

**GUÍA METODOLÓGICA PARA LA  
IDENTIFICACIÓN, DEFINICIÓN,  
DESCRIPCIÓN Y EVALUACIÓN DE  
COMPETENCIAS / CAPACIDADES  
PROFESIONALES.**

**FUNCIÓN  
PÚBLICA**

SECRETARÍA DE LA FUNCIÓN PÚBLICA





# GUÍA METODOLÓGICA PARA LA IDENTIFICACIÓN, DEFINICIÓN, DESCRIPCIÓN Y EVALUACIÓN DE COMPETENCIAS / CAPACIDADES PROFESIONALES.

## ÍNDICE

<b>INTRODUCCIÓN</b>	4
<b>OBJETIVO</b>	4
<b>APARTADO 1.- ¿QUÉ SON LAS COMPETENCIAS / CAPACIDADES PROFESIONALES?</b>	5
1.1 Aspectos generales.	5
1.2 Elementos que integran las competencias/capacidades profesionales.	6
<b>APARTADO 2.- METODOLOGÍA BÁSICA PARA LA GESTIÓN POR COMPETENCIAS / CAPACIDADES PROFESIONALES</b>	8
2.1 Objetivos de un Modelo de Gestión por Competencias.	9
2.2 Competencias / Capacidades Profesionales: Brecha (GAP) Puesto – Persona e impacto formativo.	10
2.3 Tipos de Competencias / Capacidades Profesionales.	10
2.4 Competencias / Capacidades Profesionales en la APF.	13
2.5 Competencias / Capacidades Profesionales asignadas como de Desarrollo Administrativo y Calidad (DAC), sólo para el caso del Servicio Profesional de Carrera.	15
2.6 ¿Cómo trabajar con los diferentes tipos de competencias / Capacidades profesionales?	15
<b>APARTADO 3.- CONSIDERACIONES GENERALES PARA LA IDENTIFICACIÓN, DEFINICIÓN Y DESCRIPCIÓN DE COMPETENCIAS/CAPACIDADES PROFESIONALES</b>	17
3.1 Servidores Públicos Responsables del Proceso.	17
3.2 Aspectos y acciones relevantes a considerar para dar inicio al proceso de identificación, definición, descripción y evaluación de competencias/capacidades profesionales.	18
3.3 Recomendaciones para la integración del panel de expertos.	18
3.4 Elaborar un programa de trabajo.	20
<b>APARTADO 4.- IDENTIFICACIÓN DE COMPETENCIAS / CAPACIDADES PROFESIONALES.</b>	22
4.1 Identificación de competencias/capacidades profesionales.	22
4.2 Etapas del proceso.	22
4.3 Análisis Funcional	23
4.4 Método deductivo	28
<b>APARTADO 5.- DEFINICIÓN DE COMPETENCIAS / CAPACIDADES PROFESIONALES.</b>	34
5.1 Definición de competencias/capacidades profesionales.	34
5.1.2 Redacción de la definición de una competencia/capacidad profesional.	35
5.1.3 Recomendaciones para la definición.	36
5.1.4 Validación y consenso del listado de las competencias/capacidades profesionales identificadas y definidas.	36
<b>APARTADO 6 DESCRIPCIÓN DE COMPETENCIAS / CAPACIDADES PROFESIONALES.</b>	37
6.1 Aspectos generales	37
6.2 Descripción de competencias/capacidades profesionales.	38
6.3 Elementos de la descripción de competencias/capacidades profesionales (descriptores).	38
6.4 Criterios de evaluación de la competencia/capacidad.	38



6.5 Redacción de la descripción de competencias/capacidades profesionales	39
<b>APARTADO 7.- EVALUACIÓN DE COMPETENCIAS/CAPACIDADES PROFESIONALES.</b>	47
7.1 ¿Cómo se miden las competencias/capacidades profesionales?	47
7.2 Evidencias de comportamiento y productos	48
7.3 Fuentes de evidencias para evaluación de competencias/capacidades profesionales y sus instrumentos.	49
7.4 Conformación de los instrumentos de evaluación.	49
7.5 Evaluación de comportamientos.	49
7.5.1 ¿Cómo se realiza la valoración?	51
7.5.2 ¿Quiénes participan como evaluadores?	51
7.5.3 Evaluador de competencias/capacidades profesionales	52
7.5.4 Consideraciones para la aplicación de la evaluación	52
7.5.5 Consideraciones importantes para la evaluación y el instrumento de evaluación.	54
7.5.6 Cómo calificar una evaluación multiperceptual de comportamientos asociados a una competencia/capacidades profesional.	56
7.6 Evaluación de producto.	61
7.7 Protocolos a seguir para asegurar la confidencialidad en los procesos involucrados en la aplicación de las pruebas	62
<b>Resumen</b>	64
<b>Referencias bibliográficas:</b>	65
<b>Anexos</b>	
Anexo I EJEMPLO DE FORMATO PARA LA IDENTIFICACIÓN DE EXPERTOS PARA COMPETENCIA /CAPACIDAD PROFESIONAL	67
Anexo II EJEMPLO DE FORMATO PARA DEFINICIÓN Y DESCRIPCIÓN DE COMPETENCIA/CAPACIDAD PROFESIONAL	69
Anexo II a EJEMPLO PRELLENADO DE FORMATO PARA COMPETENCIA /CAPACIDAD PROFESIONAL	73
ANEXO III DESCRIPCIÓN DE COMPETENCIA / CAPACIDAD PROFESIONAL (Ejemplo Adicional)	80
Anexo IV VALIDEZ Y CONFIABILIDAD DEL INSTRUMENTO DE EVALUACIÓN	83



La presente Guía Metodología fue elaborada por la Unidad de Políticas Recursos Humanos y Profesionalización de la Administración Pública Federal en junio de 2016.

## **INTRODUCCION**

La presente Guía Metodológica se emite en términos de los numerales 51.1 a 51.7 de las Disposiciones en las materias de Recursos Humanos y del Servicio Profesional de Carrera, así como el Manual Administrativo de Aplicación General en materia de Recursos Humanos y Organización y el Manual del Servicio Profesional de Carrera (Disposiciones), publicado en el D.O.F. el 12 de julio de 2010 (última reforma DOF: 4 de febrero de 2016), a efecto de presentar aspectos metodológicos para identificar, definir, describir y evaluar las competencias/capacidades profesionales.

Es importante señalar que la presente Guía Metodológica tiene objetivos exclusivamente orientativos y no restringe que las instituciones puedan identificar, definir, describir y evaluar sus competencias/capacidades profesionales mediante otros procedimientos técnicamente sustentados.

Para mayor información, asesoría o apoyo procedimental, se sugiere consultar a la Dirección General de Desarrollo Humano y Servicio Profesional de Carrera de la Unidad de Política de Recursos Humanos de la Administración Pública Federal.

## **OBJETIVO**

Proporcionar metodologías y herramientas que apoyen en la identificación, definición, descripción y evaluación de competencias / capacidades profesionales, a partir de las Disposiciones en materia de Recursos Humanos y del Servicio Profesional de Carrera.

Con ello, se facilitará a las Instituciones de la Administración Pública Federal, la conformación de competencias/capacidades profesionales para apoyar los procesos de profesionalización de sus recursos humanos y en específico, fomentar la gestión de los mismos por competencias.



## APARTADO 1

### ¿QUÉ SON LAS COMPETENCIAS / CAPACIDADES PROFESIONALES?

#### 1.1 Aspectos generales

El surgimiento del enfoque de competencias estuvo relacionado fundamentalmente con las estrategias de productividad, eficacia, eficiencia, congruencia y competitividad, dada la necesidad del logro y desarrollo de los seres humanos, como un producto del análisis de la vinculación entre la formación y la educación en la gestión de recursos humanos.

En 1973, el Dr. David Mc Clelland señaló la importancia de examinar cada una de las características personales que contribuyen directamente a un desempeño de excelencia en un trabajo específico. Mc Clelland denominó **COMPETENCIAS** a estas características<sup>1</sup>.

A partir de entonces, diversos investigadores han establecido varias definiciones para el término COMPETENCIAS:

- Es una capacidad referida a una conducta observable que se realiza en la práctica profesional<sup>2</sup>.
- Características de la persona que hacen posible que tenga una realización eficaz o superior<sup>3</sup>.
- Lo que una persona conoce y puede hacer bajo determinadas circunstancias. Las competencias resultan de una combinación de conocimientos, capacidades y características personales (rasgos, actitudes, valores y creencias). Son un conjunto de conocimientos y habilidades que capacitan para una realización práctica eficiente<sup>4</sup>.

Por su parte, el término CAPACIDADES se ha referido a los recursos y actitudes que tiene un individuo, entidad o institución, para desempeñar una determinada tarea o cometido, siendo un término que se ha mezclado con el de COMPETENCIAS, principalmente cuando se le ha extrapolado del ámbito de la educación y el aprendizaje escolar a los procesos de incorporación de nuevas herramientas para desenvolverse en el mundo, particularmente en el mundo laboral.

---

<sup>1</sup> McClelland, David. C. Pruebas de competencia en lugar de la inteligencia. En: *American Psychologist*, No.28 (1), p. 1-14, Washington: Asociación Americana de Psicología, 1973.

<sup>2</sup> Idem.

<sup>3</sup> Boyatzis, R.E. (1982). *The Competent Manager*, Ed. John Wiley & Sons, New York

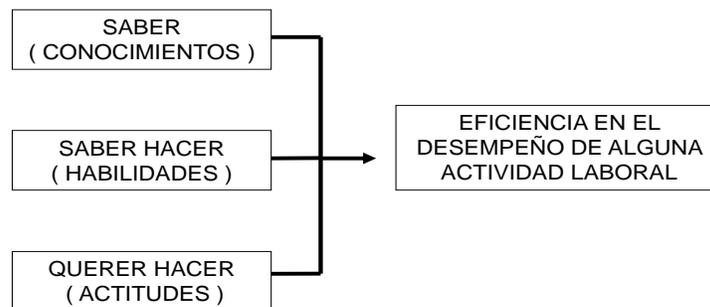
<sup>4</sup> Eraut, M. (1994). *Developing professional knowledge and competence*. London: Falmer Press

En tal sentido, en la Administración Pública Federal, y sólo para el caso de los servidores públicos de carrera, el Reglamento de la Ley del Servicio Profesional de Carrera en la Administración Pública Federal definió, en su artículo 2, a las capacidades profesionales como los conocimientos, habilidades y aptitudes requeridos para el adecuado desempeño de los servidores públicos de carrera en un puesto, homologando esta definición con la de competencias.

Para las actuales Disposiciones en las materias de Recursos Humanos y del Servicio Profesional de Carrera, así como el Manual Administrativo de Aplicación General en materia de Recursos Humanos y Organización, **Competencia o Capacidad Profesional**, se define como el conjunto de conocimientos, habilidades, actitudes, aptitudes o valores del servidor público, necesarios para un adecuado desempeño en un contexto específico, y que pueden ser objeto de evaluación y de certificación<sup>5</sup>.

## 1.2 Elementos que integran las competencias/capacidades profesionales

Los elementos que integran las competencias/capacidades profesionales, de acuerdo a Spencer y Spencer (1993)<sup>6</sup> son:



**1.2.1. SABER:** Conjunto de conocimientos relacionados con los comportamientos implicados en la competencia. Pueden ser:

- De carácter técnico (orientados a la realización de tareas).
- De carácter social (orientados a las relaciones interpersonales).

**1.2.2. SABER HACER:** Conjunto de habilidades que permiten poner en práctica los conocimientos que se poseen. Se puede hablar de:

<sup>5</sup> Numeral 2 del Acuerdo por el que se emiten las Disposiciones en las materias de Recursos Humanos y del Servicio Profesional de Carrera, así como el Manual Administrativo de Aplicación General en materia de Recursos Humanos y Organización y el Manual del Servicio Profesional de Carrera, con última reforma de fecha 4 de febrero de 2016.

<sup>6</sup> Spencer y Spencer (1993). Competencia en el trabajo, el modelo de evaluación superior. John Wiley & San, Inc, Nueva York, Estados Unidos.



- Habilidades técnicas o cognitivas ( para realizar tareas diversas, por ejemplo, hacer una pared de ladrillos, atender a un cliente, operar a un paciente, realizar un balance contable, tomar una decisión, resolver un conflicto).
- Habilidades sociales (para relacionarnos con los demás en situaciones heterogéneas: trabajar en equipo, ejercer liderazgo, negociar, hablar en público...).

**1.2.3. QUERER HACER:** Conjunto de aspectos actitudinales o motivacionales responsables de que la persona quiera o no realizar los comportamientos propios de la competencia. Se trata de la respuesta a factores internos (motivación) o externos (incentivos) que determinan que la persona quiera o no actuar.

## APARTADO 2

### METODOLOGÍA BÁSICA PARA LA GESTIÓN POR COMPETENCIAS / CAPACIDADES PROFESIONALES

Los cambios globales, principalmente en materia económica y política, hacen que la responsabilidad de la Administración Pública con los ciudadanos se enfrente en el día a día a numerosos y complejos desafíos. Por lo que es necesario desarrollar competencias sociales, técnicas y directivas en las organizaciones públicas para que impacten en el mejoramiento de la vida social, aportando con ello beneficios públicos.

Cada institución pública deberá encontrar la mejor manera de hacer esa aportación especial y única que le da razón de ser, como ente del Estado y que la diferencia de otras instituciones. Cuando las instituciones públicas integran el enfoque gerencial o directivo público, por lo regular también adoptan como marco de referencia las atribuciones, misión, visión y objetivos institucionales, para identificar, definir, describir y evaluar las competencias / capacidades profesionales que los servidores públicos adscritos a ellas deben de tener y ejecutar para el logro de los fines institucionales.

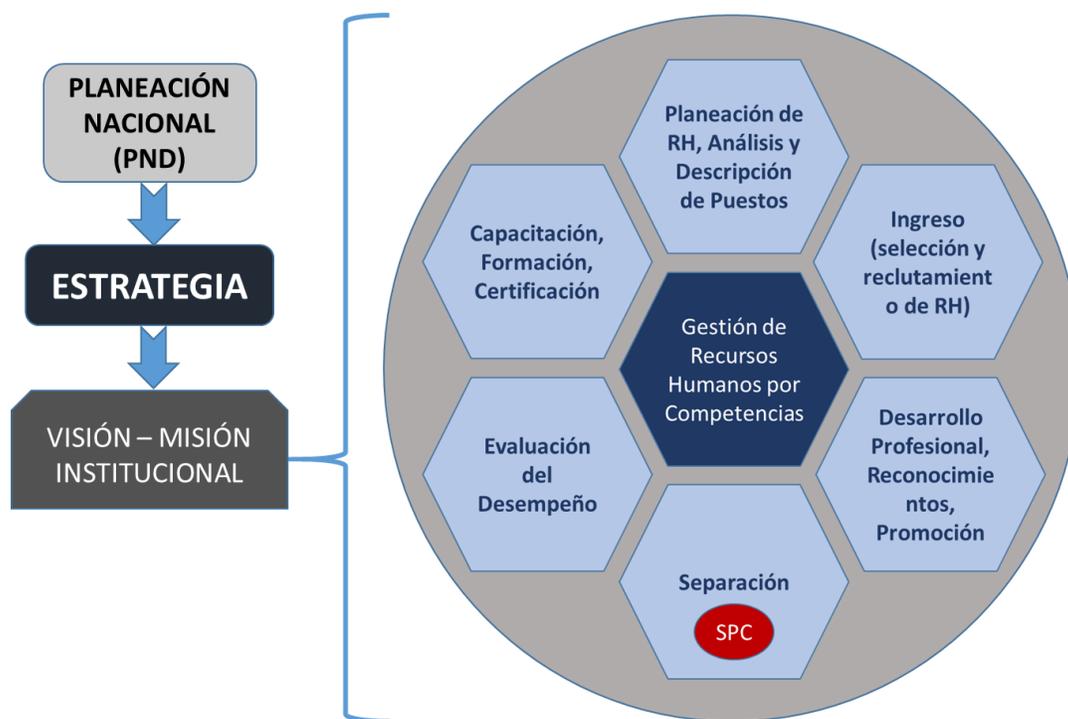
Un modelo de gestión integral de recursos humanos con base en competencias / capacidades profesionales tiene por objetivo la adaptación óptima entre lo que un empleado aporta a una organización para el logro de los objetivos institucionales.



Los enfoques más completos de los diversos modelos que existen toman en cuenta, en primer lugar, el binomio puesto – persona en una organización:

- Los puestos (y sus funciones, procesos de responsabilidad): Determinación y nivelación de las Competencias / Capacidades Profesionales requeridas para su ocupación.
- Las personas: Detección y nivelación de las Competencias / Capacidades Profesionales de las personas.

Con esa base adecuadamente planteada por las áreas de planeación de recursos humanos se puede llevar a cabo los análisis de adecuación de las personas de una organización a los puestos de la misma, y a la vez, se posibilita el desarrollo de todos los procesos o subsistemas de gestión de personas (ingreso, formación, evaluación, desarrollo, reconocimientos y, en algunos casos, la separación).



## 2.1 Objetivos de un Modelo de Gestión por Competencias:

Los principales objetivos de un Modelo de Gestión por Competencias son los siguientes:

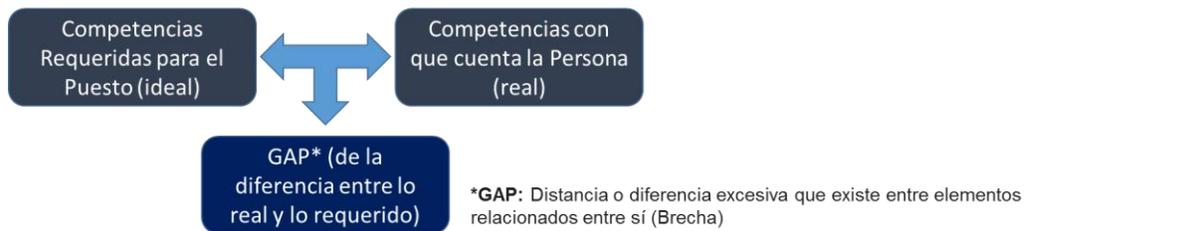
- Alinea la estrategia de RRHH con la estrategia general de la organización.
- Establece un marco de referencia para los empleados que permite dirigir su desempeño hacia los objetivos de la organización.
- Mejora la adecuación persona-puesto con base en el diseño del perfil competencial de los puestos y de las personas. Al posibilitar esta adecuación - comparación, nos permite gestionar las diferencias en términos de necesidades de formación, posibles movimientos/promociones dentro de la organización o establecimiento de objetivos de desempeño en el proceso de evaluación.

- Integra los distintos procesos o subsistemas de RH dentro del Modelo al utilizar las competencias / capacidades profesionales como “lenguaje común”.

De este modo, por ejemplo, desde el ingreso, las pruebas de selección se diseñan en base al perfil competencial del puesto vacante. Una vez incorporada una persona, se deberá trabajar con las necesidades formativas detectadas y potenciar su desempeño futuro. Se podrá también identificar su potencial y establecer su plan de desarrollo profesional. Así mismo, periódicamente, su responsable directo le definirá sus metas de desempeño y, finalmente, podrá ser retribuido por el logro de desempeños destacados.

**2.2 Competencias / Capacidades Profesionales: Brecha (GAP) Puesto – Persona e impacto formativo:**

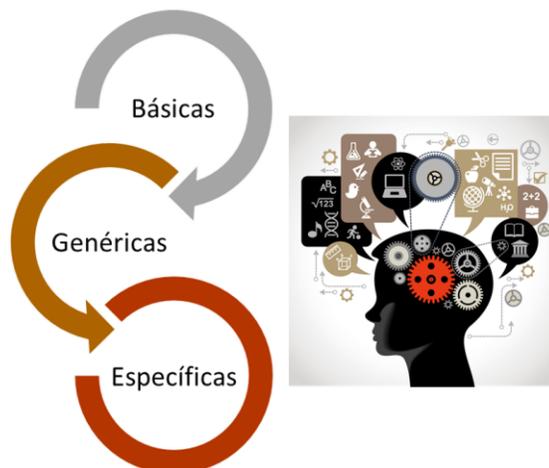
La forma en que la gestión por competencias mejora la adecuación persona-puesto se basa en el diseño del perfil competencial requerido para los puestos (este es considerado como ideal), y el perfil competencial con que cuenta la persona (real). El primero será la base de la formación y desarrollo de la persona. De este modo, al posibilitar esta adecuación - comparación, se pueden gestionar las necesidades de formación desarrollo.



