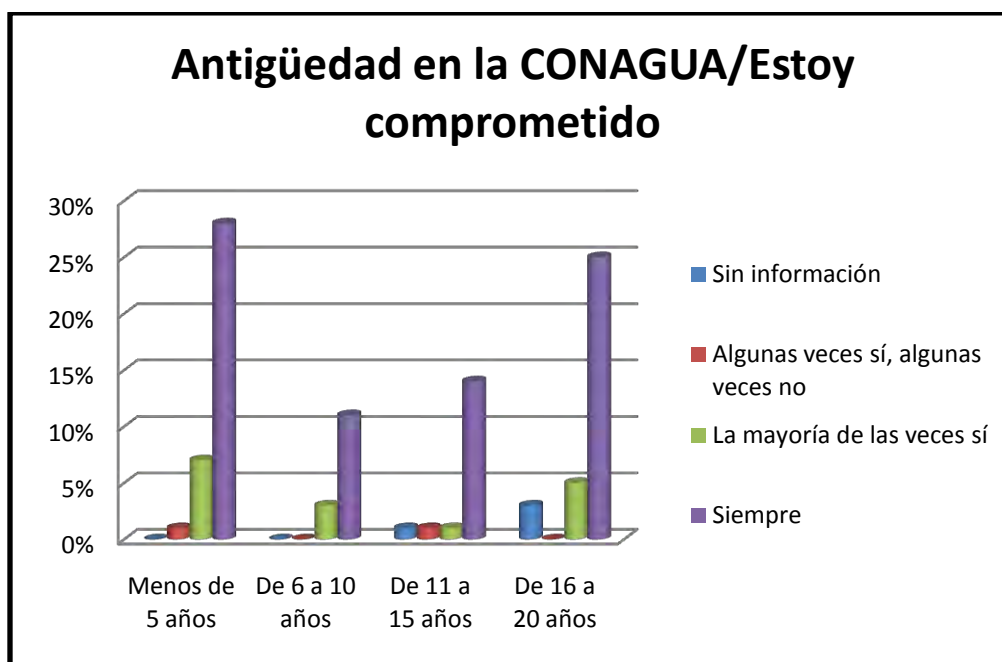
Antigüedad	Sin información	Totalmente en desacuerdo	en desacuerdo	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
Menos de 5 años	0%	6%	2%	3%	11%	15%
De 6 a 10 años	2%	2%	0%	0%	3%	6%
De 11 a 15 años	0%	0%	1%	5%	3%	8%
De 16 a 20 años	0%	5%	2%	6%	13%	7%



Estoy comprometido

Antigüedad	Sin información	Algunas veces sí, algunas veces no	La mayoría de las veces sí	Siempre	Total
Menos de 5 años	0	1	6	25	32
De 6 a 10 años	0	0	3	9	12
De 11 a 15 años	1	1	1	12	15
De 16 a 20 años	3	0	4	22	29
Total	4	2	14	68	88

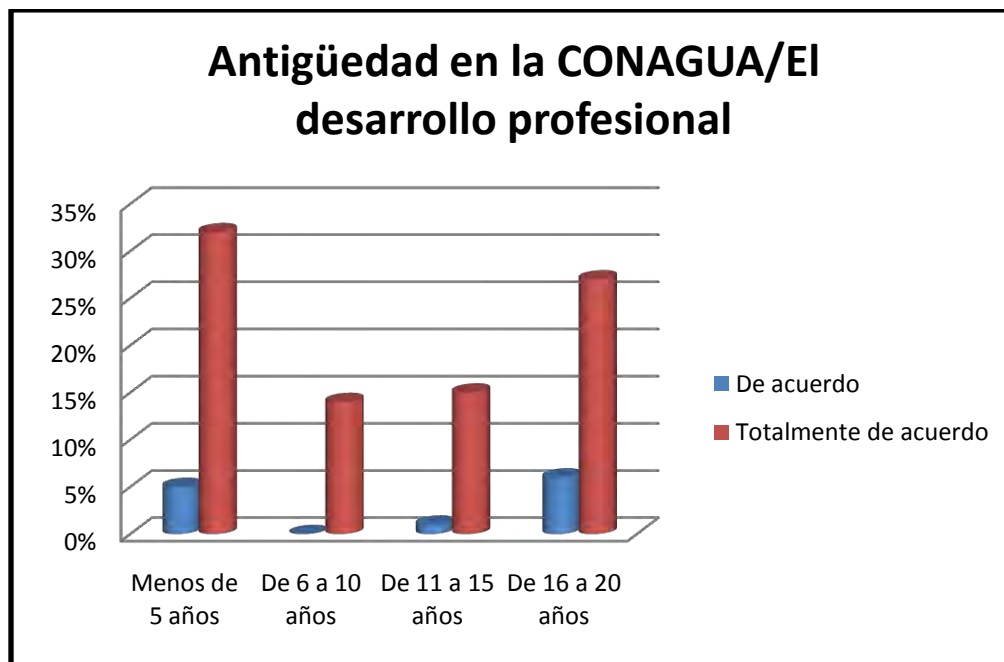
Antigüedad	Sin información	Algunas veces sí, algunas veces no	La mayoría de las veces sí	Siempre
Menos de 5 años	0%	1%	7%	28%
De 6 a 10 años	0%	0%	3%	11%
De 11 a 15 años	1%	1%	1%	14%
De 16 a 20 años	3%	0%	5%	25%



El desarrollo profesional

Antigüedad	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	Total
Menos de 5 años	4	28	32
De 6 a 10 años	0	12	12
De 11 a 15 años	1	14	15
De 16 a 20 años	5	24	29
Total	10	78	88

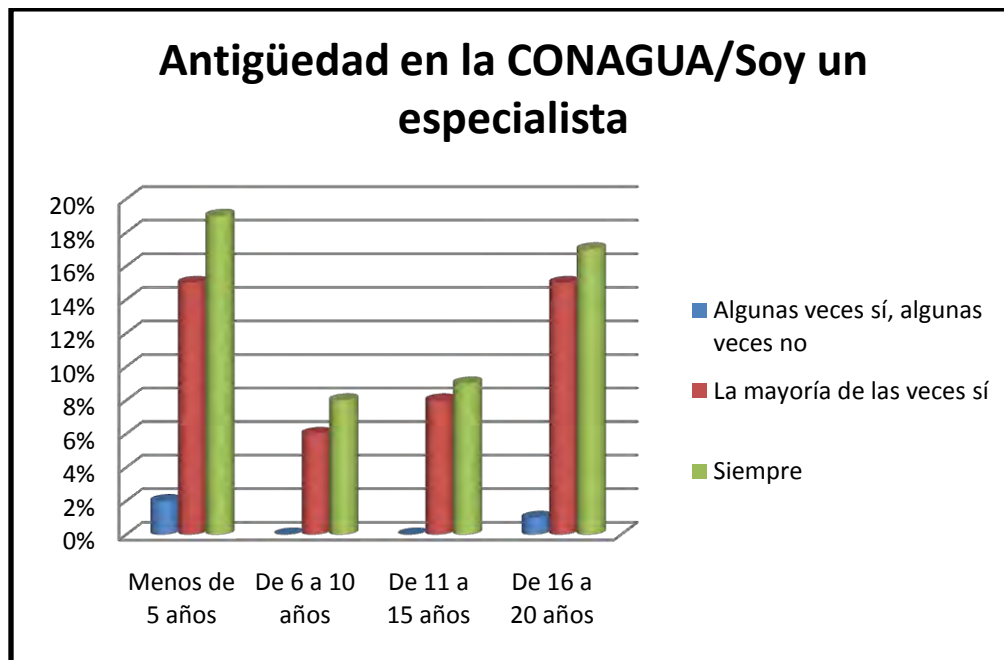
Antigüedad	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
Menos de 5 años	5%	32%
De 6 a 10 años	0%	14%
De 11 a 15 años	1%	15%
De 16 a 20 años	6%	27%



Soy un especialista

Antigüedad	Algunas veces sí, algunas veces no	La mayoría de las veces sí	Siempre	Total
Menos de 5 años	2	13	17	32
De 6 a 10 años	0	5	7	12
De 11 a 15 años	0	7	8	15
De 16 a 20 años	1	13	15	29
Total	3	38	47	88

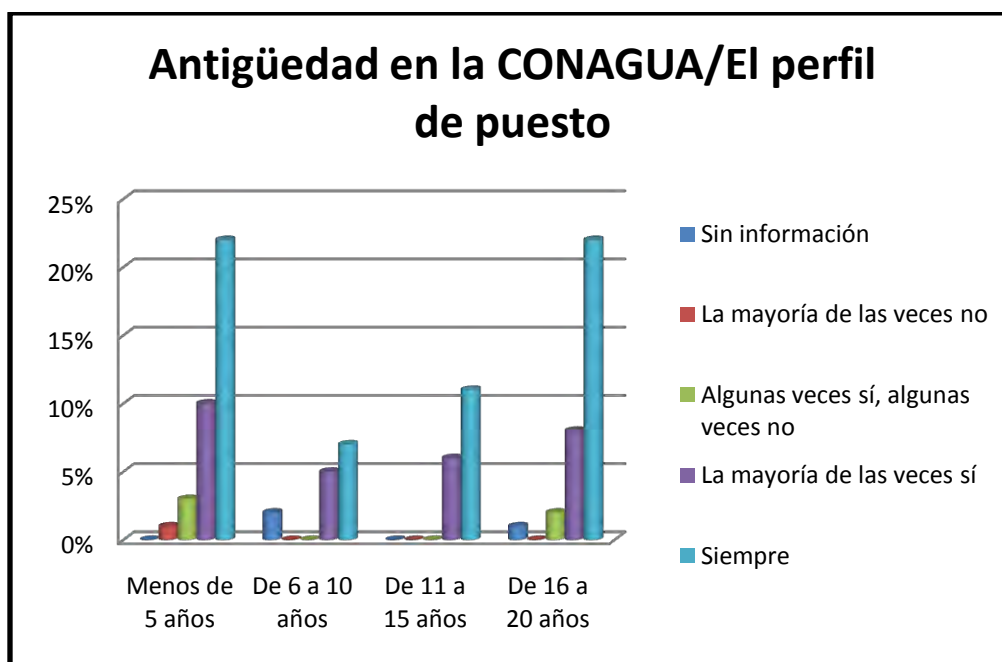
Antigüedad	Algunas veces sí, algunas veces no	La mayoría de las veces sí	Siempre
Menos de 5 años	2%	15%	19%
De 6 a 10 años	0%	6%	8%
De 11 a 15 años	0%	8%	9%
De 16 a 20 años	1%	15%	17%



El perfil de puesto

Antigüedad	Sin información	La mayoría de las veces no	Algunas veces sí, algunas veces no	La mayoría de las veces sí	Siempre	Total
Menos de 5 años	0	1	3	9	19	32
De 6 a 10 años	2	0	0	4	6	12
De 11 a 15 años	0	0	0	5	10	15
De 16 a 20 años	1	0	2	7	19	29
Total	3	1	5	25	54	88

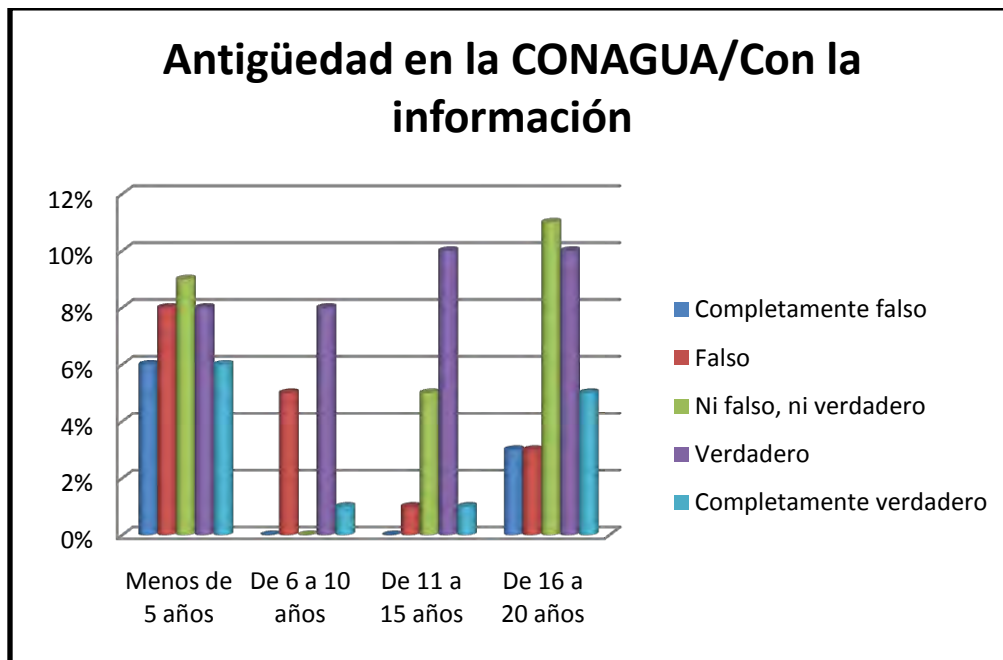
Antigüedad	Sin información	La mayoría de las veces no	Algunas veces sí, algunas veces no	La mayoría de las veces sí	Siempre
Menos de 5 años	0%	1%	3%	10%	22%
De 6 a 10 años	2%	0%	0%	5%	7%
De 11 a 15 años	0%	0%	0%	6%	11%
De 16 a 20 años	1%	0%	2%	8%	22%



Con la información

Antigüedad	Completamente falso	Falso	Ni falso, ni verdadero	Verdadero	Completamente verdadero	Total
Menos de 5 años	5	7	8	7	5	32
De 6 a 10 años	0	4	0	7	1	12
De 11 a 15 años	0	1	4	9	1	15
De 16 a 20 años	3	3	10	9	4	29
Total	8	15	22	32	11	88

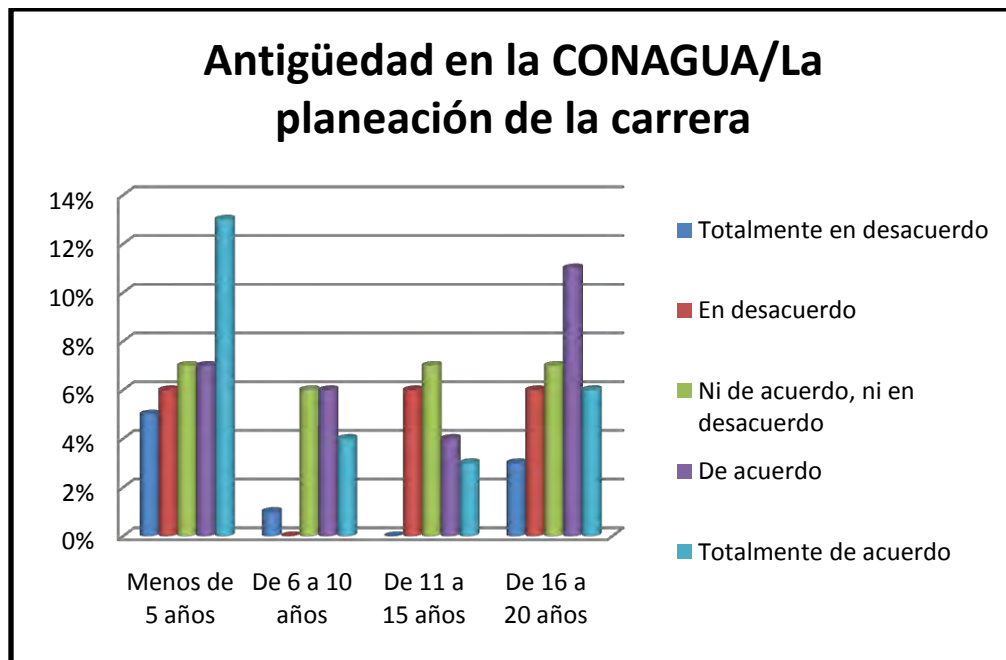
Antigüedad	Completamente falso	Falso	Ni falso, ni verdadero	Verdadero	Completamente verdadero
Menos de 5 años	6%	8%	9%	8%	6%
De 6 a 10 años	0%	5%	0%	8%	1%
De 11 a 15 años	0%	1%	5%	10%	1%
De 16 a 20 años	3%	3%	11%	10%	5%



La planeación de la carrera

Antigüedad	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	Total
Menos de 5 años	4	5	6	6	11	32
De 6 a 10 años	1	0	2	5	4	12
De 11 a 15 años	0	2	6	4	3	15
De 16 a 20 años	3	5	6	10	5	29
Total	8	12	20	25	23	88

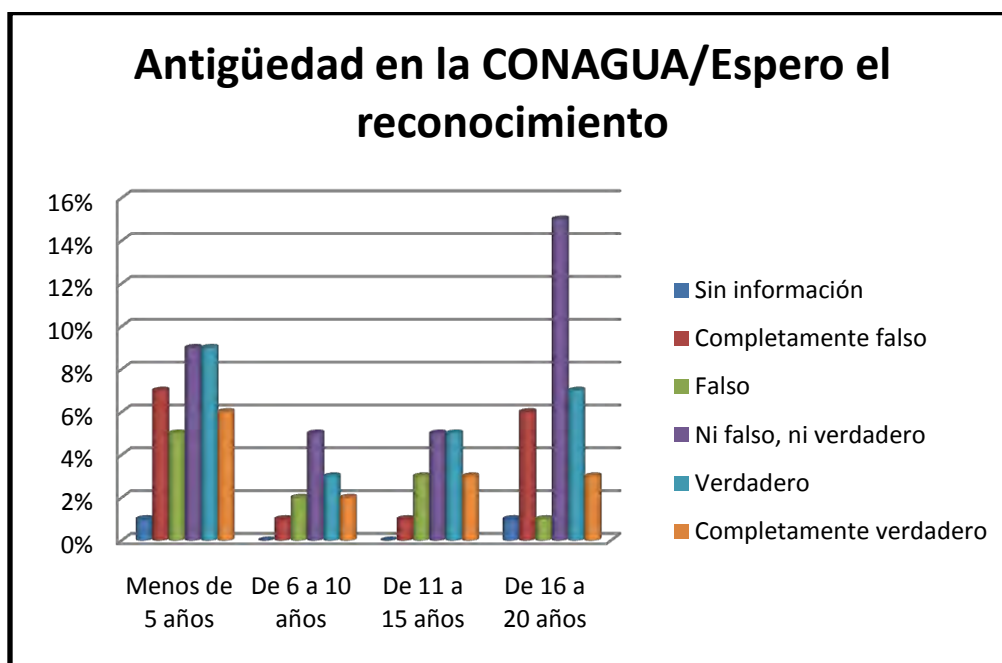
Antigüedad	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
Menos de 5 años	5%	6%	7%	7%	13%
De 6 a 10 años	1%	0%	6%	6%	4%
De 11 a 15 años	0%	6%	7%	4%	3%
De 16 a 20 años	3%	6%	7%	11%	6%



Espero el reconocimiento

Antigüedad	Sin información	Completamente falso	Falso	Ni falso, ni verdadero	Verdadero	Completamente verdadero	Total
Menos de 5 años	1	6	4	8	8	5	32
De 6 a 10 años	0	1	2	4	3	2	12
De 11 a 15 años	0	1	3	4	4	3	15
De 16 a 20 años	1	5	1	13	6	3	29
Total	2	13	10	29	21	13	88

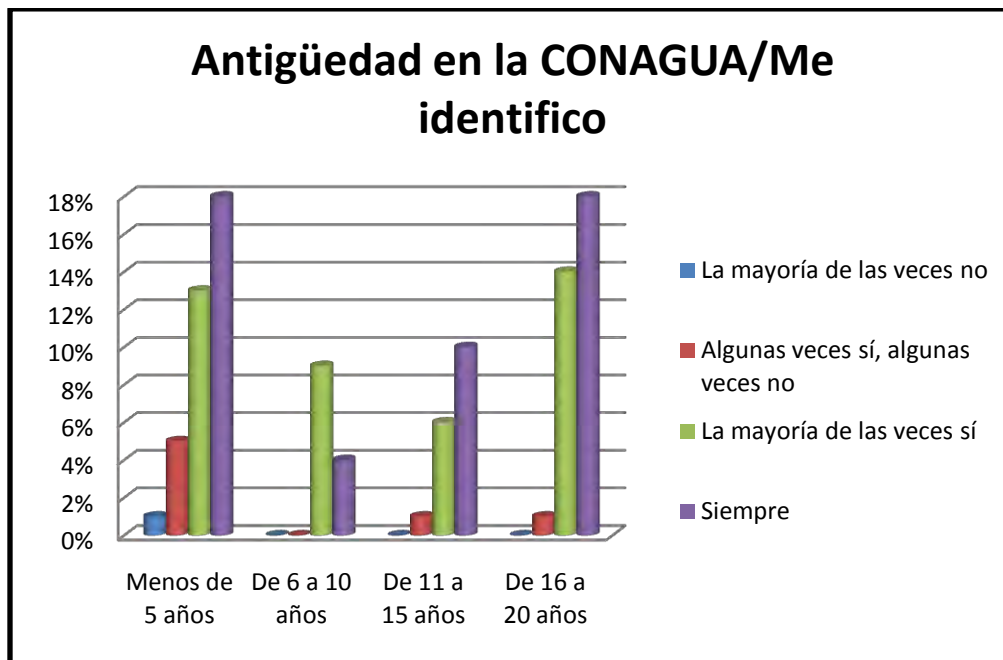
Antigüedad	Sin información	Completamente falso	Falso	Ni falso, ni verdadero	Verdadero	Completamente verdadero
Menos de 5 años	1%	7%	5%	9%	9%	6%
De 6 a 10 años	0%	1%	2%	5%	3%	2%
De 11 a 15 años	0%	1%	3%	5%	5%	3%
De 16 a 20 años	1%	6%	1%	15%	7%	3%



Me identifico con mis compañeros

Antigüedad	La mayoría de las veces no	Algunas veces sí, algunas veces no	La mayoría de las veces sí	Siempre	Total
Menos de 5 años	1	4	11	16	32
De 6 a 10 años	0	0	8	4	12
De 11 a 15 años	0	1	5	9	15
De 16 a 20 años	0	1	12	16	29
Total	1	6	36	45	88

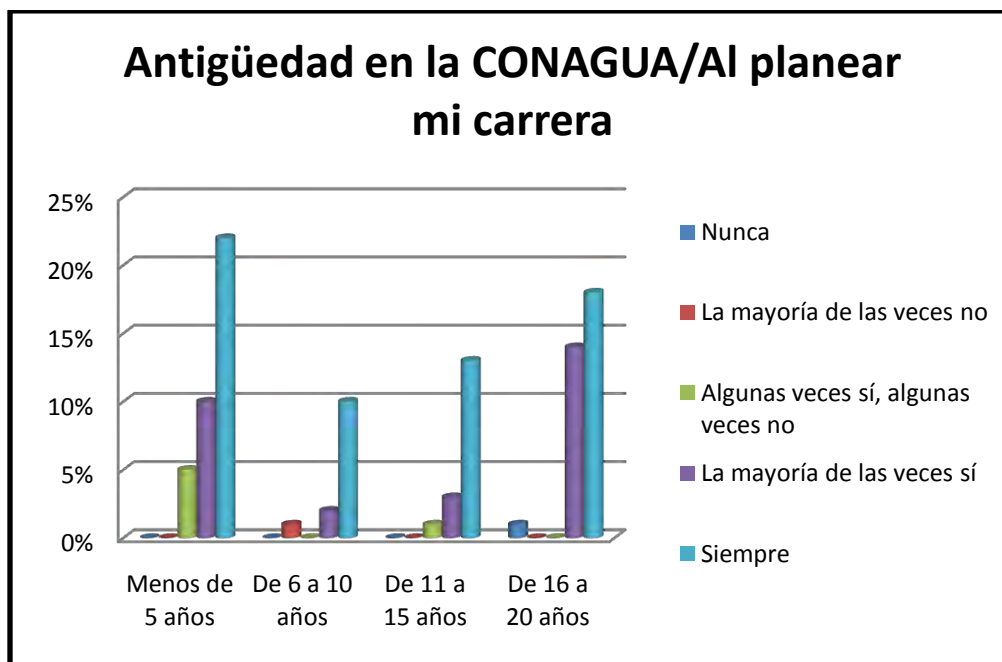
	La mayoría de las veces no	Algunas veces sí algunas veces no	La mayoría de las veces sí	Siempre
Menos de 5 años	1%	5%	13%	18%
De 6 a 10 años	0%	0%	9%	4%
De 11 a 15 años	0%	1%	6%	10%
De 16 a 20 años	0%	1%	14%	18%



Al planear mi carrera

Antigüedad	Nunca	La mayoría de las veces no	Algunas veces sí, algunas veces no	La mayoría de las veces sí	Siempre	Total
Menos de 5 años	0	0	4	9	19	32
De 6 a 10 años	0	1	0	2	9	12
De 11 a 15 años	0	0	1	3	11	15
De 16 a 20 años	1	0	0	12	16	29
Total	1	1	5	26	55	88

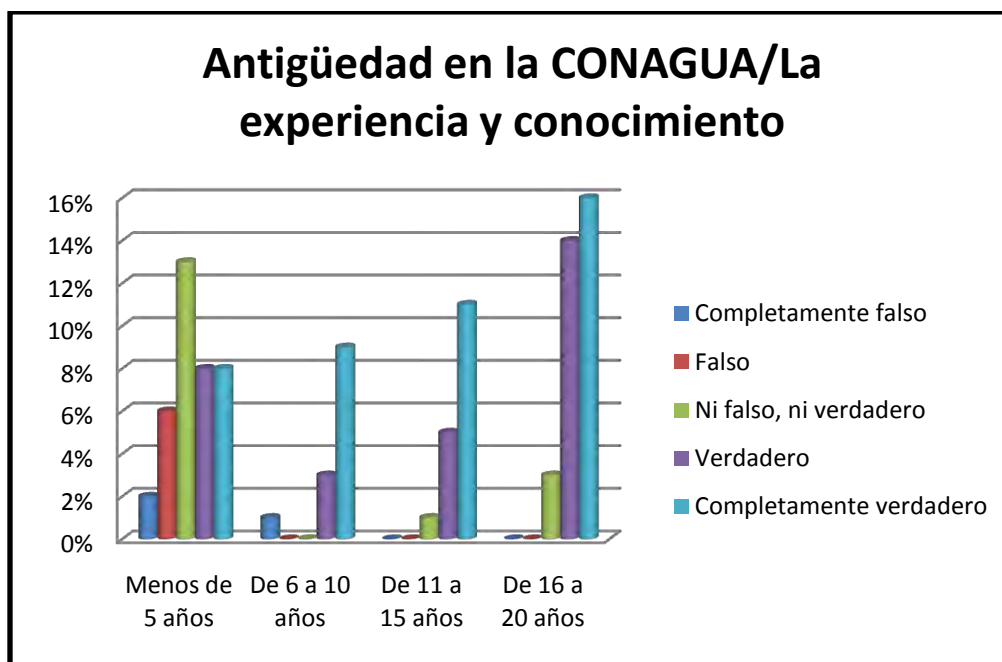
Antigüedad	Nunca	La mayoría de las veces no	Algunas veces sí, algunas veces no	La mayoría de las veces sí	Siempre
Menos de 5 años	0%	0%	5%	10%	22%
De 6 a 10 años	0%	1%	0%	2%	10%
De 11 a 15 años	0%	0%	1%	3%	13%
De 16 a 20 años	1%	0%	0%	14%	18%



La experiencia y conocimiento

Antigüedad	Completamente falso	Falso	Ni falso, ni verdadero	Verdadero	Completamente verdadero	Total
Menos de 5 años	2	5	11	7	7	32
De 6 a 10 años	1	0	0	3	8	12
De 11 a 15 años	0	0	1	4	10	15
De 16 a 20 años	0	0	3	12	14	29
Total	3	5	15	26	39	88

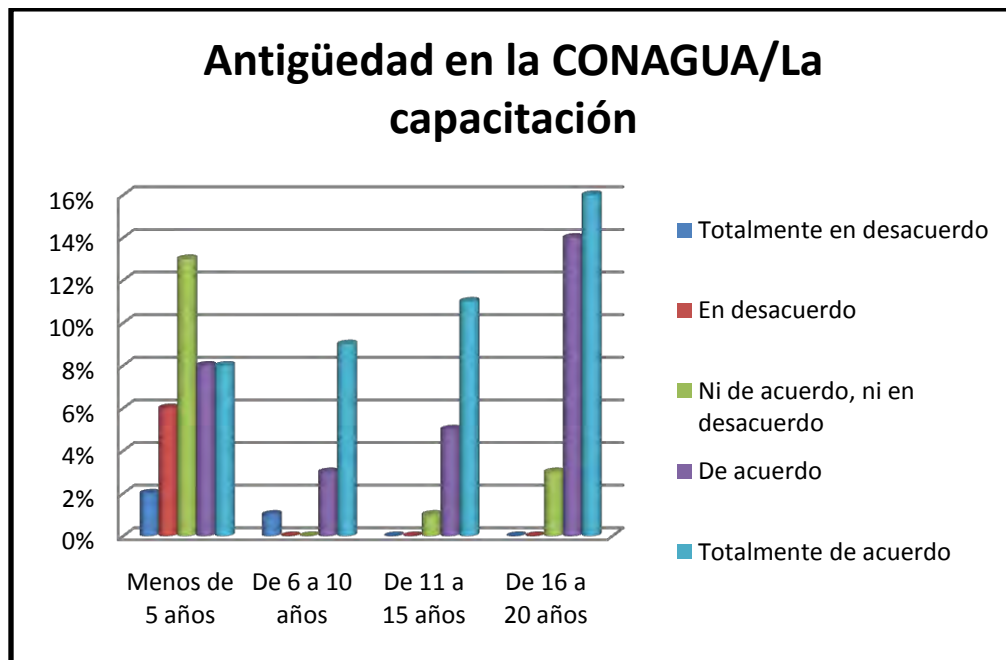
Antigüedad	Completamente falso	Falso	Ni falso, ni verdadero	Verdadero	Completamente verdadero
Menos de 5 años	2%	6%	13%	8%	8%
De 6 a 10 años	1%	0%	0%	3%	9%
De 11 a 15 años	0%	0%	1%	5%	11%
De 16 a 20 años	0%	0%	3%	14%	16%



