



Espacios Públicos

ISSN: 1665-8140

revista.espacios.publicos@gmail.com

Universidad Autónoma del Estado de

México

México

Michoa, Yonatán Eleuterio

La profesionalización del servicio público en el Poder Ejecutivo del Gobierno del Estado
de México

Espacios Públicos, vol. 18, núm. 43, mayo-agosto, 2015, pp. 133-149

Universidad Autónoma del Estado de México

Toluca, México

Disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=67642415007>

- Cómo citar el artículo
- Número completo
- Más información del artículo
- Página de la revista en redalyc.org

redalyc.org

Sistema de Información Científica

Red de Revistas Científicas de América Latina, el Caribe, España y Portugal

Proyecto académico sin fines de lucro, desarrollado bajo la iniciativa de acceso abierto

La profesionalización del servicio público en el Poder Ejecutivo del Gobierno del Estado de México

The professionalization of public service in the Executive Branch of the State of Mexico's Government

Fecha de recepción: 10 de noviembre de 2014

Fecha de aprobación: 17 de abril de 2015

*Yonatan Eleuterio Michoa**

RESUMEN

En el marco de los avances que en materia de profesionalización se tiene en las entidades federativas, en este artículo se presenta la experiencia del Instituto de Profesionalización de los Servidores Públicos del Poder Ejecutivo del Gobierno del Estado de México, adscrito a la Secretaría de Finanzas, y su estrategia para potenciar el capital humano de los trabajadores al servicio del estado mediante el Sistema de Profesionalización y su vertiente de programas de formación con base en Competencias de Desempeño. Como elemento destacado se expone la estrategia de formar y desarrollar al interior de cada dependencia a *gestores de la profesionalización*; que constituyen servidores públicos con capacidad de liderazgo, con posibilidad de identificar áreas de oportunidad que deriven en proyectos de formación y desarrollo para impulsar una nueva cultura de servicio, bajo tres premisas fundamentales: rescatar el orgullo de ser servidor público, ofrecer un sentido de pertenencia a la institución gubernamental, y un compromiso de servicio a la ciudadanía.

PALABRAS CLAVE: sistema de profesionalización, capital humano, competencias de desempeño, gestores de la profesionalización, servidor público.

ABSTRACT

As a part of the progress that has been achieved in certain States on the field of public servant professionalization, this article presents the experience at the Institute of Professional Development of Civil Servants of the Executive Branch of the Government of the State of Mexico; this institution is part of the State's Ministry of Finance and its main strategy is to enhance human capital capabilities of the public servants through a professionalization system and its wide arrange of performance programs. A wide variety of important strategic elements to train and develop sectional managers are exposed and taught in this professionalization program; the receptors of this system are public servants with leadership skills, with the ability to identify opportunities arising from training and development projects to promote a new culture of public service under three basic premises: rescue the public servant's honor, offer a sense of belonging to the government institution and a full commitment to public service.

KEY WORDS: professionalization system, human capital, performance skills, professional managers, public servant.

* Instituto de Profesionalización de los Servidores Públicos del Poder Ejecutivo del Gobierno del Estado de México, México. Correo-e de contacto: yonatan27@yahoo.com.mx

El Gobierno del Estado de México en el cumplimiento de sus atribuciones ha realizado diversas estrategias de modernización y actualización a sus procesos y sistemas. Como esfuerzo destacado se encuentran diversos programas de profesionalización para el acopio de mayores capacidades, conocimientos y despliegue de experiencia, criterio y compromiso de los servidores públicos para analizar, valorar y acometer la solución de los casos y situaciones que correspondan a su función y puesto.

En el contexto de las administraciones públicas de las entidades federativas, los Sistemas de Servicio Civil de Carrera vigentes, se han enfocado en mayor medida a generar marcos normativos con mayor énfasis en materia laboral, dejando en un segundo plano la formación y desarrollo inmediato de los servidores públicos, situación que no ha logrado vincular el esfuerzo de capacitación con la ocupación ascendente de puestos.

El imperativo de dar respuesta a las necesidades de la sociedad, con o sin la existencia de leyes del Servicio Civil de Carrera, compromete a los Gobiernos Estatales a generar procesos alternos de formación y desarrollo, destinados a dotar de las capacidades y talentos necesarios a sus servidores públicos; que sean aplicables de inmediato y que reporten un capital susceptible de enriquecer el propio servicio público, y que en el mediano plazo propicien la acreditación de dichas capacidades en sistemas tradicionales y otros basados en el mérito.

Partiendo de la referencia de que la profesionalización es un elemento sustantivo del desarrollo institucional en el Gobierno del Estado de México, más adelante se describe la manera de cómo se entiende y se lleva a cabo la formación de los servidores públicos, en su rama de especialidad, atendiendo las necesidades propias de su desempeño, ya sea en una trayectoria de ocupación de puestos de menor a mayor responsabilidad, y en su solvencia profesional para la gestión en el servicio.

La propuesta se sustenta en el modelo metodológico diseñado por el propio Instituto de Profesionalización de los Servidores Públicos del Poder Ejecutivo (IPSP), la cual ha tenido éxito en su implementación, corroborándose el supuesto siguiente: “si un servidor público conoce los aspectos relevantes de su desempeño, sabe lo que debe hacerse, y lo hace cuando se debe, en la forma correcta, se dice que es competente para realizar su gestión”.