COMPETENCIA	A: Nivel Ideal (Puesto)			B: Nivel Real (Persona)			GAP (Diferencia B-A)
	Niveles			Niveles			Niveles a Desarrollar
	1	2	3	1	2	3	
Competencia I		X		X			-1
Competencia II		X			X		0
Competencia III	ÚNICO (1)			NO LO TIENE (0)			-1
Competencia IV			X	X			-2
Competencia V	X				X		+1

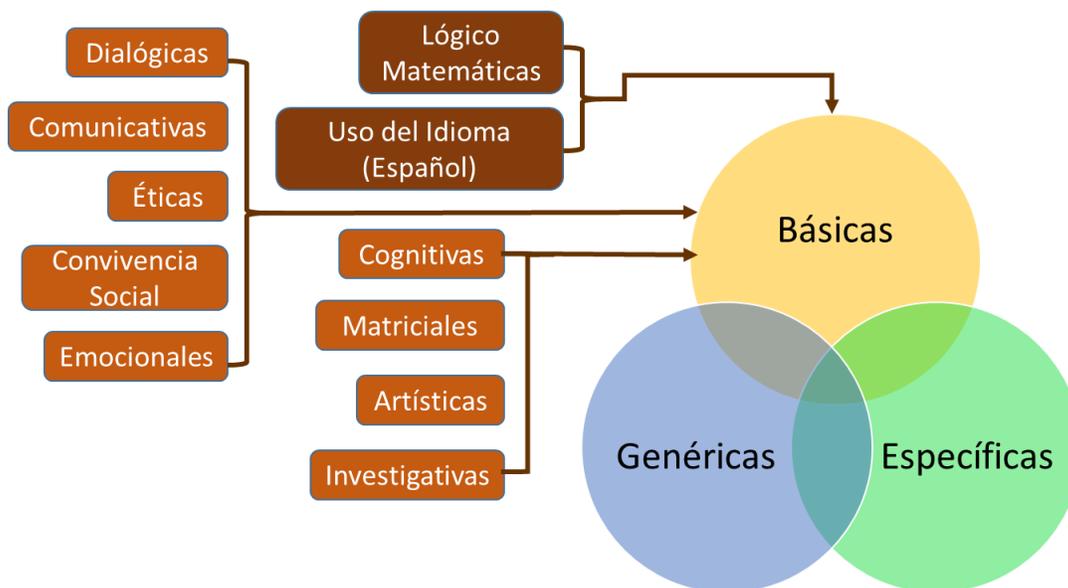
**2.3 Tipos de Competencias / Capacidades Profesionales**

Independientemente del Modelo de Competencias / Capacidades Profesionales que se utilice, existe un consenso generalizado respecto a los tipos de Competencias / Capacidades Profesionales, y tanto para el ámbito educativo, como para el ámbito laboral: Básicas, Genéricas y Específicas.



Se desarrollan principalmente en la formación inicial y comprenden conocimientos, habilidades y actitudes que permiten desempeñarse satisfactoriamente en el ámbito laboral. Están relacionadas con el pensamiento lógico, las habilidades del lenguaje y la comunicación, entre otros, como base para la apropiación y aplicación del conocimiento previamente adquirido para adaptarse a diferentes contextos sociales o laborales.

Ejemplos:





Son las requeridas para desempeñarse en cualquier entorno social y productivo, sin importar el sector, el nivel del cargo o el tipo de actividad, pero habilitan a las personas para ingresar al trabajo, mantenerse en él y aprender (orientación al servicio, informática, trabajo en equipo, toma de decisiones...). Sus características son:

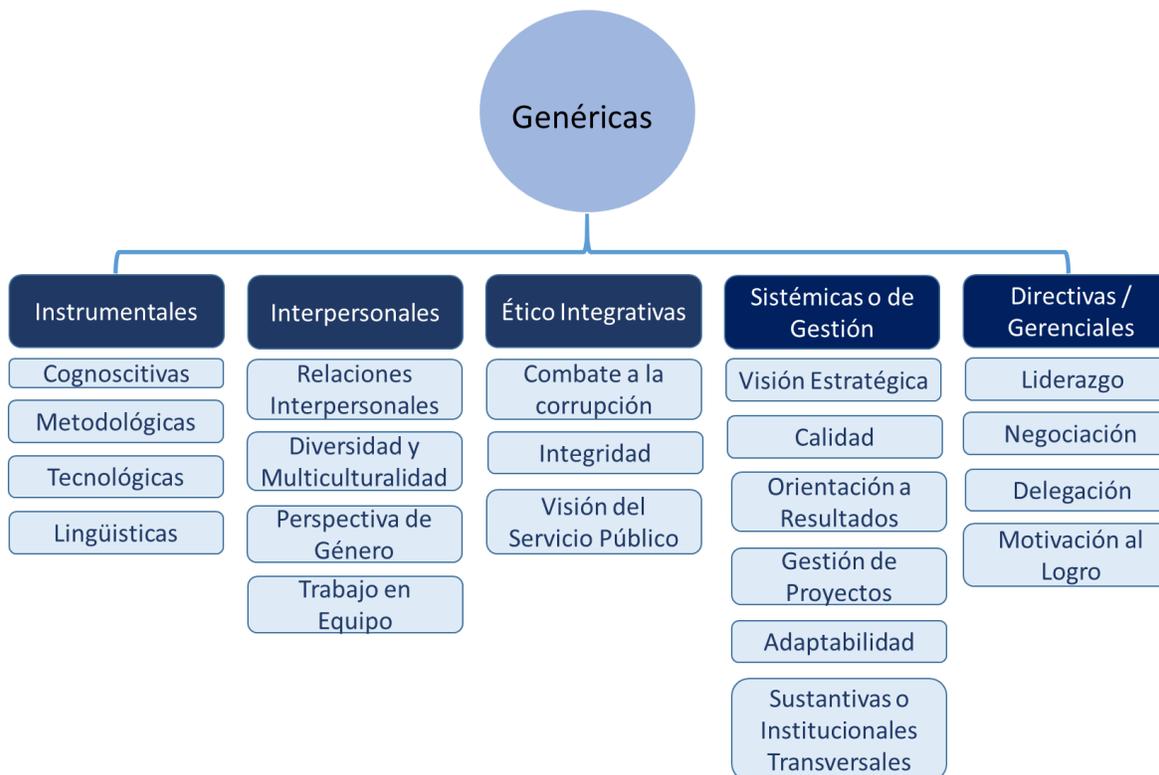
**Transversales:** son necesarias en todo tipo de empleo

**Transferibles:** se adquieren en procesos de enseñanza aprendizaje

**Generativas:** permiten el desarrollo de nuevas capacidades

**Medibles:** su adquisición y desempeño son evaluables

Ejemplos:

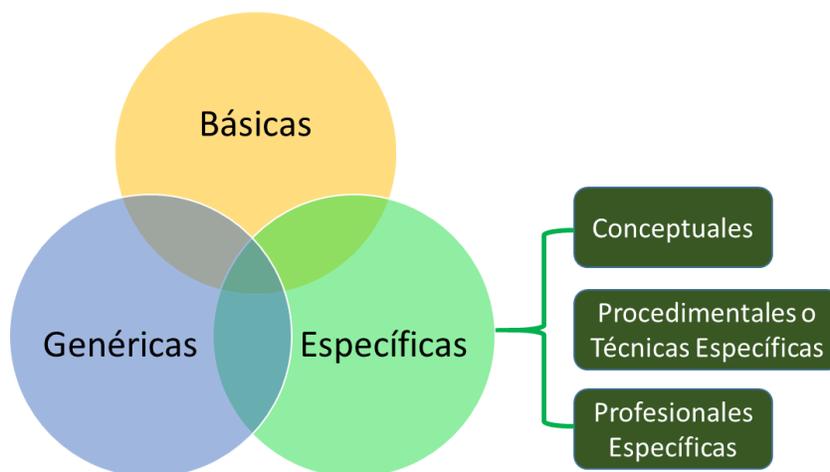




Son competencias / capacidades profesionales propias de cada disciplina, familia de función o rama de cargo y también se les denomina técnicas. Son las requeridas para desempeñar las actividades que componen una función laboral, según los criterios y la calidad establecidas por una organización y/o sector profesional o productivo.

Implican contenidos relativos a las áreas básicas del saber profesional (conceptos, teorías, conocimientos instrumentales, habilidades, formas de aplicación o estilos de trabajo) que definen una disciplina familia de función o rama de cargo concreta.

Ejemplos:



Algunas Competencias / Capacidades Profesionales pueden clasificarse en uno u otro, en función de su complejidad o de los requerimientos específicos del puesto o de la estrategia de la organización. Lo mismo ocurre con las sub clasificaciones.

#### 2.4 Competencias / Capacidades Profesionales en la APF:

Para la Administración Pública Federal, tenemos los siguientes tipos de Competencias / Capacidades Profesionales, que se adaptan a alguno de los tres tipos señalados:

- a) **Competencias / Capacidades Profesionales Institucionales, Genéricas, de Desarrollo Administrativo y Calidad (DAC) o Sustantivas de la Administración Pública Federal.**



Las competencias / capacidades profesionales / capacidades Institucionales, **Genéricas**, de Desarrollo Administrativo y Calidad (DAC) o sustantivas, o cualquiera que sea el nombre que se utilice para denominarlas, hace referencia a aquellas que representan la esencia de la institución y le permiten al servidor público alinearse a la misión, visión y objetivos estratégicos de la Institución.

Son competencias / capacidades profesionales aplicables a todos los servidores públicos de la Institución.

Por lo tanto, pueden considerarse como **GENÉRICAS**

#### **b) Competencias / Capacidades Profesionales Gerenciales o Directivas.**

Son competencias / capacidades profesionales aplicables a los servidores públicos de mando medio dentro de una estructura organizacional.

Estas competencias / capacidades profesionales son aplicables a puestos que impliquen toma de decisiones, estrategia y/o cuenten con personal a su cargo.

Estas competencias / capacidades profesionales también pueden considerarse como **GENÉRICAS**

#### **c) Competencias / Capacidades Profesionales por área o técnicas**

Son competencias / capacidades profesionales aplicables únicamente a puestos y/o áreas específicos de la institución, e implican habilidades, conocimientos y actitudes que se requieren para conseguir los objetivos particulares y específicos (o generales pero por familia de función) en una institución.

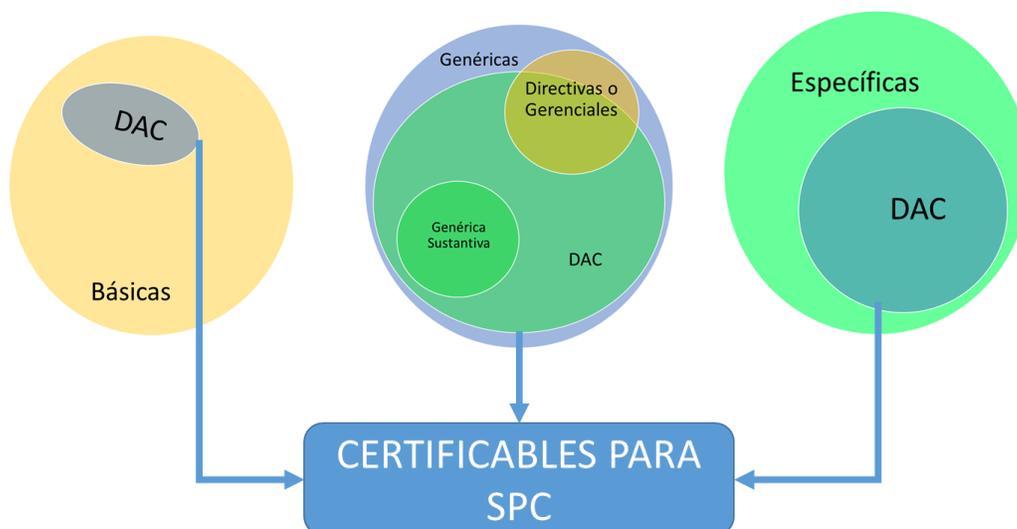
Estas competencias / capacidades profesionales son aplicables a puestos tipo o áreas especializadas como las de Recursos Humanos, Informática, Desarrollo Social, Recursos Naturales, etc.

Estas competencias / capacidades profesionales se consideran como **ESPECÍFICAS**

## 2.5 Capacidades / Competencias Profesionales asignadas como de Desarrollo Administrativo y Calidad (DAC), sólo para el caso del Servicio Profesional de Carrera:

Por otra parte, e independientemente del tipo de Competencia / Capacidad Profesional, sí éstas son clasificadas por una Dependencia sujeta al SPC como de **DAC (Desarrollo Administrativo y Calidad)**, al asignarlas a un puesto, invariablemente deberán ser certificadas por el servidor público que ocupe dicho puesto en los plazos y términos normativos que correspondan.

En ese sentido, se debe recordar que no todas las Competencias / Capacidades Profesionales (Básicas, Genéricas o Específicas) son asignadas como DAC. Esa determinación la toma la Institución, al asignarlas a los puestos de carrera.



## 2.6 ¿Cómo trabajar con los diferentes tipos de competencias / Capacidades profesionales?

Para dar cumplimiento a los requerimientos normativos establecidos en las Disposiciones y en los instrumentos de seguimiento a Programas, Proyectos o Líneas de Acción aplicables, se propone, por una parte, el establecimiento de **máximo tres competencias/capacidades profesionales Institucionales, Genéricas, de Desarrollo Administrativo y Calidad (DAC) o Sustantivas** de acuerdo a las necesidades de la institución. Estas son las que se asignaran a la mayoría o todos los puestos de la institución.

Por otra parte, se sugiere establecer o determinar alrededor de **cinco competencias/capacidades profesionales gerenciales**, que podrán ser asignadas a un puesto dependiendo de sus características.



**No es necesario asignar las cinco**, solo las necesarias de acuerdo a la descripción y perfil de puesto (por ejemplo se pueden **asignar dos, máximo tres** de este tipo por puesto).

En cuanto a las **competencias/capacidades profesionales, técnicas o por área**, se recomienda conformar por área y para puestos muy especializados, es decir, con un relevante conocimiento en la materia propia de sus funciones, y que es difícil de conseguir en el mercado laboral.



### **APARTADO 3**

## **CONSIDERACIONES GENERALES PARA LA IDENTIFICACIÓN, DEFINICIÓN Y DESCRIPCIÓN DE COMPETENCIAS/CAPACIDADES PROFESIONALES**

Como primer paso para la identificación, definición y descripción de competencias / capacidades profesionales en la institución, es indispensable que se designe a los servidores públicos que serán los responsables del proceso (o líderes de proyecto) al interior de la institución, preferentemente que pertenezcan al área de recursos humanos. Se recomienda que sean designados formalmente.

### **3.1 Servidores Públicos Responsables del Proceso.**

Con la finalidad de tener una mejor coordinación, los servidores públicos que deberán dar seguimiento a todo el proceso de elaboración de las competencias/capacidades profesionales al interior de la institución, tendrán como actividades principales las siguientes:

- Mantener comunicación directa, con el Director General de Recursos Humanos o Equivalente de la Institución a la que pertenezcan.
- Mantener comunicación directa, en su caso, con la Dirección de Evaluación del Desempeño y Desarrollo de la Dirección General de Desarrollo Humano y Servicio Profesional de Carrera de la Unidad de Política de Recursos Humanos de la Administración Pública Federal
- Abrir canales que faciliten el flujo de información al interior de toda su Institución.
- Replicar la capacitación en el proceso al interior de la institución.
- Desarrollar el Plan de Trabajo.
- Facilitar y coordinar la logística y desarrollo de los paneles de expertos para la identificación y descripción de competencias / capacidades profesionales.
- Al desarrollar el proceso por primera vez, ser los vínculos con los paneles de expertos y/o, en su caso, con algún proveedor del servicio (si se opta por contratar especialistas externos).



### **3.2 Aspectos y acciones relevantes a considerar para dar inicio al proceso de identificación, definición, descripción y evaluación de competencias/capacidades profesionales.**

Entre las acciones a realizar por los responsables del proceso de identificación, para iniciar la definición, descripción y evaluación de competencias/capacidades profesionales, se encuentran las siguientes:

- Determinar un primer estimado de las competencias/capacidades profesionales aplicables en la Institución (número y nombre o nombres propuestos).
- Recursos humanos y materiales, tanto internos como externos, disponibles para su elaboración.
- Se puede optar por apoyarse en coordinadores que dirijan este proceso en cada unidad al interior de la institución. La capacitación y seguimiento de dichos coordinadores quedará a cargo de los responsables designados en el numeral 3.1 de esta Guía.

Una vez que han sido designados los servidores públicos que será los responsables del proceso al interior del área de recursos humanos, se deberán integrar los paneles de expertos necesarios para la identificación, definición y descripción de competencias / capacidades profesionales que se hayan determinado en la institución.

### **3.3 Recomendaciones para la integración del panel de expertos.**

- a. La DGRH o equivalente, a través de los responsables del proceso al interior del área de recursos humanos que hayan sido designado para tal efecto determinarán quienes serán los servidores públicos integrantes del panel de expertos. Es relevante que pertenezcan a áreas sustantivas donde aplicará la competencia / capacidad profesional y que cuente con una visión global de la institución y del área que representan, es decir, que conozcan las necesidades, conocimientos, habilidades, actitudes y aptitudes que requieren los servidores públicos de la Institución y su área para el correcto desempeño de sus tareas.
- b. En el panel, cada uno de los participantes aportará elementos para identificar, definir, describir y evaluar las competencias/capacidades profesionales requeridas por la Institución. El propósito es determinar cuántas y cuáles serán las competencias/capacidades profesionales a identificar, definir, describir y evaluar.
- c. Se desarrollarán tantos paneles de expertos como lo requiera la cantidad de competencias / capacidades profesionales se pretenda identificar, definir,



describir y evaluar. Esto estará determinado en gran medida por la estrategia de identificación de competencias/capacidades profesionales que se haya definido inicialmente por la institución. Por ejemplo, si se cuenta con apoyo de coordinadores por unidad administrativa, el panel de expertos para identificar las competencias/capacidades profesionales puede realizarse a este nivel.

- d. No obstante, para evitar la duplicidad de competencias/capacidades profesionales en los diferentes paneles, se recomienda realizar un primer panel general en el que se identifiquen las competencias/capacidades profesionales generales de la institución (tomando en cuenta la misión, visión, objetivos, atribuciones, estrategias, metas de la Institución, etc.), para que su descripción sea coordinada centralmente por los responsables que designe la DGRH o equivalente.
- e. Se recomienda que los paneles de expertos estén integrados por mínimo tres y máximo cinco expertos (siempre en números no pares), con sus respectivos sustitutos, quienes podrán asistir a las sesiones de trabajo en compañía del titular y, salvo en casos en que estos últimos no puedan asistir, tendrán voz y voto.

**En el Anexo I de esta Guía se presenta un ejemplo de formato para la Identificación de Expertos para la descripción de la Competencia / Capacidad Profesional.**



### 3.4 Elaborar un programa de trabajo.

En la formulación del plan de trabajo se consideran las actividades a realizar en cada etapa del proceso: identificar, definir, describir y pilotear (evaluar) la competencia/capacidad profesional.

**Ejemplo de formato para elaborar un programa de trabajo:**

PROGRAMA DE TRABAJO DESARROLLO DE COMPETENCIA																														
META/OBJETIVO	FUNCIONES /ACTIVIDADES	PRODUCTOS	ENERO				FEBRERO				MARZO				ABRIL				MAYO				JUNIO							
			1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4				
Conformación del Panel de expertos																														
Identificación de la competencia/capacidad																														
Definición de la competencia/capacidad																														
Descripción de la competencia/capacidad																														
Elaboración del Instrumento de Evaluación de la competencia/capacidad																														
Aplicación de la Prueba Piloto de la competencia/capacidad																														
Entrega de documentación a la dirección general de RRHH																														

**Ejemplo de programa de trabajo elaborado:**

<b>Nombre del Proyecto:</b> Elaboración de la Competencia “Prevención de la Corrupción”.				<b>Fecha:</b> 07/02/2016
<b>Objetivo General y Alcance del Proyecto:</b> Entregar documentación (carpeta) a la dirección general de RRHH para su revisión y autorización.				
<b>Líder del proyecto:</b> Norma Escutia Gómez <b>Coordinador del Estándar:</b> Daniel López Romero				
<b>Plan de Acción</b>	<b>Fechas</b>		<b>Responsables - Nombres:</b>	<b>% de Avances por actividad</b>
<b>Actividades</b>	<b>Inicio</b>	<b>Terminación</b>		
1. Conformación del Grupo de Expertos	30/01/2014	07/02/2014	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Mtra. Laura Valdez Ramos</li> <li>•Mtro. Miguel González Sáez</li> <li>•Blanca Flores Pérez</li> </ul>	100%
2. Identificación de la competencia/capacidad	14/02/2014	21/02/2014		70%
3. Definición de la competencia/capacidad	28/02/2014	25/04/2014		
4. Descripción de la competencia/capacidad	02/05/2014	30/05/2014		
5. Elaboración del Instrumento de Evaluación de la competencia/capacidad	06/06/2014	13/06/2014		
6. Aplicación de la Prueba Piloto de la competencia/capacidad	27/06/2014	27/06/2014		
7. Entrega de documentación a la dirección general de RRHH	28/07/2014	31/07/2014		
<b>Recursos y Apoyos Especiales Necesarios para el Proyecto</b>			<b>Criterio Final de Definición de Éxito del Proyecto</b>	



## **APARTADO 4 IDENTIFICACIÓN DE COMPETENCIAS / CAPACIDADES PROFESIONALES.**

### **4.1. Identificación de competencias/capacidades profesionales.**

Una vez conformado el panel de expertos, se procede a identificar la o las competencias/capacidades profesionales a partir de la misión y visión institucional, sus objetivos, atribuciones y, en su caso, los programas sectoriales y/o específicos de la institución.