La capacitación

Antigüedad	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	Total
Menos de 5 años	2	5	11	7	7	32
De 6 a 10 años	1	0	0	3	8	12
De 11 a 15 años	0	0	1	4	10	15
De 16 a 20 años	0	0	3	12	14	29
Total	3	5	15	26	39	88

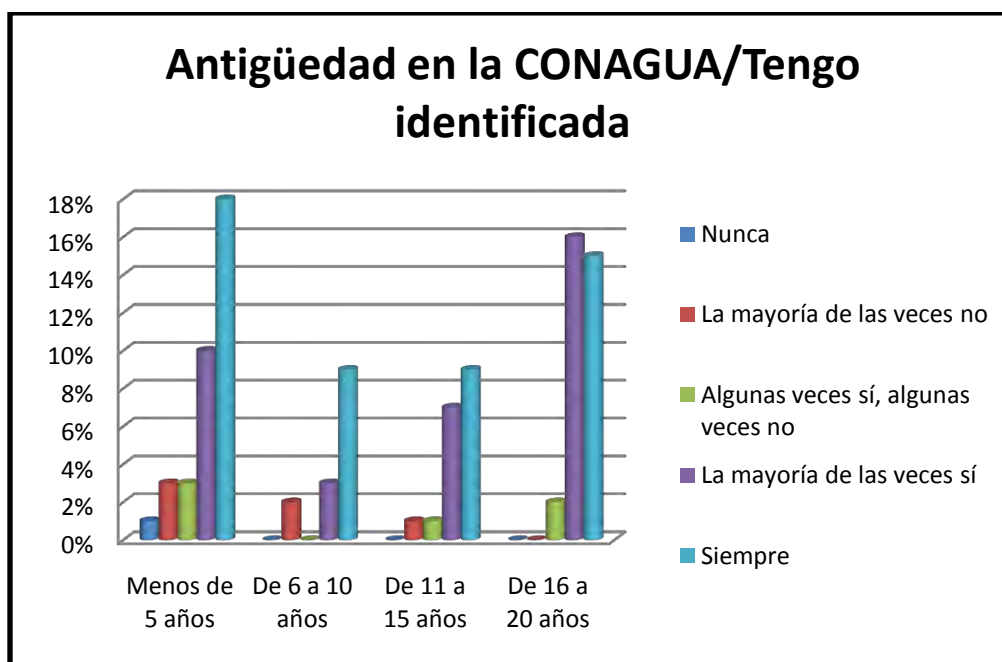
Antigüedad	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
Menos de 5 años	2%	6%	13%	8%	8%
De 6 a 10 años	1%	0%	0%	3%	9%
De 11 a 15 años	0%	0%	1%	5%	11%
De 16 a 20 años	0%	0%	3%	14%	16%



Tengo identificada

Antigüedad	Nunca	La mayoría de las veces no	Algunas veces sí, algunas veces no	La mayoría de las veces sí	Siempre	Total
Menos de 5 años	1	3	3	9	16	32
De 6 a 10 años	0	2	0	3	7	12
De 11 a 15 años	0	1	1	6	7	15
De 16 a 20 años	0	0	2	14	13	29
Total	1	6	6	32	43	88

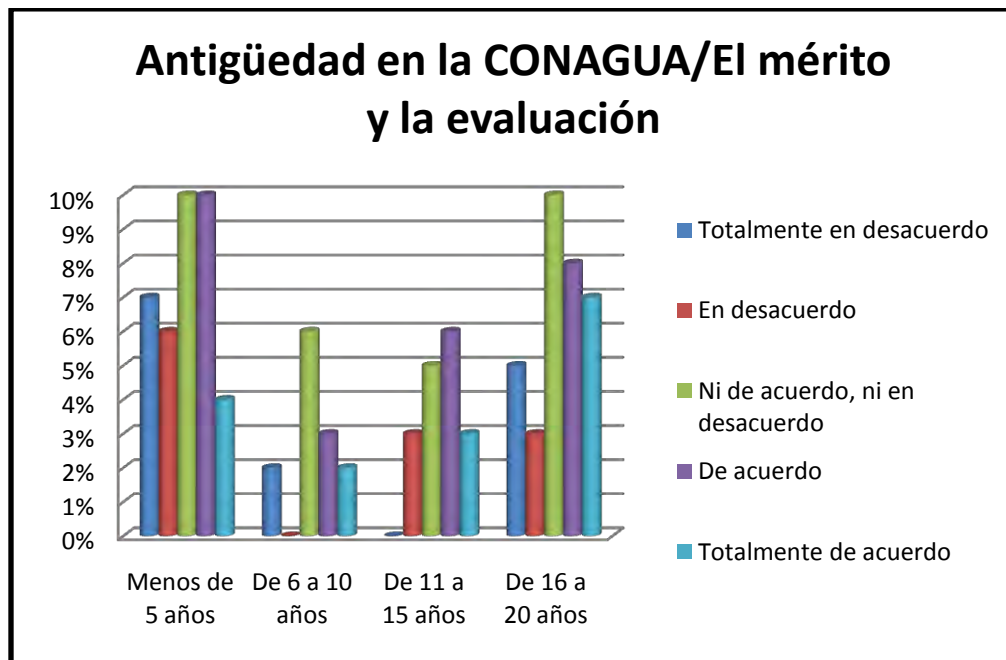
Antigüedad	Nunca	La mayoría de las veces no	Algunas veces sí, algunas veces no	La mayoría de las veces sí	Siempre
Menos de 5 años	1%	3%	3%	10%	18%
De 6 a 10 años	0%	2%	0%	3%	9%
De 11 a 15 años	0%	1%	1%	7%	9%
De 16 a 20 años	0%	0%	2%	16%	15%



El mérito y la evaluación del desempeño

Antigüedad	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	Total
Menos de 5 años	6	5	9	8	4	32
De 6 a 10 años	2	0	5	3	2	12
De 11 a 15 años	0	3	4	5	3	15
De 16 a 20 años	5	3	8	7	6	29
Total	13	11	26	23	15	88

Antigüedad	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
Menos de 5 años	7%	6%	10%	10%	4%
De 6 a 10 años	2%	0%	6%	3%	2%
De 11 a 15 años	0%	3%	5%	6%	3%
De 16 a 20 años	5%	3%	10%	8%	7%

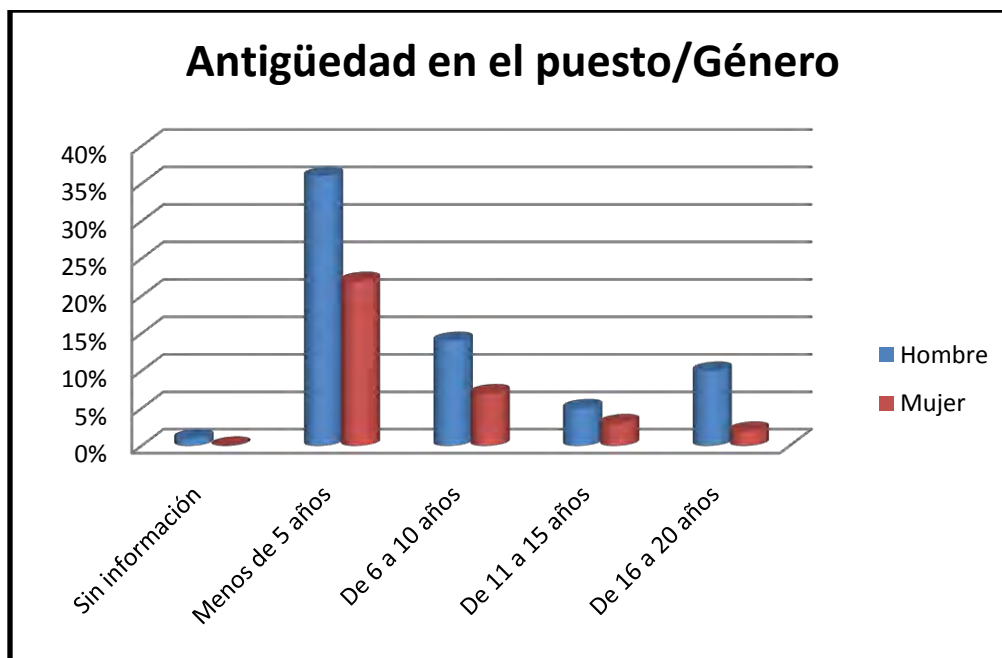


Anexo 9. Variable antigüedad en el puesto

Género

Antigüedad	Hombre	Mujer	Total
Sin información	1	0	1
Menos de 5 años	31	19	50
De 6 a 10 años	12	6	18
De 11 a 15 años	4	3	7
De 16 a 20 años	9	2	11
Total	57	30	87

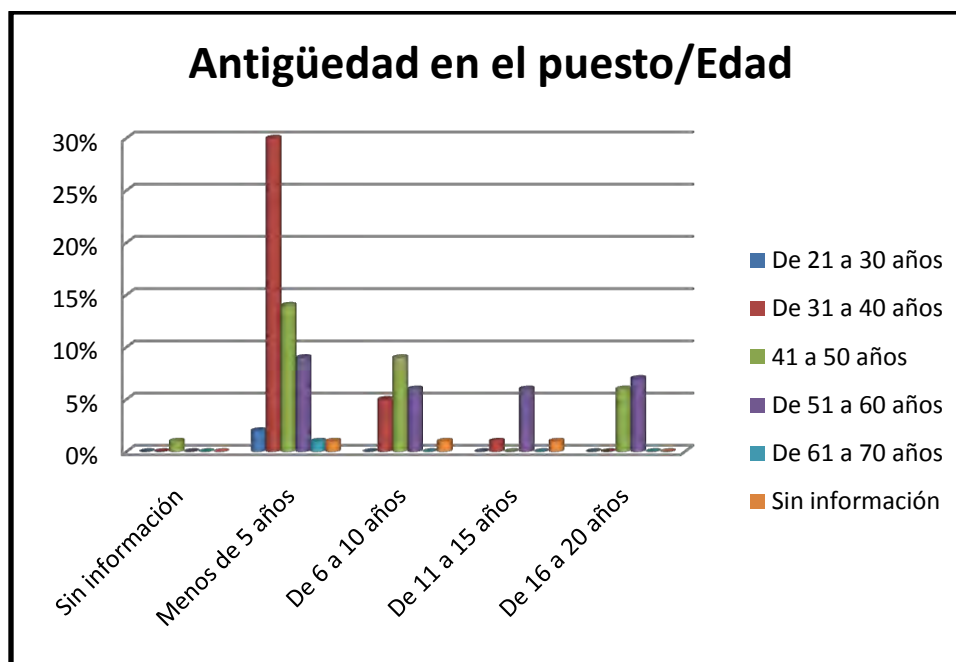
Antigüedad	Hombre	Mujer
Sin información	1%	0%
Menos de 5 años	36%	22%
De 6 a 10 años	14%	7%
De 11 a 15 años	5%	3%
De 16 a 20 años	10%	2%



Edad

Antigüedad	De 21 a 30 años	De 31 a 40 años	41 a 50 años	De 51 a 60 años	De 61 a 70 años	Sin información	Total
Sin información	0	0	1	0	0	0	1
Menos de 5 años	2	26	12	8	1	1	50
De 6 a 10 años	0	4	8	5	0	1	18
De 11 a 15 años	0	1	0	5	0	1	7
De 16 a 20 años	0	0	5	6	0	0	11
Total	2	31	26	24	1	3	87

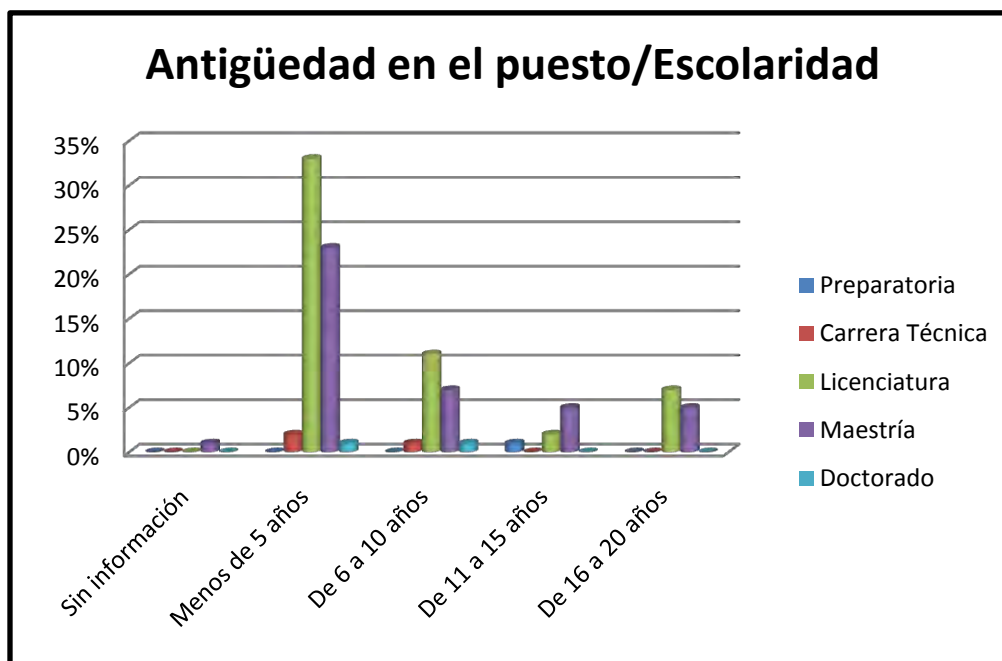
Antigüedad	De 21 a 30 años	De 31 a 40 años	41 a 50 años	De 51 a 60 años	De 61 a 70 años	Sin información
Sin información	0%	0%	1%	0%	0%	0%
Menos de 5 años	2%	30%	14%	9%	1%	1%
De 6 a 10 años	0%	5%	9%	6%	0%	1%
De 11 a 15 años	0%	1%	0%	6%	0%	1%
De 16 a 20 años	0%	0%	6%	7%	0%	0%



Escolaridad

Antigüedad	Preparatoria	Carrera Técnica	Licenciatura	Maestría	Doctorado	Total
Sin información	0	0	0	1	0	1
Menos de 5 años	0	2	28	19	1	50
De 6 a 10 años	0	1	9	6	1	17
De 11 a 15 años	1	0	2	4	0	7
De 16 a 20 años	0	0	6	4	0	10
Total	1	3	45	34	2	85

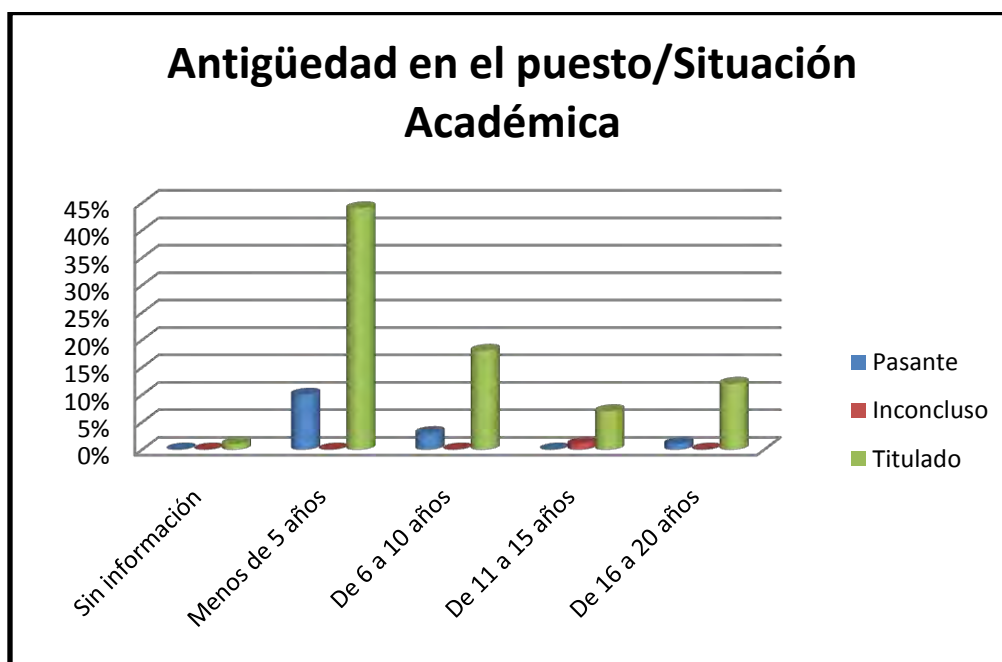
Antigüedad	Preparatoria	Carrera Técnica	Licenciatura	Maestría	Doctorado
Sin información	0%	0%	0%	1%	0%
Menos de 5 años	0%	2%	33%	23%	1%
De 6 a 10 años	0%	1%	11%	7%	1%
De 11 a 15 años	1%	0%	2%	5%	0%
De 16 a 20 años	0%	0%	7%	5%	0%



Situación Académica

Antigüedad	Pasante	Inconcluso	Titulado	Total
Sin información	0	0	1	1
Menos de 5 años	8	3	36	47
De 6 a 10 años	3	0	15	18
De 11 a 15 años	0	1	6	7
De 16 a 20 años	1	0	10	11
Total	12	4	68	84

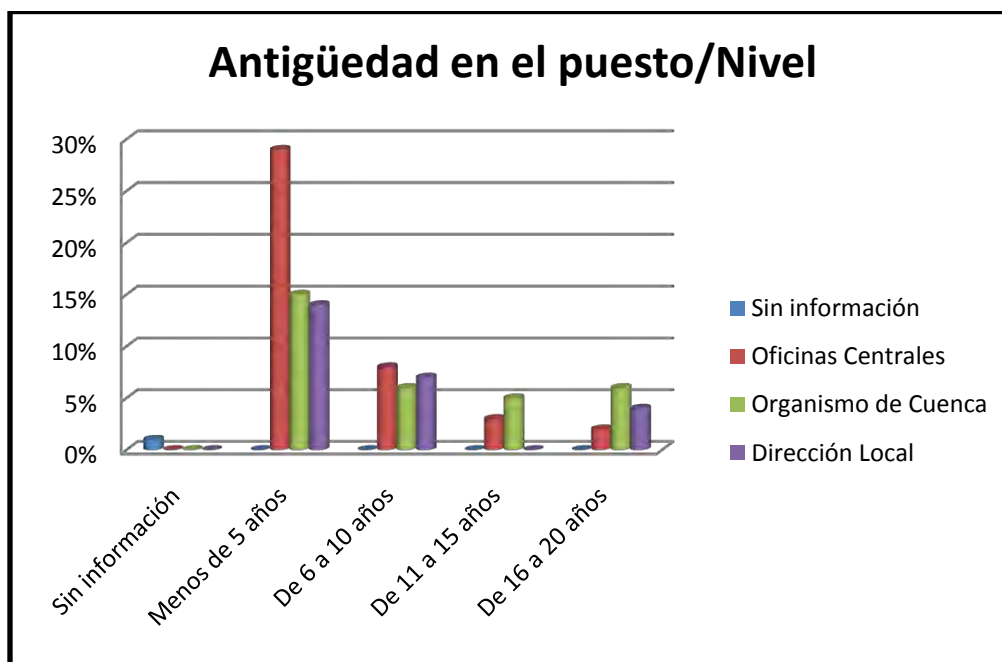
Antigüedad	Pasante	Inconcluso	Titulado
Sin información	0%	0%	1%
Menos de 5 años	10%	0%	44%
De 6 a 10 años	3%	0%	18%
De 11 a 15 años	0%	1%	7%
De 16 a 20 años	1%	0%	12%



Ubicación

Antigüedad	Sin información	Oficinas Centrales	Organismo de Cuenca	Dirección Local	Total
Sin información	1	0	0	0	1
Menos de 5 años	0	25	13	12	50
De 6 a 10 años	0	7	5	6	18
De 11 a 15 años	0	3	4	0	7
De 16 a 20 años	0	2	5	4	11
Total	1	37	27	22	87

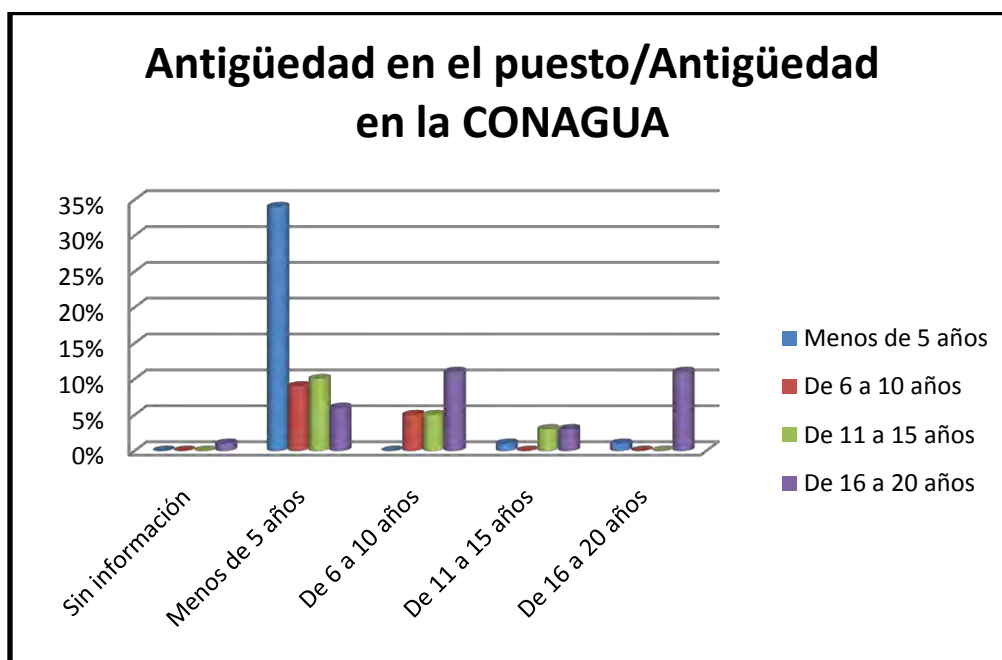
Antigüedad	Sin información	Oficinas Centrales	Organismo de Cuenca	Dirección Local
Sin información	1%	0%	0%	0%
Menos de 5 años	0%	29%	15%	14%
De 6 a 10 años	0%	8%	6%	7%
De 11 a 15 años	0%	3%	5%	0%
De 16 a 20 años	0%	2%	6%	4%



Antigüedad en la CONAGUA

Antigüedad	Menos de 5 años	De 6 a 10 años	De 11 a 15 años	De 16 a 20 años	Total
Sin información	0	0	0	1	1
Menos de 5 años	30	7	8	5	50
De 6 a 10 años	0	4	4	10	18
De 11 a 15 años	1	0	3	3	7
De 16 a 20 años	1	0	0	10	11
Total	11	15	15	29	87

Antigüedad	Menos de 5 años	De 6 a 10 años	De 11 a 15 años	De 16 a 20 años
Sin información	0%	0%	0%	1%
Menos de 5 años	34%	9%	10%	6%
De 6 a 10 años	0%	5%	5%	11%
De 11 a 15 años	1%	0%	3%	3%
De 16 a 20 años	1%	0%	0%	11%

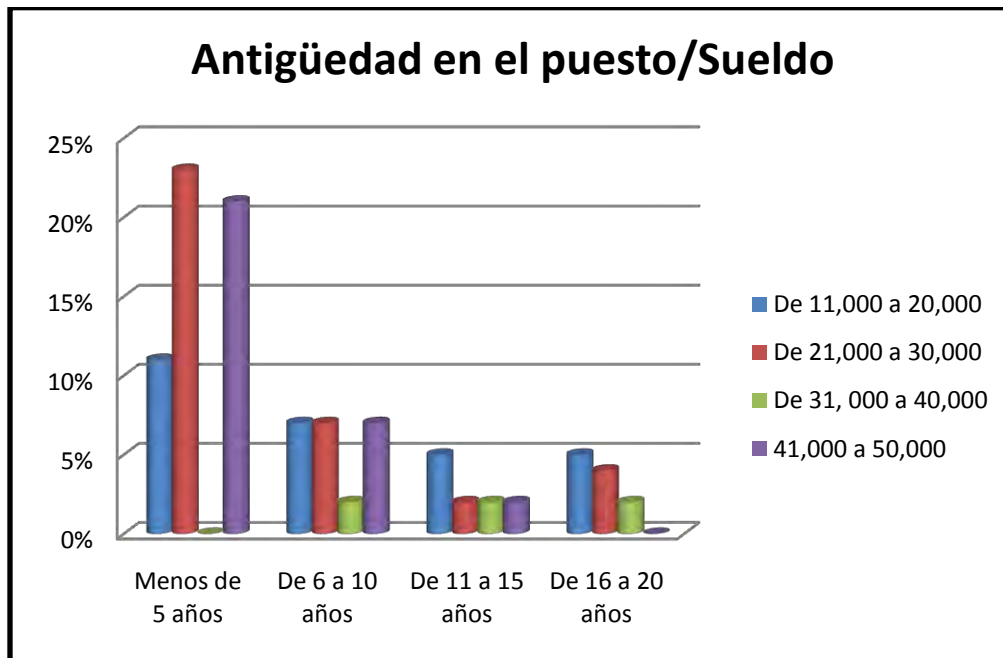


Sueldo

Antigüedad	De 11,000 a 20,000	De 21,000 a 30,000	De 31, 000 a 40,000	41,000 a 50,000	Sin información	Total
Sin información	0	0	0	0	1	1
Menos de 5 años	4	9	0	8	29	50
De 6 a 10 años	3	3	1	3	8	18
De 11 a 15 años	2	1	1	1	2	7
De 16 a 20 años	2	2	1	0	6	11
Total	11	15	3	12	46	87

Antigüedad	De 11,000 a 20,000	De 21,000 a 30,000	De 31, 000 a 40,000	41,000 a 50,000	Total
Sin información	0	0	0	0	0
Menos de 5 años	4	9	0	8	21
De 6 a 10 años	3	3	1	3	10
De 11 a 15 años	2	1	1	1	5
De 16 a 20 años	2	2	1	0	5
Total	11	15	3	12	41

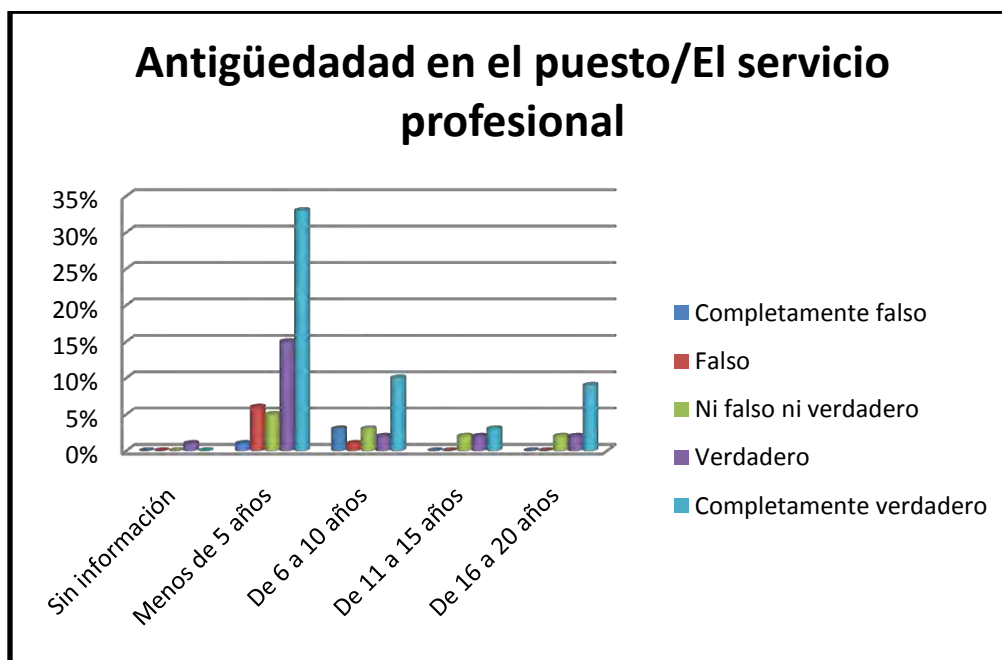
Antigüedad	De 11,000 a 20,000	De 21,000 a 30,000	De 31, 000 a 40,000	41,000 a 50,000
Menos de 5 años	11%	23%	0%	21%
De 6 a 10 años	7%	7%	2%	7%
De 11 a 15 años	5%	2%	2%	2%
De 16 a 20 años	5%	4%	2%	0%



El Servicio Profesional de Carrera

Antigüedad	Completamente falso	Falso	Ni falso ni verdadero	Verdadero	Completamente verdadero	Total
Sin información	0	0	0	1	0	1
Menos de 5 años	1	5	4	12	28	50
De 6 a 10 años	3	1	3	2	9	18
De 11 a 15 años	0	0	2	2	3	7
De 16 a 20 años	0	0	2	2	7	11
Total	4	6	11	19	47	87