En este sentido, se asume la premisa de considerar a la profesionalización como una acción estratégica susceptible de llevarse al rango de política pública y tema de interés de los gobiernos y sus mecanismos de consenso como la Conferencia Nacional de Gobernadores (CONAGO), en el entendido que todas las administraciones estatales, como la nuestra, hacen esfuerzos por desarrollar sus sistemas de formación y desarrollo adecuados a su propia idiosincrasia, historia, cultura, y vida económica, política y social; por ello, la profesionalización debe reunir las características que satisfagan los requerimientos universales de modernización de la administración

pública, fortalecida con el intercambio de experiencias entre las entidades federativas, implicando una actitud de gobernanza y visión estratégica, a efecto de no supeditar el fortalecimiento institucional de los servidores públicos únicamente a la implantación de servicios de carrera.

LA PROFESIONALIZACIÓN EN EL PODER EJECUTIVO DEL GOBIERNO DEL ESTADO MÉXICO, COMO CAPITAL INSTITUCIONAL PARA UN MEJOR DESEMPEÑO DEL APARATO PÚBLICO-ADMINISTRATIVO

La sociedad reclama a las instituciones de gobierno alternativas de solución para atender diversos requerimientos con respuestas claras y oportunas basadas en el respeto al estado de derecho. Estas acciones son diseñadas y ejecutadas por servidores públicos que representan el capital humano que le imprimen eficiencia, eficacia y calidez a la actividad del estado; dichos principios están alineados a la transparencia y probidad en el manejo de los recursos públicos; integridad en la atención de deberes; y confiabilidad en la toma de decisiones; así como en el fortalecimiento de los atributos de un buen desempeño, que por vía de la profesionalización refuerzan conocimiento, resultados, habilidades, actitud positiva, experiencia y vocación en el servicio.

Los servidores públicos, bajo la premisa de que son ciudadanos con el privilegio de servir a otros ciudadanos, personifican a la administración pública; son el rostro del gobierno ante la sociedad, y por ende su imagen

pública; también constituyen el mayor activo de cualquier reforma o acción de mejora que se emprenda y, por lo mismo, en quienes reside el éxito de las políticas públicas.

En nuestro país, en años recientes se han desarrollado esfuerzos importantes en el fortalecimiento de los sistemas integrales de administración y profesionalización de los servidores públicos mismos que deben realizarse con carácter integrador, a efecto de contar con profesionales del servicio público que se identifiquen por su capacidad, competencia y calificación en el desarrollo de sus funciones.

El término profesionalización no es unívoco, se utiliza con diversas acepciones y aplicaciones (Larousse, 2014) (Diccionario de la Real Academia Española, 2014), ya que tiende a referirse a la adquisición de un perfil calificado e integral de desempeño en un puesto o función.

Dentro del servicio público, dicho perfil es susceptible de planificarse en determinada área de dominio laboral o cognitiva, en una especialidad o un puesto, con componentes de conocimiento, experiencia, criterio, capacidad de juicio técnico, conciencia y compromiso ético, entre otros elementos, por lo que aseveramos que el concepto profesionalización va más allá de capacitar; por lo cual implica un cambio cultural, especialmente dentro de la función pública (lo anterior en coincidencia con Alles, M., 2006).

En diversos foros sobre el tema (INAFED, 2007), la profesionalización se ha reconocido como sistema integral vinculado con el proceso que una persona transita, desde que ingresa al servicio público, crece y cuenta con un

desarrollo en el mismo, hasta su egreso, en forma planificada, organizada y controlada, con el interés de alcanzar un mejor desempeño de sus responsabilidades, sea cual sea el nivel jerárquico del mismo.

De tal manera que la profesionalización cubre perfiles y aproxima un cierto grupo de atributos de la persona a un puesto, estrechando la brecha o diferencial que exista mediante conocimientos puntuales y dirigidos a reforzar o crear capacidades.

En el Poder Ejecutivo del Gobierno del Estado de México, a través del IPSP, se ha conformado el Sistema de Competencias de Desempeño (SCD), el cual comprende conceptualmente un catálogo del tipo de competencias que deberán dominarse en los distintos puestos, un método para desarrollar

normas de competencias de desempeño, programas de formación con enfoque en competencias, y los instrumentos formales para acreditar o certificar las competencias adquiridas.

Las competencias que forman parte del sistema son del tipo siguiente (GEM-IPSP, 2008):

- Universales o comunes para todos los puestos;
- Dominio de los procesos generales de la administración pública;
- Gestión para puestos de mando o de coordinación;
- Propias de la especialidad del puesto; y
- De desarrollo social y humano.

Esta tipología se aprecia en su conjunto e interacciones en la figura siguiente:

Figura 1

DOMINIO DE CAPACIDADES POR TIPO DE COMPETENCIA



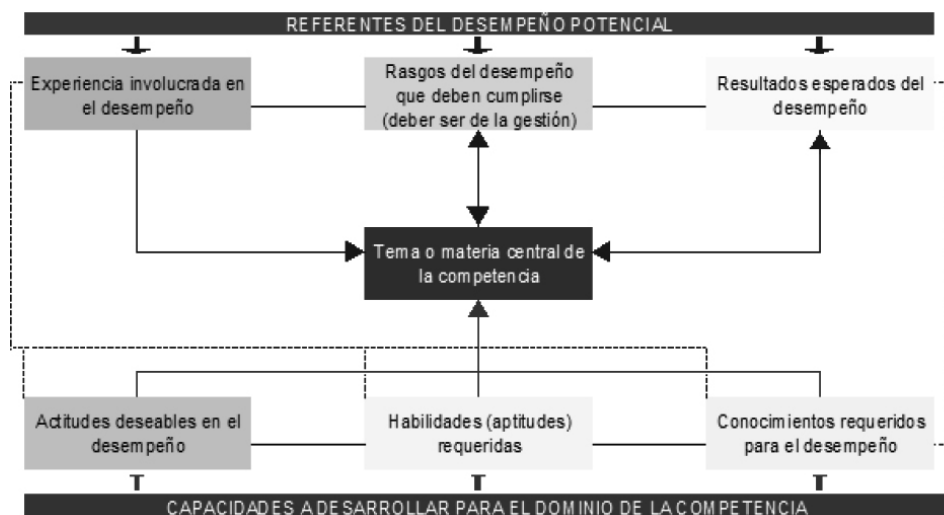
Fuente: GEM-IPSP, 2008.