### **4.2. Etapas del proceso.**

#### ***a. Análisis de Gabinete.***

El trabajo de gabinete permite el análisis y síntesis de documentación relevante sobre la Institución. Esta actividad la realizan los responsables del proceso al interior de la Institución, pueden apoyarse integrando a otras personas que tengan amplio conocimiento de la misma.

Son insumos para el trabajo de gabinete, entre otros: los Manuales Generales y Específicos de Organización; el Reglamento Interior; la Estructura de la Organización y los Objetivos de la Organización. Otras fuentes de información son los diagnósticos o detección de las necesidades de capacitación, la planeación estratégica institucional, los resultados de las encuestas de cultura y/o clima organizacional, las encuestas de servicio, los diagnósticos organizacionales, el Plan Nacional de Desarrollo, estudios prospectivos, entre otros.

Con la información referida en el párrafo anterior, se identifican de manera general las áreas de conocimiento, habilidad, aptitudes, actitudes y/o comportamiento más pertinentes para el adecuado desempeño y cumplimiento de los propósitos de la institución.

#### ***b. Desarrollo del panel de expertos en la identificación.***

Como ya se abordó en el numeral 3.3, cada uno de los participantes aporta elementos para identificar las competencias/capacidades profesionales requeridas por la Institución. El propósito es determinar cuántas y cuáles serán las competencias/capacidades profesionales.

Los servidores públicos responsables de la conformación de las competencias/capacidades profesionales en las Instituciones podrán apoyarse en organizaciones o instituciones públicas o privadas, en los términos de las disposiciones que resulten aplicables y de acuerdo a su disponibilidad presupuestaria, y orientar al panel de expertos, conforme a los siguientes pasos:



- i. Mencionar el objetivo de la sesión y la agenda de trabajo.
- ii. Exponer los documentos de apoyo enviados previamente para asegurar que todos tengan la misma información.
- iii. Desarrollar el análisis conforme a la metodología determinada para este efecto (funcional, deductiva u otra).

**A continuación abordaremos las dos metodologías más utilizadas que podrán ser de apoyo para identificar las competencias/capacidades profesionales: Análisis Funcional y los Métodos Deductivos, las cuales pueden ser aplicadas de modo simultáneo.**

### 4.3. Análisis Funcional<sup>7</sup>.

El Análisis Funcional es originalmente una técnica de análisis de puestos de trabajo desarrollada en el año 1955, por el Dr. Sydney A. Fine, que permite identificar y clasificar las características de los empleados en términos de funciones. Actualmente, la técnica utiliza como herramienta un Mapa Funcional para representar las funciones productivas de una organización (ver por ejemplo: Moore, 2001).<sup>8</sup>

El Análisis Funcional se basa en un proceso lógico deductivo y es realizado por un grupo de personas conocedoras de la Institución (panel de expertos). Este grupo desagrega sucesivamente las funciones de una organización (o unidad administrativa) en cuatro niveles a partir del propósito principal (objetivo, misión) de la misma. Para éste análisis, se entiende por función el conjunto de actividades dirigidas a un fin o resultado determinado. Como resultado de este análisis se genera un Mapa Funcional, el cual se define como: “La representación gráfica del conjunto estructurado de las funciones requeridas para alcanzar los objetivos previstos por la institución”<sup>9</sup>.

Ejemplos de Propósito Principal de algunos sectores:

Sector o Institución	Propósito Principal
Sector Función Pública	Consolidar un Gobierno honesto, eficiente y transparente.
Sector Asistencia Social	Proporcionar servicios de asistencia social.
Sector Seguridad Privada	Satisfacer las necesidades de seguridad privada.
Sector Turismo	Proporcionar instalaciones y servicios turísticos.

<sup>7</sup> OIT/CINTEFOR. 40 preguntas sobre competencia laboral. En: <http://www.oitcinterfor.org/publicaci%C3%B3n/40-preguntas-sobre-competencia-laboral>

<sup>8</sup> David Moore and Lisa Krizan, “Intelligence Analysis: Does NSA Have What it Takes,” reprint, Cryptologic Quarterly, Vol. 20, no 2 (Summer/Fall 2001), 27.

<sup>9</sup> OIT/CINTEFOR... Ídem.



Los elementos del Análisis Funcional son los siguientes:

**1.- Propósito Principal:** *la función más amplia del Mapa Funcional que refiere al objetivo común de todas las entidades que conforman el sector y objeto de análisis, y cuyo cumplimiento depende de la ejecución de la totalidad de las funciones involucradas.*

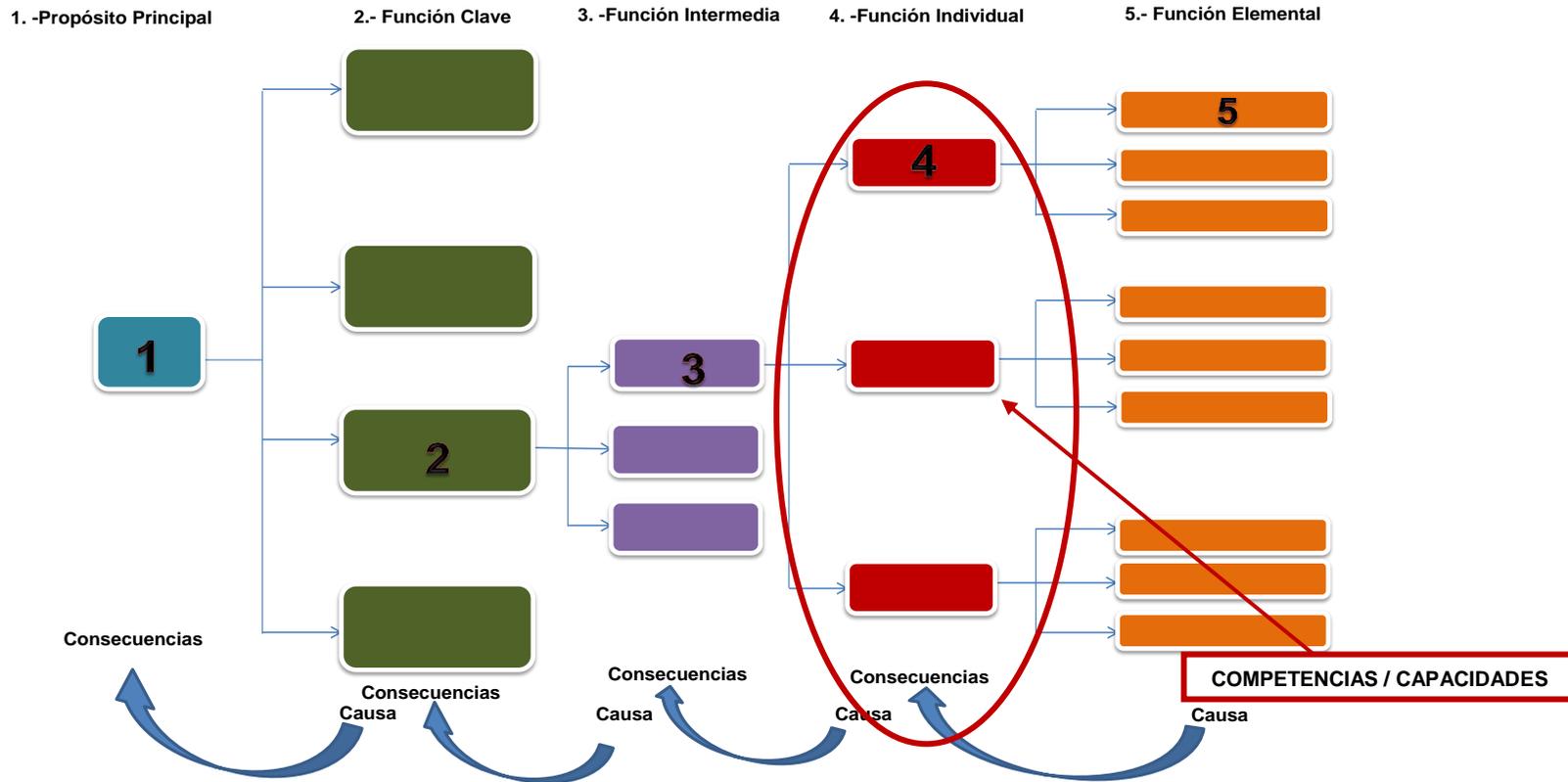
**2.- Función Clave:** *Conjunto de resultados que refieren a los aspectos sustantivos que se desarrollan dentro de la institución primordialmente de la misión, visión, objetivos, atribuciones, estrategias y metas de la institución, aunque también se puede consultar cualquier documentación que contenga los objetivos, funciones y/o atribuciones de la institución, tales como el manual de organización y el reglamento interior que lo distinguen de otros.*

**3. -Función Intermedia:** *Entre las funciones clave y las funciones individuales pueden existir (o no) funciones que se van disgregando y que van de lo más general de las funciones a lo más particular de ellas. Esto depende de la amplitud, cobertura y características de cada sector o institución.*

**4. -Función Individual:** *Conjunto de actividades realizables por una sola persona, las cuales constituyen una parte significativa de una o más ocupaciones. Por tanto, son susceptibles de reconocimiento económico en el mercado de trabajo. Se encuentran siempre orientadas a un resultado y son evaluables (en este nivel, se identifican las competencias / capacidades profesionales).*

**5.- Función Elemental:** *Refieren a los resultados individuales, específicos y de la misma naturaleza, decisivos para el resultado de la Función Individual de la que derivan (evidencias de desempeño).*

## Ejemplos de mapa funcional:



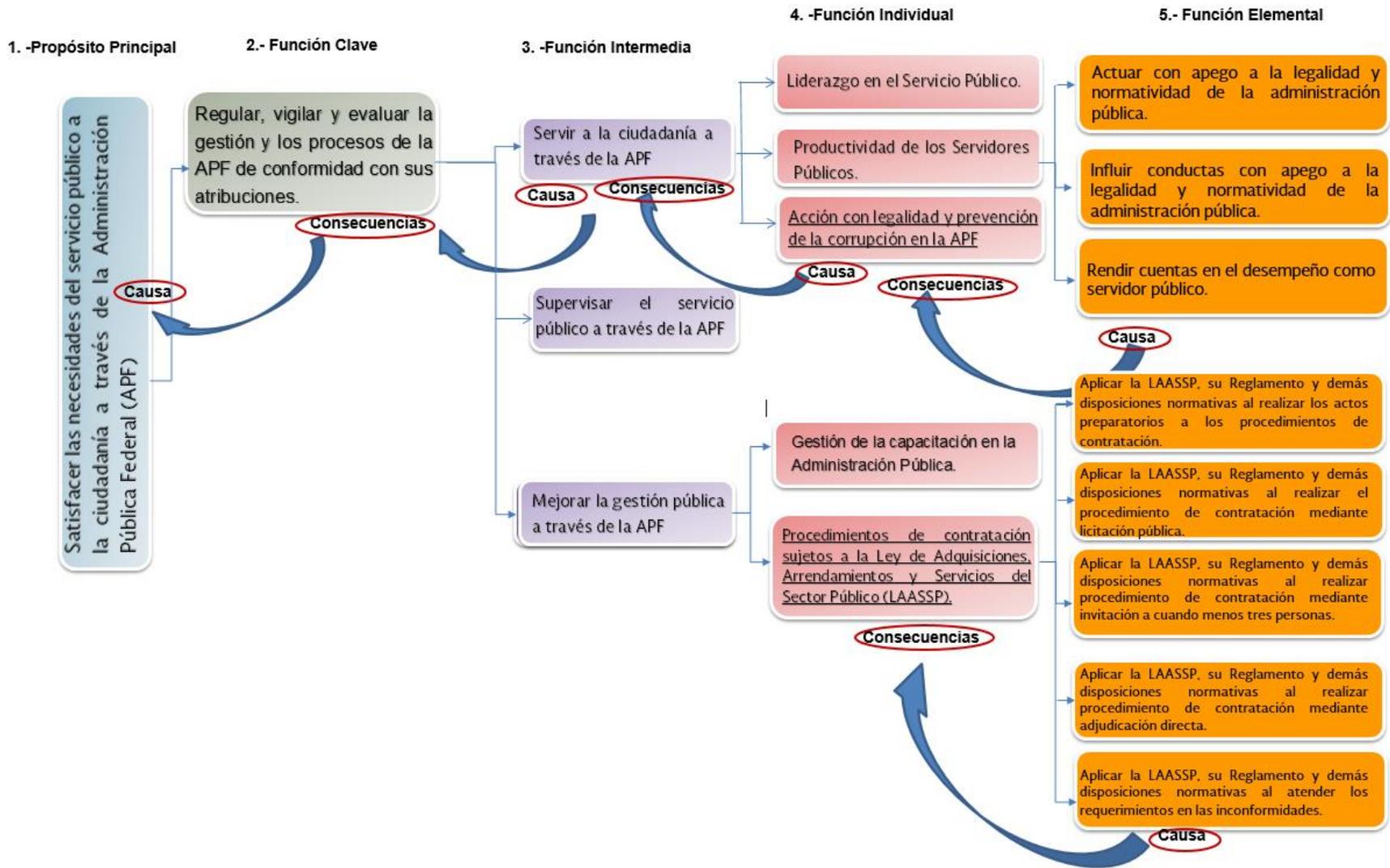
1.- **Propósito Principal:** la función más amplia del Mapa Funcional que refiere al objetivo común de todas las entidades que conforman el sector y objeto de análisis, y cuyo cumplimiento depende de la ejecución de la totalidad de las funciones involucradas.

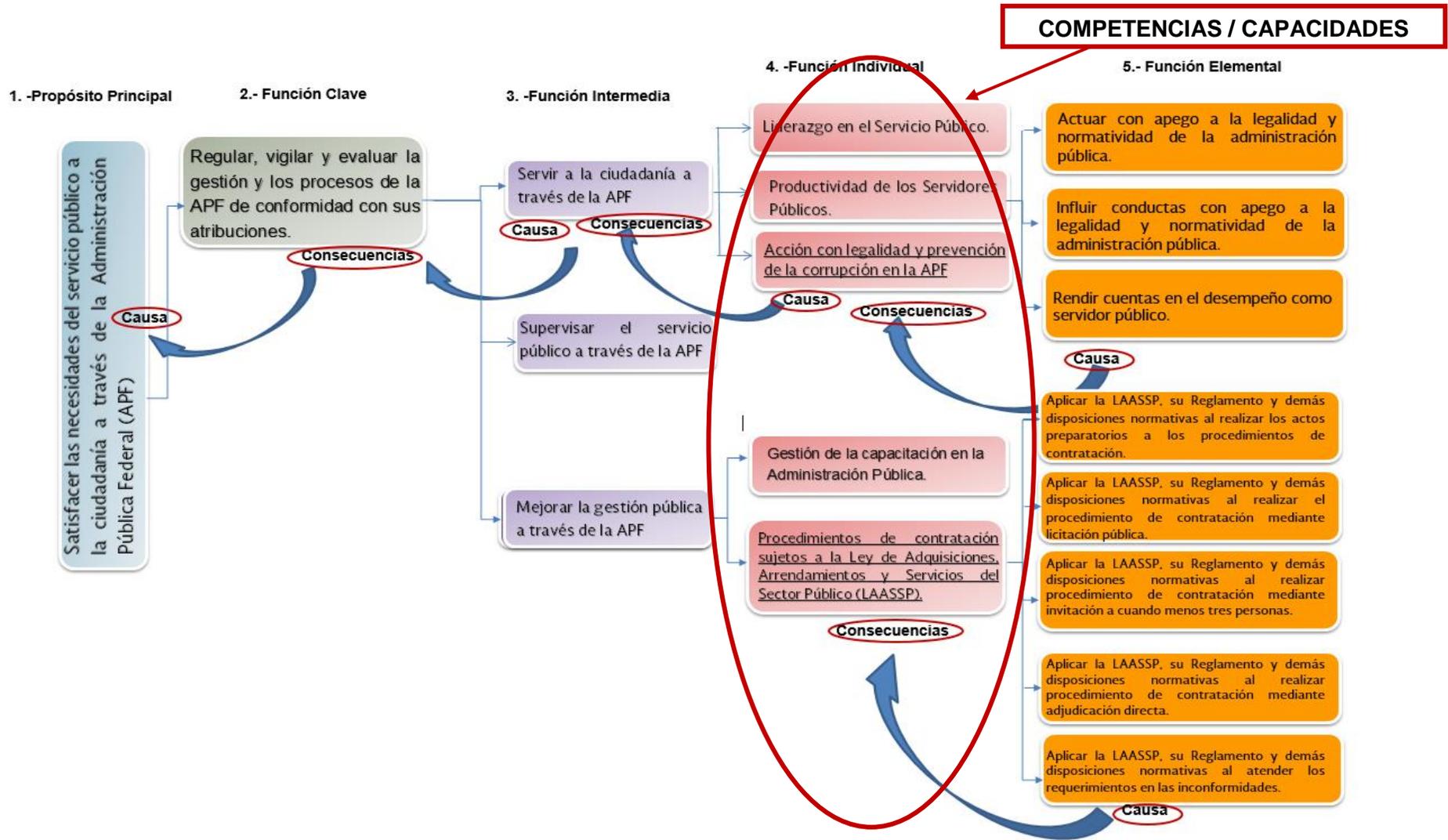
2.- **Función Clave:** Conjunto de resultados que refieren a los aspectos sustantivos que se desarrollan dentro de la institución primordialmente de la misión, visión, objetivos, atribuciones, estrategias y metas de la institución, aunque también se puede consultar cualquier documentación que contenga los objetivos, funciones y/o atribuciones de la institución, tales como el manual de organización y el reglamento interior que lo distinguen de otros.

3.- **Función Intermedia:** Entre las funciones clave y las funciones individuales pueden existir (o no) funciones que se van disgregando y que van de lo más general de las funciones a lo más particular de ellas. Esto depende de la amplitud, cobertura y características de cada sector o institución.

4.- **Función Individual:** Conjunto de actividades realizables por una sola persona, las cuales constituyen una parte significativa de una o más ocupaciones. Por tanto, son susceptibles de reconocimiento económico en el mercado de trabajo. Se encuentran siempre orientadas a un resultado y son evaluables (competencias / capacidades).

5.- **Función Elemental:** Refieren a los resultados individuales, específicos y de la misma naturaleza, decisivos para el resultado de la Función Individual de la que derivan (evidencias de desempeño).





Como se señaló antes, y de acuerdo al Análisis Funcional, las Funciones Individuales son equivalentes a las competencias/capacidades profesionales relevantes en una organización.



#### **4.4. Método deductivo<sup>10</sup>:**

El Método deductivo parte de técnicas de análisis organizacional que van del análisis general de una institución a los aspectos particulares de la misma. En otras palabras, parten de la misión, visión y objetivos macro de la organización a los objetivos y estrategias de las unidades administrativas que las conforman. Para la identificación de competencias / capacidades profesionales, parten de las funciones principales de una organización hasta considerar incluso las funciones de los puestos, con base a familias de función, ramas de cargo o atribuciones de las unidades de adscripción de éstos.

La identificación de competencias / capacidades profesionales se puede realizar a través de una lluvia de ideas u otra técnica grupal aplicada por los paneles de expertos, para posteriormente analizar las competencias / capacidades profesionales detectadas y en su caso, agruparlas por consenso en alguna capacidad más amplia.

No es obvio señalar que para facilitar este proceso, los expertos deberán apoyarse en la identificación previa que realizó el responsable como resultado del análisis de gabinete considerando:

- a) Las necesidades de la institución;
- b) La cobertura de los perfiles de los puestos de la misma con las competencias/capacidades profesionales a describir, y
- c) Los recursos disponibles.

#### **Ejemplo:**

##### Misión

Consolidar un Gobierno honesto, eficiente y transparente.

##### Visión 2020

La ciudadanía participa y confía en la Función Pública.

---

<sup>10</sup> Raúl Rojas Soriano. El Proceso de la Investigación Científica. Editorial Trillas. México 2004, Pág. 83-85.