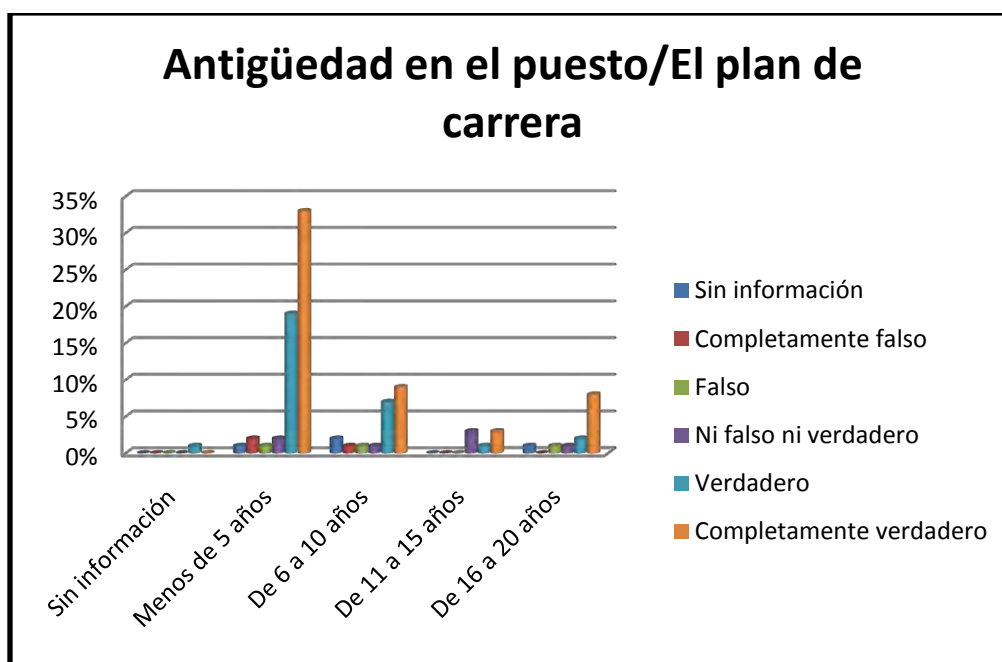
Antigüedad	Completamente falso	Falso	Ni falso ni verdadero	Verdadero	Completamente verdadero
Sin información	0%	0%	0%	1%	0%
Menos de 5 años	1%	6%	5%	15%	33%
De 6 a 10 años	3%	1%	3%	2%	10%
De 11 a 15 años	0%	0%	2%	2%	3%
De 16 a 20 años	0%	0%	2%	2%	9%



El plan de carrera

Antigüedad	Sin información	Completamente falso	Falso	Ni falso ni verdadero	Verdadero	Completamente verdadero	Total
Sin información	0	0	0	0	1	0	1
Menos de 5 años	1	2	1	2	16	28	50
De 6 a 10 años	2	1	1	1	5	8	18
De 11 a 15 años	0	0	0	3	1	3	7
De 16 a 20 años	1	0	1	1	2	6	11
Total	4	3	3	7	25	45	87

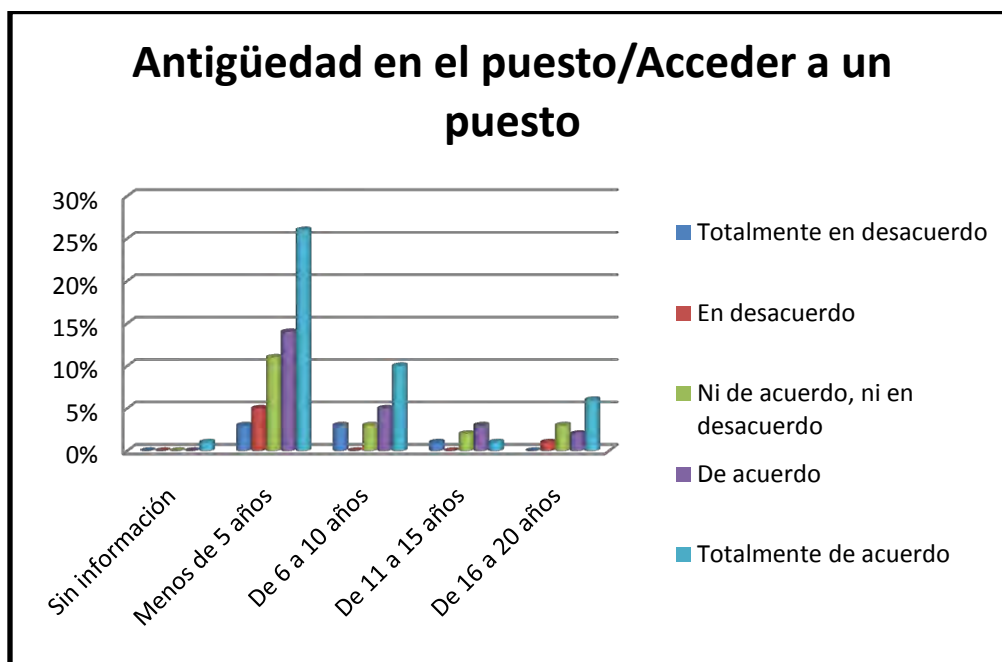
Antigüedad	Sin información	Completamente falso	Falso	Ni falso ni verdadero	Verdadero	Completamente verdadero
Sin información	0%	0%	0%	0%	1%	0%
Menos de 5 años	1%	2%	1%	2%	19%	33%
De 6 a 10 años	2%	1%	1%	1%	7%	9%
De 11 a 15 años	0%	0%	0%	3%	1%	3%
De 16 a 20 años	1%	0%	1%	1%	2%	8%



Acceder a un puesto

Antigüedad	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	Total
Sin información	0	0	0	0	1	1
Menos de 5 años	3	4	10	11	22	50
De 6 a 10 años	3	0	3	4	8	18
De 11 a 15 años	1	0	2	3	1	7
De 16 a 20 años	0	1	3	2	5	11
Total	7	5	18	20	37	87

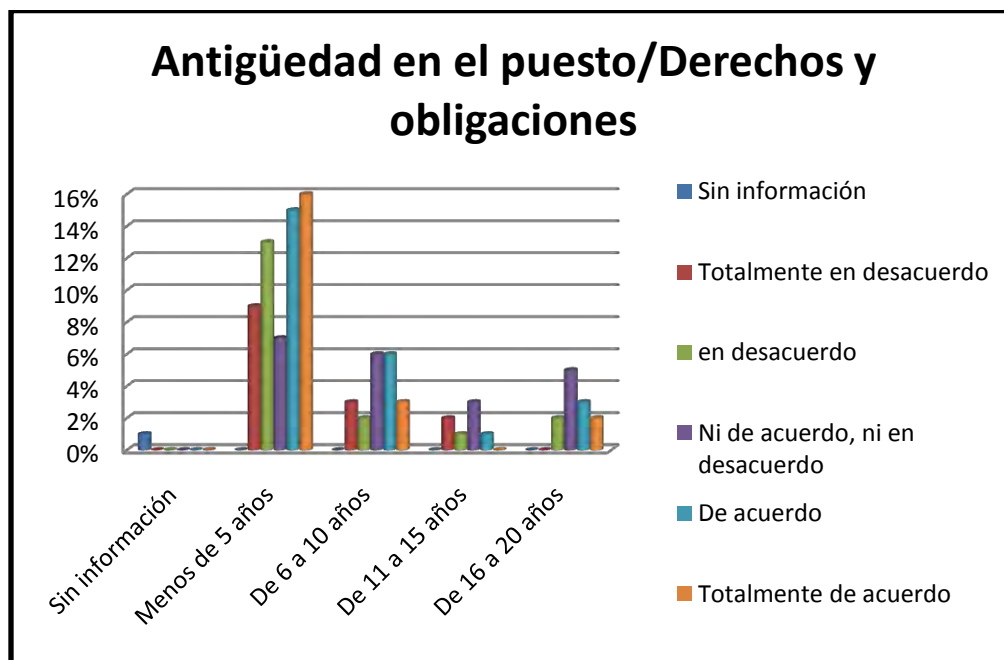
Antigüedad	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
Sin información	0%	0%	0%	0%	1%
Menos de 5 años	3%	5%	11%	14%	26%
De 6 a 10 años	3%	0%	3%	5%	10%
De 11 a 15 años	1%	0%	2%	3%	1%
De 16 a 20 años	0%	1%	3%	2%	6%



Derechos y obligaciones

Antigüedad	Sin información	Totalmente en desacuerdo	en desacuerdo	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	Total
Sin información	1	0	0	0	0	0	1
Menos de 5 años	0	8	11	6	12	13	50
De 6 a 10 años	0	3	2	5	5	3	18
De 11 a 15 años	0	2	1	3	1	0	7
De 16 a 20 años	0	0	2	4	3	2	11
Total	1	13	16	18	21	18	87

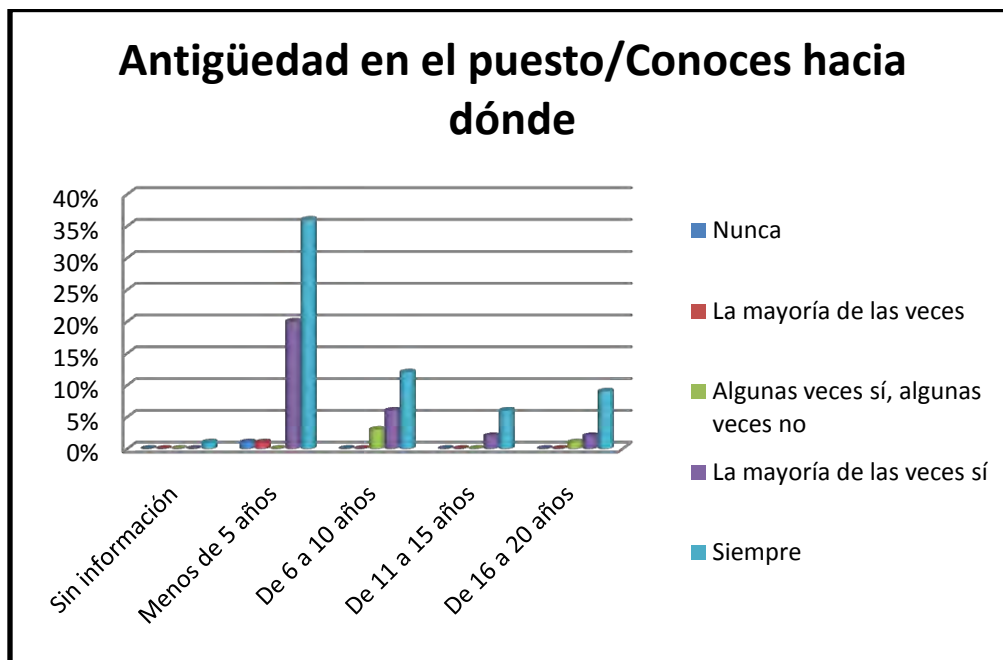
Antigüedad	Sin información	Totalmente en desacuerdo	en desacuerdo	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
Sin información	1%	0%	0%	0%	0%	0%
Menos de 5 años	0%	9%	13%	7%	15%	16%
De 6 a 10 años	0%	3%	2%	6%	6%	3%
De 11 a 15 años	0%	2%	1%	3%	1%	0%
De 16 a 20 años	0%	0%	2%	5%	3%	2%



Conoces hacia dónde

Antigüedad	Nunca	La mayoría de las veces	Algunas veces sí, algunas veces no	La mayoría de las veces sí	Siempre	Total
Sin información	0	0	0	0	1	1
Menos de 5 años	1	1	0	17	31	50
De 6 a 10 años	0	0	3	5	10	18
De 11 a 15 años	0	0	0	2	5	7
De 16 a 20 años	0	0	1	2	8	11
Total	1	4	26	55	55	87

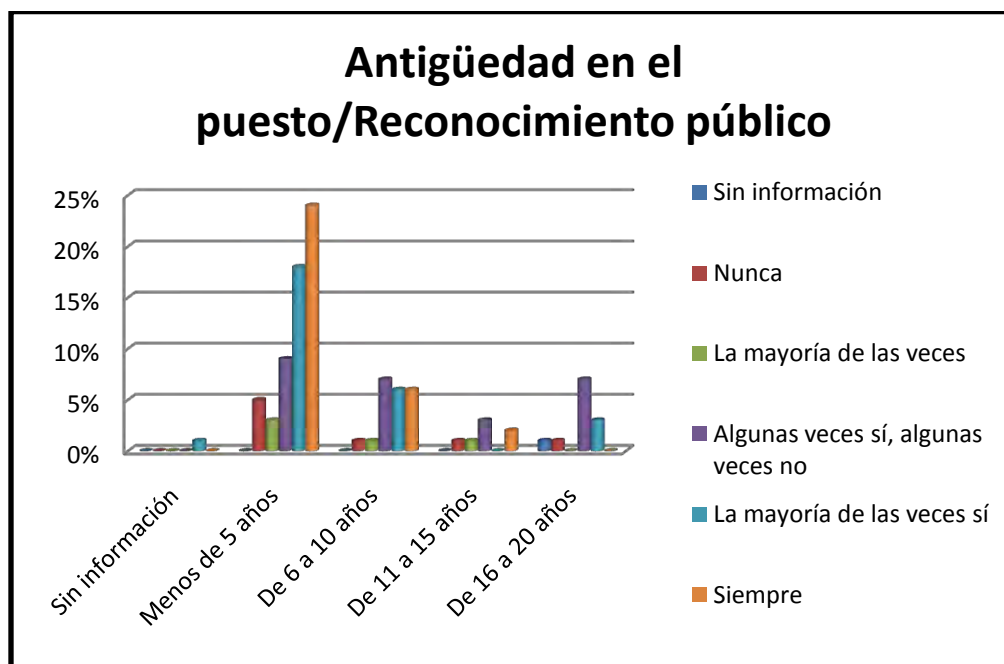
Antigüedad	Nunca	La mayoría de las veces	Algunas veces sí, algunas veces no	La mayoría de las veces sí	Siempre
Sin información	0%	0%	0%	0%	1%
Menos de 5 años	1%	1%	0%	20%	36%
De 6 a 10 años	0%	0%	3%	6%	12%
De 11 a 15 años	0%	0%	0%	2%	6%
De 16 a 20 años	0%	0%	1%	2%	9%



Reconocimiento Público

Antigüedad	Sin información	Nunca	La mayoría de las veces	Algunas veces sí, algunas veces no	La mayoría de las veces sí	Siempre	Total
Sin información	0	0	0	0	1	0	1
Menos de 5 años	0	4	3	8	15	20	50
De 6 a 10 años	0	1	1	6	5	5	18
De 11 a 15 años	0	1	1	3	0	2	7
De 16 a 20 años	1	1	0	6	3	0	11
Total	1	7	5	23	24	27	87

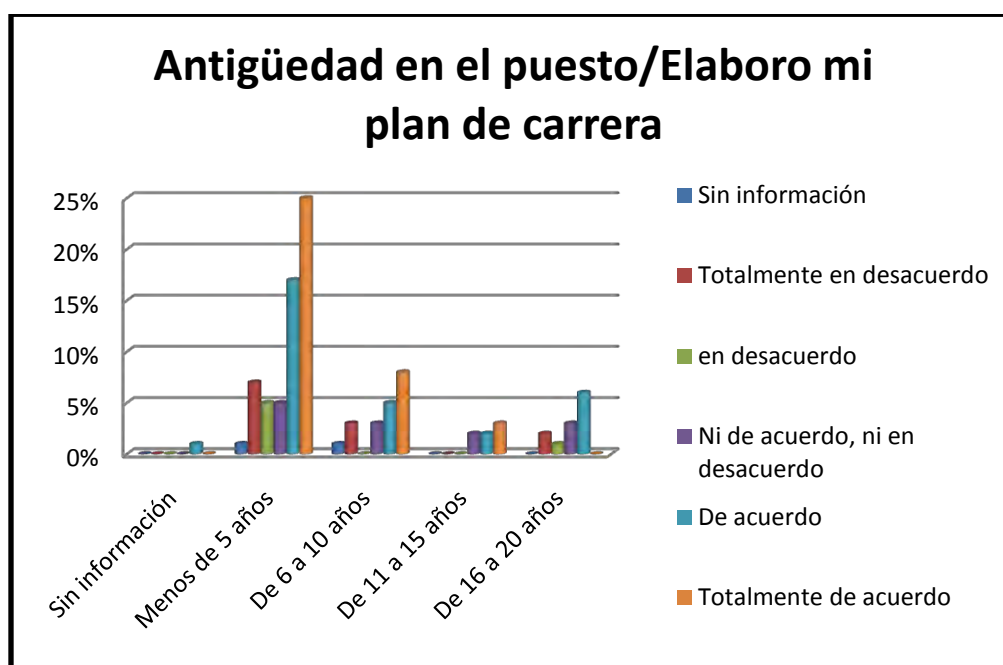
Antigüedad	Sin información	Nunca	La mayoría de las veces	Algunas veces sí, algunas veces no	La mayoría de las veces sí	Siempre
Sin información	0%	0%	0%	0%	1%	0%
Menos de 5 años	0%	5%	3%	9%	18%	24%
De 6 a 10 años	0%	1%	1%	7%	6%	6%
De 11 a 15 años	0%	1%	1%	3%	0%	2%
De 16 a 20 años	1%	1%	0%	7%	3%	0%



Elaboro mi plan de carrera

Antigüedad	Sin información	Totalmente en desacuerdo	en desacuerdo	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	Total
Sin información	0	0	0	0	1	0	1
Menos de 5 años	1	6	4	4	14	21	50
De 6 a 10 años	1	3	0	3	4	7	18
De 11 a 15 años	0	0	0	2	2	3	7
De 16 a 20 años	0	2	1	3	5	0	11
Total	2	11	5	12	26	31	87

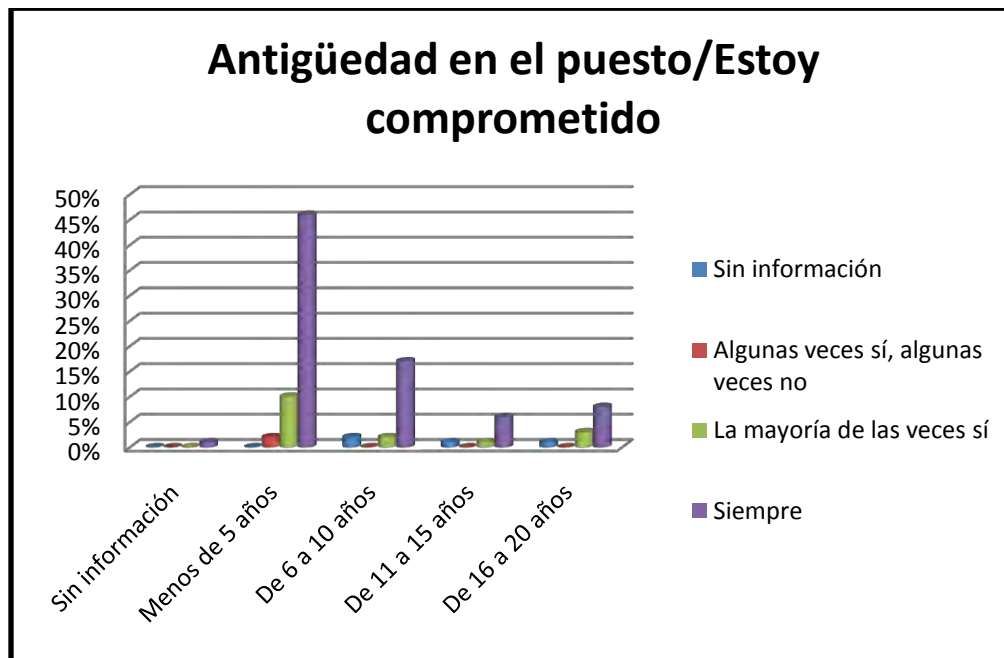
Antigüedad	Sin información	Totalmente en desacuerdo	en desacuerdo	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
Sin información	0%	0%	0%	0%	1%	0%
Menos de 5 años	1%	7%	5%	5%	17%	25%
De 6 a 10 años	1%	3%	0%	3%	5%	8%
De 11 a 15 años	0%	0%	0%	2%	2%	3%
De 16 a 20 años	0%	2%	1%	3%	6%	0%



Estoy comprometido

Antigüedad	Sin información	Algunas veces sí, algunas veces no	La mayoría de las veces sí	Siempre	Total
Sin información	0	0	0	1	1
Menos de 5 años	0	2	8	40	50
De 6 a 10 años	2	0	2	14	18
De 11 a 15 años	1	0	1	5	7
De 16 a 20 años	1	0	3	7	11

Antigüedad	Sin información	Algunas veces sí, algunas veces no	La mayoría de las veces sí	Siempre
Sin información	0%	0%	0%	1%
Menos de 5 años	0%	2%	10%	46%
De 6 a 10 años	2%	0%	2%	17%
De 11 a 15 años	1%	0%	1%	6%
De 16 a 20 años	1%	0%	3%	8%



El desarrollo profesional

Antigüedad	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	Total
Sin información	0	1	1
Menos de 5 años	5	45	50
De 6 a 10 años	1	17	18
De 11 a 15 años	2	5	7
De 16 a 20 años	2	9	11
Total	10	77	87

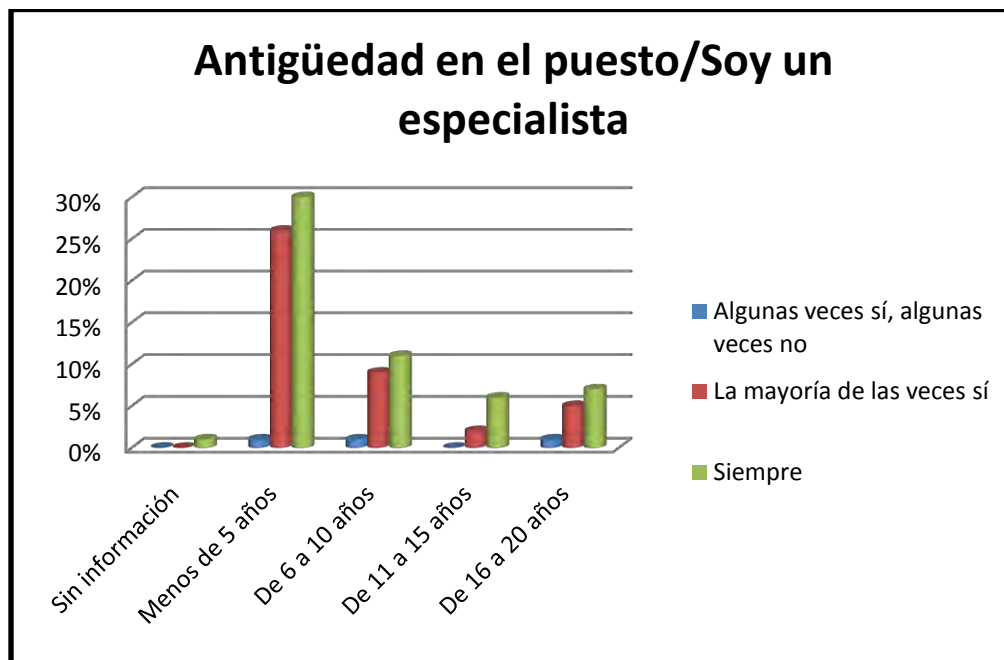
Antigüedad	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
Sin información	0%	1%
Menos de 5 años	6%	52%
De 6 a 10 años	1%	20%
De 11 a 15 años	2%	6%
De 16 a 20 años	2%	10%



Soy especialista

Antigüedad	Algunas veces sí, algunas veces no	La mayoría de las veces sí	Siempre	Total
Sin información	0	0	1	1
Menos de 5 años	1	23	26	50
De 6 a 10 años	1	8	9	18
De 11 a 15 años	0	2	5	7
De 16 a 20 años	1	4	6	11
Total	3	37	47	87

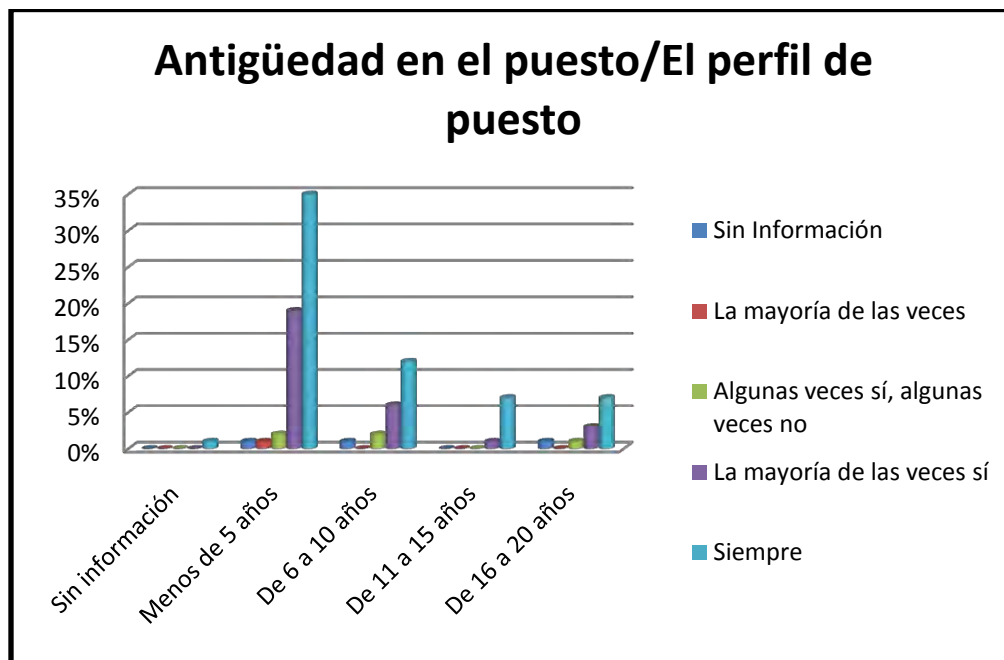
Antigüedad	Algunas veces sí, algunas veces no	La mayoría de las veces sí	Siempre
Sin información	0%	0%	1%
Menos de 5 años	1%	26%	30%
De 6 a 10 años	1%	9%	11%
De 11 a 15 años	0%	2%	6%
De 16 a 20 años	1%	5%	7%



El perfil de puesto

Antigüedad	Sin información	La mayoría de las veces	Algunas veces sí, algunas veces no	La mayoría de las veces sí	Siempre	Total
Sin información	0	0	0	0	1	1
Menos de 5 años	1	1	2	16	30	50
De 6 a 10 años	1	0	2	5	10	18
De 11 a 15 años	0	0	0	1	6	7
De 16 a 20 años	1	0	1	3	6	11
Total	3	1	5	25	53	87

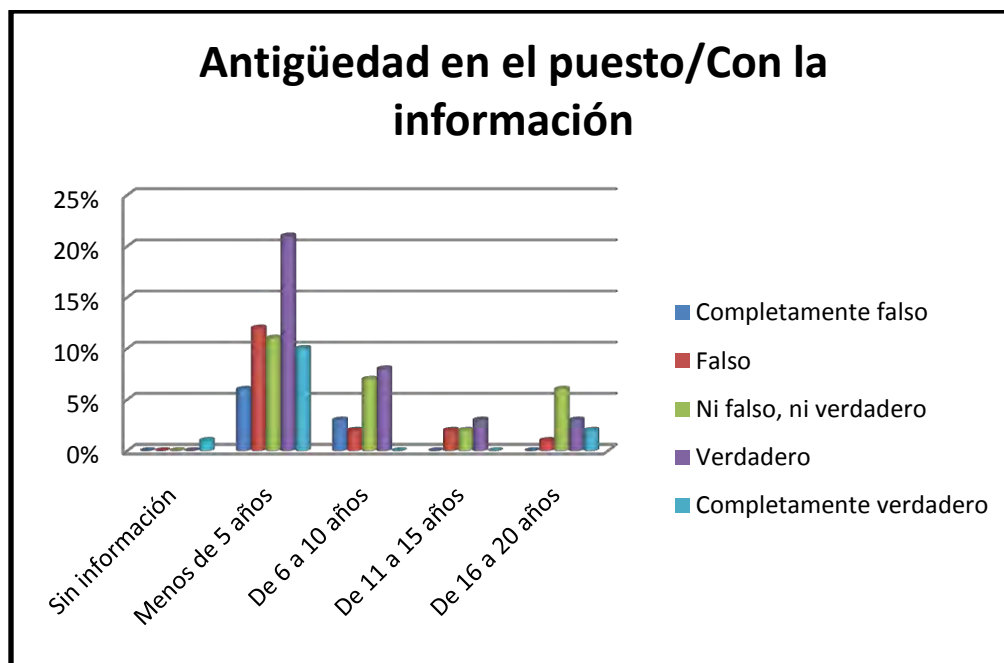
Antigüedad	Sin información	La mayoría de las veces	Algunas veces sí, algunas veces no	La mayoría de las veces sí	Siempre
Sin información	0%	0%	0%	0%	1%
Menos de 5 años	1%	1%	2%	19%	35%
De 6 a 10 años	1%	0%	2%	6%	12%
De 11 a 15 años	0%	0%	0%	1%	7%
De 16 a 20 años	1%	0%	1%	3%	7%



Con la información

Antigüedad	Completamente falso	Falso	Ni falso, ni verdadero	Verdadero	Completamente verdadero	Total
Sin información	0	0	0	0	1	1
Menos de 5 años	5	10	9	18	8	50
De 6 a 10 años	3	2	6	7	0	18
De 11 a 15 años	0	2	2	3	0	7
De 16 a 20 años	0	1	5	3	2	11
Total	8	15	22	31	11	87