En lo que concierne al desempeño de un puesto o función en el servicio público, por competencia se entenderá el conjunto de conocimientos, capacidades, experiencia, actitudes, y resultados de las personas desplegadas en su trabajo, relacionados principalmente con “experiencia involucrada en el desempeño”, “rasgos del desempeño que deben cumplirse”, “resultados esperados del desempeño”, “actitudes deseables”, “habilidades requeridas (aptitudes)” y “conocimientos en temas o materias propias de la administración

pública”. Si una persona conoce los aspectos relevantes de su puesto, sabe lo que debe hacerse y lo hace cuando se debe, en la forma correcta, se dice que es competente para realizar su gestión (GEM-IPSP, 2008).

Los anteriores referentes constituyen elementos de gestión de la competencia y representan los rubros a fortalecer mediante la profesionalización. En la figura 2 se expresan los elementos que dan conformidad con la metodología del Instituto de Profesionalización y forman parte de una competencia.

Figura 2
ATRIBUTOS DE LA COMPETENCIA DE DESEMPEÑO



Fuente: GEM-IPSP, 2008.

A partir de estos elementos establecidos en el SCD tendrá que retomar los referentes de desempeño potencial y las capacidades a desarrollar para asegurar el dominio de una competencia.

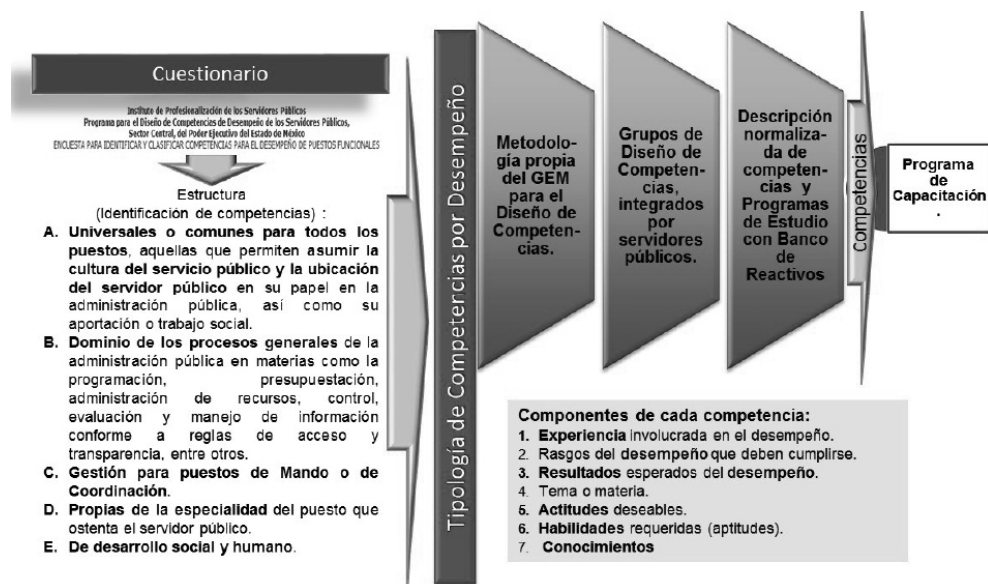
Desde 2008, el IPSP cuenta con un catálogo de competencias identificadas y clasificadas mediante un sistema de encuesta para los principales puestos operativos y de estructura de la administración estatal (GEM-IPSP, 2008). La

identificación de competencias de desempeño en dicho catálogo, se complementa con el análisis y normalización de los atributos que deben dominarse para la gestión de los puestos referidos y sus funciones, lo que permite desarrollar las normas de competencia de desempeño que constituyen el referente principal de los programas de certificación. Se consideran como atributos de cada competencia: el tema o materia, la experiencia involucrada en el desempeño, los rasgos del desempeño que deben cumplirse, los resultados esperados del desempeño, las habilidades requeridas (aptitudes), las actitudes deseables y los conocimientos (GEM-IPSP, 2010).

Actualmente, en el catálogo de competencias se identifican más de 24 de carácter estratégico, entre las cuales se cuenta con: Inducción a la administración pública; Conducta ética y profesional en el servicio público; Planeación estratégica (en el Presupuesto basado en Resultados y el Sistema Integral de Evaluación del Desempeño como elementos para la gestión de resultados); Actuación responsable en el servicio público; Negociación en el marco de actuación de los servidores públicos; Administración de proyectos públicos; y Alta dirección gubernamental. Asimismo, con el enfoque con base en competencias de desempeño se han impartido los Diplomados en: Responsabilidades de los servidores públicos;

Figura 3

TIPOLOGÍA DE LAS COMPETENCIAS DE DESEMPEÑO



Fuente: GEM-IPSP, 2008.

