



**Universidad Autónoma de Ciudad Juárez**

**Instituto de Ciencias Sociales y Administración**

**Departamento de Ciencias Administrativas**

**Doctorado en Ciencias Administrativas**

**“Evaluación y medición de competencias laborales para  
funcionarios públicos municipales del Estado de  
Chihuahua”**

Tesis para obtener el grado de  
Doctora en Ciencias Administrativas

Paulina Calderón Márquez

“Becada por el Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología”

**Bajo la dirección del**

**Dr. Manuel Ramón González Herrera**

Universidad Autónoma de Ciudad Juárez

**La codirección de**

**Dra. Flor Rocío Ramírez Martínez**

Universidad Autónoma de Ciudad Juárez

**Dra. Silvia Giralt Escobar**

Universidad de Alcalá, Madrid, España

**Ciudad Juárez, Chihuahua, Agosto de 2023**

## **Agradecimientos**

---

Al Dr. Manuel Ramón Gonzalez Herrera por su acertada dirección en este trabajo de investigación.

A las Dras. Flor Rocío Ramírez Martínez y Silvia Giralt Escobar por sus atinadas y pertinentes observaciones.

A los Dres. Aida Yarira Reyes Escalante y Luis Daniel Azpeitia Herrera por la lectura a la investigación y sus atinados comentarios.

A la Dra. Amelia Marquez Jurado por su acertada dirección en la elaboración del instrumento.

Al Mtro. Wilfrido Otto Wog Campbell Saavedra, Ing. José Alfredo Aguirre Carrete, Ing. Vicente López Urueta, Mtro. Miguel ángel Calderón por su gran apoyo y contribución al tema de investigación.

Al Dr. Roberto Romero López por su acertada tutoría para la validación cuantitativa del instrumento.

A la Dra. Carmen Lucila Álvarez González, Dra. Celi Celene Ronquillo Chávez, Dr. Ricardo Melgoza Ramos, Dr. Jorge Antonio Breceda Pérez, Dr. Gerardo Ochoa Reza, Dr. Carlos Ernesto Ortiz Villegas, Mtra. Marisela Terrazas Muñoz, M.C. Evangelina Mercado Aguirre, Mtro. Carlos Andrés Miranda Chávez, Mtro. Omar Bazán Flores y a la Lic. Georgina Sánchez Suarez por su apoyo como expertos al tema de investigación.

### **A mi familia**

Edmundo, Gael Edmundo, Diego Raúl, Josué Fabricio y Luisa Fernanda.

Por su apoyo en esta etapa de evolución y crecimiento profesional y personal.

### **A mis Padres**

Por su apoyo incondicional en esta etapa de adquisición de conocimiento, de crecimiento profesional y personal.

A mi hermana Valeria y Sobrinos Alexa Fernanda, Leonardo y Lía Victoria por ser parte de esta nueva etapa.

## **Nota de Autor**

---

**Universidad Autónoma de Ciudad Juárez**

**Doctorado en Ciencias Administrativas**

**Tesis dirigida por:**

**Dr. Manuel Ramón Gonzalez Herrera**

Universidad Autónoma de Ciudad Juárez

**Comité Tutorial:**

**Dra. Flor Rocío Ramírez Martínez**

Universidad Autónoma de Ciudad Juárez

**Dr. Silvia Giralt Escobar**

Universidad de Alcalá, Madrid, España

**Lectores Externos:**

Dra. Aida Yarira Reyes Escalante

Dr. Luis Danil Azpeitia Herrera

**Persona de contacto:** Paulina Calderón Márquez, Cd. Juárez, Chihuahua, México. Cel. 656-107-56-63. Correo electrónico: [paulina.calderon@uacj.mx](mailto:paulina.calderon@uacj.mx); [calderon.paulina11@gmail.com](mailto:calderon.paulina11@gmail.com)

**Cita en APA (7ma edición en español)**

Calderón, P. (2023). Evaluación y medición de competencias laborales para funcionarios públicos municipales del Estado de Chihuahua. [Tesis doctoral en Ciencias Administrativas]. Universidad Autónoma de Ciudad Juárez.

## Resumen

El tema de investigación tiene como objetivo crear un Modelo de evaluación y medición de Competencias Laborales Genéricas/Transversales para funcionarios Municipales del Estado de Chihuahua. Estando sustentado desde la Teoría de la Nueva Gestión Pública, secundada por la Teoría de la Organización, Teoría de las Relaciones Humanas y Teoría de la Gestión del Conocimiento. Así mismo, es sustentado teóricamente el instrumento desde la Teoría de la Medida, Teoría Clásica del Test, Teoría de la Generalizabilidad y la Teoría de la Respuesta al Ítem. La metodología de la investigación es de corte mixto, descriptivo, deductivo- causal, no exploratorio, con una temporalidad transversal y es una investigación aplicada. Contando con cinco fases la primera la elaboración y diseño de un Modelo de evaluación de Competencias Laborales Genéricas/Transversales, seguido por el diseño, elaboración con base en un Grupo de Discusión Nominal y validación del instrumento para evaluar y medir Competencias Laborales bajo el juicio de diez expertos , como tercera fase la aplicación a una muestra de 58 funcionarios Públicos Municipales y la obtención de resultados, en la cuarta fase se realiza el análisis de los resultados y se finaliza con las conclusiones. Obteniéndose en la investigación un Modelo Sistémico Teórico de Competencias Laborales Genéricas/Transversales, un instrumento para evaluar y medir Competencias Laborales en funcionarios Públicos Municipales de mandos medios y superiores, la Matriz del nivel de Dominio correspondiente a las Competencias de manejo de tecnologías, Visión Estratégica, Comunicación Lingüística, Inteligencia Emocional y Liderazgo, así como, un Análisis Factorial Confirmatorio.