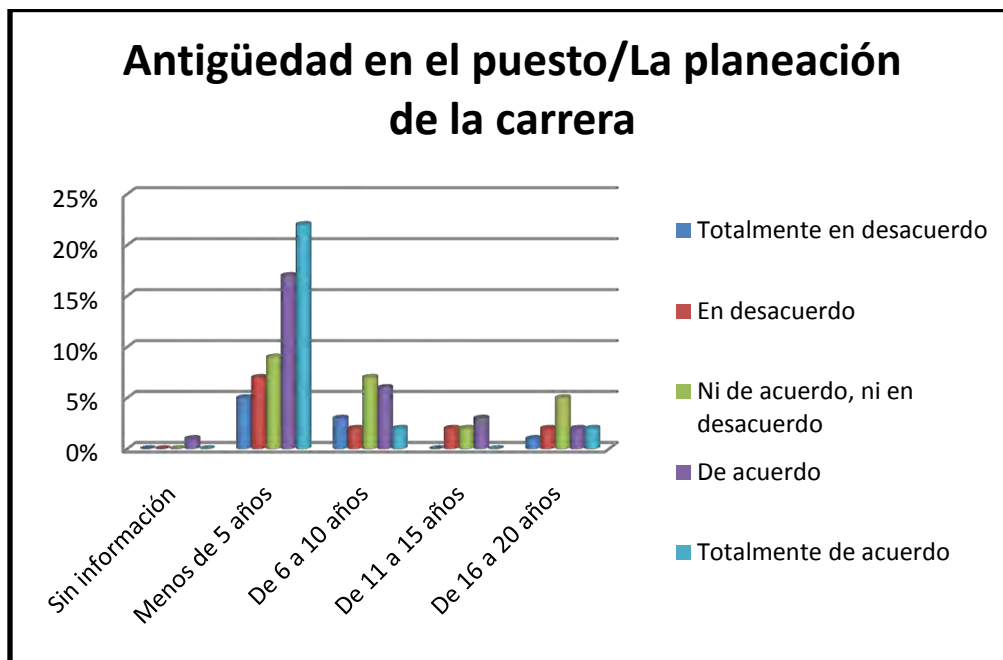
Antigüedad	Completamente falso	Falso	Ni falso, ni verdadero	Verdadero	Completamente verdadero
Sin información	0%	0%	0%	0%	1%
Menos de 5 años	6%	12%	11%	21%	10%
De 6 a 10 años	3%	2%	7%	8%	0%
De 11 a 15 años	0%	2%	2%	3%	0%
De 16 a 20 años	0%	1%	6%	3%	2%



La planeación de la carrera

Antigüedad	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	Total
Sin información	0	0	0	1	0	1
Menos de 5 años	4	6	8	14	18	50
De 6 a 10 años	3	2	6	5	2	18
De 11 a 15 años	0	2	2	3	0	7
De 16 a 20 años	1	2	4	2	2	11
Total	8	12	20	25	22	87

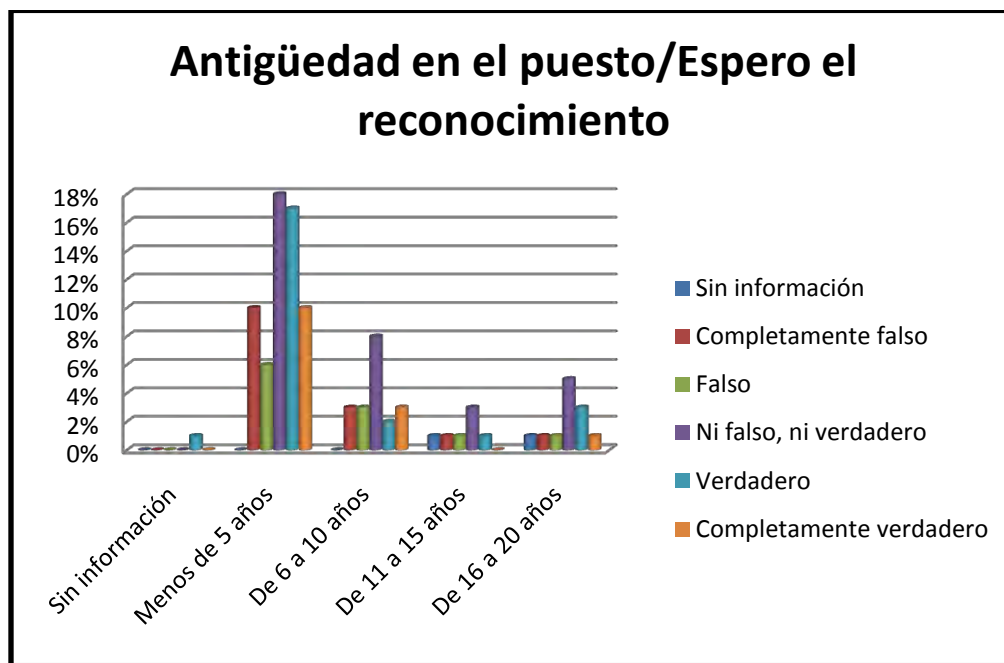
Antigüedad	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
Sin información	0%	0%	0%	1%	0%
Menos de 5 años	5%	7%	9%	17%	22%
De 6 a 10 años	3%	2%	7%	6%	2%
De 11 a 15 años	0%	2%	2%	3%	0%
De 16 a 20 años	1%	2%	5%	2%	2%



Espero el reconocimiento

Antigüedad	Sin información	Completamente falso	Falso	Ni falso, ni verdadero	Verdadero	Completamente verdadero	Total
Sin información	0	0	0	0	1	0	1
Menos de 5 años	0	8	5	15	14	8	50
De 6 a 10 años	0	3	3	7	2	3	18
De 11 a 15 años	1	1	1	3	1	0	7
De 16 a 20 años	1	1	1	4	3	1	11
Total	2	13	10	29	21	12	87

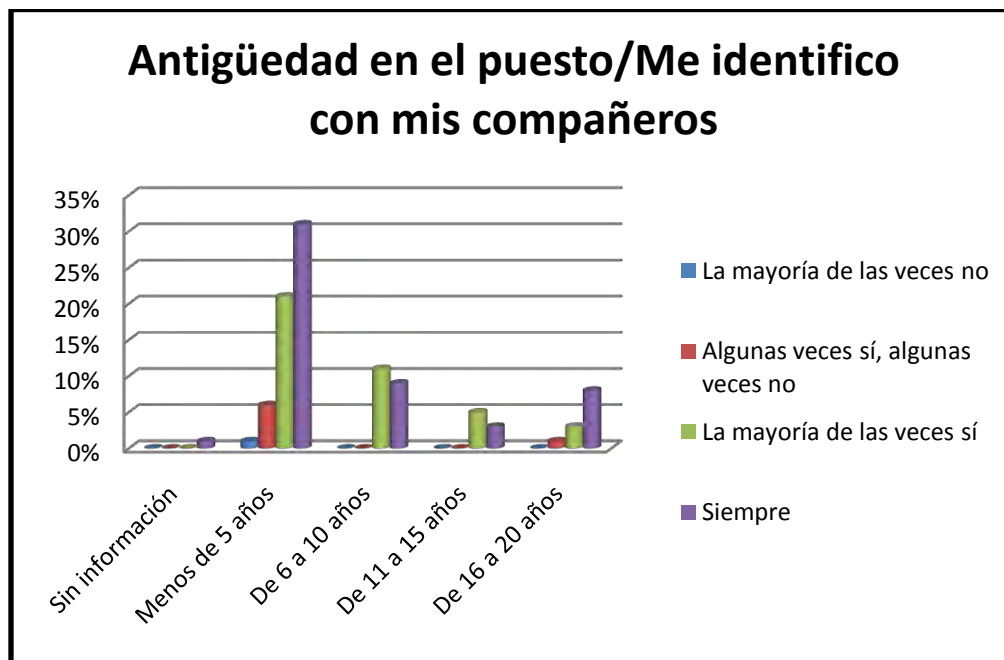
Antigüedad	Sin información	Completamente falso	Falso	Ni falso, ni verdadero	Verdadero	Completamente verdadero
Sin información	0%	0%	0%	0%	1%	0%
Menos de 5 años	0%	10%	6%	18%	17%	10%
De 6 a 10 años	0%	3%	3%	8%	2%	3%
De 11 a 15 años	1%	1%	1%	3%	1%	0%
De 16 a 20 años	1%	1%	1%	5%	3%	1%



Me identifico con mis compañeros

Antigüedad	La mayoría de las veces no	Algunas veces sí, algunas veces no	La mayoría de las veces sí	Siempre	Total
Sin información	0	0	0	1	1
Menos de 5 años	1	5	18	26	50
De 6 a 10 años	0	0	10	8	18
De 11 a 15 años	0	0	4	3	7
De 16 a 20 años	0	1	3	7	11
Total	1	6	35	45	87

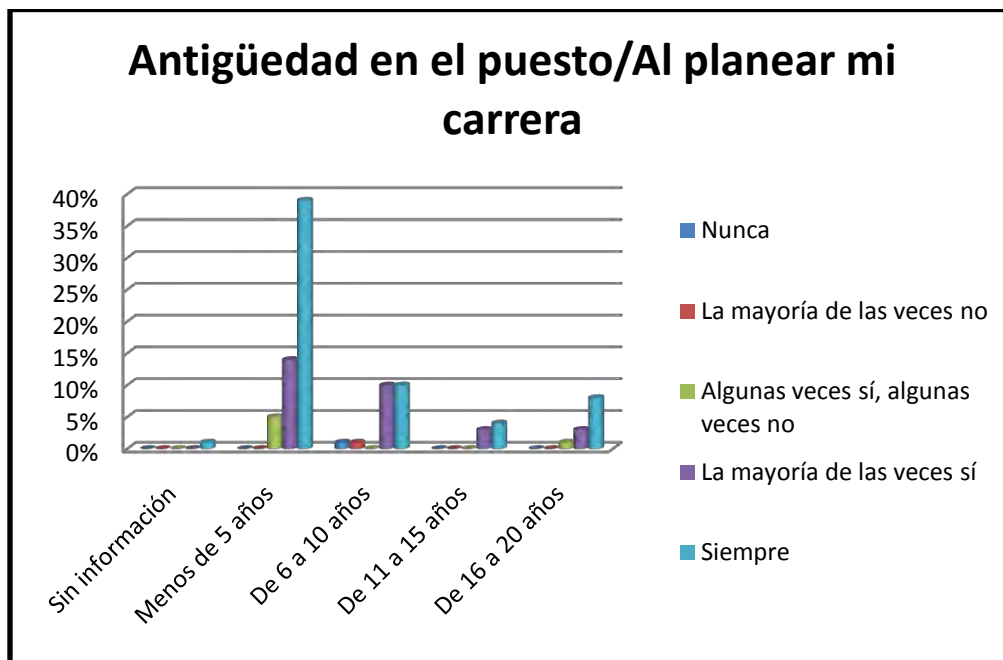
Antigüedad	La mayoría de las veces no	Algunas veces sí, algunas veces no	La mayoría de las veces sí	Siempre
Sin información	0%	0%	0%	1%
Menos de 5 años	1%	6%	21%	31%
De 6 a 10 años	0%	0%	11%	9%
De 11 a 15 años	0%	0%	5%	3%
De 16 a 20 años	0%	1%	3%	8%



Al planear mi carrera

Antigüedad	Nunca	La mayoría de las veces no	Algunas veces sí, algunas veces no	La mayoría de las veces sí	Siempre	Total
Sin información	0	0	0	0	1	1
Menos de 5 años	0	0	4	12	34	50
De 6 a 10 años	1	1	0	8	8	18
De 11 a 15 años	0	0	0	3	4	7
De 16 a 20 años	0	0	1	3	7	11
Total	1	1	5	26	54	87

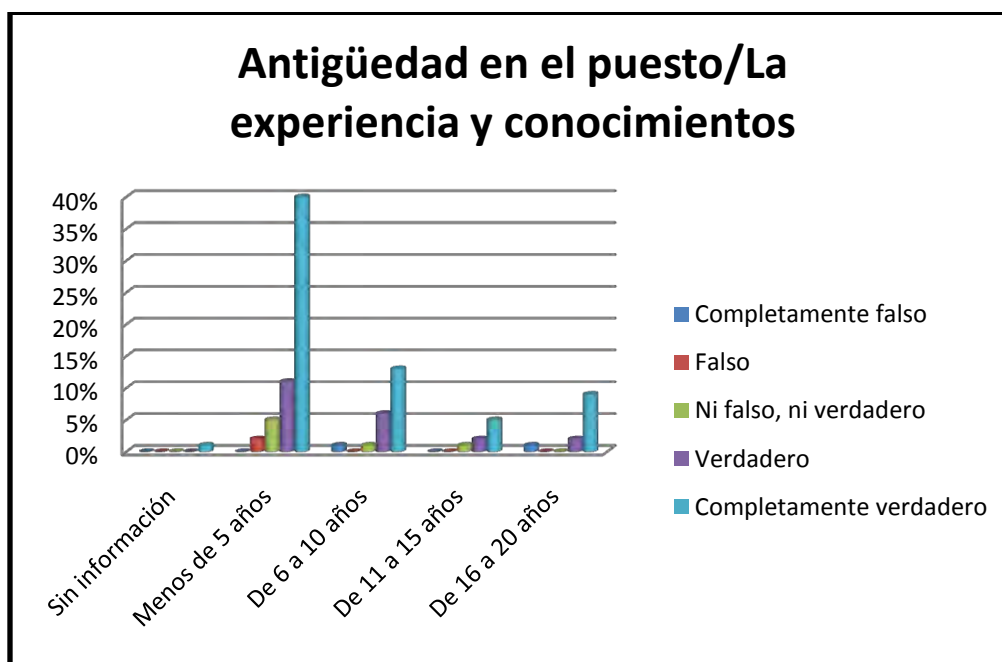
Antigüedad	Nunca	La mayoría de las veces no	Algunas veces sí, algunas veces no	La mayoría de las veces sí	Siempre
Sin información	0%	0%	0%	0%	1%
Menos de 5 años	0%	0%	5%	14%	39%
De 6 a 10 años	1%	1%	0%	10%	10%
De 11 a 15 años	0%	0%	0%	3%	4%
De 16 a 20 años	0%	0%	1%	3%	8%



La experiencia y conocimiento

Antigüedad	Completamente falso	Falso	Ni falso, ni verdadero	Verdadero	Completamente verdadero	Total
Sin información	0	0	0	0	1	1
Menos de 5 años	0	2	4	10	34	50
De 6 a 10 años	1	0	1	5	11	18
De 11 a 15 años	0	0	1	2	4	7
De 16 a 20 años	1	0	0	2	8	11
Total	2	2	6	19	58	87

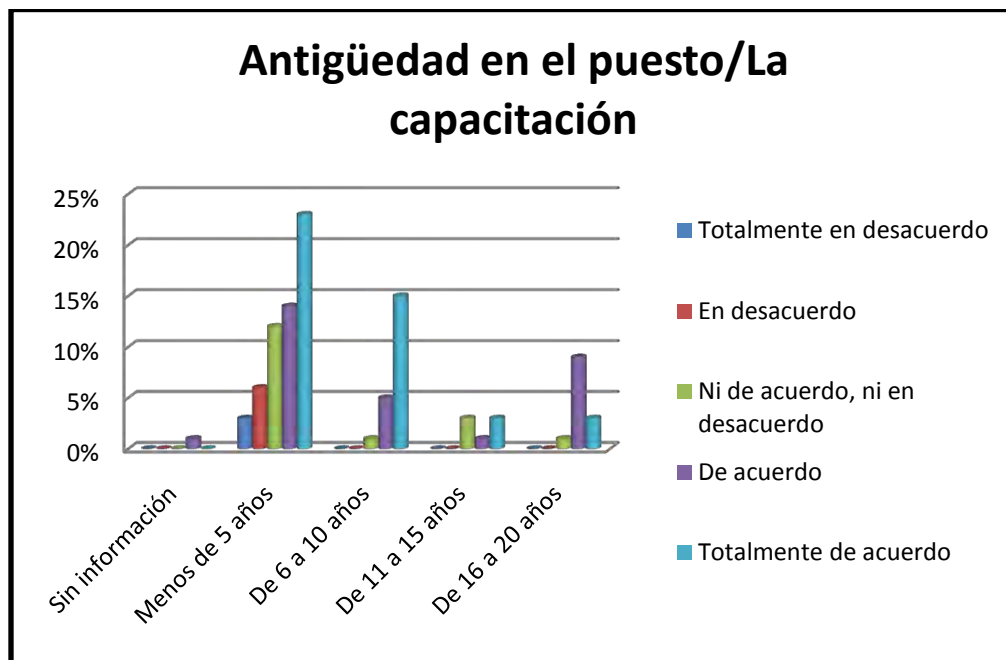
Antigüedad	Completamente falso	Falso	Ni falso, ni verdadero	Verdadero	Completamente verdadero
Sin información	0%	0%	0%	0%	1%
Menos de 5 años	0%	2%	5%	11%	40%
De 6 a 10 años	1%	0%	1%	6%	13%
De 11 a 15 años	0%	0%	1%	2%	5%
De 16 a 20 años	1%	0%	0%	2%	9%



La capacitación

Antigüedad	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	Total
Sin información	0	0	0	1	0	1
Menos de 5 años	3	5	10	12	20	50
De 6 a 10 años	0	0	1	4	13	18
De 11 a 15 años	0	0	3	1	3	7
De 16 a 20 años	0	0	1	7	3	11
Total	3	5	15	25	39	87

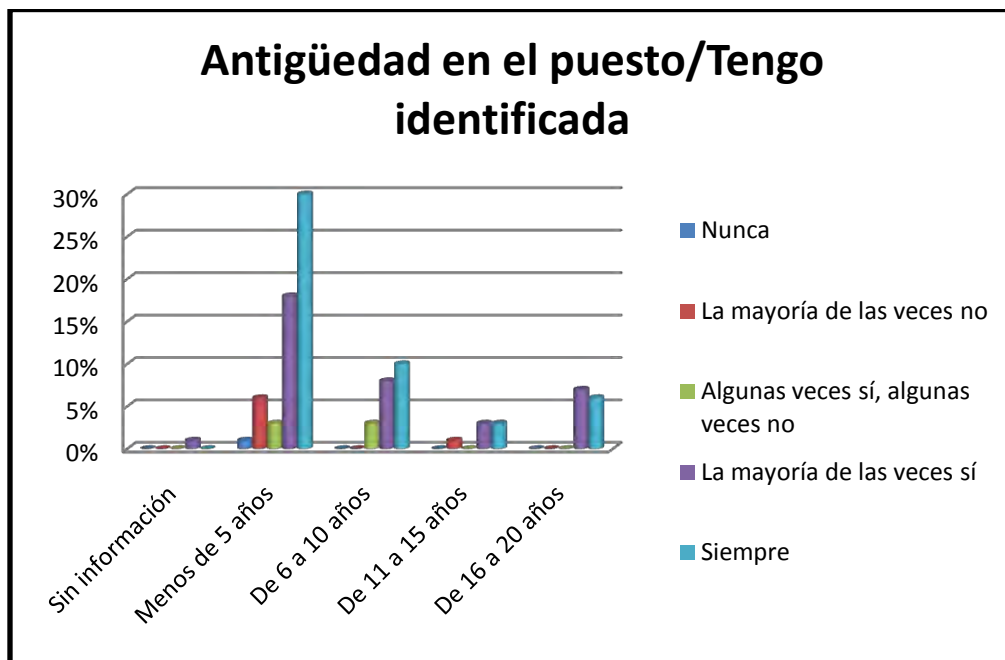
Antigüedad	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
Sin información	0%	0%	0%	1%	0%
Menos de 5 años	3%	6%	12%	14%	23%
De 6 a 10 años	0%	0%	1%	5%	15%
De 11 a 15 años	0%	0%	3%	1%	3%
De 16 a 20 años	0%	0%	1%	9%	3%



Tengo identificada

Antigüedad	Nunca	La mayoría de las veces no	Algunas veces sí, algunas veces no	La mayoría de las veces sí	Siempre	Total
Sin información	0	0	0	1	0	1
Menos de 5 años	1	5	3	15	26	50
De 6 a 10 años	0	0	3	7	8	18
De 11 a 15 años	0	1	0	3	3	7
De 16 a 20 años	0	0	0	6	5	11
Total	1	6	6	32	42	87

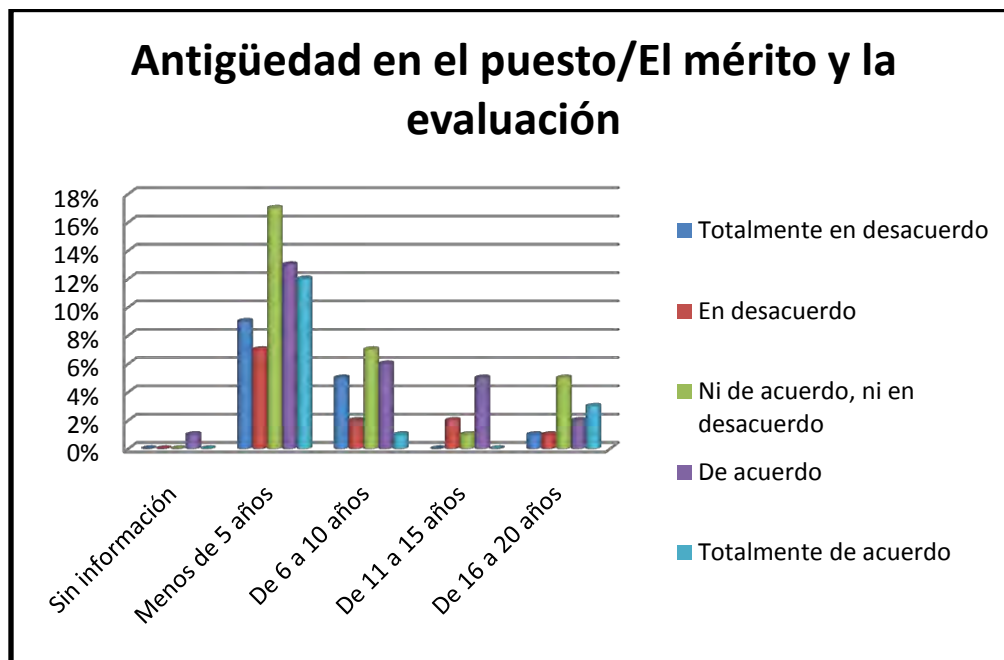
Antigüedad	Nunca	La mayoría de las veces no	Algunas veces sí, algunas veces no	La mayoría de las veces sí	Siempre
Sin información	0%	0%	0%	1%	0%
Menos de 5 años	1%	6%	3%	18%	30%
De 6 a 10 años	0%	0%	3%	8%	10%
De 11 a 15 años	0%	1%	0%	3%	3%
De 16 a 20 años	0%	0%	0%	7%	6%



El mérito y la evaluación del desempeño

Antigüedad	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	Total
Sin información	0	0	0	1	0	1
Menos de 5 años	8	6	15	11	10	50
De 6 a 10 años	4	2	6	5	1	18
De 11 a 15 años	0	2	1	4	0	7
De 16 a 20 años	1	1	4	2	3	11
Total	13	11	26	23	14	87

Antigüedad	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
Sin información	0%	0%	0%	1%	0%
Menos de 5 años	9%	7%	17%	13%	12%
De 6 a 10 años	5%	2%	7%	6%	1%
De 11 a 15 años	0%	2%	1%	5%	0%
De 16 a 20 años	1%	1%	5%	2%	3%



Anexo 10. Variable sueldo

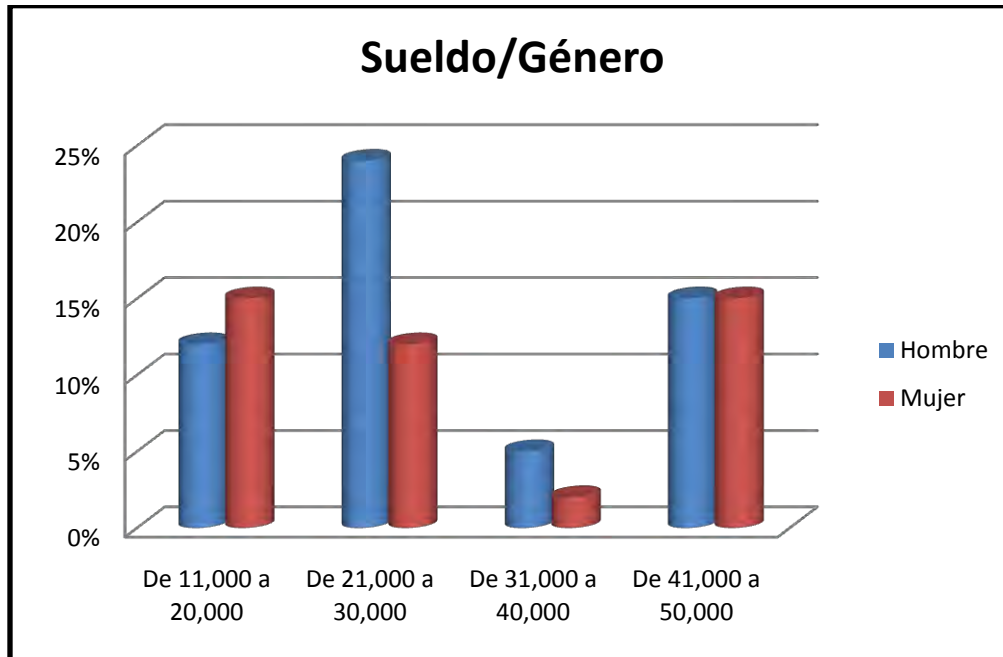
Género

Para esta gráfica no se consideró a los participantes que no registraron su salario

Sueldo	Hombre	Mujer	Total
De 11,000 a 20,000	5	6	11
De 21,000 a 30,000	10	5	15
De 31,000 a 40,000	2	1	3
De 41,000 a 50,000	6	6	12
Sin información	35	12	47
Total	58	24	88

Sueldo	Hombre	Mujer	Total
De 11,000 a 20,000	5	6	11
De 21,000 a 30,000	10	5	15
De 31,000 a 40,000	2	1	3
De 41,000 a 50,000	6	6	12
Total	23	12	41

Sueldo	Hombre	Mujer
De 11,000 a 20,000	12%	15%
De 21,000 a 30,000	24%	12%
De 31,000 a 40,000	5%	2%
De 41,000 a 50,000	15%	15%

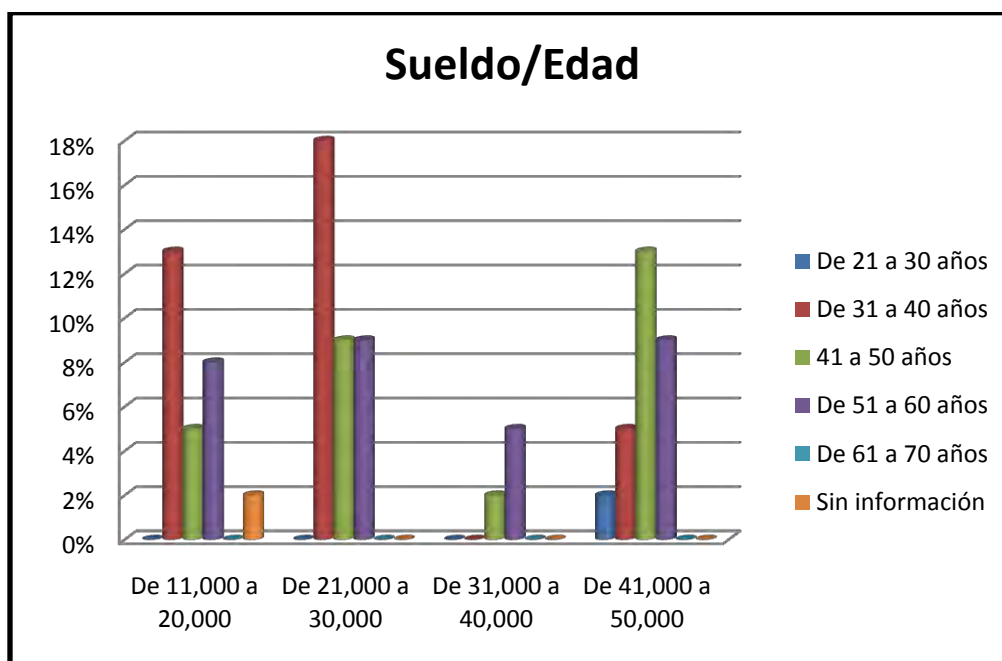


Edad

Sueldo	De 21 a 30 años	De 31 a 40 años	41 a 50 años	De 51 a 60 años	De 61 a 70 años	Sin información	Total
De 11,000 a 20,000	0	5	2	3	0	1	11
De 21,000 a 30,000	0	7	4	4	0	0	15
De 31,000 a 40,000	0	0	1	2	0	0	3
De 41,000 a 50,000	1	2	5	4	0	0	12
Sin información	1	17	15	11	1	2	47
Total	2	31	27	24	1	3	88

Sueldo	De 21 a 30 años	De 31 a 40 años	41 a 50 años	De 51 a 60 años	De 61 a 70 años	Sin información	Total
De 11,000 a 20,000	0	5	2	3	0	1	11
De 21,000 a 30,000	0	7	4	4	0	0	15
De 31,000 a 40,000	0	0	1	2	0	0	3
De 41,000 a 50,000	1	2	5	4	0	0	12
Total	1	14	12	13	0	1	41

Sueldo	De 21 a 30 años	De 31 a 40 años	41 a 50 años	De 51 a 60 años	De 61 a 70 años	Sin información
De 11,000 a 20,000	0%	13%	5%	8%	0%	2%
De 21,000 a 30,000	0%	18%	9%	9%	0%	0%
De 31,000 a 40,000	0%	0%	2%	5%	0%	0%
De 41,000 a 50,000	2%	5%	13%	9%	0%	0%