Evaluación al desempeño institucional; Estrategias para la evaluación de la gestión pública; Gestión estratégica de las tecnologías de la información; y Gestión administrativa. Aunado al Concurso-Taller: Participación del órgano de control en los comités de obra; y Gestión de la profesionalización.

El tipo de competencias que se generan mediante la metodología propia del IPSP, es distinto a las competencias técnicas laborales, trabajadas por el Consejo Nacional de Normalización y Certificación de Competencias Laborales (CONOCER).

La capacitación con base en competencias impartida por el IPSP consiste en programas de aprendizaje y prácticas fundamentados en normas de competencia de desempeño, que obliga a los participantes a ensayar y aplicar conocimientos, métodos, procedimientos y prácticas vigentes en la administración pública, con el propósito de afirmar las capacidades ya existentes en la experiencia de la persona, con aprendizajes y técnicas aplicadas en los supuestos de desempeño referidos en la norma de competencia de que se trate.

El modelo de capacitación con base en competencias de desempeño para servidores públicos del Poder Ejecutivo forma parte del SCD, y se sustenta en una metodología propia, que involucra en su proceso de formulación de normas de competencia de desempeño y en la integración de mapas curriculares y contenidos de los programas de formación y desarrollo, a grupos de expertos y de servidores públicos reconocidos por su experiencia, visión y capacidad de propuesta en la temática involucrada (GEM-IPSP, 2009).

El SCD tiene como premisa fundamental entender a la profesionalización, en función de un conjunto de principios rectores orientados a formar servidores públicos capaces, eficientes y comprometidos.

Con la formación con base en competencias de desempeño, se fortalecen las capacidades que un servidor público desarrolla a partir de los siguientes elementos:

- Experiencia de trabajo;
- Relaciones institucionales;
- Procesos de trabajo a su cargo;
- Operación de sistemas;
- Aplicación de métodos;
- Análisis de situaciones y contextos del desarrollo institucional;
- Ponderación del criterio y juicio para atender órdenes de trabajo o generarlas;
- Comprensión cabal del servicio público, por el hecho de desempeñarse en un entorno de situaciones múltiples, sujeto a normas legales y compromiso de generar medios de supervisión, control y evaluación dentro de dichos parámetros.

De acuerdo con lo anterior, el SCD refiere que la profesionalización que se promueva a partir de competencias, se concibe como el desarrollo del potencial institucional, personal y profesional del servidor público en aspectos o materias clave del desempeño requerido en su puesto; entendida como un proceso de formación y afianzamiento de capacidades, que le permiten reforzar su experiencia y atender el compromiso institucional que representan los desempeños y resultados esperados en su posición de trabajo.

Así, todos los eventos ofrecidos, como parte de los procesos de formación y desarrollo, tienden a favorecer el desempeño en las actividades propias del servicio público, considerando que los fundamentos adquiridos estén perfectamente encuadrados en las características y contexto de los diferentes temas de la administración pública, a la vez que favorezcan el acopio y enriquecimiento del conjunto de capacidades que lo hacen apto y profesional para el desempeño de sus funciones.

El SCD se sustenta en la formación y desarrollo de los servidores públicos, soportado con bases metodológicas que permiten dicha conversión y a la vez orientan la profesionalización, bajo el compromiso público y social de todos los que participan en el mismo, ya sea como facilitadores y/o asistentes. Los principios en los que se sustenta están vinculados con: institucionalidad, legalidad, sistematicidad, integridad, accesibilidad, evaluación, construcción incremental de conocimientos, persistencia y reconocimiento oficial.

La metodología general para la identificación y diseño de competencias de desempeño establece los principios, conceptos, organización, procesos principales y lineamientos de operación del sistema. Determina los lineamientos metodológicos para la identificación y diseño de competencias de desempeño, detalla la mecánica de identificación, diseño, registro y mantenimiento de competencias bajo formatos normalizados, con sus respectivos programas de formación y desarrollo, así como sus reactivos para evaluación.

Determina la estructura y contenido del Catálogo de Competencias operado por el Instituto de Profesionalización y los lineamientos para registro de competencias de tipo específico. Establece los lineamientos técnicos para la organización, instrucción, acreditación y asignación de valor curricular a los programas de capacitación por competencias de desempeño. Señala las responsabilidades del Instituto en la operación del sistema, así como de los titulares de las dependencias que participen en el mismo.

En sus previsiones metodológicas, el SCD determina que el diseño de normas de competencia y sus programas de formación requiere un trabajo altamente participativo de los equipos de servidores públicos con mayor experiencia y mejor desempeño en el tema que se trate, documentando, sistematizando y normalizando el conjunto de conocimientos propios de la función.

Recapitulando, y para lograr una mayor comprensión del proceso de diseño antes enunciado, a continuación se presentan los principales componentes del expediente que se integra para la normalización de competencias y su derivación en programas de formación y desarrollo:

- a) Justificación de la competencia, acreditada por el Instituto de Profesionalización de conformidad al catálogo vigente;
- b) Mapa de elementos y componentes;
- c) Descripción normalizada en el formato establecido para tal efecto;
- d) Programa de capacitación o carta descriptiva del evento de formación que le corresponda;

- e) Banco de reactivos para la evaluación del aprovechamiento de la capacitación;
- f) Relación de puestos a los que se ha adjudicado la competencia con carácter obligatorio u opcional.