## Atribuciones de la Institución (algunos ejemplos):

- Expedir las **normas** que regulen los **instrumentos y procedimientos de control de la Administración Pública Federal**.
- Establecer las bases generales para la realización de **auditorías** en las dependencias y entidades de la Administración Pública Federal.
- Organizar y coordinar el **desarrollo administrativo** integral en las dependencias y entidades de la Administración Pública Federal.
- Informar al Ejecutivo Federal, sobre el resultado de la **evaluación** respecto de la **gestión de las dependencias y entidades de la Administración Pública Federal**.
- Conocer e investigar las conductas de los servidores públicos, que puedan constituir **responsabilidades administrativas**.
- **Aprobar y registrar las estructuras orgánicas y ocupacionales** de las dependencias y entidades de la **Administración Pública Federal**.
- Establecer normas y lineamientos en materia de **planeación y administración de personal**.
- Establecer normas, políticas y lineamientos en materia de **adquisiciones, arrendamientos, desincorporación de activos, servicios y obras públicas** de la Administración Pública Federal.
- Conducir la **política inmobiliaria de la Administración Pública Federal**.
- Formular y conducir la política general de la Administración Pública Federal para establecer acciones que propicien la **cultura de la legalidad, la transparencia en la gestión pública, la rendición de cuentas y el acceso por parte de los particulares a la información** que aquélla genere.
- Promover las estrategias necesarias para establecer políticas de **gobierno electrónico**.



## Ejemplo del Método deductivo aplicado:

De lo general....:

La Secretaría de la Función Pública tiene como **misión: Consolidar un Gobierno honesto, eficiente y transparente**. Ello permite deducir, en primera instancia, que para lograr ese cometido, la Secretaría requiere que su personal se conduzca con integridad, honestidad, ética pública, dé resultados, rinda cuentas y sea transparente en el ejercicio de sus funciones. Por lo tanto, algunas **competencias / capacidades profesionales genéricas** para la Secretaría pueden ser: **Ética o Integridad en el servicio público; Orientación a Resultados, Transparencia y Rendición de Cuentas**, por citar unos ejemplos.

A lo particular....:

A partir del ejemplo de atribuciones y objetivos de la Secretaría de la Función Pública (ubicados en sus respectivas unidades administrativas), se pueden deducir algunas competencias, tales como:

- ***Normas, instrumentos y procedimientos de control aplicables en el Sector Público.***
- ***Establecer acciones que propicien la cultura de la legalidad.***
- **Aplicación de auditorías en la Administración Pública Federal.**
- **Desarrollo administrativo en el Sector Público.**
- **Evaluación de la gestión de Instituciones Públicas.**
- **Responsabilidades administrativas de los servidores públicos.**
- **Gestionar recursos humanos.**
- **Aprobación y registro de estructuras orgánicas y ocupacionales en la Administración Pública Federal.**
- **Establecer normas y lineamientos en materia de planeación y administración de personal.**
- ***Adquisiciones, arrendamientos, desincorporación de activos, servicios y obras públicas en la Administración Pública Federal.***
- **Política inmobiliaria de la Administración Pública Federal.**
- **Políticas de gobierno electrónico.**



Así, suponiendo que de conformidad con alguna o las dos metodologías aplicadas anteriormente (funcional y deductiva) el panel de expertos de la Secretaría de la Función Pública haya acordado que las competencias o capacidades profesionales son las arriba identificadas, se procederá a conformar los paneles de expertos específicos para comenzar la definición, descripción y evaluación de cada una de las competencias/capacidades profesionales de la institución.

Los Métodos deductivos pueden utilizar diversas técnicas para hacer su análisis de manera sistemática, sin embargo, sus propósitos son más o menos similares.

Entre estos Métodos destacan el DACUM (Desarrollo del Currículum), el SCID (Desarrollo Sistemático de Currículo Instruccional) y el AMOD (“Un Modelo” por sus siglas en inglés).

#### a) DACUM

El DACUM busca obtener resultados de aplicación inmediata en el desarrollo de currículos de formación y fue desarrollado en el Centro de Educación y Formación para el Empleo de la Universidad del Estado de Ohio en los Estados Unidos. Es un método rápido y de bajo costo para realizar el análisis ocupacional. Utiliza grupos de trabajo con empleados considerados como los más experimentados en la competencia / capacidad profesional que se analiza. En su procedimiento, se contempla un taller con grupos de entre 5 y 13 personas que, apoyados por un facilitador, describen lo que se debe saber y saber-hacer en el puesto de trabajo de manera clara y precisa. El resultado se expresa en una carta descriptiva en la cual se detallan las funciones de trabajo a partir de las competencias y sub-competencias que lo conforman.

En este punto podemos distinguir la diferencia con el análisis funcional: mientras que en el análisis funcional no se describen las tareas, sino que se identifican los resultados que son necesarios alcanzar para lograr el propósito clave; en el DACUM una competencia es la descripción de grandes tareas, y es a la vez, la suma de pequeñas tareas llamadas sub-competencias y la totalidad de las competencias, son la descripción total de las tareas de un puesto de trabajo. A continuación un ejemplo (no desarrollado, es únicamente con fines demostrativos):



<b>Gestionar Recursos Humanos</b>				
<b>Función</b>	<b>Tareas</b>			
A. Planear Recursos Humanos	A.1 Hacer estudios de prospectiva	A.2 Identificar necesidades de personal	A.3 Perfilar y describir puestos	A.4 Proponer estructura organizacional
B. Reclutar y Selecciona Recursos Humanos	B.1 Elaborar Convocatoria	B.2 Aplicar pruebas de concurso público	B.3 Seleccionar ganador	
C. Evaluar Recursos Humanos	C.1 Realizar Diálogos de Desarrollo	C.2 Elaborar metas de desempeño	C.3 Aplicar evaluación del desempeño	C.4 Dar seguimiento y operar consecuencias
D. Desarrollar Recursos Humanos	D.1 Establecer reglas de valoración de mérito	D.2 Aplicar reglas de valoración de mérito		
E. Capacitar Recursos Humanos	E.1 Realizar el DNC	E.2 Elaborar el PAC	E.3 Brindar capacitación	E.4 Evaluar la capacitación
F. Separar Recursos Humanos	F.1 Comprobar actualización de causal	F.2 Integrar expediente	F.3 Tramitar separación	



## b) SCID

El método SCID es un análisis detallado de las tareas realizado con el fin de facilitar la identificación y realización de acciones de formación altamente relevantes a las necesidades de los empleados. Puede ser considerado como una profundización del DACUM o una combinación de metodologías que proporcionen una ordenación de tareas para una competencia / capacidad profesional (o, como se originó este método, para un puesto de trabajo).

La ventaja de este método es facilitar la elaboración de guías didácticas para el aprendizaje de la competencia / capacidad profesional, para lo cual se requiere formular criterios y evidencias de desempeño que posteriormente facilitarán la evaluación. Las tareas son detalladas en pasos, estándar de ejecución, equipos, herramientas y/o materiales necesarios, normas de seguridad a observar, decisiones que deben tomarse, información para la toma de decisiones, identificación de posibles errores en la ejecución, entre otros.

## c) AMOD

El método AMOD es una variante del DACUM que establece una fuerte relación entre las competencias y subcompetencias que fueron definidas en la carta descriptiva. Para ello, el comité de expertos debe identificar las grandes áreas de competencia y organizarlas de modo secuencial para facilitar la capacitación. Para cada una de las áreas de competencia identificadas se asignan las subcompetencias o habilidades en orden descendente de complejidad.



## APARTADO 5

### DEFINICIÓN DE COMPETENCIAS / CAPACIDADES PROFESIONALES.

#### 5.1 Definición de competencias/capacidades profesionales.

La definición es una enunciación general del contenido y alcance de la competencia/capacidad y se redacta en términos de conocimientos, habilidades, actitudes y aptitudes generales que describe a la competencia/capacidad profesional, sin representar ningún nivel específico de dominio de la misma.

La definición debe ser clara y concreta, de modo que permita identificar el alcance de la competencia / capacidad profesional; es decir, qué elementos debe abarcar, con qué fin y dónde termina.

En la definición es crítico establecer claramente el alcance de la competencia / capacidad profesional, ya que con base a esto se describirá la competencia/capacidad profesional y en su caso evaluación de los servidores públicos a los cuales aplique en razón de sus respectivos puestos.

Es recomendable que entre los integrantes del o los paneles de definición participen los expertos y/o servidores públicos que hayan estado en el correspondiente panel de identificación, a fin de no perder la continuidad del trabajo anterior, principalmente en cuanto al sentido de la definición de la competencia/capacidad.

Ejemplo definición de la competencia / capacidad profesional, **“Acción con legalidad y prevención de la corrupción en la Administración Pública”<sup>11</sup>**:

*Procede con apego a la legalidad y normatividad de la administración pública, de manera que reconoce, acepta, y respeta el Estado de Derecho, promoviendo actitudes favorables entre compañeros / superiores jerárquicos / subordinados / usuarios hacia la legalidad, la ética y la responsabilidad pública en su actividad / trámite / servicio, teniendo presente el respeto, la equidad y el derecho a la igualdad y la no discriminación, la preservación del entorno cultural / ecológico / ambiental y el actuar con transparencia y en beneficio al derecho de acceso a la información y la responsabilidad en sus acciones buscando que la sociedad confíe en su gobierno y en las leyes que lo rigen.*

---

<sup>11</sup> Comité de Gestión por Competencia de la Administración Pública Federal, Estándar de competencia, Código: EC0500, Título: Acción con legalidad y prevención de la corrupción en la Administración Pública, Publicado en el D.O.F. el 2 de diciembre de 2014.



### 5.1.2 Redacción de la definición de una competencia/capacidad profesional.

Para definir las competencias/capacidades profesionales es importante tomar en cuenta la siguiente estructura:

**Verbo + Objeto + Condición/propósito.**

**Verbo:** Se debe poner en indicativo en tercera persona del singular. Ejemplo: Analiza, Identifica, Dictamina, Aplica, Realiza, Verifica, Influye, Propone, Establece.

**Objeto:** Es aquel en el que recae la acción y que puede estar referido a: los campos de trabajo y el equipo/maquinaria/instalaciones, entre otros.

**Condición:** finalidad, para qué se hace.

En la presente guía metodológica y para la definición, descripción y evaluación, se recomienda el uso de diagonales ( / ) en aquellos casos en que se quiere dejar explícita la inclusión de uno, más de uno o todos los elementos que se pretende describir. Con las diagonales ( / ) evitamos escribir constantemente “y/o” o utilizar comas ( , ) que pudieran afectar o complicar la redacción o sintaxis de una frase descriptiva.

**Ejemplo: El servidor público pregunta a sus compañeros / jefes / subordinados / servidores públicos / usuarios, sobre la necesidad / solicitud / expectativa.**

#### **Ejemplo:**

Competencia / capacidad, identificada: “**Acción con legalidad y prevención de la corrupción en la Administración Pública**”.

**Definición de competencias/capacidades profesionales:** Procede con apego a la legalidad y normatividad de la administración pública, de manera que reconoce, acepta, y respeta el Estado de Derecho, promoviendo actitudes favorables entre compañeros / superiores jerárquicos / subordinados / usuarios hacia la legalidad, la ética y la responsabilidad pública en su actividad / trámite / servicio, teniendo presente el respeto, la equidad y el derecho a la igualdad y la no discriminación, la preservación del entorno cultural / ecológico / ambiental y el actuar con transparencia y en beneficio al derecho de acceso a la información y la responsabilidad en sus acciones buscando que la sociedad confíe en su gobierno y en las leyes que lo rigen.

**Verbo:** Procede



**Objeto:** con apego a la legalidad y normatividad de la administración pública, de manera que reconoce, acepta, y respeta el Estado de Derecho,

**Condición:** promoviendo actitudes favorables entre compañeros / superiores jerárquicos / subordinados / usuarios hacia la legalidad, la ética y la responsabilidad pública en su actividad / trámite / servicio, teniendo presente el respeto, la equidad y el derecho a la igualdad y la no discriminación, la preservación del entorno cultural / ecológico / ambiental y el actuar con transparencia y en beneficio al derecho de acceso a la información y la responsabilidad en sus acciones buscando que la sociedad confíe en su gobierno y en las leyes que lo rigen.

### **5.1.3 Recomendaciones para la definición.**

Con base en el título seleccionado para la competencia / capacidad profesional, se pueden formular preguntas tales como:

- i. ¿Cómo describiría o explicaría de manera general en qué consiste la competencia / capacidad profesional en cuestión?
- ii. ¿Cómo definiría esta competencia / capacidad profesional para integrarla como término en un diccionario?
- i. Utilizar un cuestionario, encuesta o entrevista estándar para recabar y complementar o alcanzar consensos en la definición durante las reuniones de trabajo con el grupo de expertos, organizadas para tal efecto.
- ii. Consultar diversas fuentes tales como diccionarios de competencias o la definición de competencias / capacidades profesionales de organismos equivalentes de otros países, por enlistar algunas.

### **5.1.4 Validación y consenso del listado de las competencias/capacidades profesionales identificadas y definidas.**

Este proceso se refiere al análisis que desarrolla los responsables de competencias/capacidades profesionales de la institución con los paneles de expertos que identificaron y definieron para establecer el listado final de competencias/capacidades profesionales aplicables a la Institución, según el caso.

Este listado servirá como insumo si fuese el caso, para la conformación de un diccionario de competencias/capacidades profesionales para la institución en un futuro.

Finalmente, el responsable de competencias/capacidades profesionales de la institución informara a los paneles de expertos, sobre cuáles serán los siguientes pasos para la descripción y en su caso evaluación de las competencias/capacidades profesionales resultado de los paneles.



## APARTADO 6

### DESCRIPCIÓN DE COMPETENCIAS / CAPACIDADES PROFESIONALES.

#### 6.1 Aspectos generales

Una vez que el panel de expertos identificó y definió las competencias/capacidades profesionales, los Servidores Públicos responsables del proceso en la institución, según aplique, deberán de darle seguimiento y continuidad al programa de trabajo inicialmente planeado y determinar la logística e integración de las actividades de descripción de competencias/capacidades profesionales, que a continuación se detallan.

a. Panel de expertos.

En cada uno de estos paneles es indispensable la participación de expertos que dominen la(s) Competencias/Capacidades profesionales (es) que se describirá(n).

En esta etapa también es recomendable que entre los integrantes del o los paneles de expertos participen los expertos y/o servidores públicos que hayan estado en la identificación y/o definición correspondiente a fin de no perder la continuidad del trabajo anterior, principalmente en cuanto al sentido de la competencia/capacidad profesional.

b. Desarrollo de los paneles de expertos para la descripción.

Se convocará a la sesión del panel, en la que los responsables de las competencias/capacidades profesionales de la institución, orientarán a los expertos en el procedimiento para describir la competencia / capacidad profesional.

Los servidores públicos convocados validarán, como primera acción, si las competencias/capacidades profesionales generadas en la identificación y definición son aplicables, con base en el título y definición general de las mismas y podrán realizar los ajustes que consideren pertinentes.

Las Competencias/Capacidades profesionales serán descritas en términos de evidencias de desempeños, según:

i. Las características de su contenido (habilidades, destrezas, etc.).

ii. La relevancia de la evaluación de la competencia/capacidad en términos de conocimientos, habilidades, actitudes y aptitudes, como la referencia más directa sobre el posible desempeño de la persona evaluada en los puestos a los que aplique la Competencia/capacidad de que se trate.



iii. La eficacia y economía con que se puedan elaborar y aplicar los correspondientes mecanismos y/o herramientas de evaluación.

## **6.2 Descripción de competencias/capacidades profesionales.**

La descripción de competencias/capacidades profesionales requiere establecer un mismo tipo de resultados específicos, realizables por un servidor público. La descripción de una competencia/capacidad profesional tiene un principio, un fin determinado y puede obtenerse de manera independiente a otras.

La descripción de competencias/capacidades profesionales involucra elementos que, en forma conjunta y complementaria, hacen posible la evaluación integral y objetiva de la competencia / capacidad profesional. A dichos elementos se les denomina “**Descriptorios de la competencia / capacidad**”, y en la evaluación de la competencia/capacidad profesional pasarán a ser las **evidencias de desempeño**, y serán verificables en términos de comportamientos y/o productos.

**DESCRIPTORIOS DE COMPETENCIAS/CAPACIDADES PROFESIONALES**  
=  
**EVIDENCIAS DE EVALUACIÓN**

**En otras palabras, y para esta propuesta metodológica, la descripción de competencias/capacidades profesionales permitirá conformar la herramienta de evaluación.**

## **6.3 Elementos de la descripción de competencias/capacidades profesionales (descriptorios).**

Los elementos de la descripción de competencias/capacidades profesionales (descriptorios) son, entonces, las manifestaciones observables o evidencias de las habilidades, actitudes y aptitudes del servidor público y se obtienen a través de la observación directa de comportamientos y/o productos, apoyada con guías de observación, lista de verificación, encuestas u otros elementos que evidencien los resultados obtenidos.

## **6.4 Criterios de evaluación de la competencia/capacidad.**

Los criterios de evaluación expresan el qué y el cómo debe desempeñarse un servidor público competente con relación a la competencia / capacidad y definen los resultados parciales que deben obtenerse y con qué características, mismos que en su conjunto permiten lograr el resultado definido en la competencia / capacidad.



Los Criterios de Evaluación deben:

- Determinar los resultados parciales críticos para el logro de la competencia / capacidad.
- Definir las condiciones de calidad con las que dicho resultado debe realizarse
- Ser los suficientes y necesarios para lograr en su conjunto el resultado definido en la competencia / capacidad.
- Estar expresados en el lenguaje usual del medio correspondiente.

## 6.5 Redacción de la descripción de competencias/capacidades profesionales

### a) Evidencias de Desempeños por Comportamientos

Para describir las competencias/capacidades profesionales por comportamientos es importante tomar en cuenta la siguiente estructura:

**Verbo + Objeto + Características.**

**Verbo:** Verbo en gerundio (ando/endo): Cumpliendo, solicitando, manipulando, aplicando.

Por ejemplo: **Llevando...**

**Objeto:** Es aquel en el que recae la acción y que puede estar referido a: los campos de trabajo y las personas, el equipo/maquinaria/instalaciones, etc.

Por ejemplo: **a cabo sus funciones...**

**Características:** Son los aspectos críticos de calidad con los que se debe cumplir (¿Cómo lo hace?). Al respecto, existen diferentes tipos de redacción para establecer características, de acuerdo a:

- La manera de realizarse:
  - Conforme a...
  - De acuerdo con...
  - De manera que...
- Los requisitos de procedimiento:
  - Refiere pasos/secuencia,
  - Datos o aspectos de tipo cualitativo,
  - Tiempo límite de ejecución,
  - De precisión,
  - Aspectos de seguridad,
  - Con respecto a la manipulación de material.



- El momento en el que se realiza:
  - Antes...
  - Durante...
  - Al finalizar...
  - Después...
  - Posterior...

Por ejemplo: ***en estricto apego al marco legal y sus atribuciones.***

Así, el ejemplo de definición completa podría ser:

***Llevando a cabo sus funciones en estricto apego al marco legal y sus atribuciones.***



Imagen gráfica del ejemplo anterior:

a) Definición de la Competencia / Capacidad Profesional:

Competencia/capacidad identificada a partir de la misión, visión, objetivos, atribuciones, estrategias y metas de la Institución.

**COMPETENCIA:**

Acción con legalidad y prevención de la corrupción en la Administración Pública.