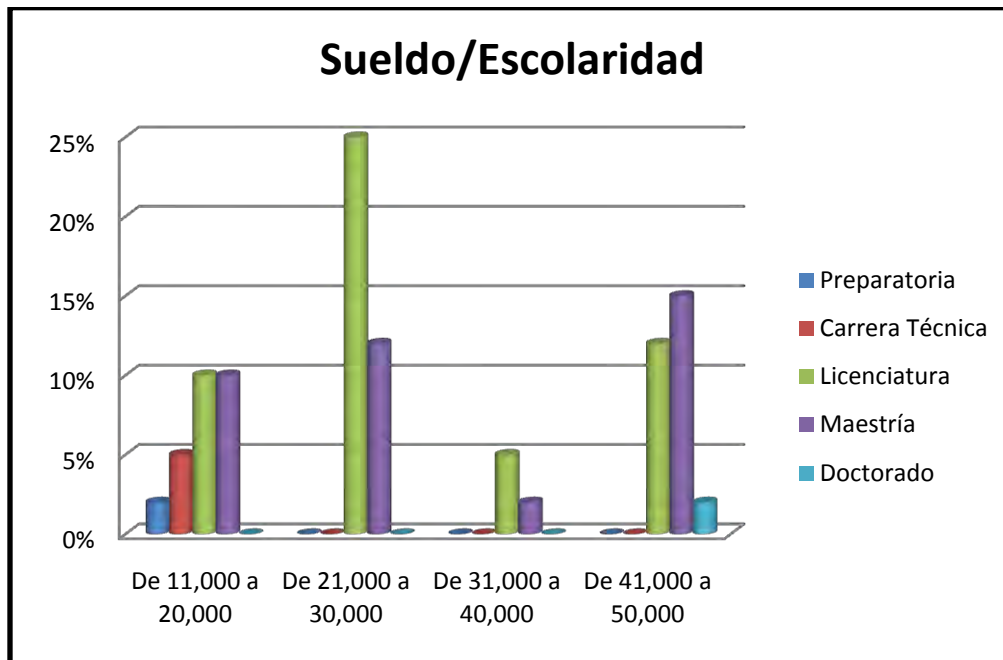


Escolaridad

Sueldo	Preparatoria	Carrera Técnica	Licenciatura	Maestría	Doctorado	Total
De 11,000 a 20,000	1	2	4	4	0	11
De 21,000 a 30,000	0	0	10	5	0	15
De 31,000 a 40,000	0	0	2	1	0	3
De 41,000 a 50,000	0	0	5	6	1	12
Sin información	0	1	25	18	1	45
Total	1	3	46	34	2	86

Sueldo	Preparatoria	Carrera Técnica	Licenciatura	Maestría	Doctorado	Total
De 11,000 a 20,000	1	2	4	4	0	11
De 21,000 a 30,000	0	0	10	5	0	15
De 31,000 a 40,000	0	0	2	1	0	3
De 41,000 a 50,000	0	0	5	6	1	12
Total	1	2	21	16	1	41

Sueldo	Preparatoria	Carrera Técnica	Licenciatura	Maestría	Doctorado
De 11,000 a 20,000	2%	5%	10%	10%	0%
De 21,000 a 30,000	0%	0%	25%	12%	0%
De 31,000 a 40,000	0%	0%	5%	2%	0%
De 41,000 a 50,000	0%	0%	12%	15%	2%

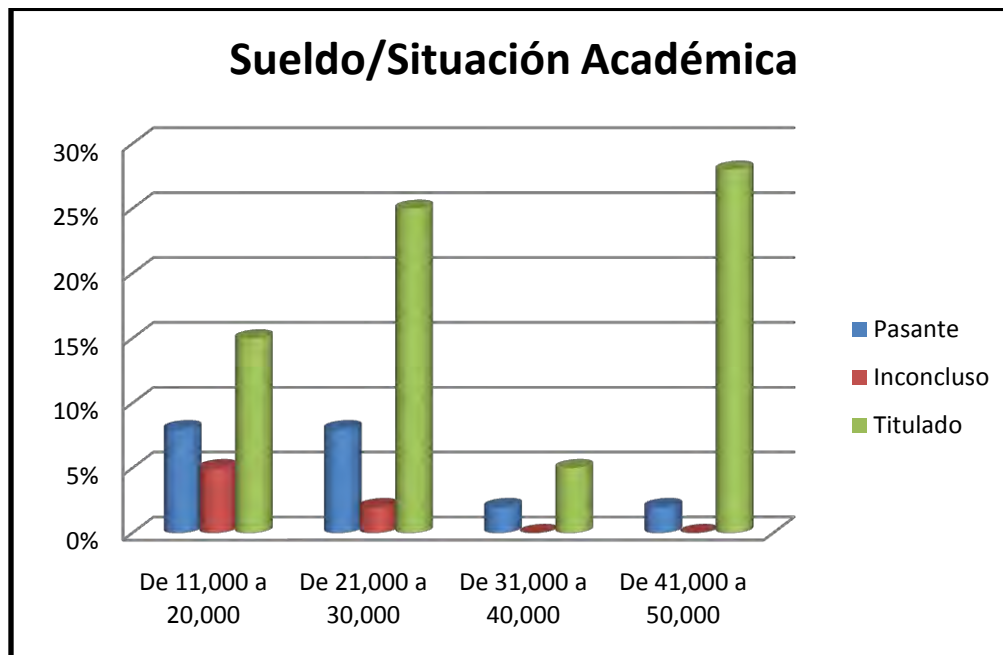


Situación Académica

Sueldo	Pasante	Inconcluso	Titulado	Total
De 11,000 a 20,000	3	2	6	11
De 21,000 a 30,000	3	1	10	14
De 31,000 a 40,000	1	0	2	3
De 41,000 a 50,000	1	0	11	12
Sin información	4	1	40	45
Total	12	4	69	85

Sueldo	Pasante	Inconcluso	Titulado	Total
De 11,000 a 20,000	3	2	6	11
De 21,000 a 30,000	3	1	10	14
De 31,000 a 40,000	1	0	2	3
De 41,000 a 50,000	1	0	11	12
Total	8	3	29	40

Sueldo	Pasante	Inconcluso	Titulado
De 11,000 a 20,000	8%	5%	15%
De 21,000 a 30,000	8%	2%	25%
De 31,000 a 40,000	2%	0%	5%
De 41,000 a 50,000	2%	0%	28%

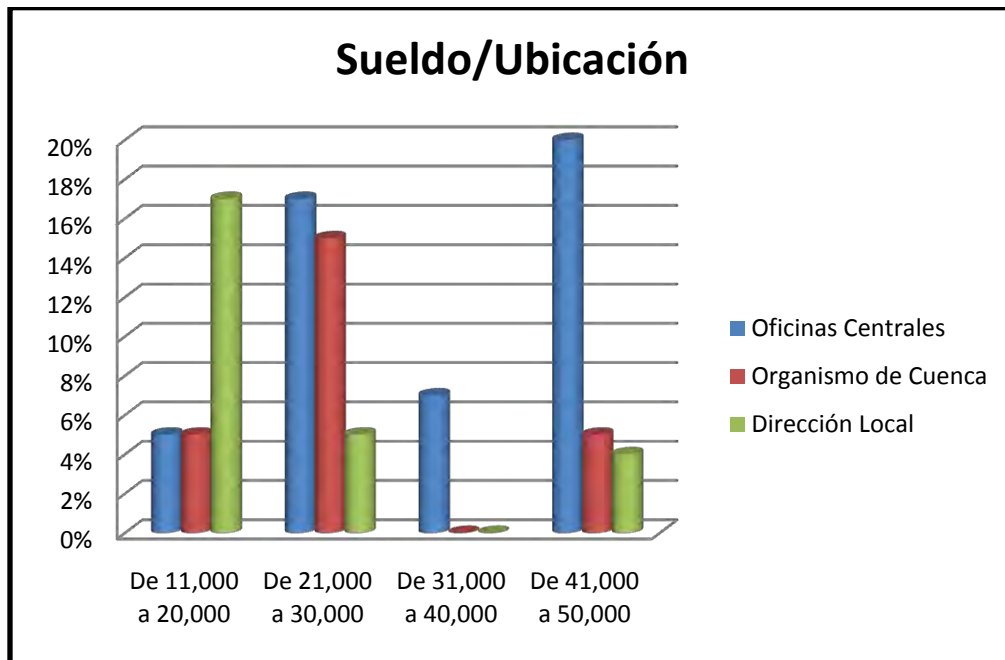


Ubicación

Sueldo	Sin información	Oficinas Centrales	Organismo de Cuenca	Dirección Local	Total
De 11,000 a 20,000	0	2	2	7	11
De 21,000 a 30,000	0	7	6	2	15
De 31,000 a 40,000	0	3	0	0	3
De 41,000 a 50,000	0	8	2	2	12
Sin información	1	17	18	11	47
Total	1	37	28	22	88

Sueldo	Oficinas Centrales	Organismo de Cuenca	Dirección Local	Total
De 11,000 a 20,000	2	2	7	11
De 21,000 a 30,000	7	6	2	15
De 31,000 a 40,000	3	0	0	3
De 41,000 a 50,000	8	2	2	12
Total	20	10	11	41

Sueldo	Oficinas Centrales	Organismo de Cuenca	Dirección Local
De 11,000 a 20,000	5%	5%	17%
De 21,000 a 30,000	17%	15%	5%
De 31,000 a 40,000	7%	0%	0%
De 41,000 a 50,000	20%	5%	4%

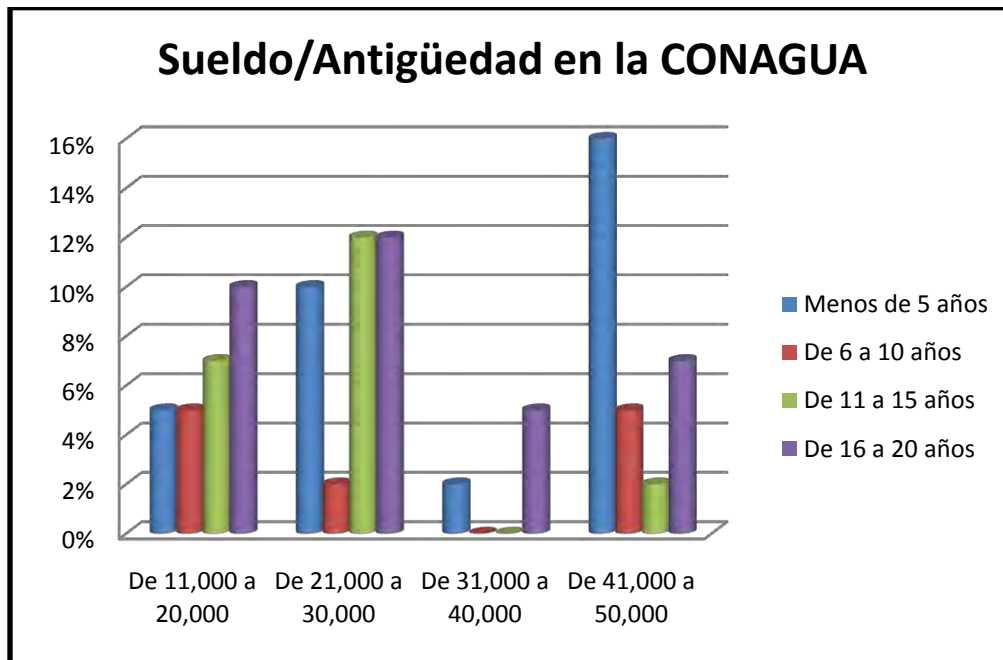


Antigüedad en la CONAGUA

Sueldo	Menos de 5 años	De 6 a 10 años	De 11 a 15 años	De 16 a 20 años	Total
De 11,000 a 20,000	2	2	3	4	11
De 21,000 a 30,000	4	1	5	5	15
De 31,000 a 40,000	1	0	0	2	3
De 41,000 a 50,000	6	2	1	3	12
Sin información	19	7	6	15	47
Total	12	15	15	29	88

Sueldo	Menos de 5 años	De 6 a 10 años	De 11 a 15 años	De 16 a 20 años	Total
De 11,000 a 20,000	2	2	3	4	11
De 21,000 a 30,000	4	1	5	5	15
De 31,000 a 40,000	1	0	0	2	3
De 41,000 a 50,000	6	2	1	3	12
Total	5	9	9	14	41

Sueldo	Menos de 5 años	De 6 a 10 años	De 11 a 15 años	De 16 a 20 años
De 11,000 a 20,000	5%	5%	7%	10%
De 21,000 a 30,000	10%	2%	12%	12%
De 31,000 a 40,000	2%	0%	0%	5%
De 41,000 a 50,000	16%	5%	2%	7%

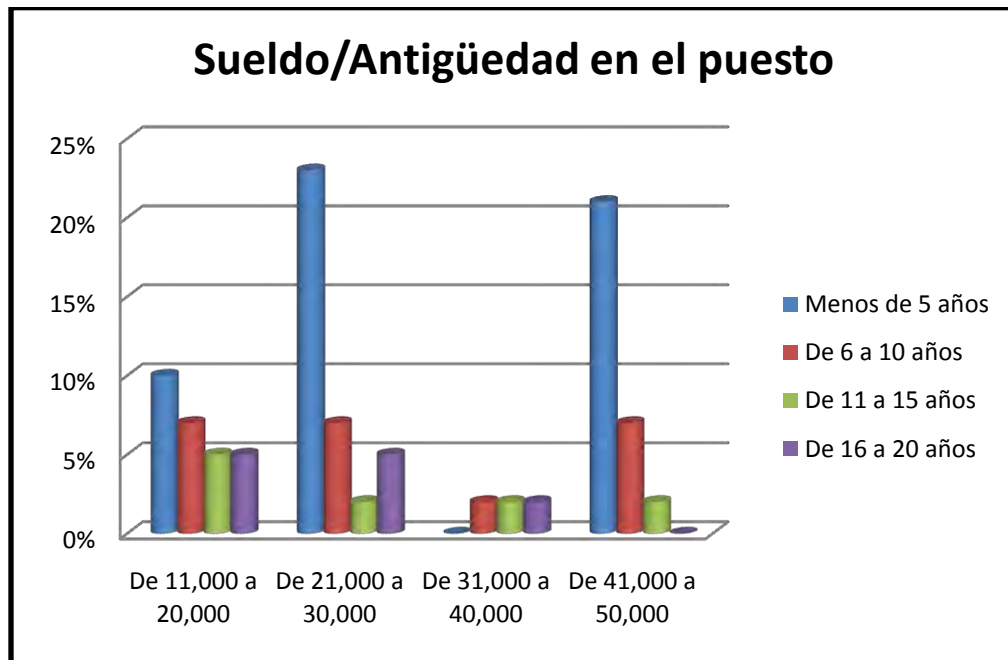


Antigüedad en el puesto

Sueldo	Sin información	Menos de 5 años	De 6 a 10 años	De 11 a 15 años	De 16 a 20 años	Total
De 11,000 a 20,000	0	4	3	2	2	11
De 21,000 a 30,000	0	9	3	1	2	15
De 31,000 a 40,000	0	0	1	1	1	3
De 41,000 a 50,000	0	8	3	1	0	12
Sin información	1	29	8	2	6	46
Total	1	50	18	7	11	87

Sueldo	Menos de 5 años	De 6 a 10 años	De 11 a 15 años	De 16 a 20 años	Total
De 11,000 a 20,000	4	3	2	2	11
De 21,000 a 30,000	9	3	1	2	15
De 31,000 a 40,000	0	1	1	1	3
De 41,000 a 50,000	8	3	1	0	12
Total	21	10	5	5	41

Sueldo	Menos de 5 años	De 6 a 10 años	De 11 a 15 años	De 16 a 20 años
De 11,000 a 20,000	10%	7%	5%	5%
De 21,000 a 30,000	23%	7%	2%	5%
De 31,000 a 40,000	0%	2%	2%	2%
De 41,000 a 50,000	21%	7%	2%	0%

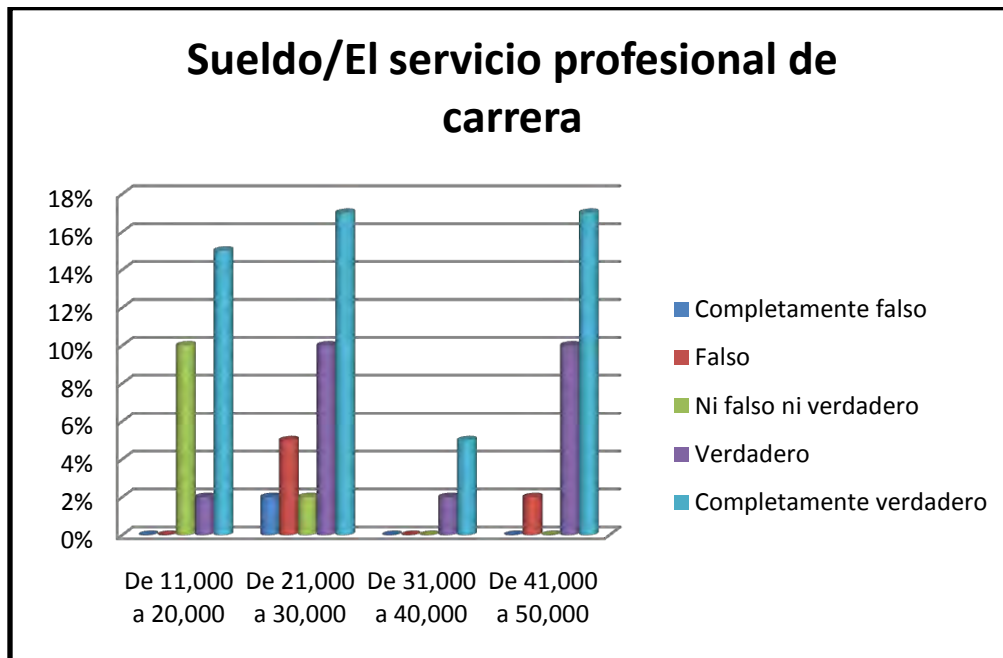


El Servicio Profesional de Carrera

Sueldo	Completamente falso	Falso	Ni falso ni verdadero	Verdadero	Completamente verdadero	Total
De 11,000 a 20,000	0	0	4	1	6	11
De 21,000 a 30,000	1	2	1	4	7	15
De 31,000 a 40,000	0	0	0	1	2	3
De 41,000 a 50,000	0	1	0	4	7	12
Sin información	3	3	6	10	25	47
Total	4	6	11	20	47	88

Sueldo	Completamente falso	Falso	Ni falso ni verdadero	Verdadero	Completamente verdadero	Total
De 11,000 a 20,000	0	0	4	1	6	11
De 21,000 a 30,000	1	2	1	4	7	15
De 31,000 a 40,000	0	0	0	1	2	3
De 41,000 a 50,000	0	1	0	4	7	12
Total	1	3	5	10	22	41

Sueldo	Completamente falso	Falso	Ni falso ni verdadero	Verdadero	Completamente verdadero
De 11,000 a 20,000	0%	0%	10%	2%	15%
De 21,000 a 30,000	2%	5%	2%	10%	17%
De 31,000 a 40,000	0%	0%	0%	2%	5%
De 41,000 a 50,000	0%	2%	0%	10%	17%

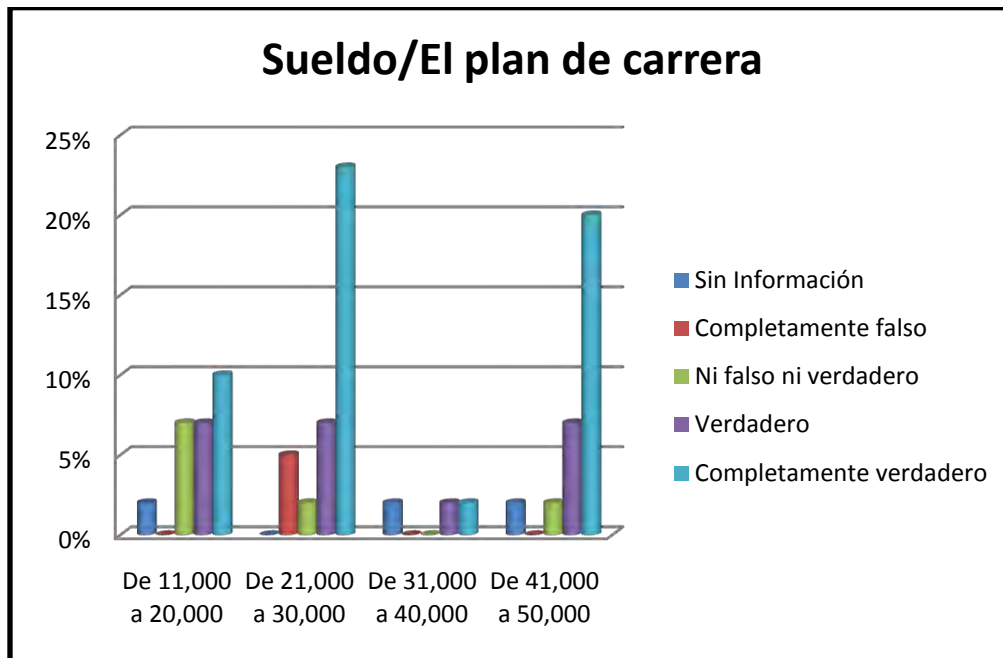


El plan de carrera

Sueldo	Sin información	Completamente falso	Falso	Ni falso ni verdadero	Verdadero	Completamente verdadero	Total
De 11,000 a 20,000	1	0	0	3	3	4	11
De 21,000 a 30,000	0	2	0	1	3	9	15
De 31,000 a 40,000	1	0	0	0	1	1	3
De 41,000 a 50,000	0	0	0	1	3	8	12
Sin información	2	1	3	2	15	24	47
Total	4	3	3	7	25	46	88

Sueldo	Sin información	Completamente falso	Falso	Ni falso ni verdadero	Verdadero	Completamente verdadero	Total
De 11,000 a 20,000	1	0	0	3	3	4	11
De 21,000 a 30,000	0	2	0	1	3	9	15
De 31,000 a 40,000	1	0	0	0	1	1	3
De 41,000 a 50,000	0	0	0	1	3	8	12
Total	2	2	0	5	10	22	41

Sueldo	Sin información	Completamente falso	Ni falso ni verdadero	Verdadero	Completamente verdadero
De 11,000 a 20,000	2%	0%	7%	7%	10%
De 21,000 a 30,000	0%	5%	2%	7%	23%
De 31,000 a 40,000	2%	0%	0%	2%	2%
De 41,000 a 50,000	2%	0%	2%	7%	20%

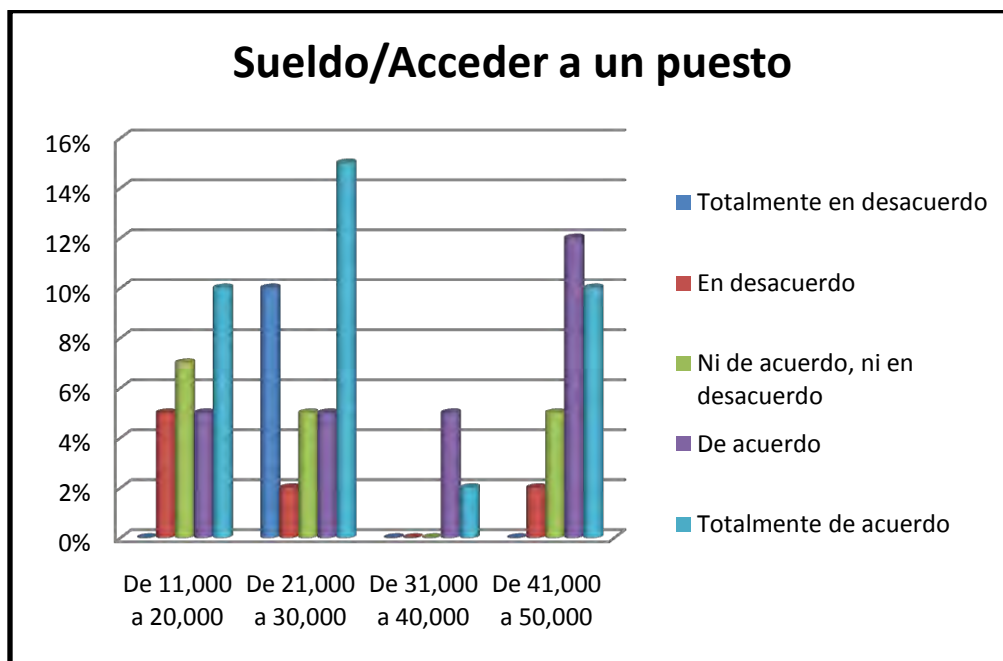


Acceder a un puesto

Sueldo	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	Total
De 11,000 a 20,000	0	2	3	2	4	11
De 21,000 a 30,000	4	1	2	2	6	15
De 31,000 a 40,000	0	0	0	2	1	3
De 41,000 a 50,000	0	1	2	5	4	12
Sin información	3	1	11	9	23	47
Total	7	5	18	20	38	88

Sueldo	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	Total
De 11,000 a 20,000	0	2	3	2	4	11
De 21,000 a 30,000	4	1	2	2	6	15
De 31,000 a 40,000	0	0	0	2	1	3
De 41,000 a 50,000	0	1	2	5	4	12
Total	4	4	7	11	15	41

Sueldo	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
De 11,000 a 20,000	0%	5%	7%	5%	10%
De 21,000 a 30,000	10%	2%	5%	5%	15%
De 31,000 a 40,000	0%	0%	0%	5%	2%
De 41,000 a 50,000	0%	2%	5%	12%	10%

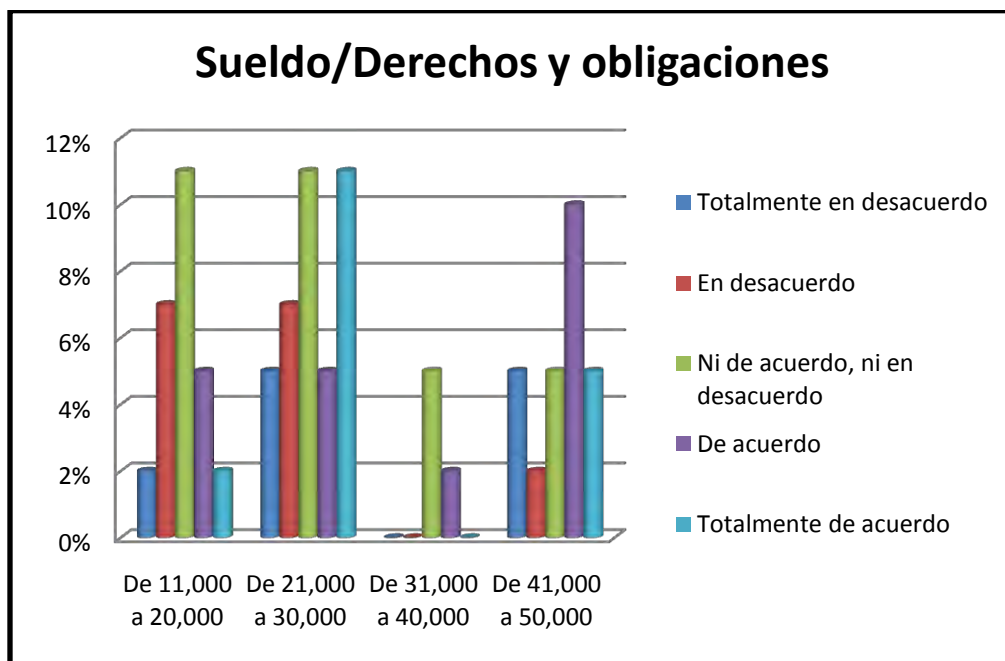


Derechos y obligaciones

Sueldo	Sin información	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	Total
De 11,000 a 20,000	0	1	3	4	2	1	11
De 21,000 a 30,000	0	2	3	4	2	4	15
De 31,000 a 40,000	0	0	0	2	1	0	3
De 41,000 a 50,000	0	2	2	2	4	2	12
Sin información	1	8	8	6	13	11	47
Total	1	13	16	18	22	18	88

Sueldo	Sin información	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	TOTAL
De 11,000 a 20,000	0	1	3	4	2	1	11
De 21,000 a 30,000	0	2	3	4	2	4	15
De 31,000 a 40,000	0	0	0	2	1	0	3
De 41,000 a 50,000	0	2	2	2	4	2	12
Total	0	5	8	12	9	7	41

Sueldo	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
De 11,000 a 20,000	2%	7%	11%	5%	2%
De 21,000 a 30,000	5%	7%	11%	5%	11%
De 31,000 a 40,000	0%	0%	5%	2%	0%
De 41,000 a 50,000	5%	2%	5%	10%	5%

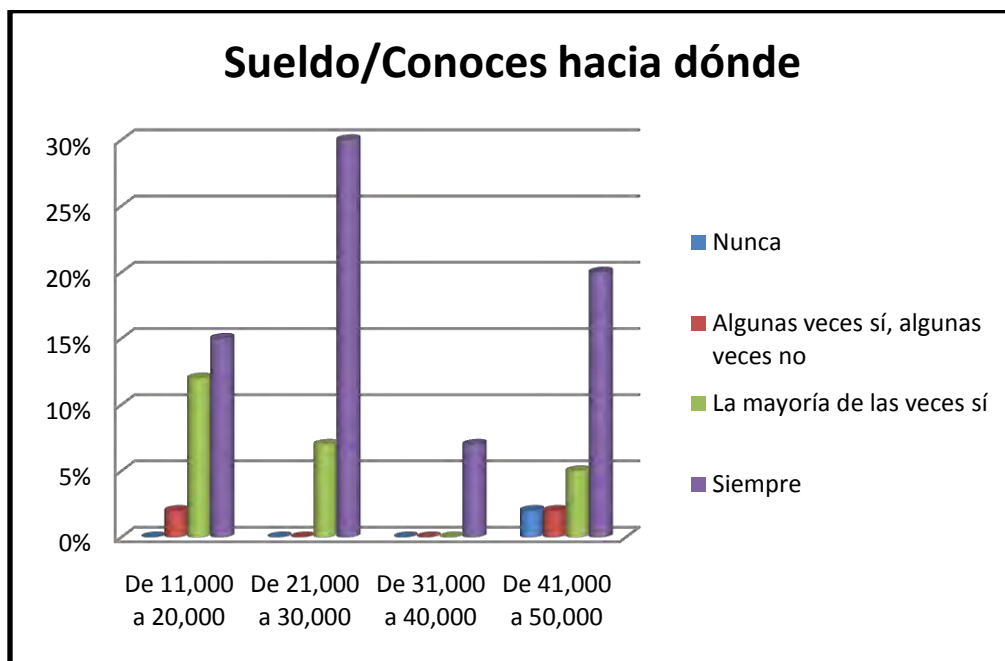


Conoces hacia dónde

Sueldo	Nunca	La mayoría de las veces	Algunas veces sí, algunas veces no	La mayoría de las veces sí	Siempre	Total
De 11,000 a 20,000	0	0	1	5	6	12
De 21,000 a 30,000	0	0	0	3	12	15
De 31,000 a 40,000	0	0	0	0	3	3
De 41,000 a 50,000	1	0	1	2	8	11
Sin información	0	1	2	16	28	47
Total	1	4	26	57	57	88