Los programas de formación y desarrollo con base en competencias se imparten atendiendo las siguientes características:

- Enunciado de las competencias objeto del programa y sus efectos de certificación.
- Contenidos temáticos diseñados con base en normas de competencia.
- Validación de normas de competencia por parte de titulares de dependencias participantes en equipos de diseño.
- Modalidad de formación: a distancia, a través de una plataforma de gestión del aprendizaje, vía Internet, denominada “Profesionalización en Línea”.
- Modalidad de educación presencial: a través de convenios de colaboración con Instituciones de Educación Superior.
- Evaluación personalizada.
- Instrumentos de evaluación elaborados a partir de bancos de reactivos.
- Impartición de la capacitación respaldada por portafolios de evidencias.

Asimismo, considera los siguientes objetivos:

- Ofrecer capacitación por competencias de desempeño a los servidores públicos.
- Tener acceso a los beneficios del aprendizaje en la modalidad de educación a distancia, con el uso de tecnologías de información vía Internet para atender a un mayor universo, disminuyendo con ello las

limitaciones de espacio físico, de geografía y de tiempo.

- Aportar innovación y mejoras en la profesionalización del servicio público y mantener equidad en los programas.
- Empezar la formación de competencias de desempeño para fortalecer la gestión y asegurar el desempeño profesional de los servidores públicos.
- Fortalecer la profesionalización del servicio público como una de las premisas de la administración gubernamental.
- Implementar acciones formativas, basadas en metodologías propias, que respondan a las demandas de conocimiento y de habilidades del personal, enfocadas a su desarrollo profesional y para cimentar un servicio profesional de carrera administrativa.
- Inducir entre los servidores públicos el empleo de herramientas de aprendizaje independiente.

El Portafolio de evidencias del Programa de Capacitación con base en Competencias de Desempeño cuenta con instrumentos metodológicos para identificar la(s) competencia(s) y normalizarla(s), integrando su mapa funcional y la descripción detallada de sus elementos y componentes, que incorporan atributos propios del servicio público.

Como elemento estratégico en el diseño de programas de formación por competencias, se asegura la calidad de su evaluación, al respecto se construyen los instrumentos y medición de las competencias.

La profesionalización, que se promueva a partir de competencias, se concibe como el

desarrollo del potencial institucional, personal y profesional del servidor público en aspectos o materias claves del desempeño requerido en su puesto; entendida entonces como un proceso de formación y afianzamiento de capacidades, que le permiten reforzar su experiencia y atender el compromiso institucional que representan los desempeños y resultados esperados en su posición de trabajo.

LA GESTIÓN CON BASE EN LA PROFESIONALIZACIÓN

Tiene como antecedente diversos estudios en la materia destaca (INAFED 2007), donde se establece la pauta para delinarse como un proceso integral que involucra diversas etapas encaminadas a una planeación y operación eficiente de la formación y desarrollo de servidores públicos en contraste con los procesos y actividades de una organización.

La gestión, como función productiva, puede ser vista como un esfuerzo planificado y compartido entre todas las dependencias del Poder Ejecutivo, en el que se deben considerar cuidadosamente los objetivos y recursos de la profesionalización.

Es una herramienta estratégica indispensable para impulsar al nivel de excelencia, las capacidades de los grupos de trabajo e individuales en una organización, identificando las mismas, clasificándolas y planificando la capacitación que pueda reforzarlas, de conformidad con las necesidades institucionales que se presenten. Así, la gestión de la profesionalización, consiste en la aplicación organizada y planificada de

los conocimientos, habilidades, herramientas y técnicas, de las cuales un grupo o alguna persona son capaces de desplegar para atender un conjunto de actividades que se encuentran interrelacionadas y de las cuales deban cumplirse objetivos específicos, dentro de los límites que se establezcan como criterios de calidad y cumplimiento, y en un lapso de tiempo previamente definido.

Este tipo de previsión y planeación del trabajo basado en el conocimiento del grado de profesionalización de las personas, garantiza el desarrollo y administración del potencial de sus capacidades, de lo que “saben hacer” y “podrían hacer”. Implica una mayor integración entre estrategia, sistema de trabajo y cultura organizacional, junto a un conocimiento mayor de las potencialidades de los servidores públicos y su formación para hacerlos agentes activos del cambio, por consiguiente, se considera más que un fin, el medio para lograr dicho mejoramiento.

A nivel de estrategia, la gestión basada en la profesionalización se ubica en un alcance organizacional amplio; se trata de una función transversal que puede presentarse en diversas áreas y niveles jerárquicos en una institución u organización. Como función estratégica de previsión y organización del trabajo, la gestión basada en la profesionalización recae en líderes de proyecto; en tanto que, como medio para desplegar las capacidades en procesos y actividades debe ordenarse y controlarse en ámbito de decisión de puestos de mando.

En este sentido, la gestión basada en la profesionalización tiene como objetivos estratégicos:

- Impulsar la profesionalización de los servidores públicos.
- Gestar el sistema de competencias de la institución a través del análisis estratégico de competencias institucionales, como columna vertebral de la organización y planeación del trabajo.
- Promover la gestión misma de las competencias en la institución.

Para su apropiada realización, esta función requiere de conocimientos y manejo de herramientas que permitan un desempeño constante y disciplinado con dominio de los procesos y subprocesos que cubren las acciones de la gestión, en general y particular, la cual debe estar definida con objetivos claros y precisos, además de contar con habilidades de comunicación asertiva y eficaz con capacidad de respuesta.