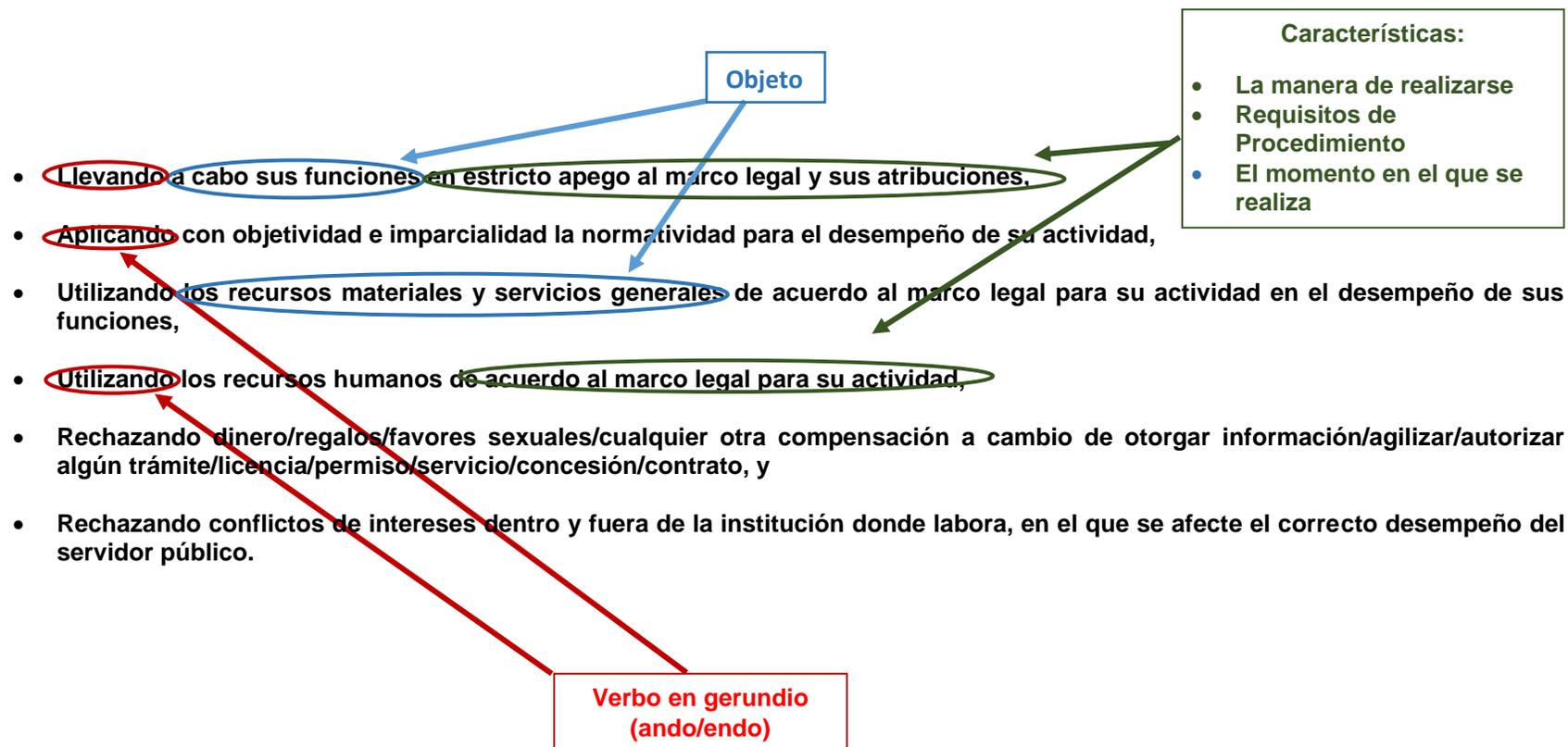
La definición debe ser clara, de modo que permita identificar el alcance de la competencia / capacidad; es decir, qué elementos debe abarcar, donde inicia y dónde termina.

**DEFINICIÓN DE LA COMPETENCIA:**

**Procede** con apego a la legalidad y normatividad de la administración pública, de manera que reconoce, acepta, y respeta el Estado de Derecho, promoviendo actitudes favorables entre compañeros / superiores jerárquicos / subordinados / usuarios hacia la legalidad, la ética y la responsabilidad pública en su actividad / trámite / servicio, teniendo presente el respeto, la equidad y el derecho a la igualdad y la no discriminación, la preservación del entorno cultural / ecológico / ambiental y el actuar con transparencia y en beneficio al derecho de acceso a la información y la responsabilidad en sus acciones buscando que la sociedad confíe en su gobierno y en las leyes que lo rigen.

Verbo en indicativo en tercera persona del singular + Objeto aquel en el que recae la acción + Condición es la finalidad, para que se hace.

b) Descripción de la Competencia / Capacidad Profesional: (Evidencias de desempeños por comportamientos):



El Anexo II a de este documento presenta la definición y descripción completa de este ejemplo de Capacidad / Competencia Profesional.



**Nota:** Se deben respetar los criterios señalados líneas arriba, a fin de no cometer errores como los siguientes:

## Ejemplo de descripción **INCORRECTA:**

**DESEMPEÑOS**

- Proporciona información comprobada/autorizada al ser solicitada por otras áreas/compañeros.
- Participando en proyectos de mejora comunes.
- Preguntando sobre su necesidad/solicitud/expectativa de sus compañeros /jefes/subordinados /servidores públicos /usuarios.
- Manteniendo un trato cordial con sus compañeros /jefes/subordinados /servidores públicos /usuarios.
- Revisando que las consultas/procesos/trámites/gestiones/servicios solicitados sean del área de su competencia.
- Canalizando la petición. al servidor público/área correspondiente.
- Informando al solicitante las acciones para cubrir las consultas /procesos /trámites /gestiones /servicios requeridos.
- Preguntando a sus compañeros /jefes/subordinados /servidores públicos /usuarios, si la atención/servicio solicitado fue satisfactorio.
- Actuando de manera imparcial sin conceder preferencias/privilegios a persona alguna con respecto a lo solicitado por el usuario.

El verbo no está conjugado en gerundio (ando/endo)

Esta invertida la descripción, primero aparece la característica y después el objeto

Cordial es subjetivo, lo que puede ser considerado cordial para un servidor público para otro no lo puede ser. Se tendría que especificar, puntualizar a que se refiere con cordial para evitar subjetividad.

Falta especificar a qué tipo de características se refiere que, en este caso, se refiere a la manera de realizarse de acuerdo a la normatividad aplicable.



## b) Evidencias de Desempeños por Productos.

Los criterios de evaluación expresados como productos, refieren a objetos tangibles, mediante los cuales es posible observar el resultado de la actividad competente del servidor público con relación a la competencia / capacidad.

Para describir las competencias/capacidades profesionales por productos es importante tomar en cuenta la siguiente estructura:

**Artículo + Producto + Verbo (participio) + Característica de Calidad**

**Artículo:** Es con el que inicia el criterio de evaluación y corresponde al objeto (el, la, los, las)

Por ejemplo: Las...

**Objeto o Sustantivo:** Refiere al nombre del producto

Por ejemplo: Metas de Desempeño Individuales de su puesto

**Verbo:** Indica la acción a la que fue sujeto el producto (terminaciones del participio pasado: ado, ido, to, so, cho)

Por ejemplo: elaboradas

**Característica de calidad:** que refiere al producto solicitado, por ejemplo:

- Datos de tipo cuantitativo: Proporción, Medida, Peso y Otros.
- Datos de tipo cualitativo: Color, Orden, Apariencia y Otros.
- Aspectos relacionados con la normatividad: Especificaciones aplicables al producto referenciadas en NOM, NMX, Leyes y Reglamentos, entre otros.

Por ejemplo: Conforme a las Disposiciones en las materias de Recursos Humanos y del Servicio Profesional de Carrera, así como el Manual Administrativo de Aplicación General en materia de Recursos Humanos y Organización y el Manual del Servicio Profesional de Carrera.

Así, ejemplo completo podría ser: Las Metas de Desempeño Individuales de su puesto elaboradas Conforme a las Disposiciones en las materias de Recursos Humanos y del Servicio Profesional de Carrera, así como el Manual Administrativo de Aplicación General en materia de Recursos Humanos y Organización y el Manual del Servicio Profesional de Carrera.



Imagen gráfica del ejemplo anterior:

a) Definición de la Competencia / Capacidad Profesional:

Competencia/capacidad identificada a partir de la misión, visión, objetivos, atribuciones, estrategias y metas de la Institución.

**COMPETENCIA:**

**Acción con legalidad y prevención de la corrupción en la Administración Pública.**

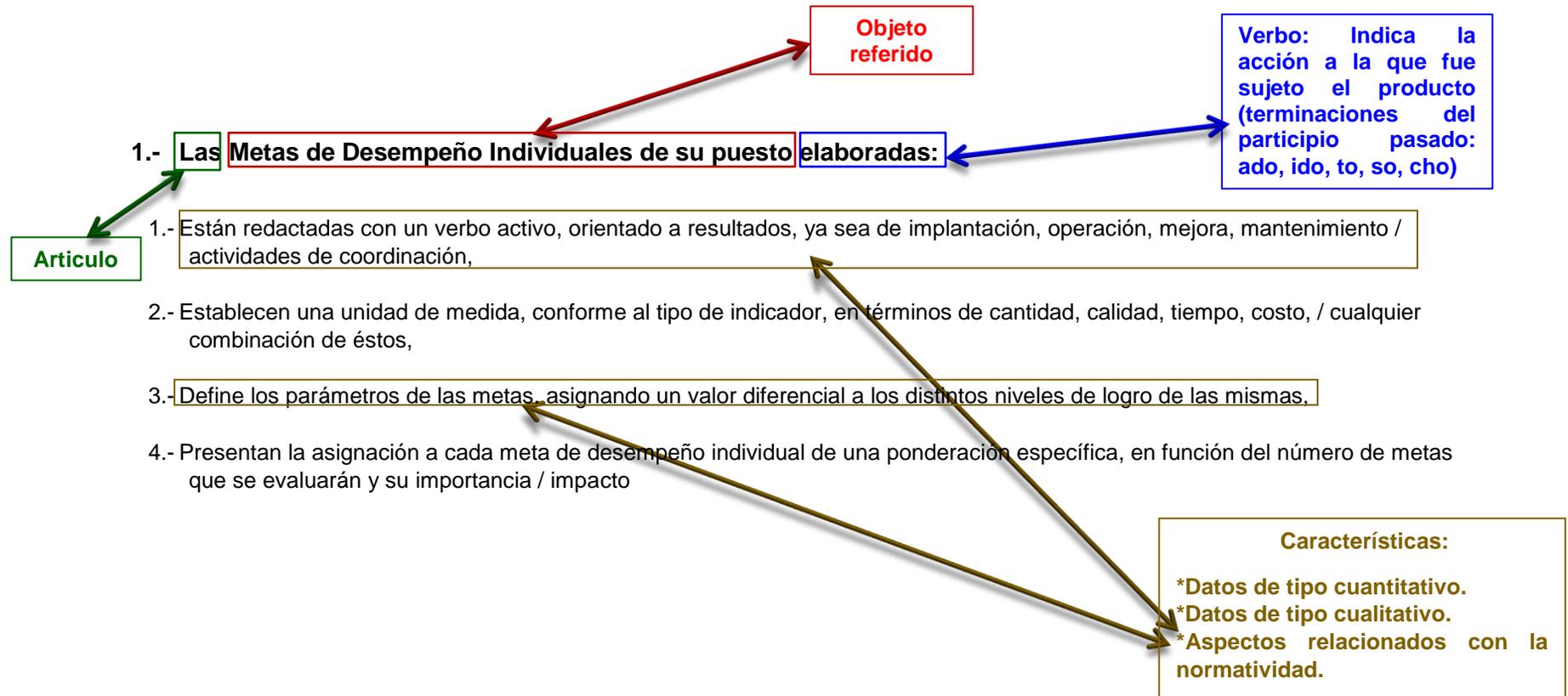
La definición debe ser clara, de modo que permita identificar el alcance de la competencia / capacidad; es decir, qué elementos debe abarcar, donde inicia y dónde termina.

**DEFINICIÓN DE LA COMPETENCIA:**

**Procede** con apego a la legalidad y normatividad de la administración pública, de manera que reconoce, acepta, y respeta el Estado de Derecho, promoviendo actitudes favorables entre compañeros / superiores jerárquicos / subordinados / usuarios hacia la legalidad, la ética y la responsabilidad pública en su actividad / trámite / servicio, teniendo presente el respeto, la equidad y el derecho a la igualdad y la no discriminación, la preservación del entorno cultural / ecológico / ambiental y el actuar con transparencia y en beneficio al derecho de acceso a la información y la responsabilidad en sus acciones buscando que la sociedad confíe en su gobierno y en las leyes que lo rigen.

Verbo en indicativo en tercera persona del singular + Objeto aquel en el que recae la acción + Condición es la finalidad, para que se hace.

b) Descripción de la Competencia / Capacidad Profesional: (Evidencias de desempeños por Productos).



En la sección de Anexos se presenta un ejemplo de Formato para Definición y Descripción de Competencia / Capacidad Profesional en blanco (Anexo II) y un ejemplo prellenado (Anexo II a)



## **APARTADO 7.- EVALUACIÓN DE COMPETENCIAS/CAPACIDADES PROFESIONALES.**

### **7.1 ¿Cómo se miden las competencias/capacidades profesionales?**

Debido a que las competencias/capacidades profesionales se definen en el contexto laboral, su evaluación se realiza también con intención laboral. En general, la evaluación en este contexto trata de establecer el grado de congruencia entre las exigencias de un trabajo y las características de desempeño de un servidor público.

A continuación se precisan cinco aspectos que se deben considerar en la evaluación de las competencias/capacidades profesionales:

1. Tener claro cuál es la competencia/capacidad profesional a evaluar.
2. Identificar cuáles son las manifestaciones o evidencias de desempeño que se asocian con ella (los desempeños y/o productos).
3. Crear las condiciones para que se pongan de manifiesto las evidencias de desempeño con las que se evaluara la competencia/capacidad.
4. Darle significado a los resultados de la evaluación.
5. De ser posible, aplicar una combinación de evaluaciones, dado que existe una gran diversidad de técnicas que se fundamentan sobre premisas y formas de valoración diferentes.
6. El grupo de expertos establecer el puntaje mínimo aprobatorio para determinar si una persona es competente o no.

### **Comparación de la Capacidad Predictiva de Diferentes Métodos de Evaluación de Competencias.**

<b>Método de Evaluación</b>	<b>Correlación con el criterio</b>
<b>Centros de Evaluación (Assessment Centers)</b>	<b>0,65</b>
<b>Entrevistas de eventos conductuales</b>	<b>0,48 a 0,61</b>
<b>Pruebas de muestra de trabajo</b>	<b>0,54</b>
<b>Pruebas de Habilidades</b>	<b>0,53</b>
<b>Test de Personalidad “modernos”</b>	<b>0,39</b>
<b>Datos biográficos</b>	<b>0,38</b>
<b>Referencias</b>	<b>0,23</b>
<b>Entrevistas no conductuales</b>	<b>0,05 – 0,19</b>

12

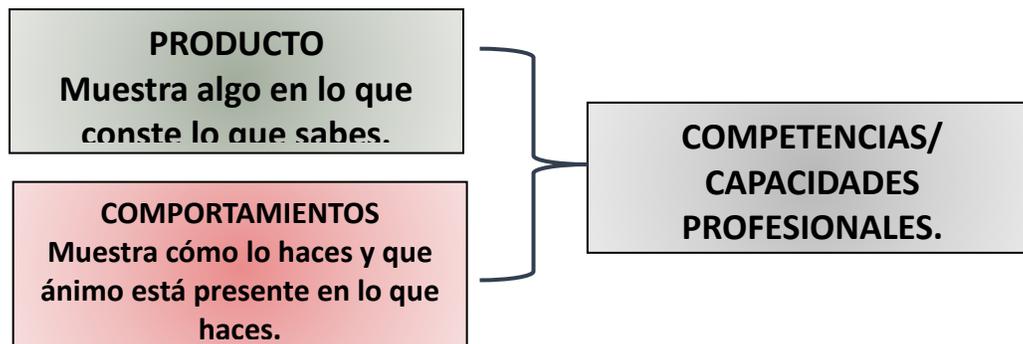
<sup>12</sup> Spencer y Spencer, op. cit., p. 245

Las evidencias que suelen utilizarse para comprobar la posesión de competencias/capacidades profesionales en un servidor público abarcan comportamientos, productos, bienes, servicios o cumplimiento de metas, entre otros.

## 7.2 Evidencias de comportamiento y productos

Las evidencias de comportamiento se refieren a las manifestaciones observables de las disposiciones o estados de ánimo, comportamientos, habilidades y destrezas que son indispensables tener para realizar en forma eficaz y eficiente una actividad laboral. Se obtienen normalmente a través de la observación directa ayudada con guías de observación, lista de verificación o encuestas a quienes pudieron observar la actitud que se pretende comprobar.

Por su parte, las evidencias de producto son los resultados observables de la realización de una actividad, de los que pueden inferirse si el servidor público que la realizó posee determinados conocimientos, habilidades o destrezas. Normalmente se obtienen a través de la observación directa del producto, sirviéndose de una lista de comprobación o de cotejo, la cual permite comprobar metódicamente que el producto presentado como evidencia, posee las características o especificaciones que debe tener.



Hasta aquí podemos resumir que la evaluación de la competencia/capacidad profesional se efectúa mediante evidencias de desempeño, las cuales **se refieren a las manifestaciones observables o evidencias de los conocimientos, habilidades, actitudes y aptitudes del servidor público que muestran un resultado en forma eficaz y eficiente en el cumplimiento de sus funciones de acuerdo con los parámetros determinados para el efecto. Se obtienen a través de la observación directa de comportamientos, productos, bienes, servicios o cumplimiento de metas, ayudada con guías de observación, listas de verificación, encuestas u otros elementos que muestren los resultados obtenidos**<sup>13</sup>.

<sup>13</sup>ACUERDO por el que se modifican las Disposiciones en las materias de Recursos Humanos y del Servicio Profesional de Carrera, así como el Manual Administrativo de Aplicación General en materia de Recursos Humanos y Organización y el Manual del Servicio Profesional de Carrera, Diario Oficial de la Federación, Estados Unidos Mexicanos, Ciudad de México 04 de febrero 2016.p. 4.



### 7.3 Fuentes de evidencias para evaluación de competencias/capacidades profesionales y sus instrumentos.

Las competencias/capacidades profesionales son valoradas considerando las fuentes de evidencias, básicamente comportamentales o por producto, para lo cual se utilizan instrumentos como los siguientes:

FUENTES DE EVIDENCIA	INSTRUMENTOS
Análisis de Evidencia de Producto	Lista de verificación o cotejo
Observación del comportamiento	Guía de observación Pruebas de demostración – ejecución
Informes de otras persona	Guía de entrevista estructurada (entrevista por competencias /capacidades profesionales)

### 7.4 Conformación de los instrumentos de evaluación.

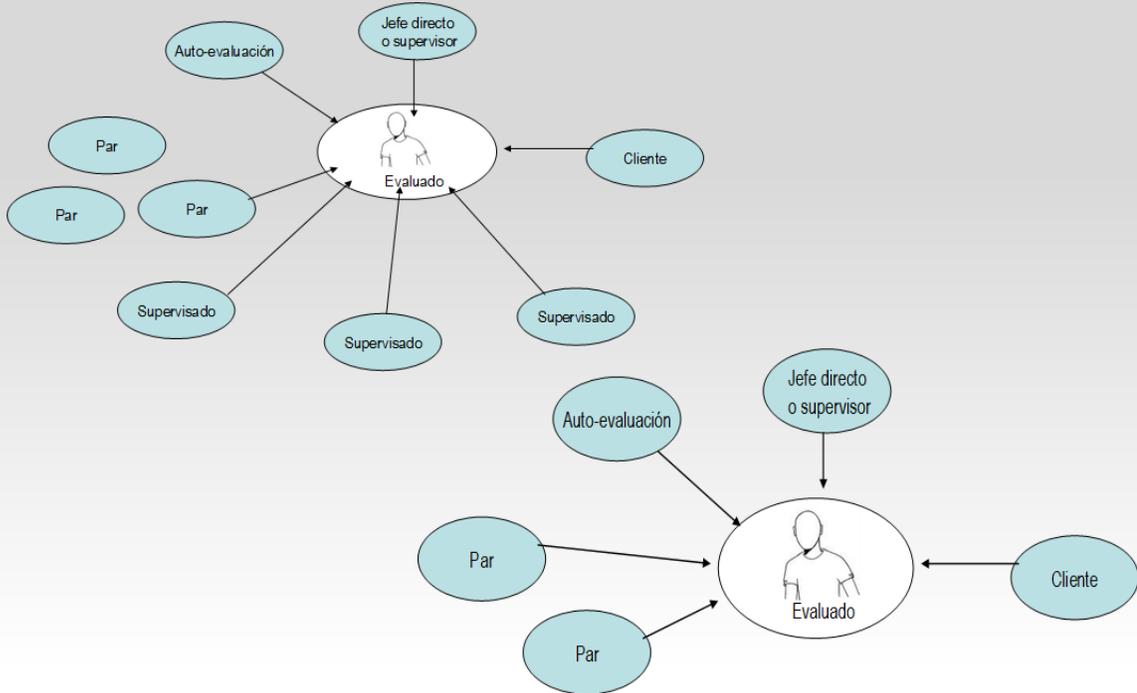
De acuerdo a la metodología propuesta en la presente guía metodológica, la herramienta de evaluación se podrá elaborar a partir de la descripción de comportamientos y/o productos a que hace referencia el Apartado 6 de este documento. Únicamente se tendrán que diseñar y/o presentar a manera de guías de observación, lista de verificación, encuestas o algún otro instrumento que se considere adecuado.