Sueldo	Nunca	La mayoría de las veces	Algunas veces sí, algunas veces no	La mayoría de las veces sí	Siempre	Total
De 11,000 a 20,000	0	0	1	5	6	12
De 21,000 a 30,000	0	0	0	3	12	15
De 31,000 a 40,000	0	0	0	0	3	3
De 41,000 a 50,000	1	0	1	2	8	11
Total	0	2	10	29	29	41

Sueldo	Nunca	Algunas veces sí, algunas veces no	La mayoría de las veces sí	Siempre
De 11,000 a 20,000	0%	2%	12%	15%
De 21,000 a 30,000	0%	0%	7%	30%
De 31,000 a 40,000	0%	0%	0%	7%
De 41,000 a 50,000	2%	2%	5%	20%

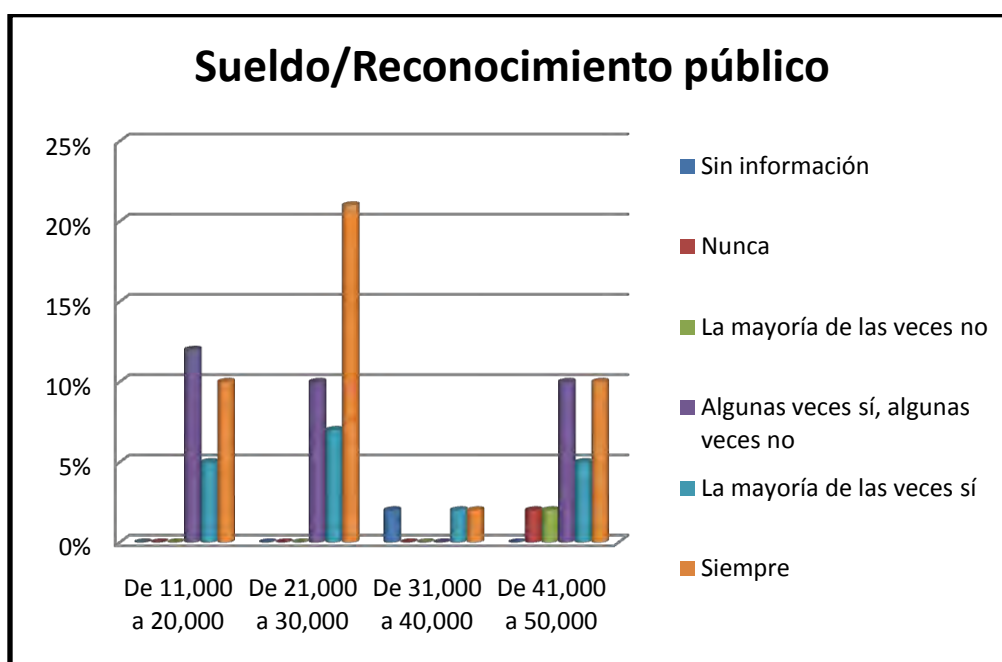


El reconocimiento público

Sueldo	Sin información	Nunca	La mayoría de las veces no	Algunas veces sí, algunas veces no	La mayoría de las veces sí	Siempre	Total
De 11,000 a 20,000	0	0	0	5	2	4	11
De 21,000 a 30,000	0	0	0	4	3	8	15
De 31,000 a 40,000	1	0	0	0	1	1	3
De 41,000 a 50,000	0	1	1	4	2	4	12
Sin información	0	6	4	10	14	13	47
Total	1	7	5	23	22	30	88

Sueldo	Sin información	Nunca	La mayoría de las veces no	Algunas veces sí, algunas veces no	La mayoría de las veces sí	Siempre	Total
De 11,000 a 20,000	0	0	0	5	2	4	11
De 21,000 a 30,000	0	0	0	4	3	8	15
De 31,000 a 40,000	1	0	0	0	1	1	3
De 41,000 a 50,000	0	1	1	4	2	4	12
Total	1	1	1	13	8	17	41

Sueldo	Sin información	Nunca	La mayoría de las veces no	Algunas veces sí, algunas veces no	La mayoría de las veces sí	Siempre
De 11,000 a 20,000	0%	0%	0%	12%	5%	10%
De 21,000 a 30,000	0%	0%	0%	10%	7%	21%
De 31,000 a 40,000	2%	0%	0%	0%	2%	2%
De 41,000 a 50,000	0%	2%	2%	10%	5%	10%

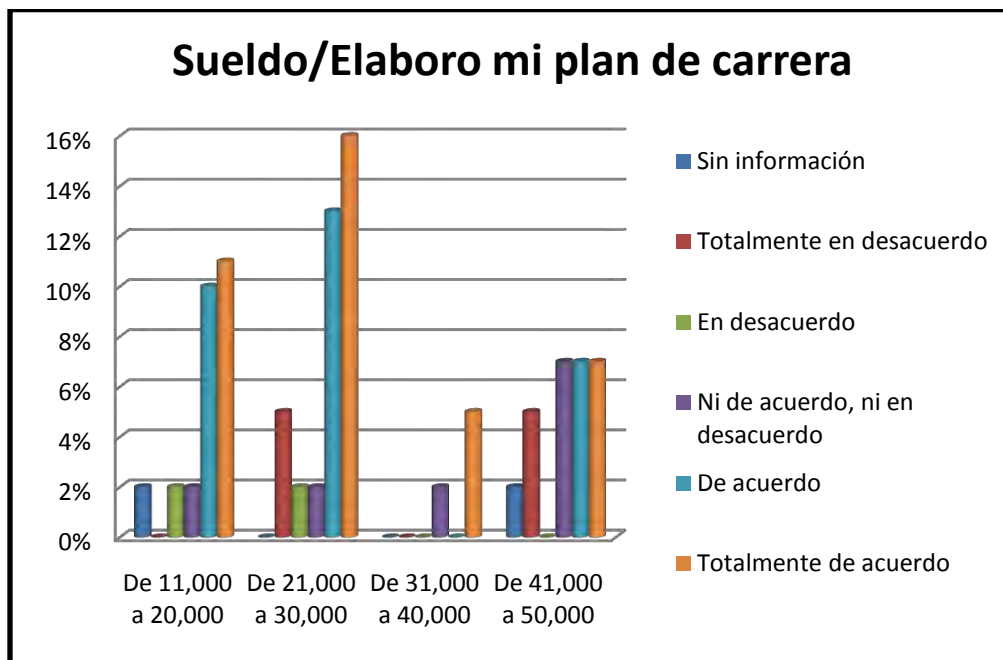


Elaboro mi plan de carrera

Sueldo	Sin información	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	Total
De 11,000 a 20,000	1	0	1	1	4	4	11
De 21,000 a 30,000	0	2	1	1	5	6	15
De 31,000 a 40,000	0	0	0	1	0	2	3
De 41,000 a 50,000	1	2	0	3	3	3	12
Sin información	0	8	3	6	14	16	47
Total	2	12	5	12	26	31	88

Sueldo	Sin información	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	Total
De 11,000 a 20,000	1	0	1	1	4	4	11
De 21,000 a 30,000	0	2	1	1	5	6	15
De 31,000 a 40,000	0	0	0	1	0	2	3
De 41,000 a 50,000	1	2	0	3	3	3	12
Total	2	4	2	6	12	15	41

Sueldo	Sin información	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
De 11,000 a 20,000	2%	0%	2%	2%	10%	11%
De 21,000 a 30,000	0%	5%	2%	2%	13%	16%
De 31,000 a 40,000	0%	0%	0%	2%	0%	5%
De 41,000 a 50,000	2%	5%	0%	7%	7%	7%

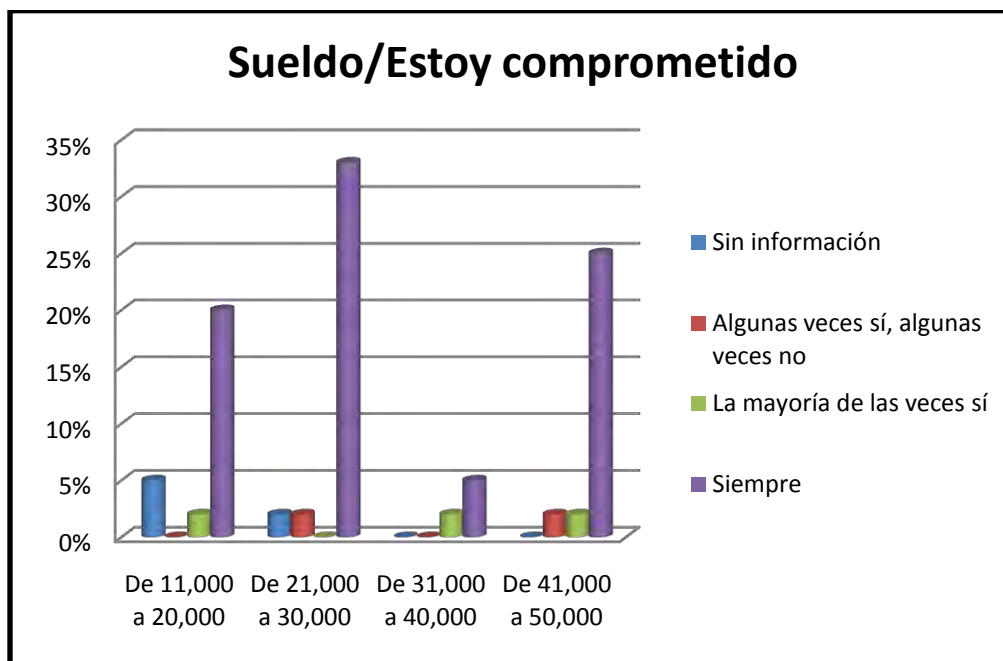


Estoy comprometido

Sueldo	Sin información	Algunas veces sí, algunas veces no	La mayoría de las veces sí	Siempre	Total
De 11,000 a 20,000	2	0	1	8	11
De 21,000 a 30,000	1	1	0	13	15
De 31,000 a 40,000	0	0	1	2	3
De 41,000 a 50,000	0	1	1	10	12
Sin información	1	0	11	35	47
Total	4	2	14	68	88

Sueldo	Sin información	Algunas veces sí, algunas veces no	La mayoría de las veces sí	Siempre	Total
De 11,000 a 20,000	2	0	1	8	11
De 21,000 a 30,000	1	1	0	13	15
De 31,000 a 40,000	0	0	1	2	3
De 41,000 a 50,000	0	1	1	10	12
Total	3	2	3	33	41

Sueldo	Sin información	Algunas veces sí, algunas veces no	La mayoría de las veces sí	Siempre
De 11,000 a 20,000	5%	0%	2%	20%
De 21,000 a 30,000	2%	2%	0%	33%
De 31,000 a 40,000	0%	0%	2%	5%
De 41,000 a 50,000	0%	2%	2%	25%

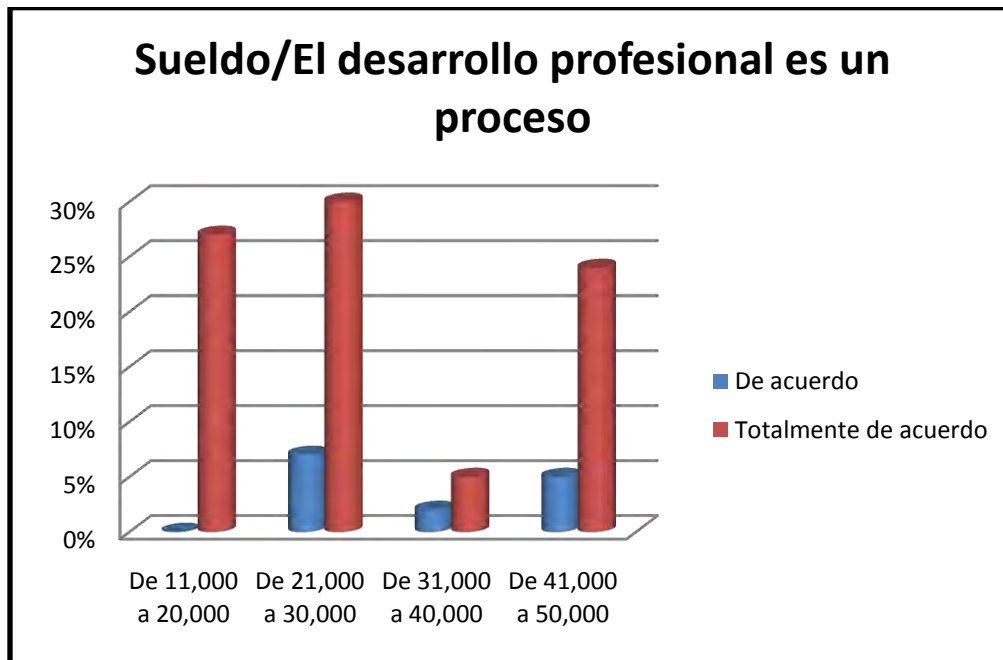


El desarrollo profesional

Sueldo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	Total
De 11,000 a 20,000	0	11	11
De 21,000 a 30,000	3	12	15
De 31,000 a 40,000	1	2	3
De 41,000 a 50,000	2	10	12
Sin información	4	43	47
Total	10	78	88

Sueldo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	Total
De 11,000 a 20,000	0	11	11
De 21,000 a 30,000	3	12	15
De 31,000 a 40,000	1	2	3
De 41,000 a 50,000	2	10	12
Total	6	35	41

Sueldo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
De 11,000 a 20,000	0%	27%
De 21,000 a 30,000	7%	30%
De 31,000 a 40,000	2%	5%
De 41,000 a 50,000	5%	24%



Soy un especialista

Sueldo	Algunas veces sí, algunas veces no	La mayoría de las veces sí	Siempre	Total
De 11,000 a 20,000	0	6	5	11
De 21,000 a 30,000	0	5	10	15
De 31,000 a 40,000	1	1	1	3
De 41,000 a 50,000	0	6	6	12
Sin información	2	20	25	47
Total	3	38	47	88

Sueldo	Algunas veces sí, algunas veces no	La mayoría de las veces sí	Siempre	Total
De 11,000 a 20,000	0	6	5	11
De 21,000 a 30,000	0	5	10	15
De 31,000 a 40,000	1	1	1	3
De 41,000 a 50,000	0	6	6	12
Total	1	18	22	41

Sueldo	Algunas veces sí, algunas veces no	La mayoría de las veces sí	Siempre
De 11,000 a 20,000	0%	15%	12%
De 21,000 a 30,000	0%	12%	25%
De 31,000 a 40,000	2%	2%	2%
De 41,000 a 50,000	0%	15%	15%

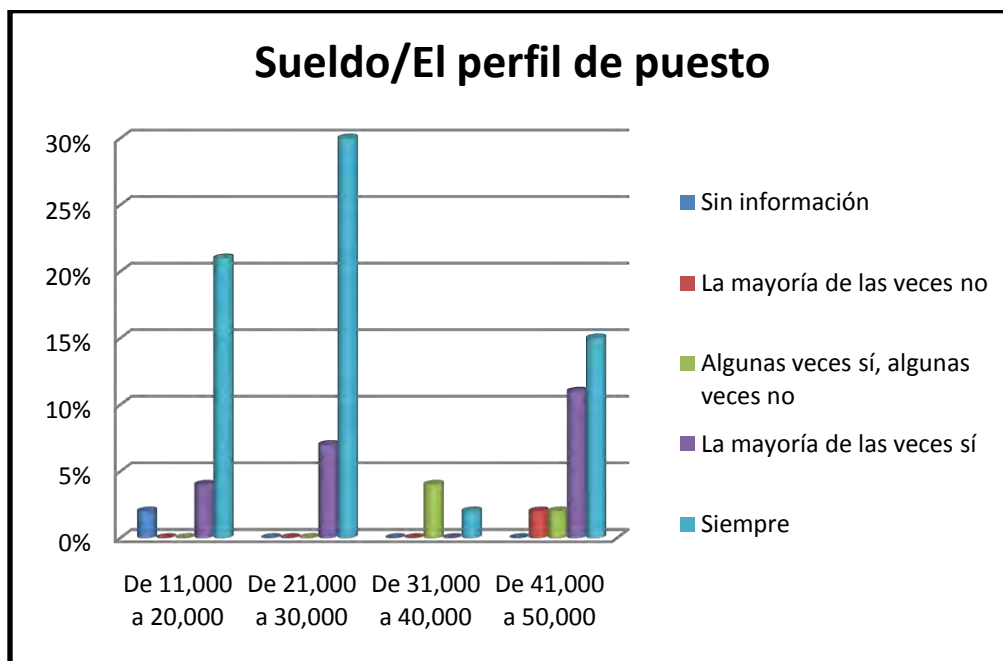


El perfil de puesto

Sueldo	Sin información	La mayoría de las veces no	Algunas veces sí, algunas veces no	La mayoría de las veces sí	Siempre	Total
De 11,000 a 20,000	1	0	0	2	8	11
De 21,000 a 30,000	0	0	0	3	12	15
De 31,000 a 40,000	0	0	2	0	1	3
De 41,000 a 50,000	0	1	1	4	6	12
Sin información	2	0	2	16	27	47
Total	3	1	5	25	54	88

Sueldo	Sin información	La mayoría de las veces no	Algunas veces sí, algunas veces no	La mayoría de las veces sí	Siempre	Total
De 11,000 a 20,000	1	0	0	2	8	11
De 21,000 a 30,000	0	0	0	3	12	15
De 31,000 a 40,000	0	0	2	0	1	3
De 41,000 a 50,000	0	1	1	4	6	12
Total	1	1	3	9	27	41

Sueldo	Sin información	La mayoría de las veces no	Algunas veces sí, algunas veces no	La mayoría de las veces sí	Siempre
De 11,000 a 20,000	2%	0%	0%	4%	21%
De 21,000 a 30,000	0%	0%	0%	7%	30%
De 31,000 a 40,000	0%	0%	4%	0%	2%
De 41,000 a 50,000	0%	2%	2%	11%	15%

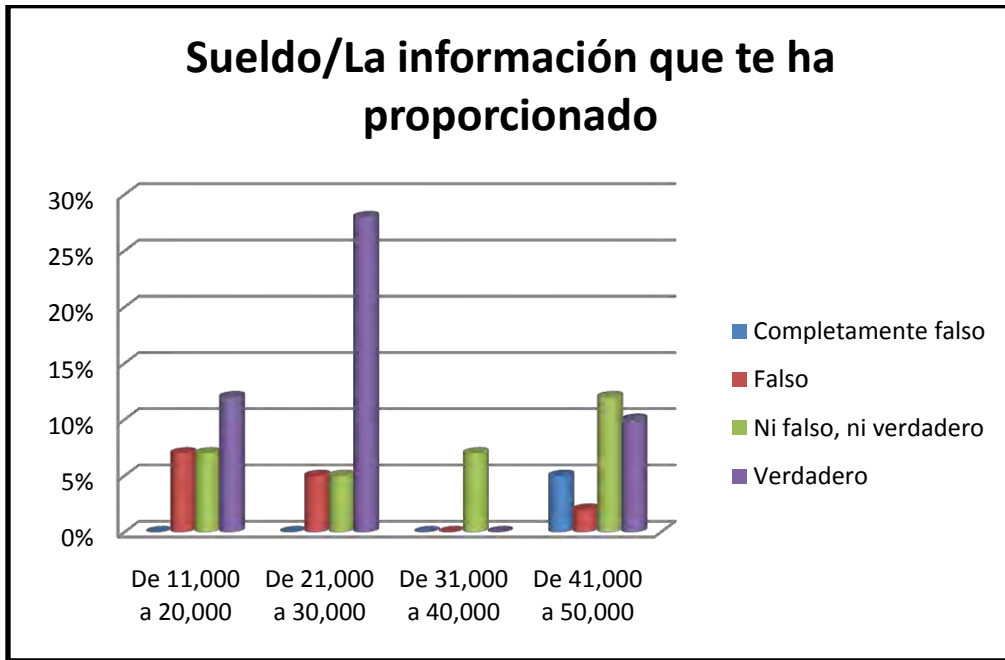


Con la información

Sueldo	Completamente falso	Falso	Ni falso, ni verdadero	Verdadero	Completamente verdadero	Total
De 11,000 a 20,000	0	3	3	5	0	11
De 21,000 a 30,000	0	2	2	11	0	15
De 31,000 a 40,000	0	0	3	0	0	3
De 41,000 a 50,000	2	1	5	4	0	12
Sin información	6	9	9	12	11	47
Total	8	15	22	32	11	88

Sueldo	Completamente falso	Falso	Ni falso, ni verdadero	Verdadero	Total
De 11,000 a 20,000	0	3	3	5	11
De 21,000 a 30,000	0	2	2	11	15
De 31,000 a 40,000	0	0	3	0	3
De 41,000 a 50,000	2	1	5	4	12
Total	2	6	13	20	41

Sueldo	Completamente falso	Falso	Ni falso, ni verdadero	Verdadero
De 11,000 a 20,000	0%	7%	7%	12%
De 21,000 a 30,000	0%	5%	5%	28%
De 31,000 a 40,000	0%	0%	7%	0%
De 41,000 a 50,000	5%	2%	12%	10%

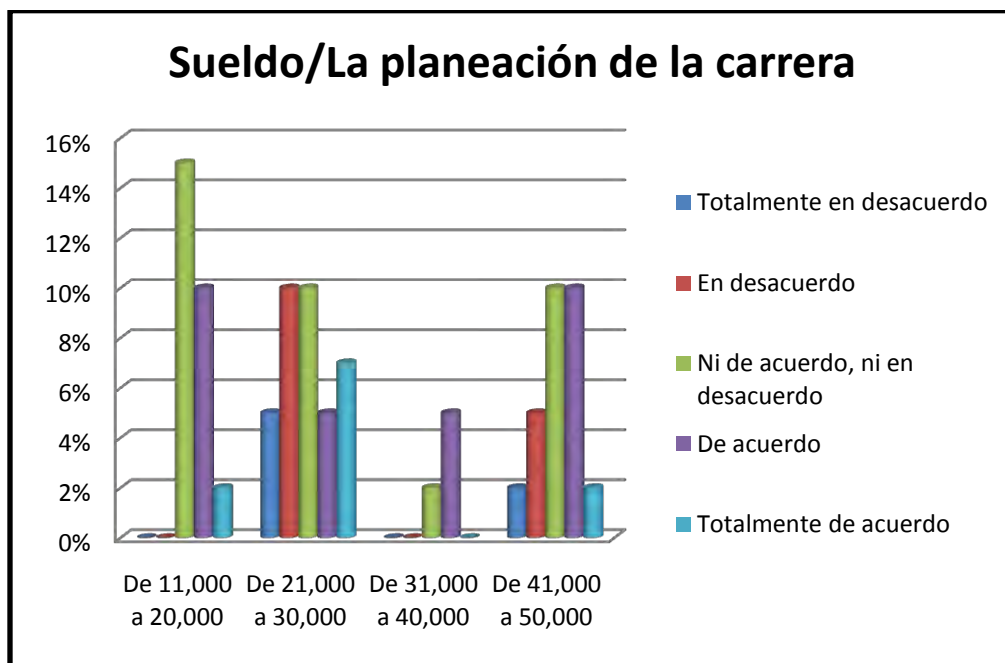


La planeación de la carrera

Sueldo	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	Total
De 11,000 a 20,000	0	0	6	4	1	11
De 21,000 a 30,000	2	4	4	2	3	15
De 31,000 a 40,000	0	0	1	2	0	3
De 41,000 a 50,000	1	2	4	4	1	12
Sin información	5	6	5	13	18	47
Total	8	12	20	25	23	88

Sueldo	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	Total
De 11,000 a 20,000	0	0	6	4	1	11
De 21,000 a 30,000	2	4	4	2	3	15
De 31,000 a 40,000	0	0	1	2	0	3
De 41,000 a 50,000	1	2	4	4	1	12
Total	3	6	15	12	5	41

Sueldo	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
De 11,000 a 20,000	0%	0%	15%	10%	2%
De 21,000 a 30,000	5%	10%	10%	5%	7%
De 31,000 a 40,000	0%	0%	2%	5%	0%
De 41,000 a 50,000	2%	5%	10%	10%	2%

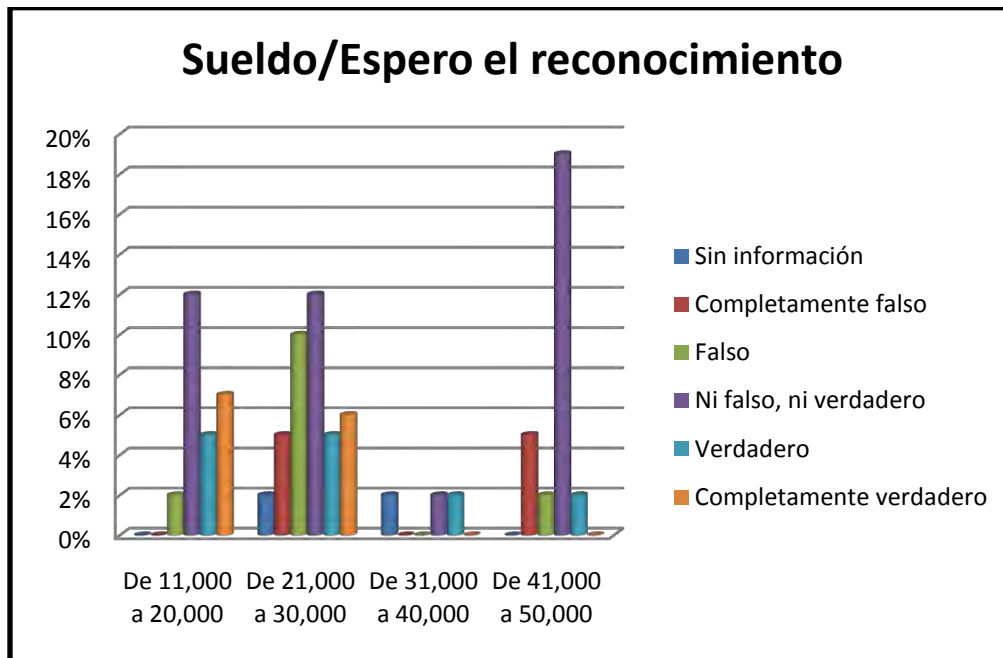


Espero el reconocimiento

Sueldo	Sin información	Completamente falso	Falso	Ni falso, ni verdadero	Verdadero	Completamente verdadero	Total
De 11,000 a 20,000	0	0	1	5	2	3	11
De 21,000 a 30,000	1	2	2	5	2	3	15
De 31,000 a 40,000	1	0	0	1	1	0	3
De 41,000 a 50,000	0	2	1	8	1	0	12
Sin información	0	9	6	10	15	7	47
Total	2	13	10	29	21	13	88

Sueldo	Sin información	Completamente falso	Falso	Ni falso, ni verdadero	Verdadero	Completamente verdadero	Total
De 11,000 a 20,000	0	0	1	5	2	3	11
De 21,000 a 30,000	1	2	2	5	2	3	15
De 31,000 a 40,000	1	0	0	1	1	0	3
De 41,000 a 50,000	0	2	1	8	1	0	12
Total	2	4	4	19	6	6	41

Sueldo	Sin información	Completamente falso	Falso	Ni falso, ni verdadero	Verdadero	Completamente verdadero
De 11,000 a 20,000	0%	0%	2%	12%	5%	7%
De 21,000 a 30,000	2%	5%	10%	12%	5%	6%
De 31,000 a 40,000	2%	0%	0%	2%	2%	0%
De 41,000 a 50,000	0%	5%	2%	19%	2%	0%

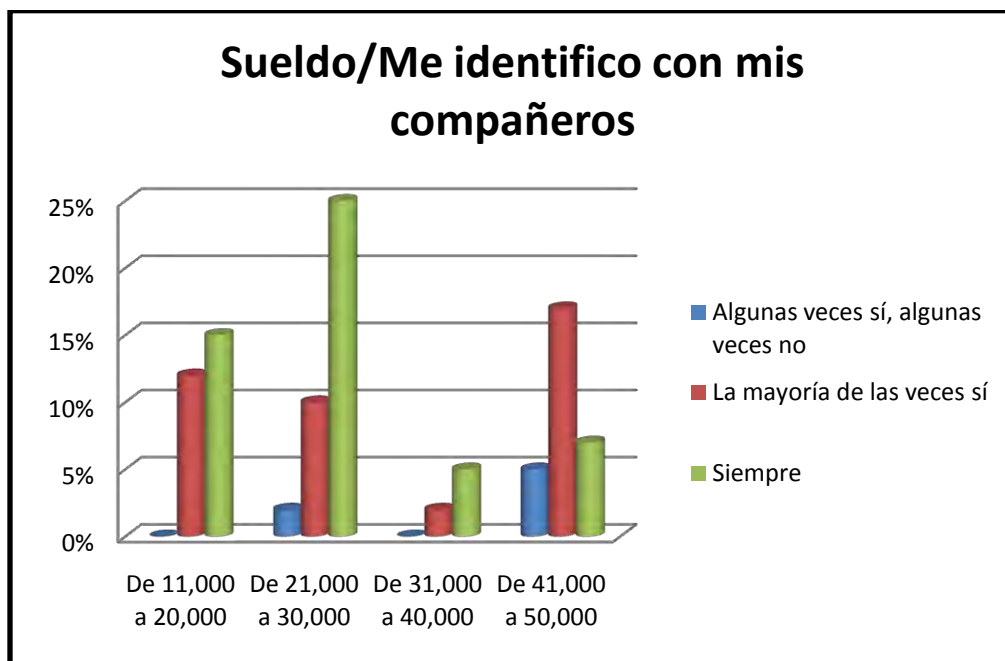


Me identifico

Sueldo	La mayoría de las veces no	Algunas veces sí, algunas veces no	La mayoría de las veces sí	Siempre	Total
De 11,000 a 20,000	0	0	5	6	11
De 21,000 a 30,000	0	1	4	10	15
De 31,000 a 40,000	0	0	1	2	3
De 41,000 a 50,000	0	2	7	3	12
Sin información	1	3	19	24	47
Total	1	6	36	45	88