Finalmente, se observa que este tipo de gestión presenta dos vertientes fundamentales:

- La concepción y proceso de la profesionalización de una organización, en sí misma (el modo en que se realiza la misma) y,
- Las funciones mediante las cuales se ejerce el trabajo organizacional (el cómo se hacen las cosas), que en este caso, están relacionadas con la gestión de personal mediante el sistema de competencias, convirtiéndose éste, en el objetivo principal de la acción de la gestión de la profesionalización.

El contexto funcional de la gestión de la profesionalización es el entorno en el cual se desarrollan determinadas actividades con propósitos definidos, en un marco organizado y estructurado con responsabilidades comprometidas.

Algunos de sus aspectos importantes son los siguientes:

- Como descripción de su contexto funcional, se destacan los componentes que integran el sistema de profesionalización por competencias y que incluyen desde el reclutamiento, la selección e inducción de personal, la normalización de competencias, la detección de necesidades de capacitación, los planes, programas y contenidos de formación, las acciones de evaluación de la competencia, los incentivos, estímulos y promociones, hasta el retiro de los servidores públicos.

Esto implica el conocimiento amplio y profundo del sistema de trabajo para responder, identificando las áreas de oportunidad y plantear estrategias que favorezcan su continuidad.

- Para realizar esta función, es necesario iniciar con análisis previos del perfil organizacional de la institución de referencia, y obtener un diagnóstico para dimensionar el trabajo que se realizará, ya que esto será el punto de partida para la planeación de las actividades que conduzcan al desarrollo de la plataforma referencial para la profesionalización de los servidores públicos integrantes de dicha institución.

En este sentido, al interior de la administración estatal, el grupo de servidores públicos encargados de esta modalidad de gestión deberá buscar tener un dominio de conocimiento y práctica en la realidad propia de cada contexto público-administrativo del sistema

de profesionalización basado en la gestión de competencias.

La esencia de esta función es la de formar un “estratega” en la gestión de las competencias, con las habilidades necesarias, compromiso y voluntad de servir al desarrollo del talento humano, de manera que trascienda la visión-misión de la profesionalización de los servidores públicos.

El proceso de gestión de la profesionalización comprende varias aristas que deben ser cubiertas para ser institucionalizado, mismas que han sido ampliamente discutidas y condensadas a nivel nacional (INAP, 1998), las principales serían:

- Promover la definición, creación y promoción de instancias para el desarrollo de las actividades inherentes a la gestión de la profesionalización, particularmente referido a la coordinación y a las tareas de evaluación, teniendo como filosofía la participación de todos y cada uno de los agentes involucrados.
- Procurar una visión amplia, donde se contextualicen los procesos.
- Establecer perfiles adecuados de ingreso.
- Asegurar la claridad y diseño de las formas de profesionalización de quienes se desempeñan actualmente.
- Establecer un adecuado manejo de los procesos de formación, actualización y desarrollo de personal que incluya necesidades, capacidades, evaluaciones y análisis de la efectividad de los procesos de formación.
- Formar no sólo en contenidos que brinden información, sino también orientados al compromiso social, a los valores de

servicio y honestidad, al trabajo en equipo y participativo, al manejo de problemas complejos donde se requiere creatividad para emitir soluciones propias frente a soluciones ya hechas.

- Definir vínculos entre formación, desempeño, resultados, promoción, estímulos y reconocimientos.
- Construir y disponer de mecanismos adecuados de evaluación del desempeño, favoreciendo los de esfuerzo grupal frente a los individuales.
- Considerar un sistema de análisis de puestos diferenciado por: nivel, responsabilidades y competencias y, vinculación a resultados.
- Tomar en cuenta todos los aspectos del proceso de administración de personal, incluyendo el retiro y/o separación.
- Definir con claridad los mecanismos para modificar, retroalimentar y perfeccionar el sistema de profesionalización por competencias.

De esta manera, la gestión de la profesionalización debe incluir como objetivos estratégicos, impulsar la formación y desarrollo de los servidores públicos, a partir de la identificación de los perfiles y liderazgos que permitan desde dentro de la institución gestar el sistema de competencias a través del análisis estratégico de aquellas de carácter institucional, como columna vertebral de su función.

Puede delinearse como un proyecto maestro que inicia con la planeación, la organización, la motivación y el control de los recursos institucionales, con el propósito de alcanzar varios objetivos.

Como punto de partida, puede concebirse como una estrategia de gestión del trabajo que se orienta a producir un bien, servicio o resultado con un principio y un término definido (normalmente limitado en tiempo, y en costos circunscritos); respaldado por un tipo de desempeño o gestión estandarizado con referentes de un trabajo y resultado profesional, lo cual, se espera, dará lugar a un cambio positivo o agregación de valor.

Como contexto funcional de la gestión de la profesionalización, se destacan los componentes que integran el sistema de formación y desarrollo de los servidores públicos por competencias de desempeño y su relación con la administración de personal. Es decir, el sistema de gestión de recursos humanos, identifica la gestión de la profesionalización y su vínculo con la administración de personal, como lo determina la Ley del Trabajo de los Servidores Públicos del Estado y Municipios (GEM-SA, 1998).

Por lo tanto, profesionalizar al servidor público, apunta a la constante búsqueda de la idoneidad entre las funciones deseables y quienes las llevan a cabo. Esto conlleva, no sólo a la transformación y apertura en los criterios de incorporación al sector público, sino principalmente, el garantizar una permanencia y promoción de los mejores en calidad, compromiso y experiencia.

La gestión con base en la profesionalización es un proceso social formativo mediante el cual, se mejoran las habilidades de las personas o se agrega valor a sus capacidades; esta intención se despliega según las características operativas de la gestión de proyectos alineada con las

funciones generales de la administración de personal por competencias.