### 7.5 Evaluación de comportamientos<sup>14</sup>.

Para evaluar los comportamientos se recomienda una **evaluación multiperceptual**, en la que un grupo de personas evalúe a otra (incluyendo la autoevaluación del propio evaluado) a través de una serie de reactivos o factores predefinidos. Estos reactivos son comportamientos observables de la persona en el desarrollo diario de su práctica laboral y donde el evaluador valora la efectividad del evaluado a partir de los comportamientos esperados.

<sup>14</sup> Martha Alles Desempeño por competencias. Evaluación de 360° (2004, y nueva edición revisada y ampliada 2008).

### EVALUACIÓN MULTIPERCEPTUAL.



Fuente: Elaboración, con base en el texto de Martha Alles: Desempeño por competencias. Evaluación de 360° (2004, y nueva edición revisada y ampliada 2008).



### 7.5.1 ¿Cómo se realiza la valoración?

Para llevar a cabo lo anterior es muy importante que el evaluador considere acciones concretas que ha observado en la persona que está evaluando. Se debe enfocar en comportamientos observados en un lapso de por lo menos los últimos 6 meses previos a la evaluación. **Debe ser lo más objetivo posible** ya que la **retroalimentación que se le brinde a los servidores públicos**, apoyará para conocer los aspectos que, en su caso, deba mejorar.

Para esta evaluación se sugiere las siguientes escalas de calificación que son las más frecuentemente utilizadas:

ESCALA				
Muy de acuerdo	Algo de acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	Algo en desacuerdo	Muy en desacuerdo

ESCALA				
Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

Dependiendo del tipo de comportamientos a evaluar será la escala que se utilizara.

El objetivo es señalar el grado de acuerdo o desacuerdo del evaluador con respecto a la persona evaluada en cada uno de los reactivos o comportamientos presentados.

### 7.5.2 ¿Quiénes participan como evaluadores?

Aquellas personas que están relacionadas funcionalmente con el trabajo del evaluado o bien con quienes haya desarrollado proyectos o actividades, es decir, que de un modo u otro tienen la oportunidad de ver al evaluado en acción, y como para poder estimar y apreciar su comportamiento. De ese modo se podrá comparar la autoevaluación con las mediciones realizadas por los evaluadores.

Siempre participaran cinco evaluadores incluyendo el evaluado (autoevaluación). Por tanto, los evaluadores, según sea el caso pueden ser todos o algunos de los que se enlistan a continuación:

**Superior jerárquico:** Persona que ocupa el puesto superior inmediato al evaluado en la estructura organizacional de la dependencia u organismo público donde se está evaluando y a quien reporta el evaluado. Es la persona que se localiza en el organigrama jerárquicamente arriba del evaluado.



**Subalterno:** Persona laboralmente subordinada al evaluado en la dependencia u organismo público donde se está evaluando. Son las personas que se encuentran en el nivel jerárquico inferior del evaluado. Como mínimo en este rango se aplican tres evaluaciones o en caso de que a) no se tengan subalternos, b) tenga menos de cuatro meses de relación laboral o c) no cuente con alguno de los tres subalternos, se podrá entonces suplir con Pares (según aplique, para completar la evaluación).

**Autoevaluación:** Es la información que proporciona el evaluado sobre sí mismo; su visión personal.

**Par(es):** Son las personas que se encuentran jerárquicamente en el mismo nivel que el evaluado. Dos o en caso extraordinario que no se cuente con alguno de ellos o tenga menos de cuatro meses de relación laboral, suplir con otras personas con las que tenga relación laboral, aunque no pertenezcan necesariamente a su área de adscripción (clientes internos, según aplique).

**Clientes:** Organización o persona interno o externo que recibe un producto y/o servicio, según aplique. Solo fungirá como comodín para suplir según sea el caso a subordinados y/o pares.

En todo caso, independientemente del tipo de evaluador, éste debe haber observado el comportamiento desempeñado por el servidor público sujeto a evaluación, al ejecutar la competencia/capacidad profesional y podrá apoyarse en la consulta de fuentes verificables.

### **7.5.3 Evaluador de competencias/capacidades profesionales**

El Evaluador de competencias/capacidades profesionales puede ser una persona interna o externa (experto) a la institución, facultado para evaluar la competencia/capacidad y quien, evaluando comportamientos o productos, coordinará y dará seguimiento al proceso de evaluación hasta obtener la calificación final.

El Evaluador de competencias/capacidades profesionales deberá integrar los cuestionarios contestados por los demás evaluadores, incluyendo la evaluación de los productos si fuese el caso. Con base en la calificación de todas las evaluaciones determinaría el cumplimiento de la competencia/capacidad y, en su caso, determinara si el servidor público la aprobó o no.

### **7.5.4 Consideraciones para la aplicación de la evaluación**

- Es responsabilidad del área de recursos humanos o equivalente seleccionar a los evaluadores. Se deberá guardar confidencialidad respecto a quienes son los evaluadores y la información que se recabe de este proceso.



- Todo el que participe en esta evaluación, ya sea como evaluado o evaluador, recibirá una explicación sobre la competencia y cómo se evaluará. Esto lo llevará a cabo el área de recursos humanos o equivalente y/o el evaluador de competencias/capacidades profesionales.
- El entrenamiento es fundamental y debe considerar la capacitación necesaria en el uso del formulario o herramienta de evaluación.
- Debe existir un único ejemplar de la evaluación
- Se deberá requisitar debidamente el formato de evaluación que se le proporcionará de manera física o electrónica, por parte de los participantes.
- Si por alguna razón algún evaluador o todos los evaluadores no pudieran realizar la aplicación de la evaluación de modo electrónico, se podrá aplicar de modo físico y será remitida en sobre sellado con una clara leyenda de "confidencial".
- El área de recursos humanos o equivalente acordará con el evaluado y el evaluador de competencias/capacidades profesionales, fecha y hora para aplicar e integrar todas las evaluaciones, y así terminar la calificación final, dentro de los 5 días hábiles siguientes a partir de la asignación de los evaluadores.
- El evaluador de competencias/capacidades profesionales, con base en la integración de todas las calificaciones de las evaluaciones, determinará el cumplimiento de la evaluación de la competencia y, en su caso y después de calificarla, declarará competente o no al evaluado.
- Una persona del área de recursos humanos o equivalente y/o el evaluador de competencias/capacidades profesionales deberá estar disponible para resolver consultas y dudas.
- Se debe proporcionar, por parte del área de recursos humanos o equivalente y/o el evaluador de competencias/capacidades profesionales, retroalimentación al evaluado sobre los resultados obtenidos.



## 7.5.5 Consideraciones importantes para la evaluación y el instrumento de evaluación.

### Validez y confiabilidad:

Antes de establecer como definitiva una herramienta de evaluación es indispensable identificar y reducir las fuentes de error asociadas a la construcción de los reactivos. Esto permite garantizar la calidad de los reactivos permitiendo su ajuste y mejora, al garantizar que reúnen los suficientes criterios objetivos en términos de confiabilidad y validez.

De este modo, la evaluación, entendida como el proceso sistemático mediante el cual se recolecta información acerca del nivel de capacidades profesionales o competencias profesionales alcanzado por un individuo, debe ser objetiva y evitar que las impresiones subjetivas del evaluador interfieran en la interpretación de la información obtenida; sin que ello transforme al proceso haciéndolo rígido ni lo establezca como el único método posible de evaluación.

Las pruebas objetivas, por ser instrumentos de evaluación cuyo valor asociado (calificación) no depende del criterio del evaluador, sino de respuestas invariables, determinadas de antemano al momento mismo de elaborar los reactivos que la componen, tiene un importante uso en las organizaciones. Para medir la calidad de una prueba objetivas se calcula un conjunto de parámetros matemáticos, entre los que se encuentra un análisis estadístico de los reactivos en la población donde el instrumento será aplicado.

Un estudio piloto es una investigación preliminar necesaria en la creación de una prueba; mediante el cual se puede determinar si un reactivo debe formar parte o no del instrumento final de evaluación, si integrarlo aporta algo en la medición del constructo o no (de lo que pretende medir).

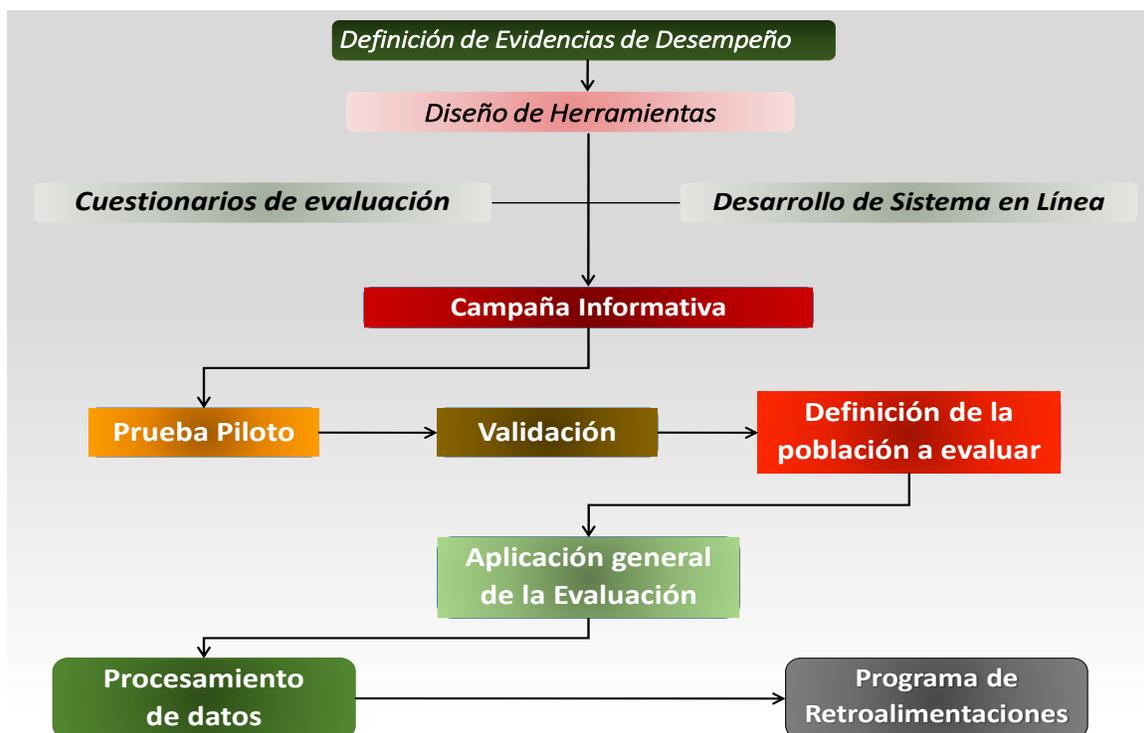
El análisis y validación de reactivos implica un proceso fundamental en el diseño de instrumentos de evaluación que permite identificar y reducir las fuentes de error asociadas a su construcción. Esto permite garantizar la calidad de los reactivos permitiendo descartar aquellos cuya construcción es inaceptable o de baja calidad, a ajustar los que pueden ser mejorados y a conservar los reactivos que reúnen los suficientes criterios objetivos en términos de confiabilidad y validez. Para poder evaluar la calidad de construcción de los reactivos, se realizan análisis estadísticos basados en modelos que permitirán identificar la distribución de las opciones de respuesta en la muestra seleccionada, así como información acerca de la dificultad y el poder de discriminación del reactivo.

Respecto a la **confiabilidad**, cualquier prueba debe asegurar su precisión, en términos de producir los mismos resultados en diferentes ocasiones. Una prueba confiable es la que logra esto. Una prueba siempre que se aplique a poblaciones con características similares, bajo condiciones similares, debería producir resultados similares. La confiabilidad varía dependiendo del número de reactivos

que incluya la prueba, entre más reactivos contenga, mayor será la confiabilidad de la prueba, sin caer en el error de saturar de reactivos que provoquen el cansancio de los sustentantes, lo cual afectará los resultados. Lo ideal es lograr pruebas pequeñas con un buen grado de confiabilidad.

La **validez**, por su parte, consiste en que la prueba en verdad mida lo que se supone debe medir. Existen varias formas de lograr que un instrumento posea validez y a su vez, varios medios reconocidos mediante los cuales se puede evaluar la validez, ambos se encuentran asociados y responden a tipos particulares de validez.

En síntesis, el proceso de evaluación es el siguiente:



Un par de ejemplos de herramientas para obtener validez y confiabilidad se muestran en el Anexo IV de este documento.



### 7.5.6 Cómo calificar una evaluación multiperceptual de comportamientos asociados a una competencia/capacidades profesional.

Supongamos que para evaluar comportamientos asociados a una competencia/capacidades profesional (por ejemplo: Vocación de Servicio) se utiliza una herramienta en la cual, por cada reactivo, se valora con una escala de Likert de 5 parámetros:

ESCALA				
Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

Y considerando que 5 evaluadores calificarán los siguientes comportamientos:

<b>Competencia/capacidad a evaluar: Acción con Legalidad y Prevención de la Corrupción en la Administración Pública.</b> <b>Nombre del evaluado: Mario Villa Sáez</b> <b>Nombre del evaluador: Confidencial.</b> <b>Puesto: Jefe de Departamento de Capacitación y Certificación</b> <b>Antigüedad en el puesto: 4 Años</b> <b>Fecha: 27/11/2014</b>					
<b>El servidor público Mario Villa Sáez, demuestra los siguientes comportamientos:</b>	Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca
1. Llevando a cabo sus funciones en estricto apego al marco legal y sus atribuciones,					
2. Aplicando con objetividad e imparcialidad la normatividad para el desempeño de su actividad,					
3. Utilizando los recursos materiales y servicios generales de acuerdo al marco legal para su actividad en el desempeño de sus funciones,					
4. Utilizando los recursos humanos de acuerdo al marco legal para su actividad,					
5. Rechazando dinero/regalos/favores sexuales/cualquier otra compensación a cambio de otorgar información/agilizar/ autorizar algún trámite/licencia/ permiso/servicio/concesión/ contrato, y					
6. Rechazando conflictos de intereses dentro y fuera de la institución donde labora, en el que se afecte el correcto desempeño del servidor público.					



Cada evaluador calificará cada comportamiento de la siguiente manera:

<b>Competencia/capacidad a evaluar: Acción con Legalidad y Prevención de la Corrupción en la Administración Pública.</b>					
<b>Nombre del evaluado: Mario Villa Sáez</b>					
<b>Nombre del evaluador: Confidencial.</b>					
<b>Puesto: Jefe de Departamento de Capacitación y Certificación</b>					
<b>Antigüedad en el puesto: 4 Años</b>					
<b>Fecha: 27/11/2014</b>					
<b>El servidor público Mario Villa Sáez, demuestra los siguientes comportamientos:</b>	<b>Siempre</b>	<b>Casi siempre</b>	<b>Algunas veces</b>	<b>Muy pocas veces</b>	<b>Nunca</b>
1. Llevando a cabo sus funciones en estricto apego al marco legal y sus atribuciones,			x		
2. Aplicando con objetividad e imparcialidad la normatividad para el desempeño de su actividad,	x				
3. Utilizando los recursos materiales y servicios generales de acuerdo al marco legal para su actividad en el desempeño de sus funciones,		x			
4. Utilizando los recursos humanos de acuerdo al marco legal para su actividad,			x		
5. Rechazando dinero/regalos/favores sexuales/cualquier otra compensación a cambio de otorgar información/agilizar/ autorizar algún trámite/licencia/ permiso/servicio/concesión/ contrato, y			x		
6. Rechazando conflictos de intereses dentro y fuera de la institución donde labora, en el que se afecte el correcto desempeño del servidor público.					x

En el caso del reactivo 1, por ejemplo, el evaluador califica que sólo algunas veces el servidor público Mario Villa Sáez proporciona información comprobada/autorizada al ser solicitada por otras áreas/compañeros:

Reactivo 1	Proporcionando información comprobada/autorizada al ser solicitada por otras áreas/compañeros.	Siempre	Casi siempre	 Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca
------------	--	---------	--------------	---	-----------------	-------



A continuación, el evaluador de competencias/capacidades profesionales integra todas las calificaciones de los evaluados, obteniendo una matriz como la siguiente:

<b>Competencia/capacidad a evaluar: Acción con Legalidad y Prevención de la Corrupción en la Administración Pública.</b>					
<b>Nombre del evaluado: Mario Villa Sáez</b>					
<b>Plantilla final de calificaciones, con las cinco evaluaciones incluidas.</b>					
<b>El servidor público Mario Villa Sáez, demuestra los siguientes comportamientos:</b>	<b>Siempre</b>	<b>Casi siempre</b>	<b>Algunas veces</b>	<b>Muy pocas veces</b>	<b>Nunca</b>
1. Llevando a cabo sus funciones en estricto apego al marco legal y sus atribuciones,	XXX		XX		
2. Aplicando con objetividad e imparcialidad la normatividad para el desempeño de su actividad,	XX	X		XX	
3. Utilizando los recursos materiales y servicios generales de acuerdo al marco legal para su actividad en el desempeño de sus funciones,	X	X	X	X	X
4. Utilizando los recursos humanos de acuerdo al marco legal para su actividad,			XXXXX		
5. Rechazando dinero/regalos/favores sexuales/cualquier otra compensación a cambio de otorgar información/agilizar/ autorizar algún trámite/licencia/ permiso/servicio/concesión/ contrato, y	XXX		XX		
6. Rechazando conflictos de intereses dentro y fuera de la institución donde labora, en el que se afecte el correcto desempeño del servidor público.	XX	XX			X

Una vez integradas todas las calificaciones de las evaluaciones, el evaluador de competencias/capacidades profesionales determinará el cumplimiento de la evaluación de la competencia para declarar como competente o no al evaluado, de la siguiente manera:

Debe marcar con una “✓” en la columna **SI** en el reactivo que corresponda cuando en las evaluaciones multiperceptuales **3 o más** evaluadores **marcaron para el mismo reactivo alguna de las siguientes opciones.**

<b>ESCALA</b>	
<b>Siempre</b>	<b>Casi siempre</b>

Debe marcar con una “✓” en la columna **NO** en el reactivo que corresponda cuando en las evaluaciones multiperceptuales **3 o más** evaluadores **marcaron para el mismo reactivo alguna de las siguientes opciones**

<b>ESCALA</b>		
<b>Algunas veces</b>	<b>Muy pocas veces</b>	<b>Nunca</b>



Una vez realizado lo anterior, se obtiene una nueva matriz como la siguiente:

<b>Competencia/capacidad a evaluar: Acción con Legalidad y Prevención de la Corrupción en la Administración Pública.</b>							
<b>Nombre del evaluado: Mario Villa Sáez</b>							
<b>Plantilla final de calificaciones, con las cinco evaluaciones incluidas.</b>							
<b>El servidor público Mario Villa Sáez, demuestra los siguientes comportamientos:</b>	<b>Siempre</b>	<b>Casi siempre</b>	<b>Algunas veces</b>	<b>Muy pocas veces</b>	<b>Nunca</b>	<b>SI</b>	<b>NO</b>
1. Llevando a cabo sus funciones en estricto apego al marco legal y sus atribuciones,	XXX		XX			✓	
2. Aplicando con objetividad e imparcialidad la normatividad para el desempeño de su actividad,	XX	X		XX		✓	
3. Utilizando los recursos materiales y servicios generales de acuerdo al marco legal para su actividad en el desempeño de sus funciones,	X	X	X	X	X		✓
4. Utilizando los recursos humanos de acuerdo al marco legal para su actividad,			XXXXX				✓
5. Rechazando dinero/regalos/favores sexuales/cualquier otra compensación a cambio de otorgar información/agilizar/autorizar algún trámite/licencia/permiso/servicio/concesión/ contrato, y	XXX		XX			✓	
6. Rechazando conflictos de intereses dentro y fuera de la institución donde labora, en el que se afecte el correcto desempeño del servidor público.	XX	XX			X	✓	
<b>TOTALES</b>						<b>4</b>	<b>2</b>

De acuerdo a lo que haya establecido el grupo de expertos, un resultado como el obtenido en el ejemplo anterior deberá determinar si el evaluado es o no competente.

Por ejemplo, si se determina que por lo menos el 80 por ciento de las calificaciones otorgadas por los 5 evaluadores se ubican en los parámetros de “Siempre” y “Casi Siempre”, entonces como el evaluado obtuvo sólo 15 de 30 (50%), no es competente. Sin embargo, recordando que es un ejemplo, debemos tener presente que el grupo de expertos, puede establecer otro criterio de determinación, la condición es que no debe cambiar el criterio establecido, el cual debe ser aplicable a todos los evaluados.