Sueldo	Algunas veces sí, algunas veces no	La mayoría de las veces sí	Siempre	Total
De 11,000 a 20,000	0	5	6	11
De 21,000 a 30,000	1	4	10	15
De 31,000 a 40,000	0	1	2	3
De 41,000 a 50,000	2	7	3	12
Total	3	17	21	41

Sueldo	Algunas veces sí, algunas veces no	La mayoría de las veces sí	Siempre
De 11,000 a 20,000	0%	12%	15%
De 21,000 a 30,000	2%	10%	25%
De 31,000 a 40,000	0%	2%	5%
De 41,000 a 50,000	5%	17%	7%

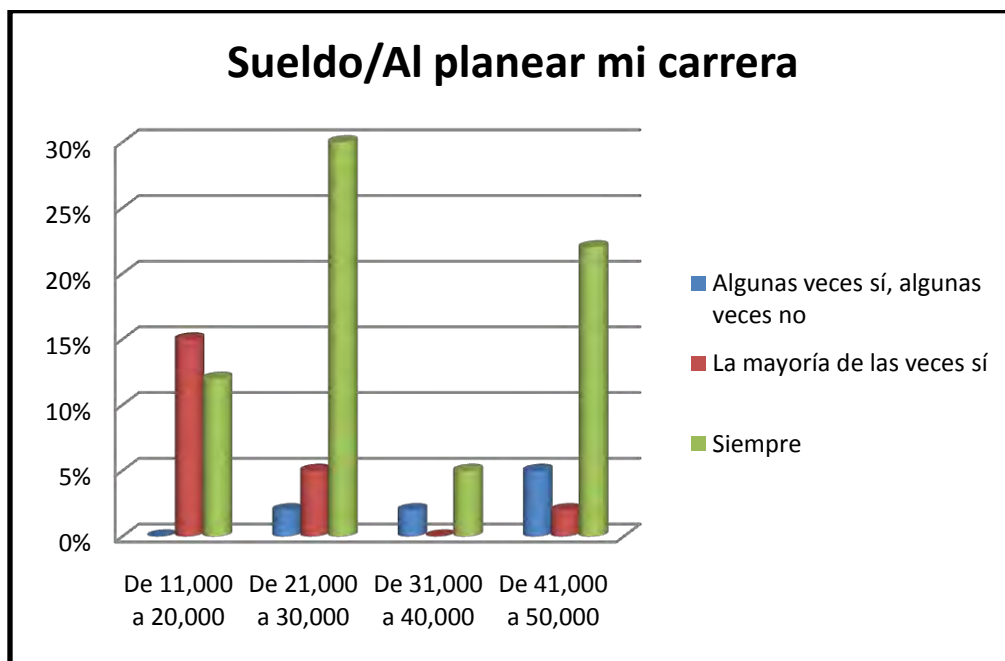


Al planear mi carrera

Sueldo	Nunca	La mayoría de las veces no	Algunas veces sí, algunas veces no	La mayoría de las veces sí	Siempre	Total
De 11,000 a 20,000	0	0	0	6	5	11
De 21,000 a 30,000	0	0	1	2	12	15
De 31,000 a 40,000	0	0	1	0	2	3
De 41,000 a 50,000	0	0	2	1	9	12
Sin información	1	1	1	17	27	47
Total	1	1	5	26	55	88

Sueldo	Algunas veces sí, algunas veces no	La mayoría de las veces sí	Siempre	Total
De 11,000 a 20,000	0	6	5	11
De 21,000 a 30,000	1	2	12	15
De 31,000 a 40,000	1	0	2	3
De 41,000 a 50,000	2	1	9	12
Total	4	9	28	41

Sueldo	Algunas veces sí, algunas veces no	La mayoría de las veces sí	Siempre
De 11,000 a 20,000	0%	15%	12%
De 21,000 a 30,000	2%	5%	30%
De 31,000 a 40,000	2%	0%	5%
De 41,000 a 50,000	5%	2%	22%

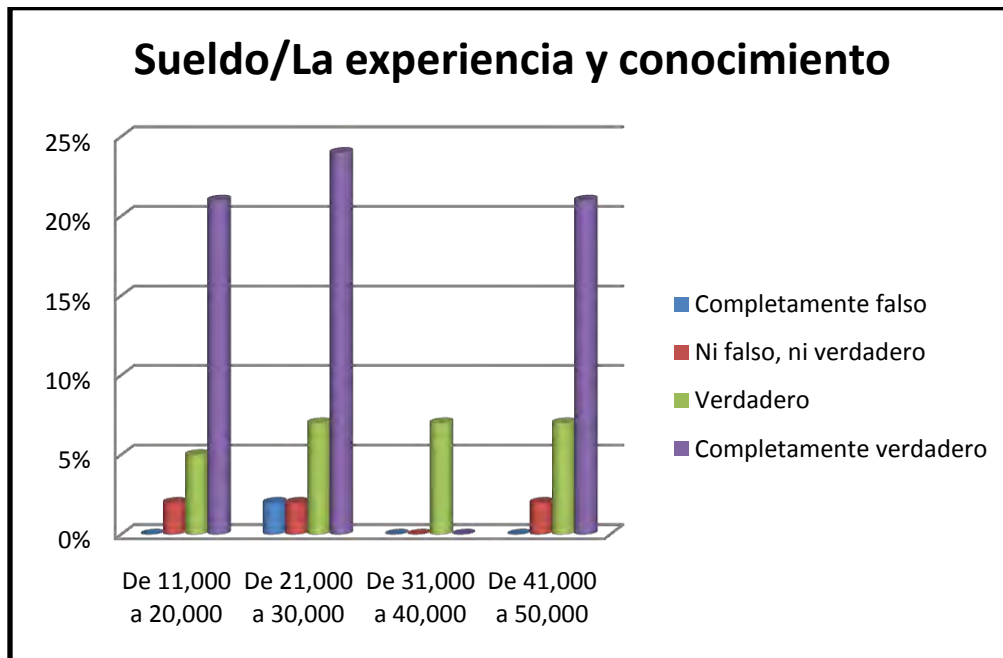


La experiencia y conocimientos

Sueldo	Completamente falso	Falso	Ni falso, ni verdadero	Verdadero	Completamente verdadero	Total
De 11,000 a 20,000	0	0	1	2	8	11
De 21,000 a 30,000	1	0	1	3	10	15
De 31,000 a 40,000	0	0	0	3	0	3
De 41,000 a 50,000	0	0	1	3	8	12
Sin información	1	2	3	8	33	47
Total	2	2	6	19	59	88

Sueldo	Completamente falso	Ni falso, ni verdadero	Verdadero	Completamente verdadero	Total
De 11,000 a 20,000	0	1	2	8	11
De 21,000 a 30,000	1	1	3	10	15
De 31,000 a 40,000	0	0	3	0	3
De 41,000 a 50,000	0	1	3	8	12
Total	1	3	11	26	41

Sueldo	Completamente falso	Ni falso, ni verdadero	Verdadero	Completamente verdadero
De 11,000 a 20,000	0%	2%	5%	21%
De 21,000 a 30,000	2%	2%	7%	24%
De 31,000 a 40,000	0%	0%	7%	0%
De 41,000 a 50,000	0%	2%	7%	21%

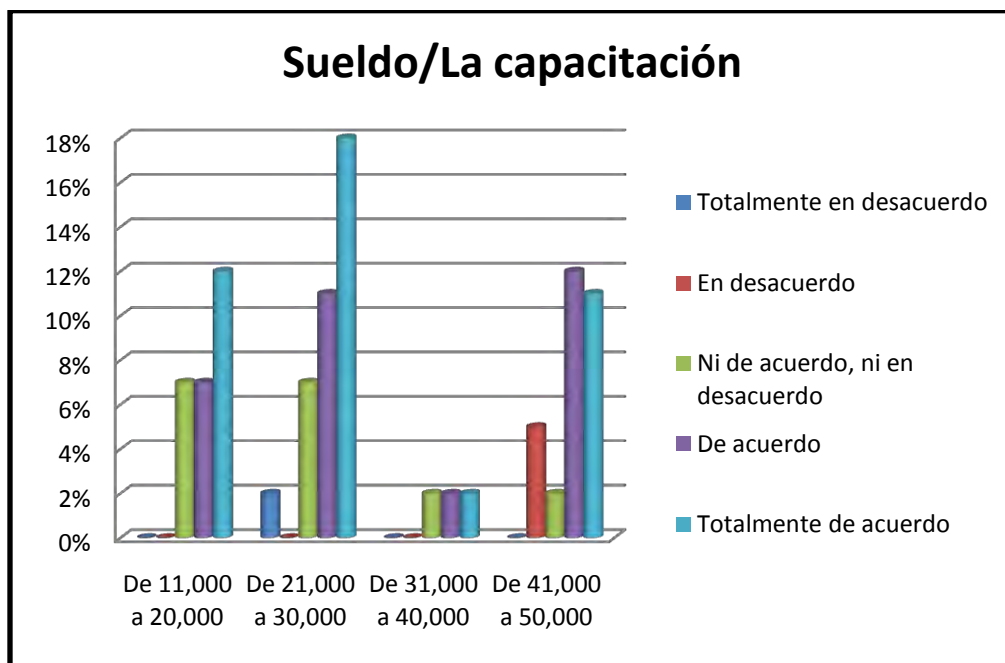


La capacitación

Sueldo	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	Total
De 11,000 a 20,000	0	0	3	3	5	11
De 21,000 a 30,000	1	0	3	4	7	15
De 31,000 a 40,000	0	0	1	1	1	3
De 41,000 a 50,000	0	2	1	5	4	12
Sin información	2	3	7	13	22	47
Total	3	5	15	26	39	88

Sueldo	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	Total
De 11,000 a 20,000	0	0	3	3	5	11
De 21,000 a 30,000	1	0	3	4	7	15
De 31,000 a 40,000	0	0	1	1	1	3
De 41,000 a 50,000	0	2	1	5	4	12
Total	1	2	8	13	17	41

Sueldo	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
De 11,000 a 20,000	0%	0%	7%	7%	12%
De 21,000 a 30,000	2%	0%	7%	11%	18%
De 31,000 a 40,000	0%	0%	2%	2%	2%
De 41,000 a 50,000	0%	5%	2%	12%	11%

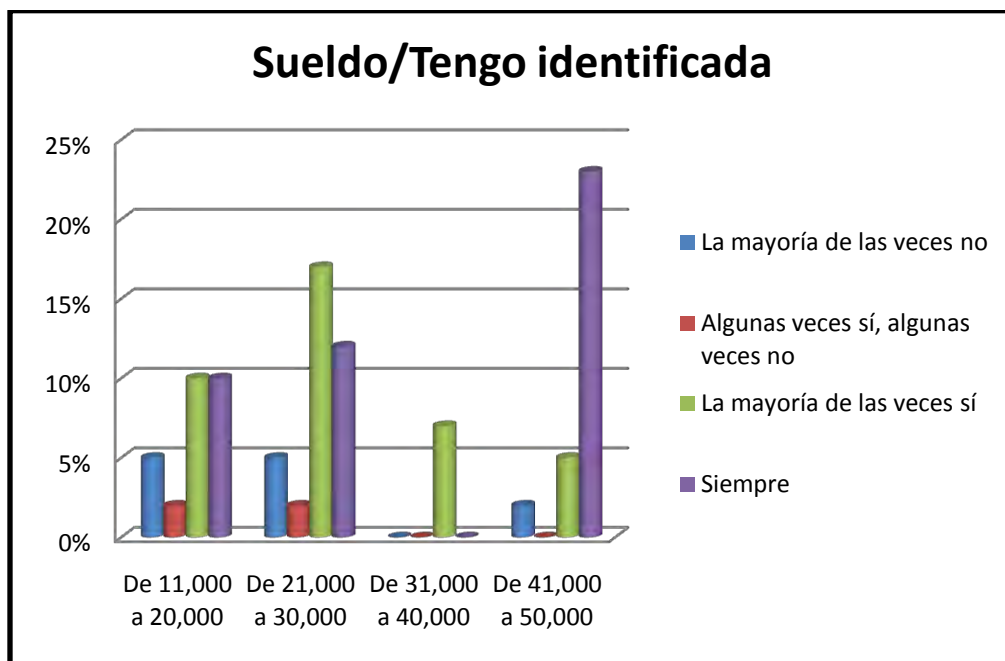


Tengo identificada

Sueldo	Nunca	La mayoría de las veces no	Algunas veces sí, algunas veces no	La mayoría de las veces sí	Siempre	Total
De 11,000 a 20,000	0	2	1	4	4	11
De 21,000 a 30,000	0	2	1	7	5	15
De 31,000 a 40,000	0	0	0	3	0	3
De 41,000 a 50,000	0	1	0	2	9	12
Sin información	1	2	3	16	25	47
Total	1	7	5	32	43	88

Sueldo	La mayoría de las veces no	Algunas veces sí, algunas veces no	La mayoría de las veces sí	Siempre	Total
De 11,000 a 20,000	2	1	4	4	11
De 21,000 a 30,000	2	1	7	5	15
De 31,000 a 40,000	0	0	3	0	3
De 41,000 a 50,000	1	0	2	9	12
Total	5	2	16	18	41

Sueldo	La mayoría de las veces no	Algunas veces sí, algunas veces no	La mayoría de las veces sí	Siempre
De 11,000 a 20,000	5%	2%	10%	10%
De 21,000 a 30,000	5%	2%	17%	12%
De 31,000 a 40,000	0%	0%	7%	0%
De 41,000 a 50,000	2%	0%	5%	23%

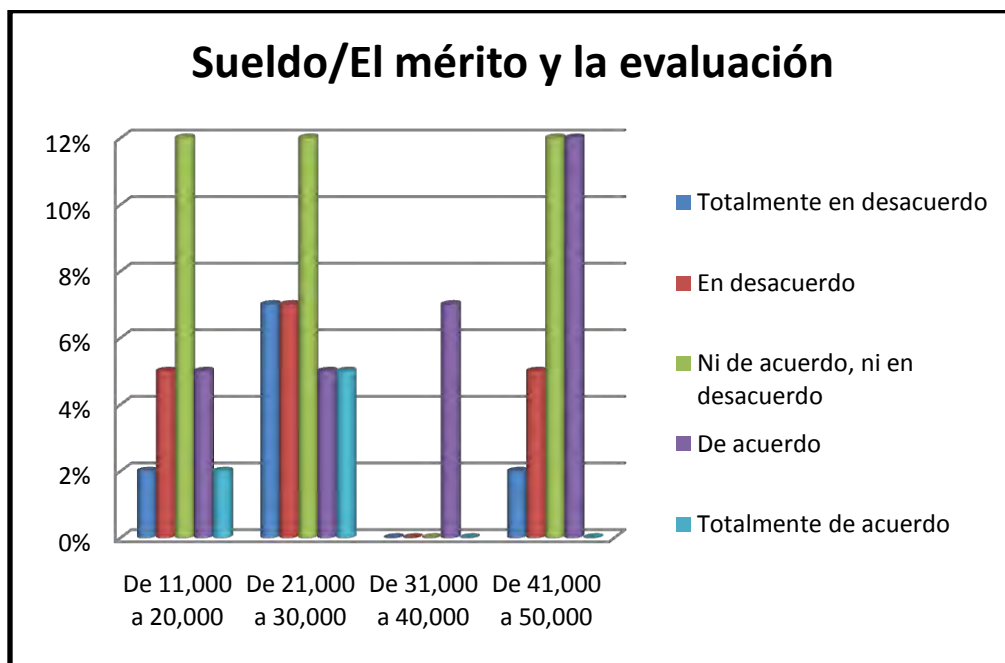


El mérito y la evaluación del desempeño

Sueldo	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	Total
De 11,000 a 20,000	1	2	5	2	1	11
De 21,000 a 30,000	3	3	5	2	2	15
De 31,000 a 40,000	0	0	0	3	0	3
De 41,000 a 50,000	1	2	5	4	0	12
Sin información	8	4	11	12	12	47
Total	13	11	26	23	15	88

Sueldo	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	Total
De 11,000 a 20,000	1	2	5	2	1	11
De 21,000 a 30,000	3	3	5	2	2	15
De 31,000 a 40,000	0	0	0	3	0	3
De 41,000 a 50,000	1	2	5	4	0	12
Total	5	7	15	11	3	41

Sueldo	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
De 11,000 a 20,000	2%	5%	12%	5%	2%
De 21,000 a 30,000	7%	7%	12%	5%	5%
De 31,000 a 40,000	0%	0%	0%	7%	0%
De 41,000 a 50,000	2%	5%	12%	12%	0%



Anexo 11. Variable sociodemográfica

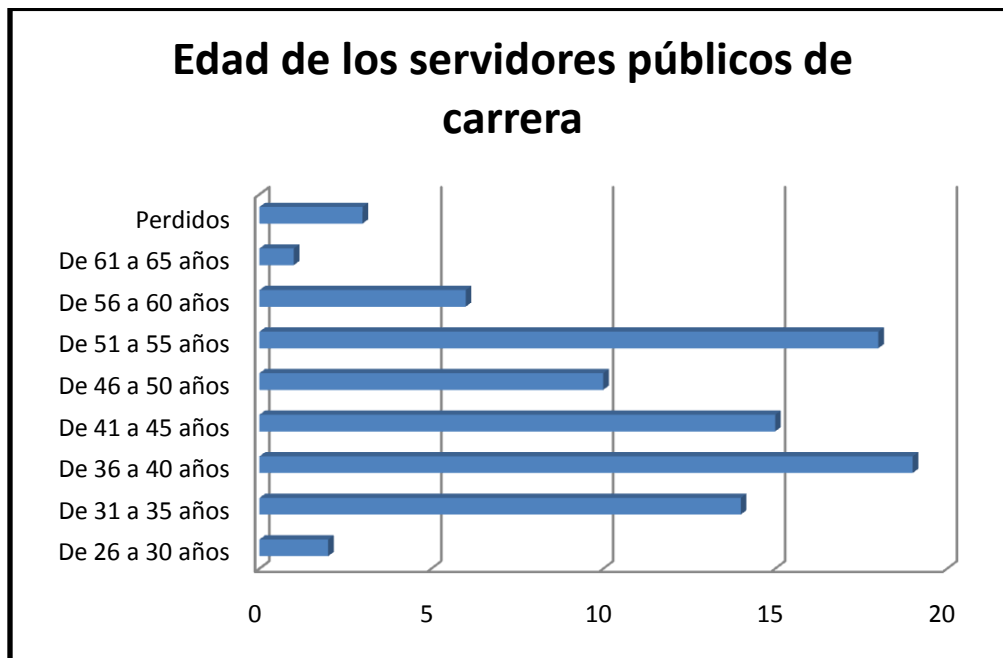
Género

Género	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Masculino	58	65.9	65.9	65.9
Femenino	30	34.1	34.1	100
Total	88	100	100	



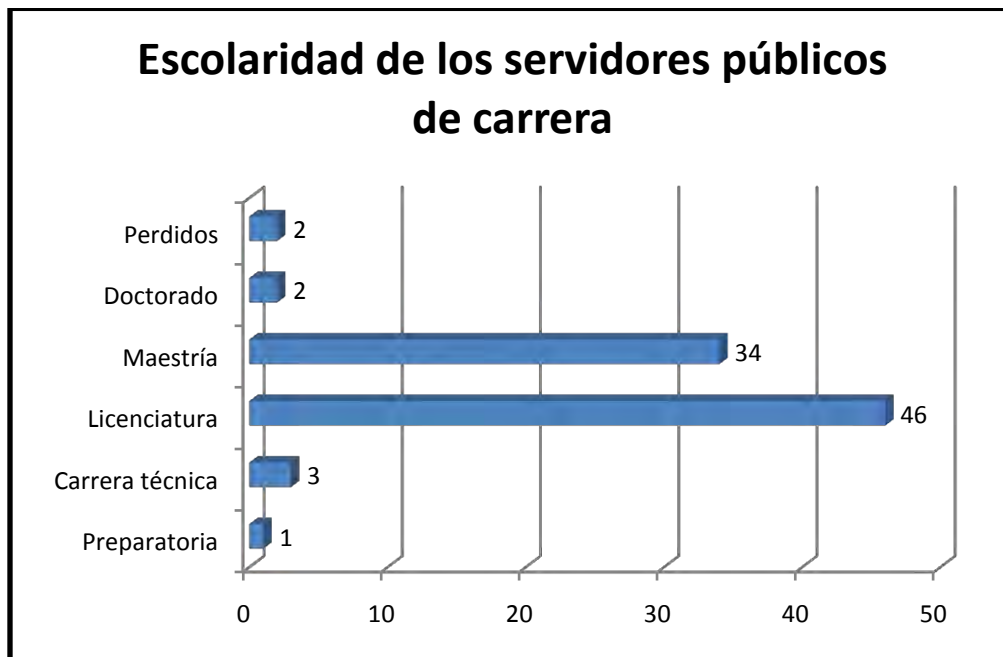
Edad

Edad	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
De 26 a 30 años	2	2.3	2.4	2.4
De 31 a 35 años	14	15.9	16.5	18.8
De 36 a 40 años	19	21.6	22.4	41.2
De 41 a 45 años	15	17.0	17.6	58.8
De 46 a 50 años	10	11.4	11.8	70.6
De 51 a 55 años	18	20.5	21.2	91.8
De 56 a 60 años	6	6.8	7.1	98.8
De 61 a 65 años	1	1.1	1.2	100
Perdidos	3	3.4		
Total	88	100	100	



Escolaridad

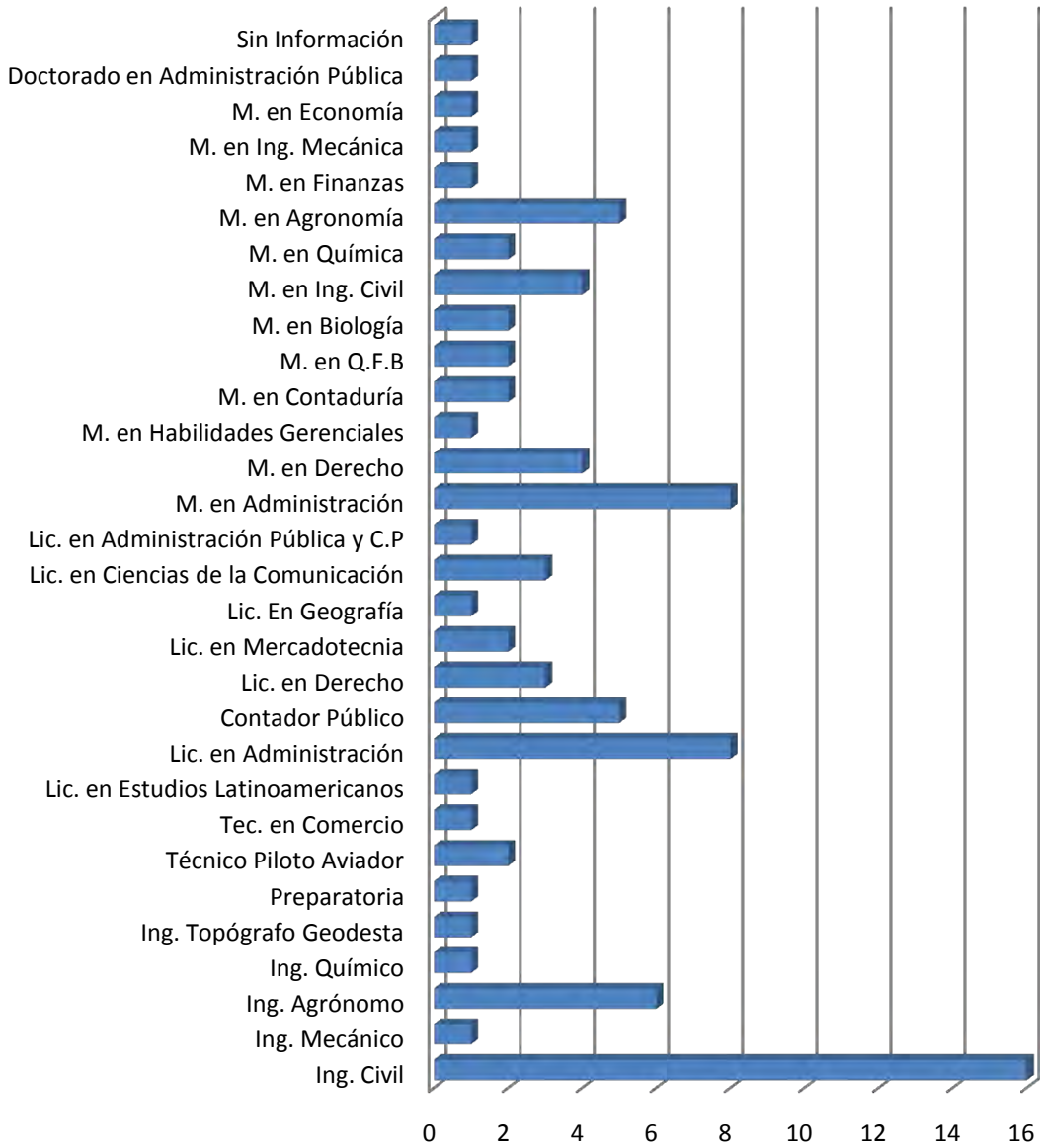
Escolaridad	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Preparatoria	1	1.1	1.2	1.2
Carrera técnica	3	3.4	3.5	4.7
Licenciatura	46	52.3	53.5	58.1
Maestría	34	38.6	39.5	97.7
Doctorado	2	2.3	2.3	100
Perdidos	2	2.3	100	
Total	88	100		



Formación académica

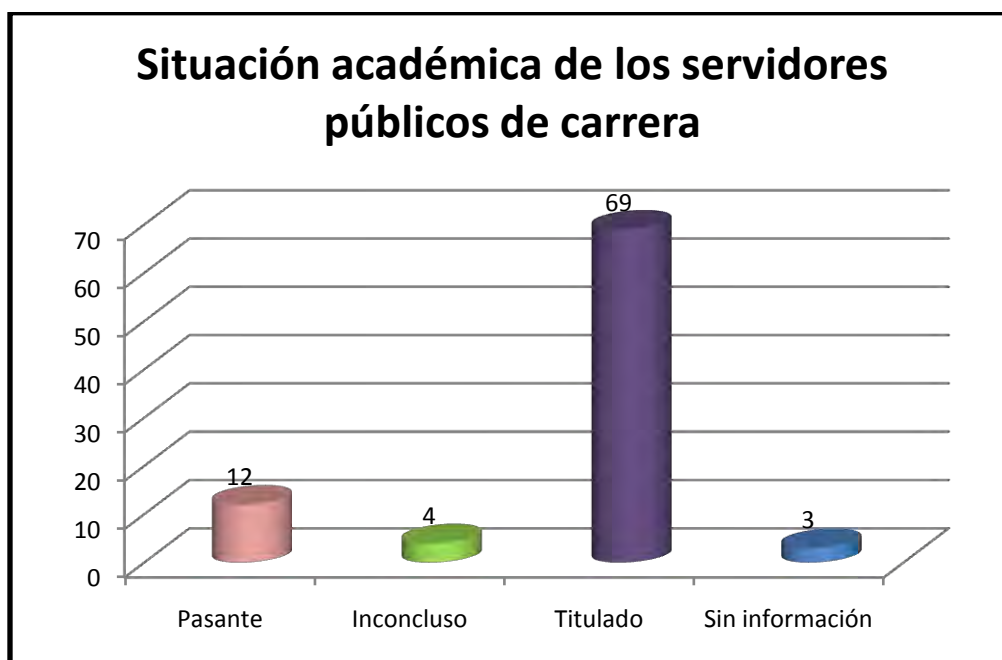
Carrera	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Ing. Civil	16	18.1	18.4	18.4
Ing. Mecánico	1	1.1	1.1	19.5
Ing. Agrónomo	6	6.8	6.9	26.4
Ing. Químico	1	1.1	1.1	27.6
Ing. Topógrafo Geodesta	1	1.1	1.1	28.7
Preparatoria	1	1.1	1.1	29.9
Técnico Piloto Aviador	2	2.3	2.3	32.2
Tec. en Comercio	1	1.1	1.1	33.3
Lic. en Estudios Latinoamericanos	1	1.1	1.1	34.5
Lic. en Administración	8	9.1	9.2	43.7
Contador Público	5	5.7	5.7	49.4
Lic. en Derecho	3	3.4	3.4	52.9
Lic. en Mercadotecnia	2	2.3	2.3	55.2
Lic. En Geografía	1	1.1	1.1	56.3
Lic. en Ciencias de la Comunicación	3	3.4	3.4	59.8
Lic. en Administración Pública y C.P	1	1.1	1.1	60.9
M. en Administración	8	9.1	9.2	70.1
M. en Derecho	4	4.5	4.6	74.7
M. en Habilidades Gerenciales	1	1.1	1.1	75.9
M. en Contaduría	2	2.3	2.3	78.2
M. en Q.F.B	2	2.3	2.3	80.5
M. en Biología	2	2.3	2.3	82.8
M. en Ing. Civil	4	4.5	4.6	87.4
M. en Química	2	2.3	2.3	89.7
M. en Agronomía	5	5.7	5.7	95.5
M. en Finanzas	1	1.1	1.1	96.6
M. en Ing. Mecánica	1	1.1	1.1	97.7
M. en Economía	1	1.1	1.1	98.9
Doctorado en Administración Pública	1	1.1	1.1	100
Sin información	1	1.1	1.1	
Total	88	100		