La práctica de este tipo de gestión requiere de la formación de grupos de profesionales, habilitados en el intercambio y reciclaje constantes en conocimientos y prácticas que conduzcan a mejoras y la evolución de las rutinas institucionales, considerando otro tipo de experiencias, la actualización de referentes, aplicación de nuevas técnicas y tecnologías; pero, sobre todo, en un aprendizaje que le permita hacer cada vez mejor las cosas en el marco de una actuación ética y comprometida con la sociedad. Ese es el papel fundamental del desarrollo de Programas de Capacitación con base en Competencias de Desempeño.

PROSPECTIVA

La profesionalización es posible mientras exista colaboración interinstitucional para compartir todos los esfuerzos que se realicen; en un sentido de previsión estratégica, debe considerar la formación y desarrollo integral y su aportación inmediata en el campo en que cada quien se desempeñe. Uno de sus cometidos es que los servidores públicos sean especialistas en la realización de sus tareas, además de que se propicie una continua actualización respecto de las innovaciones administrativas y tecnológicas que surjan documentando el conocimiento con orientación a desarrollar y fortalecer actitudes, habilidades y valores éticos tanto en lo individual como el parte grupal de servidores públicos que atienden las demandas de la sociedad, de tal forma que se genere una mayor

contribución a los resultados institucionales y un sentido de pertenencia e identificación con los propósitos y filosofía tanto institucionales como del ejercicio de la función pública.

El fortalecimiento y la continuidad del trabajo del IPSP sustentado en Programas de Formación con base en Competencias de Desempeño, representa una oportunidad para que se responda firmemente a las exigencias reiteradas de la sociedad por mejorar la acción de gobierno.

Propiciar una nueva cultura de servicio público que privilegie una concepción humanista en la relación del Ejecutivo con sus servidores públicos, cuya esencia tenga como fundamento los principios de mérito, igualdad de oportunidades y capacidad como base del ingreso, el desarrollo y la estabilidad en el servicio.

Dado lo anterior, es necesario generar las condiciones adecuadas para revertir las prácticas que han puesto en desventaja a los servidores públicos, lo que además ha impedido sustentar un esfuerzo consistente, permanente y generalizado para mejorar y elevar la calidad en la acción gubernamental en coincidencia con (Martínez Puón, 2008).

El promover bajo la cultura del mérito, la permanencia y estabilidad de servidores públicos calificados y responsables en las instituciones, permite evitar el desperdicio y pérdida de la experiencia acumulada que se genera con los cambios administrativos, fomentar la conformación de una verdadera memoria institucional del gobierno que preserve la continuidad en los procesos de transferencia del poder y en la formulación y ejecución de políticas de largo plazo, donde el

servidor público para adquirir y conservar su categoría y para ser merecedor a las ventajas y prerrogativas del mismo, deberá de demostrar la convicción y posesión de sólidos principios éticos.

La modernización de los sistemas de administración y profesionalización de los servidores públicos, deben orientarse a la selección acorde al puesto, una remuneración adecuada a la función del empleado, la promoción de los valores en el servicio público, capacitación en el puesto, desarrollo para puestos de mayor responsabilidad, ascenso y promoción en la escala jerárquica, permanencia productiva en la institución, otorgamiento de estímulos a la productividad, planes de retiro digno, que serán parte de los medios que deberán ser revisados y mejorados con un enfoque integrador de políticas públicas.

En la figura 5, se puede observar el planteamiento realizado por el IPSP, que como parte de una política integral de recursos humanos entiende en uno solo, el Sistema de Administración de Personal y el de Profesionalización de los Servidores Públicos en el Poder Ejecutivo (GEM-IPSP, 2015).

En suma, la profesionalización debe promover la creación de una nueva cultura de servicio, soportada en las premisas de rescatar el orgullo de ser servidor público, del sentido de pertenencia a la institución pública y del compromiso de servicio con eficacia, eficiencia y calidez, mediante programas de formación y desarrollo, a fin de responder a las expectativas ciudadanas, a los legítimos intereses laborales del servidor público y de contribuir al cumplimiento de los fines de cada estructura gubernamental.

Figura 5
 ARTICULACIÓN DE LOS SUBSISTEMAS DE ADMINISTRACIÓN Y PROFESIONALIZACIÓN
 DE LOS SERVIDORES PÚBLICOS DEL GOBIERNO DEL ESTADO DE MÉXICO



Fuente: elaboración propia.

La profesionalización debe dejar de ser una aspiración coyuntural y convertirse en el eje permanente de las políticas públicas de gestión de recursos humanos en los tres niveles de gobierno, a partir de una visión integrada y sistémica que permita trascender las administraciones sexenales puesto que es una obligación del estado ofrecer condiciones y salario digno a los servidores públicos mediante un sistema que reconozca el mérito, las aportaciones, y el valor agregado que la gran mayoría de los servidores públicos aporta diariamente. Cada vez somos más los que nos orgullecemos de nuestra labor, y los que comprometidos con ofrecer un mejor servicio a la ciudadanía buscamos dignificar nuestra fuente de ingreso ante la descalificación recurrente.

Existe desde hace varios años, un consenso nacional (CONAGO, 2009) en el sentido de que los

beneficios esperados por la profesionalización de servidores públicos se resumirían en dimensiones completas en sus diferentes aristas:

Para los gobiernos:

- Contar con el capital humano idóneo para el cumplimiento eficaz de sus objetivos.
- Obtener el reconocimiento de la sociedad por su labor y sus resultados.
- La dignificación del quehacer público.
- Generar una nueva cultura del servicio público.
- Atraer y retener a los mejores perfiles a la función pública.