**Finalmente, para realizar una Evaluación Multiperceptual Basada en Competencias debe tomar en cuenta las siguientes recomendaciones:**

- Los evaluadores deben contar con la información suficiente sobre los comportamientos del servidor público a fin de realizar una apreciación más objetiva.
- En todo momento se debe garantizar el anonimato de los evaluadores y la confidencialidad de los resultados.
- Se debe proporcionar entrenamiento a los evaluadores en el uso del IEC, a fin de que se familiaricen con sus elementos y componentes.
- Los ejemplares del instrumento de evaluación que se aplique deben ser homogéneos en cuanto a sus componentes (instrucciones, número de reactivos o ítems), y aunque se puedan utilizar varias versiones, éstas deben permitir valorar los mismos comportamientos y/o productos para todos los evaluados.
- Personal del área de Recursos Humanos o equivalente y/o Evaluador de Competencias debe estar disponible para resolver consultas y dudas.
- Todos las personas que cumplan los criterios para ser evaluadores y sean seleccionadas como tales en las Unidades Responsables deben participar obligatoriamente en el proceso de evaluación que tengan asignado, salvo causa plenamente justificada.
- La retroalimentación respecto a los resultados alcanzados por un evaluado por parte del área de Recursos Humanos o equivalente y/o Evaluador de Competencias, es fundamental.



## 7.6 Evaluación de producto.

Normalmente se obtienen a través de la observación directa del producto, sirviéndose de una lista de comprobación o de cotejo, la cual permite comprobar metódicamente que el producto presentado como evidencia, posee las características o especificaciones que debe tener.

Ejemplo de lista de verificación o cotejo de producto:

<b>Instrucciones para el evaluador: Marque con una "X" en la columna SI, cuando el servidor público muestre las evidencias correspondientes y en la columna NO cuando no muestre las evidencias correspondientes.</b>		
<b>Competencia/capacidad a evaluar: Acción con Legalidad y Prevención de la Corrupción en la Administración Pública.</b>		
<b>Nombre del evaluado: Mario Villa Sáez</b>		
<b>Nombre del evaluador: Luis Escutia Escutia</b>		
<b>Puesto: Jefe de Departamento de Capacitación y Certificación</b>		
<b>Antigüedad en el puesto: 4 Años</b>		
<b>Fecha: 27/11/2014</b>		
<b>1. El plan de la capacitación elaborado:</b>	<b>SI</b>	<b>NO</b>
Están redactadas con un verbo activo, orientado a resultados, ya sea de implantación, operación, mejora, mantenimiento / actividades de coordinación,	<b>X</b>	
Establecen una unidad de medida, conforme al tipo de indicador, en términos de cantidad, calidad, tiempo, costo, / cualquier combinación de éstos,		<b>X</b>
Define los parámetros de las metas, asignando un valor diferencial a los distintos niveles de logro de las mismas,	<b>X</b>	
Presentan la asignación a cada meta de desempeño individual de una ponderación específica, en función del número de metas que se evaluarán y su importancia / impacto,		<b>X</b>
Describen el indicador de desempeño respectivo, incorporando una unidad de medida,	<b>X</b>	
Presentan una calificación mínima de al menos satisfactorio / bueno / equivalente,	<b>X</b>	
<b>Totales con Sí, únicamente</b>	<b>4</b>	<b>Sin puntaje</b>



## **7.7 Protocolos a seguir para asegurar la confidencialidad en los procesos involucrados en la aplicación de las pruebas**

### **Protocolos relativos a la preparación de la aplicación de las pruebas:**

- Deberá asegurarse que los procesos de inscripción para la aplicación de pruebas incluyan información suficiente para los sustentantes en cuanto a las características de las mismas y el uso que se dará a los resultados, además de lugares, fechas y condiciones de la aplicación.
- Los espacios (aulas, locales, salas, etc.) en que se apliquen las pruebas deberán ser supervisados previamente y, en su caso, preparados para que reúnan condiciones adecuadas de comodidad y un mínimo de distractores. Deberá fijarse el número máximo de sustentantes que podrá aceptarse en cada local.
- Acreditar que el personal responsable de las aplicaciones cuenta con la capacitación suficiente para la realización de esas tareas y también en la selección de dicho personal se buscará evitar conflicto de intereses, cualquiera que sea.
- Los instructivos para la administración deberán ser suficientemente claros y enfatizar los aspectos importantes, de manera que puedan reproducirse con suficiente aproximación en las condiciones de aplicación en que se obtuvieron normas y datos usados para estimar confiabilidad y validez de la prueba.
- El traslado de los materiales de la prueba y su custodia antes y después de la aplicación, deberá hacerse con medidas de seguridad que garanticen que no se produzcan fugas de la información. Tales medidas incluirán deseablemente la utilización de transportes y bóvedas de seguridad y sobres y/o cajas selladas, así como procesos de vigilancia en los momentos clave de entrega, recepción y distribución de los materiales, como presencia de notarios o comisiones de vigilancia y dobles controles del número de pruebas entregadas y recibidas.
- Deberá seguirse con cuidado el recorrido de la prueba, para evitar la aplicación reiterada de una misma versión en el mismo lugar en un intervalo reducido de tiempo, para detectar oportunamente irregularidades y tener elementos sobre el posible retiro de alguna versión que pudiera haberse difundido indebidamente.

### **Estándares relativos al desarrollo de la aplicación de las pruebas**

- Los aplicadores deberán seguir cuidadosamente los procedimientos estandarizados establecidos en el manual de la prueba. Deberán observarse estrictamente las especificaciones relativas a las instrucciones a dar a los sustentantes, las formas de presentación de los ítems y las de responder, los límites de tiempo y los materiales de consulta permitidos.



- Los lineamientos relativos a materiales de apoyo que se permitirá utilizar durante una prueba, como calculadoras y diccionarios, se establecerán considerando sus características y las condiciones del conjunto de sustentantes potenciales, de manera que se asegure al máximo la igualdad de condiciones de aplicación.
- Deberán hacerse todos los esfuerzos razonables para asegurar la validez de los puntajes obtenidos por los sustentantes eliminando las posibilidades de utilización de medios fraudulentos.
- Incluirán medidas para verificar la identidad de los sustentantes y para asegurar la igualdad de condiciones de todos ellos.
- Deberá haber al menos un responsable de aplicación calificado, quien será la única persona autorizada para tomar decisiones que modifiquen las condiciones de aplicación en caso de presentarse circunstancias imprevistas. Este mismo responsable deberá ser informado de toda irregularidad, para la eventual anulación de los resultados de uno o más sustentantes.

### **Estándares relativos a los procesos posteriores a la aplicación y a la calificación de las pruebas:**

- Los procedimientos para recoger y trasladar los materiales de la prueba deberán contar con medidas de seguridad como las utilizadas para su recepción.
- Las formas que se utilicen para la inscripción de sustentantes y las hojas de respuesta se revisarán y prepararán para la calificación, asegurando la correspondencia del resultado de cada sustentante.
- El área responsable de la calificación de las pruebas deberá documentar los procedimientos utilizados para garantizar la calidad del proceso.
- Si el proceso de calificación de las pruebas se hace manualmente deberá haber una doble verificación de las claves de respuesta.
- Los sustentantes deberán tener manera de solicitar que se verifique la exactitud de sus resultados. Cuando no pueda darse la prueba misma y la clave de respuestas deberá ofrecerse otro medio de verificación.
- En algunos casos puede ser recomendable invalidar o anular los resultados de uno o más sustentantes, debido a posibles irregularidades, incluyendo el fraude. Deberá informarse de ellos a los sustentantes implicados en tales situaciones. El sustentante en cuestión deberá ser notificado de los motivos de sospecha y se deberá hacer lo posible por agilizar la revisión subsiguiente y por proteger los intereses del sustentante. El sustentante deberá tener la oportunidad de



ofrecer evidencia en su favor; a solicitud del interesado se proporcionarán elementos relevantes.

**En resumen:**

Las competencias/capacidades profesionales son el conjunto de conocimientos, habilidades, actitudes y aptitudes de la persona, necesarios para un adecuado desempeño en un contexto específico, y que pueden ser objeto de evaluación y de certificación.

Se recomienda que cada institución genere, como punto de partida, competencias/capacidades profesionales Institucionales, genéricas, de desarrollo administrativo y calidad (DAC) o sustantivas, teniendo siempre presente que las que se conformen en este sentido, deben de ser aplicables a la mayoría de los servidores públicos pertenecientes a la institución.

Con la finalidad de conseguir los mejores resultados en la elaboración de las competencias/capacidades profesionales, se recomienda designar cuando menos tres servidores públicos como responsables de la identificación, definición, descripción y evaluación de competencias/capacidades profesionales al interior de la institución.

Es recomendable que el panel de expertos sea el mismo que colabore en cada etapa de la elaboración de las competencias/capacidades profesionales, es decir en la identificación, definición, descripción y herramienta de evaluación.

Conformar tantos paneles de expertos como competencias/capacidades profesionales se pretendan elaborar, teniendo siempre cuidado de la excelente administración de mencionados paneles de expertos.



## Referencias bibliográficas:

- ACUERDO por el que se modifican las Disposiciones en las materias de Recursos Humanos y del Servicio Profesional de Carrera, así como el Manual Administrativo de Aplicación General en materia de Recursos Humanos y Organización y el Manual del Servicio Profesional de Carrera, Diario Oficial de la Federación, Estados Unidos Mexicanos, Ciudad de México 04 de febrero 2016.
- Boyatzis, R.E. (1982). *The Competent Manager*, Ed. John Wiley & Sons, New York.
- CONOCER (Versión 5.1 / Mayo 2010) *Arquitectura para el Desarrollo de Estándares de Competencia (Ec). Manual del Participante*
- Comité de Gestión por Competencia de la Administración Pública Federal, *Estándar de competencia, Código: EC0500, Título: Acción con legalidad y prevención de la corrupción en la Administración Pública*, Publicado en el D.O.F. el 2 de diciembre de 2014.
- Eraut, M. (1994). *Developing professional knowledge and competence*. London: Falmer Press.
- GARCIA, M. *Gestión por competencias*. En: ARTIDIELLO, I (et alt.) *Competencias: un nuevo reto (I)*. [en línea] La Habana, (s.e.), 2005. pp. 6-7 [consulta: 27 agosto 2005].
- Martha Alles *Desempeño por competencias. Evaluación de 360° (2004, y nueva edición revisada y ampliada 2008)*.
- McClelland, David. C. *Pruebas de competencia en lugar de la inteligencia*. En: *American Psychologist*, No.28 (1), p. 1-14, Washington: Asociación Americana de Psicología, 1973.
- Nelson Rodríguez Trujillo Ph.D. *Escuela de Psicología, Universidad Central de Venezuela*.
- OIT/CINTEFOR. *40 preguntas sobre competencia laboral*. En: <http://www.oitcinterfor.org/publicaci%C3%B3n/40-preguntas-sobre-competencia-laboral-2016>.
- Raúl Rojas Soriano. *El Proceso de la Investigación Científica*. Editorial Trillas. México 2004, Pág. 83-85.
- *Revista Latinoamericana de Psicología*, vol. 30, núm. 3, 1998, pp. 529-532 *Fundación Universitaria Konrad Lorenz Bogotá, Colombia*



- Revista Latinoamericana de Psicología, vol. 30, núm. 3, 1998, pp. 529-532 Fundación Universitaria Konrad Lorenz Bogotá, Colombia.
- Spencer y Spencer (1993). Competencia en el trabajo, el modelo de evaluación superior. John Wiley & San, Inc, Nueva York, Estados Unidos.
- Valencia, J.R. (2005) Como Aplicar La Planeación Estratégica a la Pequeña y Mediana Empresa. México: Thomson.
- XVI Conferencia Iberoamericana de Ministras y Ministros de Administración Pública y Reforma del Estado México, 03 y 04 de julio 2014.



## Anexo I

### EJEMPLO DE FORMATO PARA LA IDENTIFICACIÓN DE EXPERTOS PARA COMPETENCIA /CAPACIDAD PROFESIONAL

<b>Nombre completo</b>			
<b>CURP</b>		<b>Teléfono /extensión</b>	
<b>Grado Máximo de Estudios:</b>			
<b>Otros estudios:</b>			
<b>Correo Institucional</b>		<b>Otro Correo</b>	
<b>Puesto/Cargo actual</b>			
<b>Principales funciones relacionadas con la competencia</b>			
<b>Años de Experiencia en Puesto/Cargo actual</b>			
<b>Otros Puestos o Cargos relacionado con las funciones de la competencia</b>			
<b>Principales funciones relacionadas con la competencia</b>		<b>Experiencia (años)</b>	
<b>Capacitación o formación relacionada con temas de la Competencia (no mayor a 2 años).</b>			



Datos a proporcionar por la Unidad Administrativa o responsable de la identificar, definir, describir y/o evaluar la competencia / capacidad profesional.

El experto participará en el Comité <b>CON X)</b>	(MARCAR	SI	NO
--	---------	----	----

El experto fue seleccionado por: (MARCAR CON X, PUEDE SER MÁS DE UNA OPCIÓN)	
Su dominio avanzado en los temas relativos a la capacidad	
Su dominio avanzado en la metodología para describir la capacidad	
Su preparación académica	
Su experiencia técnica y/o profesional	
Cuenta con una certificación pertinente a la competencia	

El experto es servidor público	SI	NO
Institución en la que se encuentra adscrito:		
Empresa en que labora:		

<b>Validación del Titular del Área responsable a la que está adscrito el experto</b>
<b>NOMBRE COMPLETO Y FIRMA DEL REPRESENTANTE</b>

<b>EL EXPERTO</b>
<b>NOMBRE COMPLETO Y FIRMA</b>



## Anexo II

# EJEMPLO DE FORMATO PARA DEFINICIÓN Y DESCRIPCIÓN DE COMPETENCIA/CAPACIDAD PROFESIONAL

### 1) Datos Generales.

**Institución que le da origen:**

*[Señalar el nombre de la Institución que propone la Competencia/Capacidad Profesional]*

**Competencia/Capacidad Profesional:**

*[Señalar el nombre de la Competencia/Capacidad Profesional que se propone]*

**Referencias de Información:**

*[Enlistar las fuentes o referencias de información normativa, metodológica o conceptual que sustentarán la Competencia/Capacidad Profesional (Textos, Programas, Reglamentos, Leyes, Manuales, entre otros)]*

**Unidades participantes en el desarrollo de la Competencia/Capacidad Profesional:**

*[Enlistar las unidades responsables o administrativas de la Institución (y en su caso, las externas) que participarán en el desarrollo de la Competencia/Capacidad Profesional]*

**Definición de la Competencia/Capacidad Profesional:**

*[Señalar la definición de la Competencia/Capacidad Profesional]*

**Objetivo General de la Competencia/Capacidad Profesional:**

*[Indicar el Objetivo General de la de la Competencia/Capacidad Profesional]*

**Objetivos específicos de la Competencia/Capacidad Profesional:**

*[Indicar los Objetivos específicos de la Competencia/Capacidad Profesional]*



**Nivel de Competencia/Capacidad Profesional:**

*[Indicar el Nivel que tendrá la Competencia/Capacidad Profesional (1, 2, 3; Básico, Intermedio, Avanzado, Experto) así como las características más relevantes de la misma (por ejemplo: si el servidor público que adquiera la competencia, recibirá instrucciones, ejecutará tareas, si requiere supervisión, entre otros)]*

**Aspectos relevantes de la evaluación**

<b>Detalles de la práctica:</b>	<i>[Indicar aspectos importantes de la práctica profesional de la Competencia/Capacidad Profesional]</i>
<b>Apoyos/Requisitos:</b>	<i>[Indicar si el ejercicio de la Competencia/Capacidad Profesional requiere de apoyos o requisitos específicos para su desempeño]</i>

**2) Descripción de la Competencia/Capacidad Profesional:**

<p><b>Competencia/Capacidad Profesional</b></p> <p><i>[Volver a señalar la definición de la Competencia/Capacidad Profesional]</i></p>	<p><b>Elemento (Función elemental) 1 de n...</b></p> <p><i>[Indicar el primer elemento que forma parte de la Descripción de la Competencia/Capacidad Profesional]</i></p>
	<p><b>Elemento (Función elemental) 2 de n...</b></p> <p><i>[Indicar el segundo elemento que forma parte de la Descripción de la Competencia/Capacidad Profesional]</i></p>
	<p><b>Elemento (Función elemental) 3 de n...</b></p> <p><i>[Indicar el tercer elemento que forma parte de la Descripción de la Competencia/Capacidad Profesional]</i></p>
	<p><b>Elemento (Función elemental) n de n...</b></p> <p><i>[Indicar el n elemento que forma parte de la Descripción de la Competencia/Capacidad Profesional]</i></p>



**a) Descripción de Elementos que conforman la Competencia/Capacidad Profesional (Comportamientos y/o Productos).**

**Elemento 1 de n...\***

*[Indicar nuevamente el primer elemento que forma parte de la Descripción de la Competencia/Capacidad Profesional]*

**La persona es competente cuando demuestra los siguientes comportamientos (o cuando obtiene los siguientes productos):**

*[Indicar los descriptores de comportamiento (los cuales pueden ser comportamientos o productos) que deberá demostrar el servidor público y que denotarán la adquisición del primer elemento (función elemental) que forma parte de la Descripción de la Competencia/Capacidad Profesional:*

1. *[Indicar el Descriptor de Comportamiento o Producto 1]*
  - a) *[Indicar la característica a) del Comportamiento o Producto 1]*
  - b) *[Indicar la característica b) del Comportamiento o Producto 1]*
  - (...)
  - n) *[Indicar la característica n) del Comportamiento o Producto 1]*
  
2. *[Indicar el Descriptor de Comportamiento o Producto 2]*
  - a) *[Indicar la característica a) del Comportamiento o Producto 2]*
  - b) *[Indicar la característica b) del Comportamiento o Producto 2]*
  - (...)
  - n) *[Indicar la característica n) del Comportamiento o Producto 2]*

(...)
  
- N. *[Indicar el Descriptor de Comportamiento o Producto n]*
  - a) *[Indicar la característica a) del Comportamiento o Producto n]*
  - b) *[Indicar la característica b) del Comportamiento o Producto n]*
  - (...)
  - n) *[Indicar la característica n) del Comportamiento o Producto n]*



**Conocimientos requeridos para la ejecución de los comportamientos o la obtención de los productos asociados al elemento 1 de n...**

<b>Conocimiento</b>	<b>Nivel</b>
1. <i>[Indicar el (o los) tema(s) de conocimiento que deberá poseer el servidor público para poder realizar los comportamientos o generar los productos esperados del primer elemento (función elemental) que forma parte de la Descripción de la Competencia/Capacidad Profesional]</i>	<i>[Indicar el nivel de aplicación del conocimiento que deberá poseer el servidor público, de acuerdo a la metodología de Bloom o Marzano]</i>
2. <i>[Indicar el (o los) tema(s) de conocimiento que deberá poseer el servidor público para poder realizar los comportamientos o generar los productos esperados del primer elemento (función elemental) que forma parte de la Descripción de la Competencia/Capacidad Profesional]</i>	<i>[Indicar el nivel de aplicación del conocimiento que deberá poseer el servidor público, de acuerdo a la metodología de Bloom o Marzano]</i>

**\*Nota: se llenarán tantos Formato de Descripción de Elementos (Funciones elementales) que conforman la Competencia/Capacidad Profesional (Comportamientos y/o Productos) según tantos Elementos (Funciones elementales) se hayan establecido para la Descripción de la Competencia/Capacidad Profesional.**



## Anexo II a

# EJEMPLO PRELLENADO DE FORMATO PARA COMPETENCIA / CAPACIDAD PROFESIONAL

### I.- Datos Generales

**Institución que le da origen:**

Secretaría de la Función Pública.

**Competencia/Capacidad Profesional:**

“Acción con legalidad y prevención de la corrupción en la Administración Pública”.

**Referencias de Información:**

- Reglamento Interior de la Secretaría de la Función Pública.
- Acciones gubernamentales prioritarias
  - ✓ Promover la cultura de la legalidad y el aprecio por la rendición de cuentas.
  - ✓ Ampliar la cobertura, impacto y efecto preventivo de la fiscalización a la gestión pública.
  - ✓ Inhibir y sancionar las prácticas corruptas.
  - ✓ Articular estructuras profesionales, eficientes y eficaces del gobierno.
  - ✓ Mejorar la regulación, la gestión y los procesos de la APF.
  - ✓ Optimizar el uso y aprovechamiento de los inmuebles federales.
  
- Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos.
- Ley Federal de Responsabilidades Administrativas de los Servidores Públicos.
- Ley Federal del Trabajo.
- Código Penal Federal.
- Ley Federal de Archivos.
- Ley Federal de Transparencia y Acceso a la Información Pública Gubernamental.
- Misión: Consolidar un Gobierno honesto, eficiente y transparente.
- Visión 2020: La ciudadanía participa y confía en la Función Pública.

**Unidades participantes en el desarrollo de la Competencia/Capacidad Profesional:**

- Unidad de Políticas de Transparencia y Cooperación Internacional
- Unidad de Política de Recursos Humanos de la Administración Pública Federal.