Formación académica de los servidores públicos de carrera



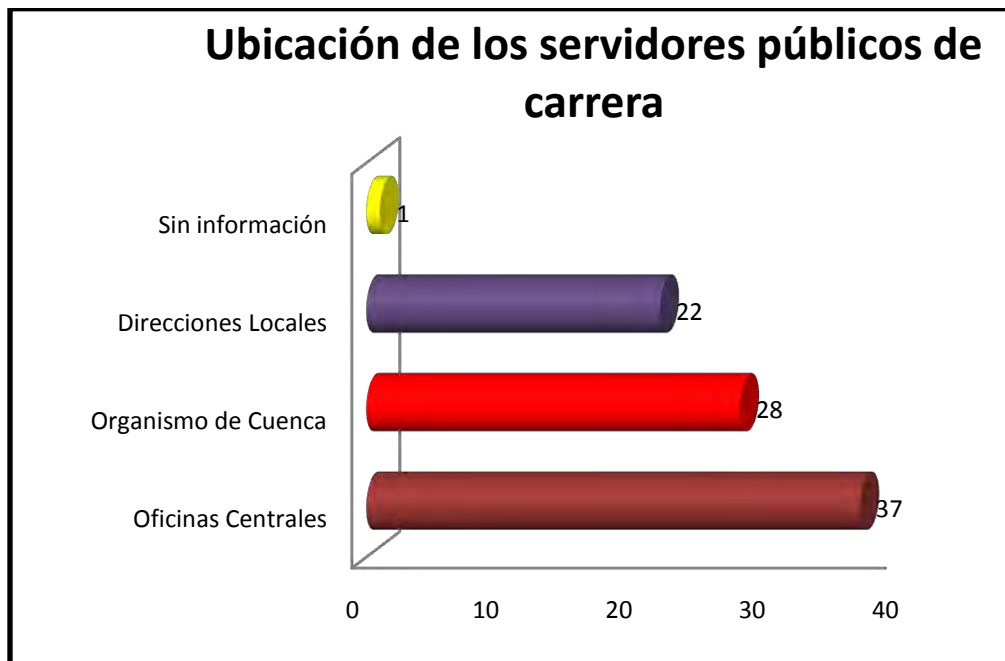
Situación Académica

Situación	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Pasante	12	13.6	14.1	14.1
Inconcluso	4	4.5	4.7	18.8
Titulado	69	78.4	81.2	100
Sin información	3	3.4		
Total	88	100	100	



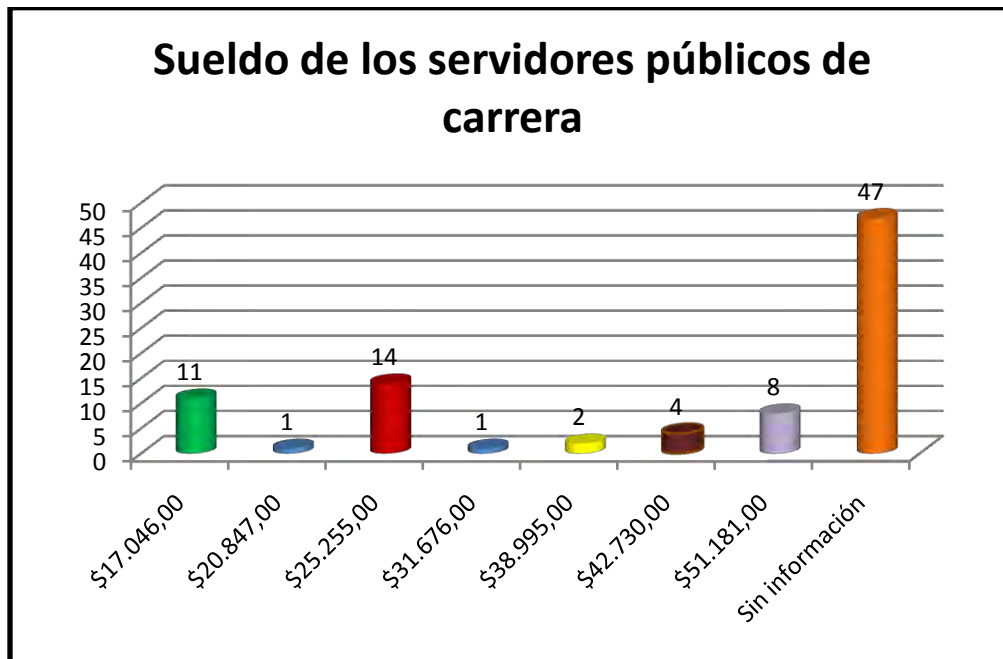
Ubicación de los servidores públicos de carrera

Ubicación	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Oficinas Centrales	37	37	42.5	42.5
Organismo de Cuenca	28	31.8	32.2	74.7
Direcciones Locales	22	25.0	25.3	100
Sin información	1	1.1	100	
Total	88	100		



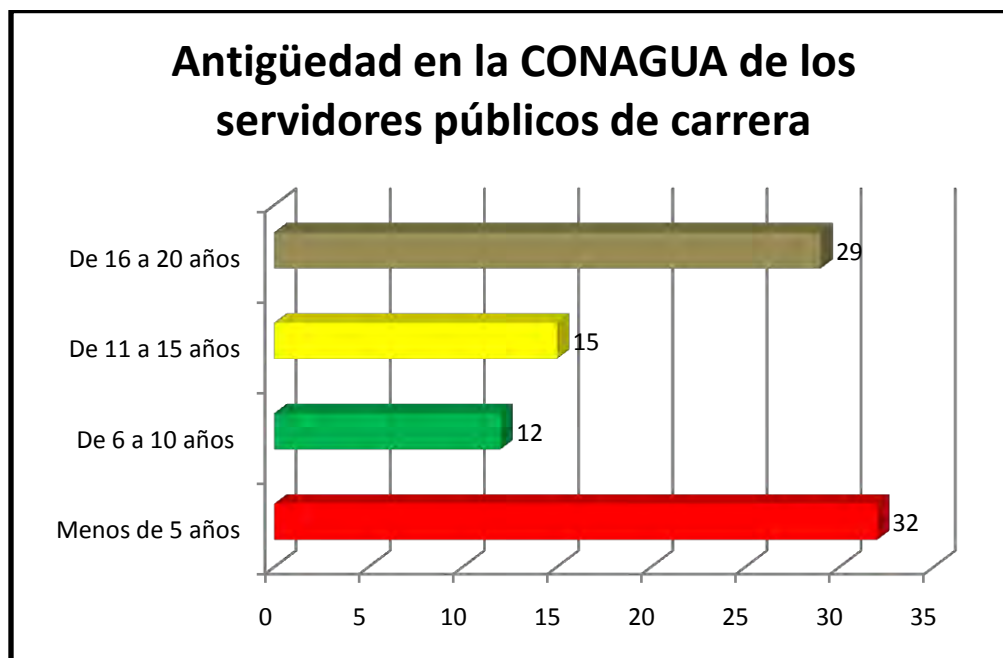
Sueldo

Sueldo	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
\$17.046,00	11	12.5	26.8	26.8
\$20.847,00	1	1.1	2.4	29.3
\$25.255,00	14	15.9	34.1	63.4
\$31.676,00	1	1.1	2.4	65.9
\$38.995,00	2	2.3	4.9	70.7
\$42.730,00	4	4.5	9.8	80.5
\$51.181,00	8	9.1	19.5	100
Sin información	47	53.4	100	



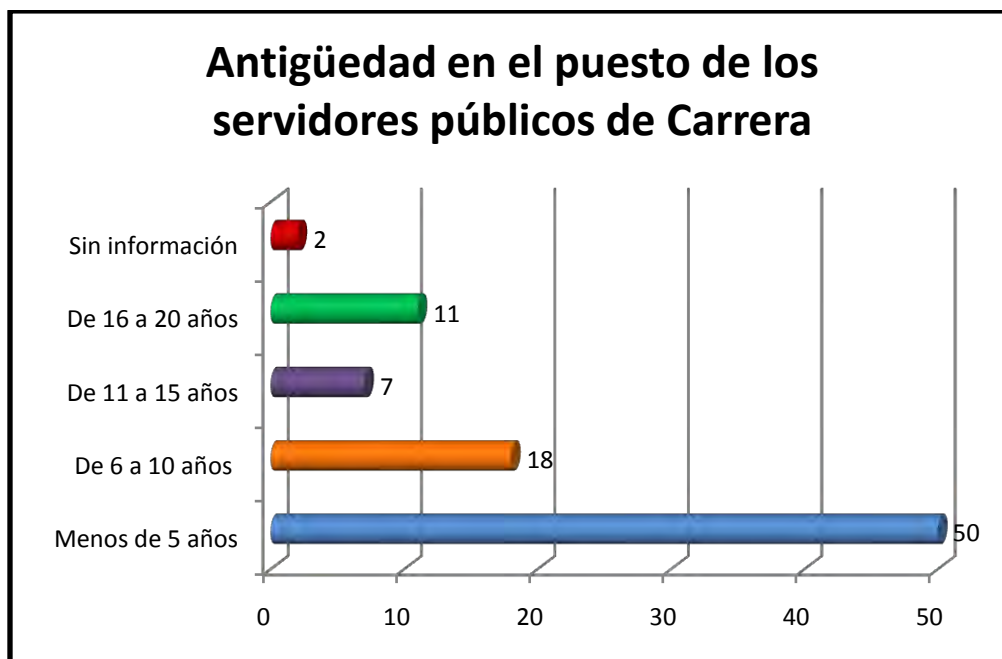
Antigüedad en la CONAGUA

Antigüedad en la CONAGUA	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Menos de 5 años	32	36.4	36.4	36.4
De 6 a 10 años	12	13.6	13.6	50.0
De 11 a 15 años	15	17.0	17.0	67.0
De 16 a 20 años	29	33.0	33.0	100
Total	88	100	100	



Antigüedad en el puesto

Antigüedad en el puesto	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Menos de 5 años	50	56.8	58.1	58.1
De 6 a 10 años	18	20.5	20.9	79.1
De 11 a 15 años	7	8.0	8.1	87.2
De 16 a 20 años	11	12.5	12.8	100
Sin información	2	2.3		
Total	88	100	100	



A continuación se presenta el resultado de la calificación que cada servidor público de carrera le asignó a los ítems. Dichos ítems se agruparon conforme a las variables presentadas con anterioridad.

En la variable 1 para el análisis “Si para los servidores públicos de carrera es importante conocer los lineamientos vigentes sobre el desarrollo profesional que les permita definir las acciones que deben realizar para su crecimiento como servidor público. Esto permitió identificar el compromiso que los servidores públicos de carrera tienen con su desarrollo profesional”

En el primer ítem podemos observar que el 53% de los servidores públicos de carrera participantes tienen conocimiento que la Ley de Servicio Profesional de Carrera en la Administración Pública Federal establece los criterios para su crecimiento profesional y que se preocupan por su desarrollo profesional.

Calif.	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
1	4	4.5	4.5	4.5
2	6	6.8	6.8	11.4
3	11	12.5	12.5	23.9
4	20	22.7	22.7	46.6
5	47	53.4	53.4	100.0
Total	88	100.0	100.0	

Como se muestra en la tabla, en este ítem el 43% de los servidores públicos de carrera señalan que están de acuerdo con el hecho que para acceder a un puesto de mayor jerarquía deben participar en un concurso de oposición. Esto relacionándolo con la variable consideramos que se identifican con su desarrollo

profesional, en virtud de que para que puedan acceder a un puesto mayor es necesario que participen en un concurso de oposición.

Calif.	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
1	7	8.0	8.0	8.0
2	5	5.7	5.7	13.6
3	18	20.5	20.5	34.1
4	20	22.7	22.7	56.8
5	38	43.2	43.2	100.0
Total	88	100.0	100.0	

En este ítem, el 66% de los servidores públicos de carrera participantes calificaron estuvieron de acuerdo en que al ingresar a la CONAGUA les notificaron cuales eran sus derechos y sus obligaciones, pero el 34% restante señalan que es falso que les hayan notificaron sus derechos y obligaciones. Por lo tanto, este ítem nos muestra que en algunos casos no puede haber compromiso con su desarrollo profesional.

Calif.	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
1	13	14.8	14.9	14.9
2	16	18.2	18.4	33.3
3	18	20.5	20.7	54.0
4	22	25.0	25.3	79.3
5	18	20.5	20.7	100.0
Total	87	98.9	100.0	
Perdidos	1	1.1		

El 95% de los servidores públicos de carrera participantes, señalaron que estaban comprometidos con su desarrollo profesional, por lo tanto los servidores públicos conocen los lineamientos vigentes que les permiten definir las acciones que deben realizar para su crecimiento profesional y se identifican el compromiso que tienen con su desarrollo profesional

Calif.	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
3	2	2.3	2.4	2.4
4	14	15.9	16.7	19.0
5	68	77.3	81.0	100.0
Total	84	95.5	100.0	
Perdidos	4	4.5		

El este ítem el 100% de los servidores públicos de carrera están de acuerdo que el desarrollo profesional debe ser un proceso planificado, de crecimiento y mejora, por lo que hay una relación entre las variables planteadas donde los servidores públicos conocen los lineamientos vigentes que les permiten definir las acciones para su crecimiento, así mismo se puede ver el compromiso que tienen con su desarrollo profesional.

Calif.	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
4	10	11.4	11.4	11.4
5	78	88.6	88.6	100.0
Total	88	100.0	100.0	

A continuación analizaremos los resultados obtenidos en los ítems 2, 5, 7, 11, 12, 13, 16, 17, 18, 19 y 20 y relacionarlos con la variable 2 planteada.

En la variable 2 revisaremos la relación entre la variable “Si comprobar que el plan de carrera de los servidores públicos de carrera de la CONAGUA los lleva a la profesionalización; esto implicó la revisión de la planeación de la carrera como un elemento de análisis para la elaboración del plan de carrera de dichos servidores”.

En el ítem 2, el 52% de los servidores públicos de carrera participantes señalaron que estaban de acuerdo en que el plan de carrera era un procedimiento del Subsistema de Desarrollo Profesional lo que determina que deben realizar la planeación de su carrera que los lleve a cumplir con sus objetivos profesionales, que les permite conocerse a si mismos y vincular su desarrollo con los objetivos de la Dependencia.

Calif.	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
1	3	3.4	3.6	3.6
2	3	3.4	3.6	7.1
3	7	8.0	8.3	15.5
4	25	28.4	29.8	45.2
5	46	52.3	54.8	100.0
Total	84	95.5	100.0	
Perdidos	4	4.5		

En el ítem 5, el 93% de los servidores públicos de carrera participantes coinciden en que deben conocer hacia donde quieren llegar para hacer la planeación de su carrera, y que esto los llevará a la profesionalización, esto los llevará a replantearse sus necesidades, y si sus conocimientos, habilidades y destrezas les permite comprometerse con su desarrollo profesional y con la dependencia.

Calif.	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
1	1	1.1	1.1	1.1
2	1	1.1	1.1	2.3
3	4	4.5	4.5	6.8
4	26	29.5	29.5	36.4
5	56	63.6	63.6	100.0
Total	88	100.0	100.0	

El 78% de los servidores públicos de carrera señalan que están de acuerdo en que al elaborar su plan de carrera conforme a sus intereses y expectativas y espera que el Comité Técnico de Profesionalización lo autorice para llevarlo a cabo, esto nos lleva a que están de acuerdo en que el plan de carrera los lleva a la profesionalización, dicha profesionalización se debe asociar a una nueva forma de ver su desarrollo profesional.

Calif.	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
1	12	13,6	14.0	14.0
2	5	5.7	5.8	19.8
3	12	13.6	14.0	33.7
4	26	29.5	30.2	64.0
5	31	35.2	36.0	100.0
Total	86	97.7	100.0	
Perdidos	2	2.3		

En el indicador 10, el 96% de los servidores públicos de carrera están de acuerdo que son especialistas en las funciones que realizan, ya que cuenta con los conocimientos, habilidades y experiencias que les permiten realizar sus funciones con eficiencia y eficiencia, y que además los caracterizan como miembros de la Comisión Nacional del Agua.

Calif.	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
3	3	3.4	3.4	3.4
4	38	43.2	43.2	46.6
5	47	53.4	53.4	100.0
Total	88	100.0	100.0	

Como se muestra en la tabla de resultados del ítem 11, el 89% de los servidores públicos de carrera señaló que estaba de acuerdo en que el perfil de puesto es necesario para que realicen su plan de carrera. En la Ley del Servicio Profesional de Carrera en la Administración Pública Federal se establece como requisito para que el servidor público de carrera elabore su plan de carrera, porque en el perfil se señalan las habilidades, conocimiento y destrezas que debe poseer la persona que quiere ocupar un puesto.

Calif.	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
2	1	1.1	1.2	1.2
3	5	5.7	5.9	7.1
4	25	28.4	29.4	36.5
5	54	61.4	63.5	100.0
Total	85	96.6	100.0	
Perdidos	3	3.4		

En el ítem 12, el 54% de los servidores públicos de carrera señalaron que la información que les proporciona la CONAGUA les permite hacer una adecuada planeación de su carrera, porque combinan sus conocimientos, habilidades y destrezas, con las exigencias institucionales, que los llevan a cumplir con los objetivos institucionales, que los lleven a la profesionalización.

Calif.	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
1	8	9.1	9.1	9.1
2	15	17.0	17.0	26.1
3	22	25.0	25.0	51.1
4	32	36.4	36.4	87.5
5	11	12.5	12.5	100.0
Total	88	100.0	100.0	

El 77% de los servidores públicos de carrera estuvieron de acuerdo en que la planeación de su carrera les brinda oportunidades de crecimiento, con este resultado comprobamos que se considera como una vía que lleva a los servidores a la profesionalización, ya que la profesionalización la entendemos como nuevas condiciones de trabajo y de desarrollo.

Calif.	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
1	8	9.1	9.1	9.1
2	12	13.6	13.6	22.7
3	20	22.7	22.7	45.5
4	25	28.4	28.4	73.9
5	23	26.1	26.1	100.0
Total	88	100.0	100.0	

El 92% de los servidores públicos de carrera participantes estuvieron de acuerdo al señalar que al planear su carrera identifican claramente sus intereses, valores, fortalezas y debilidades, estos elementos les permite analizar su situación para elaborar su plan de carrera de acuerdo a los mismo.

Calif.	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
1	1	1.1	1.1	1.1
2	1	1.1	1.1	2.3
3	5	5.7	5.7	8.0
4	26	29.5	29.5	37.5
5	55	62.5	62.5	100.0
Total	88	100.0	100.0	

El 88% de los servidores públicos de carrera participantes estuvieron de acuerdo en que su experiencia y conocimientos les permiten aspirar a un puesto de mayor jerarquía o responsabilidad en la CONAGUA. Porque la Comisión Nacional del Agua debe considerar las alternativas que permitan a los servidores ascender en la estructura, considerando el mérito que han demostrado al cumplir con los objetivos institucionales.

Calif.	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
1	2	2.3	2.3	2.3
2	2	2.3	2.3	4.5
3	6	6.8	6.8	11.4
4	19	21.6	21.6	33.0
5	59	67.0	67.0	100.0
Total	88	100.0	100.0	

El 90% de los servidores públicos de carrera participantes señalaron que estaban de acuerdo en que la capacitación que recibe de la institución les ayuda adquirir nuevas habilidades, conocimientos y destrezas para mejorar su desempeño laboral.

Calif.	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
1	3	3.4	3.4	3.4
2	5	5.7	5.7	9.1
3	15	17.0	17.0	26.1
4	26	29.5	29.5	55.7
5	39	44.3	44.3	100.0
Total	88	100.0	100.0	

El 85% de los servidores públicos de carrera participantes señalaron que tenían identificada su trayectoria laboral dentro de la institución, esto lo vinculamos a nuestra variable 2, porque si conocen hacia donde quieren ir esto les permite hacer la planeación de su carrera y llegar a la profesionalización.

Calif.	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
1	1	1.1	1.1	1.1
2	6	6.8	6.8	8.0
3	6	6.8	6.8	14.8
4	32	36.4	36.4	51.1
5	43	48.9	48.9	100.0
Total	88	100.0	100.0	

En este ítem el 56% de los servidores públicos de carrera consideran que el mérito y la evaluación del desempeño no les garantizan obtener puestos de mayor responsabilidad y el 44% señalan lo contrario. El resultado de este ítem podemos señalar que los servidores públicos de carrera no consideran que no con cumplir con sus objetivos y tener una calificación en la evaluación del desempeño les permitan ascender en la estructura. La diferencia es mínima.

Calif.	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
1	13	14.8	14.8	14.8
2	11	12.5	12.5	27.3
3	26	29.5	29.5	56.8
4	23	26.1	26.1	83.0
5	15	17.0	17.0	100.0
Total	88	100.0	100.0	

Los aspectos analizados por separado nos permiten señalar que para que los servidores públicos de carrera puedan hacer una planeación de su carrera deben considerar sus intereses, valores, expectativas, conocimientos, habilidades y destrezas que les permitan alcanzar sus objetivos profesionales, así como los objetivos de la CONAGUA, la cual debe generar las oportunidades de crecimiento y desarrollo para cada servidor, que les permita obtener puestos de mayor responsabilidad o moverse a otros puestos como parte de su desarrollo profesional. Esto les permitirá mostrar una nueva actitud hacia su trabajo que los lleve a la profesionalización.

A continuación presentamos los resultados obtenidos en los ítems 6, 14 y 15 que consideramos como complementarios a nuestra investigación, mismos que influyen en el comportamiento del servidor público para que puedan hacer la planeación de su carrera.

El 59% de los servidores públicos de carrera participantes señalaron estaban de acuerdo que cuando realizan bien su trabajo esperan el reconocimiento de su jefe y de sus compañeros, esta situación influye positivamente en el servidor publico para que realice la planeación de su carrera.

Calif.	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
1	7	8.0	8.0	8.0
2	5	5.7	5.7	13.8
3	23	26.1	26.4	40.2
4	24	27.3	27.6	67.8
5	28	31.8	32.2	100.0
Total	87	98.9	100.0	
Perdidos	1	1.1		

En el ítem 14 cuando se le pregunta al servidor público de carrera si espera el reconocimiento público cuando realiza bien su trabajo, el 60% de los participantes señalan que no esperan el reconocimiento público al realizar bien su trabajo, lo que muestra que les gusta hacer bien su trabajo y no esperan el agradecimiento de los ciudadanos.

Calif.	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
1	13	14.8	15.1	15.1
2	10	11.4	11.6	26.7
3	29	33.0	33.7	60.5
4	21	23.9	24.4	84.9
5	13	14.8	15.1	100.0
Total	86	97.7	100.0	
Perdidos	2	2.3		

El 92% de los servidores públicos de carrera participantes señalaron que se identifican con sus compañeros para el logro de los objetivos institucionales, lo que demuestra que están identificados con la institución y tienen claros los objetivos comunes.

Calif.	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
2	1	1.1	1.1	1.1
3	6	6.8	6.8	8.0
4	36	40.9	40.9	48.9
5	45	51.1	51.1	100.0
Total	88	100.0	100.0	

Bibliografía

BOLHLANDER, George y Scott Snell, *Administración de recursos humanos*, México, Thomson, 2008, (14ª ed.), trad. María Jesús Herrero Díaz, pp.784.

CHIAVENATO, Idalberto, *Gestión del talento humano. El nuevo papel de los recursos humanos en las organizaciones*, Bogotá, Mc Graw Hill, 2002, trad. Pilar Germán Villamizar, pp. 475.

CHIAVENATO, Idalberto, *Introducción a la teoría general de la administración*, México, Mc Graw-Hill, 2007, (7ª ed.), trad. Carmen Leonor de la Fuente Chávez y Elizabeth Lidia Montaña Serrano, pp.562.

DAFT, Richard L. y Dorithy Marcic, *Introducción a la administración*, México, Thomson, 2007, 2 ed., Trad. Jaime Gómez Mont Araiza, pp. 573.

DESSLER, Gary, *Administración de Personal*, México, Prentice-Hill, 1996, trad. Esther Fernández Alvarado, 6 ed., pp. 715.

DOLAN, SIMON L, Ramón Valle Cabrera, Susana E. Jackson y Randall S. Schuler, *La gestión de los recursos humanos. Preparando profesionales para el siglo XXI*, Madrid, Mc Graw Hill, 2003, 2ed., pp.391

GÓMEZ-MEJÍA, Luis R., David B. Balkin y Robert L. Cardy, Dirección y gestión de recursos humanos, Madrid, Prentice Hall, 2001, trad. Yugo Moreno López, pp. 728.

HERNÁNDEZ y Rodríguez, Sergio, Mario Sverdlik, Ricardo Varela, Chruden y Serman, *Administración de personal, desarrollo de los recursos humanos*, South-Western, 1984, pp. 344.

HERNÁNDEZ SAMPERI, Roberto, Carlos Fernández-Collado y Pilar Baptista Lucio, *Metodología de la investigación*, México, Mc Graw-Hill, 2008, 4 ed., pp.850.

HITT, Michael A., J. Stewart Black y Lyman W. Porter, *Administración*, México, Pearson-Education, 2006, trad. María Isabel Pérez de Lara Choy y Javier Enríquez Brito, pp.694.

IVANICEVICH, John M., *Administración de recursos humanos*, México, Mc Graw Hill, 2007, 9 ed., trad. José Francisco Javier Dávila Martínez, pp. 665.

JONES, Gareth R y Jennifer M. George, *Administración contemporánea*, México, Mc Graw Hill, 2006, 4 ed., trad. José Francisco Javier Dávila Martínez y Adolfo Deras Quiñones, pp. 780.

MÉNDEZ HINOJOSA, Luz María y José Armando Peña Moreno, *Manual Práctico para el diseño de la escala Likert*, México, Trillas, 2006, pp. 95.

MONDY, R. Wayne y Robert M. Noe, *Administración de recursos humanos*, México, Pearson-Educación, 2005, (9ª ed.), trad. Miguel Ángel Sánchez Carrión, pp.560.

SASTRE CASTILLO, Miguel Ángel y Eva María Aguilar Pastor, *Dirección de recursos humanos. Un enfoque estratégico*, Madrid, Mc Graw Hill, 2003, pp.414.

UVALLE BERRONES, Ricardo (compilador), *Los desafíos de la nueva visión administrativa, Los desafíos del Servicio Profesional de Carrera en México*, México, Centro de Investigación y Docencia Económica/Secretaría de la Función Pública, 2006, pp.

WERTHER, William B y Keith Davis, *La administración de recursos humanos. El capital humano de las empresas*, México, Mc Graw Hill, 2008,6 ed., trad. Joaquín Mejía Gómez, pp. 610.

Tesis

VERDE RODARTE, María Elena Isabel, *Profesionalización de los servidores públicos de la Comisión Nacional del Agua*, Examen General de Conocimientos, Caso Práctico, Maestría en Administración (Organizaciones), Facultad de Contaduría y Administración, Universidad Nacional Autónoma de México, 2005, pp. 130.

Leyes

MÉXICO, Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, 15ª ed., Porrúa, 2006, pp. 192.

MÉXICO, SECRETARÍA DE AGRICULTURA Y RECURSOS HIDRÁULICOS, *Decreto por el que se crea la Comisión Nacional del Agua*. “Diario Oficial de la Federación”, 16 de enero de 1989.

MÉXICO, SECRETARÍA DE MEDIO AMBIENTE, RECURSOS NATURALES Y PESCA, *Reglamento Interior de la Secretaría de Medio Ambiente, Recursos Naturales y Pesca*, “Diario Oficial de la Federación”, 5 de junio de 2000.

MÉXICO, SECRETARÍA DE LA CONTRALORÍA Y DESARROLLO ADMINISTRATIVO, Decreto por el que se expide la Ley del Servicio Profesional de Carrera de la Administración Pública Federal, “Diario Oficial de la Federación”, 10 de abril de 2003.

MÉXICO, SECRETARÍA DE LA FUNCIÓN PÚBLICA, Reglamento de la Ley del Servicio Profesional de Carrera de la Administración Pública Federal, “Diario Oficial de la Federación”, 6 de septiembre de 2007.

MÉXICO, COMISIÓN NACIONAL DEL AGUA, Reglamento Interior de la Comisión Nacional del Agua, “Diario Oficial de la Federación”, jueves 30 de noviembre de 2006.

Revistas y Revistas Electrónicas

CEPEDA ISLAS, Susana, *El Servicio Profesional de Carrera: ¿una alternativa para lograr la eficiencia de los servidores públicos?*, X Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y la Administración Pública, Santiago de Chile, 18-21 de octubre de 2005.

Dassauge Lagunas, Mauricio I., *¿Servicio civil de carrera o servicio civil de empleo? Una breve discusión conceptual*, Revista Servicio Profesional de Carrera, No. 3, 2005, pp. 21.

FERNÁNDEZ LOSA, NICOLÁS, *El desarrollo profesional de los trabajadores como ventaja competitiva de la empresa*, Cuadernos de Gestión Vol. 2, N° 1 (año 2002), www.ehu.es/cuadernosdegestion/documentos/214.pdf, pp. 65-89, 30 de junio de 2008.

GUERRERO VILLALOBOS, Guillermo, *“Sistema de Especialistas en Hidráulica de la Comisión Nacional del Agua, un programa de servicio civil de carrera implantado en 1990”*, Revista de Administración Pública, Biblioteca Jurídica Virtual.

PARDO, María del Carmen, *El servicio civil de carrera para un mejor desempeño de la gestión pública*, Serie Cultura de la Rendición de Cuentas 8, <http://www.asf.gob.mx/pags/archivo/src/rc8.pdf/default.aspx>, (20 de agosto de 2008), pp. 93.

Otros documentos

MÉXICO, COMISIÓN NACIONAL DEL AGUA, *Manual de Organización General*, mayo de 2008.

MÉXICO, COMISIÓN NACIONAL DEL AGUA, *Especialistas en Hidráulica. La fuerza de una tradición*, 9 folletos, 1994.

Sitios de Internet

COMISIÓN NACIONAL DEL AGUA, www.conagua.gob.mx.