Para los ciudadanos:

- Más y mejores servicios de calidad.
- Más cercanía y atención expedita.
- Contar con un gobierno eficiente, profesional y honesto.

Para los servidores públicos:

- Fomentar su desarrollo profesional.
- Formular un plan de vida y propiciar una mayor seguridad en el empleo.
- Adquirir nuevos conocimientos, habilidades y destrezas por medio de la capacitación, actualización y aprendizaje permanente, basado en competencias de desempeño.
- Incrementar el bienestar y confianza, por medio de un sistema de incentivos.
- Mayor identificación y solidaridad con la institución producto de un mejor conocimiento de los programas, responsabilidades y metas.
- Remuneración justa y equitativa de acuerdo con su desempeño y capacidades.
- Mayor motivación y calidad de vida.

BIBLIOGRAFÍA

1. Alles, M. A. (2006), “Dirección estratégica de recursos humanos: gestión por competencias”, Buenos Aires, Argentina, Editorial Garnica, Cap. 5 Formación, pp. 83- 96, en <https://es.scribd.com/doc/109271116/Direccion-estrategica-de-recursos-humanos-Gestion-por-competencias>, consultado el 27 de octubre de 2014.
2. Conferencia Nacional de Gobernadores (CONAGO) (2009), “Plan estratégico de profesionalización en las entidades federativas. Grupo de trabajo de profesionalización”, en <http://www.profesionalizacion.org.mx/descargables/Modelos/bases.pdf>, consultado el 27 de octubre de 2014.
3. Diccionario de la Real Academia Española (2014), “Profesionalización”, en <http://lema.rae.es/drae/?val=profesionalizacion>, consultado el 27 de octubre de 2014.
4. Gobierno del Estado de México, Instituto de Profesionalización de los Servidores Públicos del Poder Ejecutivo del Gobierno del Estado de México (GEM – IPSP) (2015), *Manual de Normas y Procedimientos de Administración y Profesionalización: documento de trabajo*, p. 8 (documento en proceso de registro de propiedad intelectual a favor del Gobierno del Estado de México).
5. Gobierno del Estado de México, Instituto de Profesionalización de los Servidores Públicos del Poder Ejecutivo del Gobierno del Estado de México (GEM-IPSP) (2010), *Encuesta para identificar y clasificar competencias para el desempeño de puestos funcionales*, pp. 3-14 y 328 (documento en proceso de registro de propiedad intelectual a favor del Gobierno del Estado de México).
6. Gobierno del Estado de México, Instituto de Profesionalización de los Servidores Públicos del Poder Ejecutivo del Gobierno del Estado de México (GEM-IPSP) (2009), *Manual de Operación del Sistema de Competencias de Desempeño (SDC) para puestos de confianza del Sector Central del Poder Ejecutivo del Estado de México: Organización y roles recomendados para la gestión de grupos de Trabajo*, p. 157, (documento en proceso de registro de propiedad intelectual a favor del Gobierno del Estado de México).
7. Gobierno del Estado de México, Instituto de Profesionalización de los Servidores Públicos

- del Poder Ejecutivo (GEM-IPSP) (2008), *Guía Metodológica para el Diseño de Competencias: Lineamientos generales para la conversión de competencias de desempeño en sus respectivos programas de capacitación*, pp. 3, 14, 125, 328 y 150, (metodología propia, documento en proceso de registro de propiedad intelectual a favor del Gobierno del Estado de México).
8. Gobierno del Estado de México, Secretaría de Administración (GEM-SA) (1998), *Ley del Trabajo de los Servidores Públicos del Estado de México y Municipios*, en <http://www.edomex.gob.mx/legistelfon/doc/pdf/ley/vig/leyvig083.pdf>, consultado el 27 de octubre de 2014.
 9. Instituto Nacional de Administración Pública (INAP) (1998), “Profesionalización de los Servidores Públicos. IV Encuentro Nacional de Institutos Estatales de Administración Pública”, en <http://biblio.juridicas.unam.mx/libros/libro.htm?l=1676>, consultado el 27 de octubre de 2014.
 10. Instituto Nacional para el Federalismo y el Desarrollo Municipal (INAFED) (2007), “Modelo de Profesionalización para los Servidores Públicos de las Entidades Federativas. Gobiernos del Estado de México, de Campeche, Chiapas, Guanajuato, Guerrero, Nuevo León, Oaxaca, Puebla, Quintana Roo, San Luis Potosí, Sonora, Veracruz y Zacatecas”, pp. 61-66, en http://www.profesionalizacion.org.mx/descargables/profesionalizacion/Modelo_profesionalizacion.pdf, consultado el 27 de octubre de 2014.
 11. Larousse (2014), “Profesionalización”, en <http://www.larousse.com.mx/Home/Diccionarios/profesionalizacion>, consultado el 27 de octubre de 2014.
 12. Martínez, R. (2008), “Tendencias actuales en la Profesionalización de la Función Pública en Latinoamérica: buenas y malas noticias”, en *Revista Enfoques: Ciencia Política y Administración Pública*, vol. VI, núm. 9, segundo semestre 2008, Universidad Central de Chile. Santiago, Chile, pp. 139, en <http://www.redalyc.org/pdf/960/96060905.pdf>, consultado el 27 de octubre de 2014.