**Definición de la Competencia/Capacidad Profesional:**

Procede con apego a la legalidad y normatividad de la administración pública, de manera que reconoce, acepta, y respeta el Estado de Derecho, promoviendo actitudes favorables entre compañeros / superiores jerárquicos / subordinados / usuarios hacia la legalidad, la ética y la responsabilidad pública en su actividad / trámite / servicio, teniendo presente el respeto, la equidad y el derecho a la igualdad y la no discriminación, la preservación del entorno cultural / ecológico / ambiental y el actuar con transparencia y en beneficio al derecho de acceso a la información y la responsabilidad en sus acciones buscando que la sociedad confíe en su gobierno y en las leyes que lo rigen.



**Objetivo General de la Competencia/Capacidad Profesional:**

Servir como referente para la evaluación y en su caso certificación de las personas que se desempeñan en la Administración Pública y constituir el modelo referencial del ser y actuar del servidor público, cuyos comportamientos incluyen: Actuar e influir conductas con apego a la legalidad y normatividad de la administración pública y rendir cuentas en el desempeño como servidor público.

**Nivel de Competencia/Capacidad Profesional:**

3 (Tres).

Características:

- Desempeña actividades tanto programadas, rutinarias como impredecibles.
- Recibe orientaciones generales e instrucciones específicas de un superior.
- Requiere supervisar y orientar a otros trabajadores jerárquicamente subordinados.

**Aspectos relevantes de la evaluación**

<p>Detalles de la práctica:</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•La Competencia/Capacidad Profesional, se evalúa mediante una guía de observación (lista de verificación) de conductas y/o comportamientos incluidos en el Instrumentos de Evaluación de Competencia / Capacidad profesional (IEC).</li> <li>•Es responsabilidad del área de Recursos Humanos u homólogo seleccionar a los evaluadores, considerando los 6 meses en la práctica laboral con el evaluado, así como la confidencialidad de los evaluadores y la información.</li> <li>•El entrenamiento es fundamental y debe centrarse, entre otros puntos importantes, en el uso del IEC. Esta es una de las recomendaciones más importantes que deberán atenderse antes de aplicar la evaluación.</li> <li>•Una persona de Recursos Humanos u homólogo y/o Evaluador de Competencias debe estar disponible para resolver consultas y dudas.</li> <li>•Todos los integrantes de las Unidades Responsables deben de participar como evaluadores.</li> <li>•La retroalimentación (feedback) y/o resultados por parte de Recursos Humanos u homólogo y/o Evaluador de Competencias, al evaluado es fundamental.</li> </ul>
<p>Apoyos / Requerimientos:</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Computadora Personal y espacio libre de distractores.</li> <li>•Instrumentos de Evaluación de Competencia / Capacidad profesional (IEC).</li> </ul>

**Duración estimada de la evaluación:**

50 minutos.



## II.- Perfil del Estándar de Competencia

<b>Estándar de Competencia :</b>  Acción con Legalidad y Prevención de la Corrupción en la Administración Pública	<b>Elemento 1 de 3</b>  Actuar con apego a la legalidad y normatividad de la administración pública.
	<b>Elemento 2 de 3</b>  Influir conductas con apego a la legalidad y normatividad de la administración pública.
	<b>Elemento 3 de 3</b>  Rendir cuentas en el desempeño como servidor público.

## III.- Elementos que conforman el Estándar de Competencia

Referencia	Título
1 de 3	Actuar con apego a la legalidad y normatividad de la administración Pública.

### CRITERIOS DE EVALUACIÓN

La persona es competente cuando demuestra los siguientes:

#### DESEMPEÑOS.

#### 1. Se conduce con legalidad en su actividad:

- Llevando a cabo sus funciones en estricto apego al marco legal y sus atribuciones,
- Aplicando con objetividad e imparcialidad la normatividad para el desempeño de su actividad,
- Utilizando los recursos materiales y servicios generales de acuerdo al marco legal para su actividad en el desempeño de sus funciones,
- Utilizando los recursos humanos de acuerdo al marco legal para su actividad,
- Rechazando dinero/regalos/favores sexuales/cualquier otra compensación a cambio de otorgar información/agilizar/ autorizar algún trámite/licencia/ permiso/servicio/concesión/ contrato, y
- Rechazando conflictos de intereses dentro y fuera de la institución donde labora, en el que se afecte el correcto desempeño del servidor público.



2. Preserva su entorno cultural/ecológico/ambiental:

- Apagando los equipos asignados al término de su jornada laboral/uso,
- Reciclando el material que utiliza en las actividades de su ámbito de trabajo,
- Utilizando mesuradamente el agua/ energía eléctrica / papel/cualquier recurso natural no renovable, en su actividad, y
- Conservando el patrimonio cultural/laboral/ecológico/ambiental con el que tiene contacto.

3. Respeta la equidad y el derecho a la igualdad y a la no discriminación:

- Acatando los derechos humanos en su actividad,
- Brindando sus servicios al usuario sin importar su sexo, edad, raza, credo, religión, estado civil, nacionalidad, preferencia política, orientación o preferencia sexual/ discapacidad/ embarazo/ posición social/trabajo /profesión/estado de salud, y
- Demostrando empatía con las diferencias de los demás sin importar su sexo, edad, raza, credo, religión, estado civil, nacionalidad, preferencia política, orientación / preferencia sexual/ discapacidad/ embarazo/ posición social/trabajo /profesión/estado de salud.

La persona es competente cuando posee los siguientes:

CONOCIMIENTOS	NIVEL
Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos artículos 108.	Conocimiento
Ley Federal de Responsabilidades Administrativas de los Servidores Públicos artículo 8.	Conocimiento
Ley Federal de Responsabilidades Administrativas de los Servidores Públicos artículo 13.	Conocimiento
Ley Federal del Trabajo artículos 3º. Bis a) Hostigamiento	Conocimiento
Ley Federal del Trabajo artículos 3º. Bis b) Acoso sexual	Conocimiento
Código Penal Federal artículos 212, 214, 215, 217, 218, 220, 221	Conocimiento

GLOSARIO:

1. Objetividad:	Aplica la normatividad basándose en los hechos sin tomar atención a intereses personales.
2. Imparcialidad:	Aplica la normatividad atendiendo a criterios, sin influencias externas, sesgos, prejuicios o tratos diferenciados.
3. Actividad:	La que presta un servidor público en favor del servicio a la sociedad y bajo cualquier forma en que se sirva al interés público y a cualquier nivel de gobierno.
4. Usuarios:	Cliente interno, externo o ciudadano que solicite información o servicio a cargo del servidor público.



Referencia	Título
2 de 3	Influir conductas con apego a la legalidad y normatividad de la administración pública.

## CRITERIOS DE EVALUACIÓN

La persona es competente cuando demuestra los siguientes:

### DESEMPEÑOS.

1. Promoviendo que compañeros/superiores jerárquicos/subordinados/usuarios se conduzcan con legalidad en su actividad/trámite solicitado/servicio solicitado:

- Exhortando a compañeros/superiores jerárquicos/subordinados/usuarios a aplicar con objetividad e imparcialidad la normatividad para el desempeño de funciones,
- Incitando a compañeros/superiores jerárquicos/subordinados/usuarios a utilizar los recursos materiales/humanos/ servicios generales de acuerdo al marco legal para su actividad en el desempeño de sus funciones,
- Incitando a compañeros/superiores jerárquicos/subordinados/usuarios a utilizar los recursos materiales y servicios generales de acuerdo al marco legal para la realización de sus trámites/servicios y
- Alentando a compañeros/superiores jerárquicos/subordinados/usuarios al cumplimiento de las obligaciones/facultades inherentes a su actividad en el desempeño de sus funciones de acuerdo al marco legal

2. Promoviendo la preservación del entorno cultural/ecológico/ambiental:

- Alentando a compañeros/superiores jerárquicos/subordinados/usuarios a apagar los equipos asignados al término de su jornada laboral/al término de su uso,
- Exhortando a compañeros/superiores jerárquicos/subordinados/usuarios a reciclar el material que utiliza en las actividades de su ámbito de trabajo,
- Incitando a compañeros/superiores jerárquicos/subordinados/usuarios a utilizar mesuradamente el agua/energía eléctrica/papel/cualquier recurso natural no renovable durante su actividad y
- Alentando a compañeros/superiores jerárquicos/subordinados/usuarios a conservar el patrimonio cultural/laboral/ecológico/ambiental con el que tienen contacto.



3. Promoviendo el respeto, la equidad y el derecho a la igualdad y a la no discriminación:

- Exhortando a compañeros/superiores jerárquicos/subordinados/usuarios a acatar los derechos humanos al brindar sus servicios a la sociedad,
- Alentando a compañeros/superiores jerárquicos/subordinados/usuarios a brindar sus servicios a la sociedad sin importar su sexo, edad, raza, credo, religión, estado civil, nacionalidad, preferencia política, orientación o preferencia sexual /discapacidad/ embarazo/ posición social/trabajo/ profesión/estado de salud de quien solicita el trámite/servicio,
- Exhortando a compañeros/superiores jerárquicos/subordinados/usuarios a demostrar empatía con las diferencias de los demás sin importar su sexo, edad, raza, credo, religión, estado civil, nacionalidad, preferencia política, orientación o preferencia sexual/ discapacidad/ embarazo/ posición social/trabajo /profesión/estado de salud y
- Alentando un ambiente libre de violencia en el trato con compañeros/ jefes/ subordinados/ persona física/ persona moral / usuarios/ proveedores/servidores públicos.

Referencia	Título
3 de 3	Rendir cuentas en el desempeño como servidor público.

**CRITERIOS DE EVALUACIÓN**

La persona es competente cuando demuestra los siguientes:  
**DESEMPEÑOS**

1. Actúa con transparencia y en beneficio del derecho de acceso a la información:

- Protegiendo y conservando la documentación e información que por razón de su actividad tenga bajo su responsabilidad,
- Proporcionando la información solicitada por sus superiores jerárquicos/jefes/servidores públicos /instancias de fiscalización/persona física/ persona moral según las disposiciones legales vigentes y
- Protegiendo los datos personales que por motivo de su encargo estén bajo su custodia, en términos de las disposiciones legales vigentes.

2. Se responsabiliza de sus acciones:

- Documentando/ comprobando/ justificando los avances y resultados de su actividad y
- Cumpliendo de manera profesional y responsable con las obligaciones y facultades inherentes a su actividad en el desempeño de sus funciones.



La persona es competente cuando obtiene los siguientes:

## PRODUCTOS

1. Las Metas de Desempeño Individuales de su puesto elaboradas:

- Están redactadas con un verbo activo, orientado a resultados, ya sea de implantación, operación, mejora, mantenimiento / actividades de coordinación,
- Establecen una unidad de medida, conforme al tipo de indicador, en términos de cantidad, calidad, tiempo, costo, / cualquier combinación de éstos,
- Define los parámetros de las metas, asignando un valor diferencial a los distintos niveles de logro de las mismas,
- Presentan la asignación a cada meta de desempeño individual de una ponderación específica, en función del número de metas que se evaluarán y su importancia / impacto,
- Describen el indicador de desempeño respectivo, incorporando una unidad de medida,
- Presentan una calificación mínima de al menos satisfactorio / bueno / equivalente,
- Está firmada por el jefe inmediato/evaluador, y
- Tiene una vigencia de al menos 5 años al momento de adquirirla.

2. La propuesta de mejora en su función/proceso/área:

- Está presentada como documento/correo/minuta/oficio/presentación electrónica,
- Está recibida por parte del jefe inmediato,
- Determina el área de oportunidad en su función/proceso/área,
- Define las fortalezas en su función/proceso/área,
- Está definida la mejora en su función/proceso/área,
- Especifica los puestos del personal involucrado, y
- Menciona las actividades / acciones que se requieren por cada uno de los involucrados en la implementación de la propuesta de mejora.

La persona es competente cuando posee los siguientes:

CONOCIMIENTOS	NIVEL
Ley Federal del Trabajo Artículo 47	Conocimiento
Ley Federal de Archivos artículo 23.	Conocimiento
Ley Federal de Transparencia y Acceso a la Información Pública Gubernamental artículos 2, 3, 13, 14 y 18.	Conocimiento

## GLOSARIO

1. Profesional:	Actitud del servidor público cuando realiza su trabajo de manera que en todo momento pone cuidado y atención en lo que hace o decide. No interpreta la norma aplicable al desempeño de su empleo, cargo o comisión para encontrar el espacio en el cual pueda realizar y dar el mínimo resultado de su desempeño.
2. Responsable:	El servidor público en todo momento cumple con lo estipulado en sus obligaciones y facultades y responde por sus acciones u omisiones.



### Anexo III

## **INSTRUMENTO DE EVALUACIÓN DE LA COMPETENCIA / CAPACIDAD PROFESIONAL (IEC)**

El Instrumento de Evaluación (Herramienta) de la Competencia / Capacidad (IEC) correspondiente a la Competencia / Capacidad que se haya descrito, deberá diseñarse teniendo en cuenta, por lo menos, los siguientes elementos:

<b><i>I. Información General de la Competencia / Capacidad Profesional</i></b>
En este apartado, básicamente se integra el nombre, definición y elementos (funciones elementales) de la Competencia / Capacidad Profesional
<b><i>II. Descripción del Instrumento (IEC)</i></b>
En este apartado se precisan los comportamientos / productos / resolución de casos / conocimientos que una persona debe demostrar para ser declarada competente en la realización de la Competencia / Capacidad Profesional. Se especifica también el formato y mecanismos para llevar a cabo la valoración de esos comportamientos / productos / resolución de casos / conocimientos, por ejemplo, si se utilizarán reactivos o ítems con escalas de valoración Likert, listas de verificación, cuestionarios, estudios de caso, dilemas. Se deberá describir si estos últimos estarán agrupados, cuáles son los objetivos de los mismos o de cada sección y las instrucciones de aplicación. En su caso, también se debe describir si se utilizará una tabla de aplicación que contenga los reactivos o ítems, su código, un espacio de registro de cumplimiento (SI/NO) y otro para el registro de las observaciones que los evaluadores requisen.
<b><i>III. Cuantificación de los Pesos relativos de los reactivos o ítems, en su caso.</i></b>
En esta sección se indica el número de reactivos en total y por sección, así como el peso relativo de cada uno, respecto al total del IEC.
<b><i>IV. Validez y confiabilidad del IEC</i></b>
Aquí se indican los mecanismos que aseguran la confiabilidad y validez del IEC (ver sección V de este documento).
<b><i>V. El instrumento en sí mismo (este no debe darse a conocer, dado que debe ser confidencial)</i></b>
El Instrumento como tal (la herramienta a aplicar) no deberá incluirse en el reporte por ser confidencial.
<b><i>VI. El juicio de competencia</i></b>
Se identifican los supuestos que harán que un evaluado se considere competente o no, de acuerdo a la IEC



## Ejemplo:

### I. DESCRIPCIÓN:

Este documento presenta el Instrumento de Evaluación de Competencia (IEC) correspondiente a la función individual referida por el EC Acción con Legalidad y Prevención de la Corrupción en la Administración Pública.

En la que se precisan los desempeños y productos que una persona debe demostrar para ser declarada competente en la realización de la función individual correspondiente.

La base de la evaluación es la observación del desempeño (guía de observación) y se refuerza con productos de su trabajo (lista de cotejo).

Este instrumento tiene como objetivo evaluar la competencia de las personas que se desempeñan como empleados de la administración pública en cualquier rango o jerarquía y contiene las instrucciones para su aplicación.

Asimismo, encontrará la tabla de aplicación que contiene los reactivos, su código, un espacio de registro de cumplimiento (SI/NO) y otro para el registro de las observaciones que como evaluador considere pertinente realizar.

Posteriormente se presentan las instrucciones para la calificación del IEC, para la cuantificación de los pesos relativos de los reactivos, y la emisión del juicio de competencia. Finalmente se proporciona el espacio para consignar el juicio de competencia que se le debe informar al candidato.

El IEC contempla la evaluación de un total de 54 reactivos, de los cuales:

- 31 tienen asignado un Peso Menor (0.65 c/u)
- 17 tienen asignado un Peso Medio (1.76 c/u)
- 06 tienen asignado un Peso Mayor (8.33 c/u)

El peso total de los reactivos del IEC es de 100.05 puntos.

Dichos reactivos se agrupan en:

- 1 Guía de Entrevista, que se aplicará al personal designado para llevar a cabo la Evaluación Multiperceptual indicadas en el EC, y que suman un total de 30 reactivos;
- 1 Lista de Cotejo, que se aplicará para determinar si el candidato a evaluación cumple con los requisitos de calidad de los productos establecidos en el EC referidos en 15 reactivos.
- 1 Cuestionario que se debe aplicar para evaluar los conocimientos referidos en el EC, que consta de 9 reactivos.



## II. CUANTIFICACIÓN DE LOS PESOS RELATIVOS DE LOS REACTIVOS

Peso obtenido de los reactivos cumplidos en el IEC (todos los "SI"):

## III. VALIDEZ Y CONFIABILIDAD DEL IEC

Para obtener la validez y confiabilidad del IEC:

- Se aplicó una prueba piloto a 10 servidores públicos (expertos/no expertos).
- Una vez obtenidos los resultados se realizó un análisis estadístico descriptivo y la obtención de grados de dificultad, índice de discriminación (expertos/no expertos) y se aplicó la prueba de confiabilidad técnica de KR20, obteniéndose un valor de confiabilidad de 0.84 (alto).

## IV. JUICIO DE APROBADO O NO APROBADO.

EMISIÓN DEL JUICIO DE APROBACIÓN. De acuerdo con el resultado obtenido durante la evaluación y en la cuantificación de los pesos relativos, identifique en cuál de los siguientes dos supuestos se ubica el evaluado:

Se considera como APROBADO cuando *cumple con los siguientes dos criterios (indispensable que haya cumplido con los dos)*:

- La suma total del peso relativo de los reactivos del IEC que le fue aplicado es igual o mayor a 92.22

Se considera como NO APROBADO cuando *presenta cualquiera o todos de los siguientes criterios*:

- La suma total del peso relativo de los reactivos del IEC que le fue aplicado se encuentra dentro del rango de 0 a 92.21

### Marque el Juicio de Competencia correspondiente

COMPETENTE

TODAVÍA NO COMPETENTE

## Anexo IV

### VALIDEZ Y CONFIABILIDAD DEL INSTRUMENTO DE EVALUACIÓN

Como se ha señalado en la presente Guía Metodológica, respecto a la confiabilidad, cualquier prueba debe asegurar su precisión, en términos de producir los mismos resultados en diferentes ocasiones. Una prueba confiable es la que logra esto. Una prueba siempre que se aplique a poblaciones con características similares, bajo condiciones similares, debería producir resultados similares. La validez, por su parte, consiste en que la prueba en verdad mida lo que se supone debe medir. Existen varias formas de lograr que un instrumento posea validez y a su vez, varios medios reconocidos mediante los cuales se puede evaluar la validez, ambos se encuentran asociados y responden a tipos particulares de validez.

Se podrá utilizar cualquier prueba de validez y confiabilidad para el IEC. A continuación se citan sólo dos ejemplos:

- **Validez de expertos.**

La validez de contenido se evalúo a través de un panel o un juicio de expertos, quienes fueron los mismos que participaron tanto en la identificación, definición, descripción y conformación del instrumento de evaluación (cinco expertos). Dicho juicio es la principal estimación de la validez de contenido.

- **Confiabilidad técnica de Kuder Richardson :**

Técnica para el cálculo de la confiabilidad de un instrumento aplicable sólo a investigaciones en las que las respuestas a cada ítem sean dicotómicas o binarias, es decir, puedan codificarse como 1 ó 0 (Correcto – incorrecto, presente – ausente, a favor – en contra, etc.)

La fórmula para calcular la confiabilidad de un instrumento de n ítems o KR20 será:

$$r_{tt} = \frac{k}{k-1} * \frac{st^2 - \sum p.q}{st^2}$$

$$st^2 = \frac{\sum (x_i - \bar{x})^2}{n}$$



$K$ =número de ítems del instrumento.

$p$ =personas que responden afirmativamente a cada ítem.

$q$ =personas que responden negativamente a cada ítem.

$St^2$ = varianza total del instrumento

$x_i$ =Puntaje total de cada encuestado.

Rtt= 0.88333333	Muy Alta
-----------------	----------

Rangos Magnitud

0,81 a 1,00 Muy Alta

0,61 a 0,80 Alta

0,41 a 0,60 Moderada

0,21 a 0,40 Baja

0,01 a 0,20 Muy Baja

Por lo general, un coeficiente de confiabilidad se considera aceptable cuando está por lo menos en el límite superior (0,80) de la categoría "Alta". No obstante, no existe una regla fija para todos los casos. Todo va a depender del tipo de instrumento bajo estudio, de su propósito y del tipo de confiabilidad de que se trate.