**Palabras clave:** evaluación, competencias laborales, servidores públicos, gobierno municipal.

## **Abstract**

The research topic has the objective of creating a model for the evaluation and measurement of generic/transversal labor competencies for Municipal officials of the State of Chihuahua. It is based on the New Public Management Theory, supported by the Organization Theory, Human Relations Theory and Knowledge Management Theory. Likewise, the instrument is theoretically supported by the Measurement Theory, Classical Test Theory, Generalizability Theory and Item Response Theory. The research methodology is mixed, descriptive, deductive-causal, non-exploratory, with a transversal temporality and is applied research. It has five phases, the first one is the elaboration and design of an evaluation model of Generic/Transversal labor competencies, followed by the design, elaboration based on a nominal discussion group and validation of the instrument to evaluate and measure labor competencies under the judgment of ten experts, the third phase is the application to a sample of 58 Municipal civil servants and the obtaining of results, in the fourth phase the analysis of the results is carried out and it ends with the conclusions. The results obtained in the research were a Theoretical Systemic Model of transversal generic labor competencies, an instrument to evaluate and measure labor competencies in Municipal public officials of middle and senior management, the matrix of the level of mastery corresponding to the competencies of Technology Management, Strategic Vision, Linguistic Communication, Emotional Intelligence and Leadership and a Confirmatory Factorial Analysis.

**Key words:** evaluation, labor competencies, public servants, municipal government.

## Tabla de Contenido

Página

<b>Capítulo I. Introducción.....</b>	<b>1</b>
1.1 Antecedentes históricos .....	2
1.2 Planteamiento del problema .....	5
1.3 Pregunta general de investigación .....	5
1.4 Objetivo general de investigación .....	7
1.4.1 Objetivos específicos.....	7
1.5 Hipótesis de investigación .....	8
1.6 Justificación de la investigación .....	9
1.6.1 Justificación del problema de investigación.....	9
1.6.2 Justificación de la relevancia teórica y académica .....	10
1.6.3 Justificación de la relevancia política-social .....	11
1.6.4 Justificación de la viabilidad y aportación .....	13
1.7 Organización de la investigación.....	14
1.8 Conclusión capitular.....	15
<b>Capítulo II. Marco conceptual, contextual y teórico de la investigación.....</b>	<b>16</b>
2.1 Función pública .....	16
2.1.1 Características de la Administración Pública .....	16
2.1.2 Contextualización del Funcionario Público.....	18
2.1.3 Descripción del Gobierno Federal, Estatal y Local .....	21
2.1.4 Requerimientos laborales en la Administración Pública Municipal/Local .....	22
2.1.5 Descripción de la Gobernanza.....	23
2.2 Variables conceptuales en las que se sustenta la investigación .....	26
2.3 Contexto de la investigación.....	29
2.3.1 Gobierno Federal.....	29
2.3.2 Gobierno Estatal.....	29
2.3.3 Gobiernos Municipales/Locales en el Estado de Chihuahua.....	30
2.4 Planteamiento de las teorías que sustentan a la investigación y sus enfoques .....	31

## Tabla de Contenido

	Página
2.4.1 Teoría New Public Management (NPM)/ Nueva Gestión Pública (NGP).....	31
2.4.2 Teoría de la Organización (TO).....	34
2.4.3 Teoría de las Relaciones Humanas (TRH).....	36
2.4.4 Teoría de la Gestión del Conocimiento (TGC).....	37
2.5 Fundamento teórico del instrumento para evaluar Competencias Laborales de los servidores Públicos Municipales en el Estado de Chihuahua .....	39
2.5.1 Teoría de la Medida (TM) .....	39
2.5.1.1 Antecedentes de la teoría de la medida.....	40
2.5.1.2 Inicio de la medición contemporánea en el área laboral.....	42
2.5.1.3 La psicometría y su aplicación técnica.....	43
2.5.1.4 La medida y formas de operacionalización .....	43
2.5.2 Teoría Clásica de los Test (TCT) .....	46
2.5.2.1 Test Referidos al Criterio (TRC) .....	47
2.5.3 Teoría de la Generalizabilidad (TG).....	48
2.5.4 Teoría de Respuesta al Item (TRI) .....	49
2.5.5 Normas técnicas para un instrumento.....	52
2.6 Conclusión capitular .....	58
<b>Capítulo III. Las Competencias Laborales en México.....</b>	<b>59</b>
3.1 Competencia: Origen.....	59
3.2 Evolución de las Competencias Laborales .....	60
3.2.1 Clasificación de las Competencias Laborales .....	63
3.2.2 Definiciones de Competencia Laboral .....	64
3.2.3 Modelos de las competencias en el desarrollo organizacional .....	67
3.2.4 Adquisición de Competencias Laborales .....	74
3.2.5 Utilidad de las Competencias Laborales, con base en Organismos Internacionales y Nacionales .....	76
3.2.6 Legislación en materia de Competencias Laborales en México.....	77
3.3 Sistema de evaluación de Competencias Laborales en México .....	80
3.4 Estudios de Caso.....	83

## Tabla de Contenido

	Página
3.5 Conclusión capitular .....	87
<b>Capítulo IV. Metodología de la Investigación.....</b>	<b>88</b>
4.1 Método propuesto .....	88
4.2 Proceso de la investigación.....	93
4.2.1 Estandarización del instrumento.....	94
4.2.2 Situaciones Problema Reales: base del instrumento.....	96
4.2.3 Grupo de Discusión Nominal .....	96
4.3 Protocolo de revisión para grupo de jueces: instrumento preliminar .....	101
4.3.1 Situación Problema SPA 1 .....	101
4.3.1.1 Validación del Constructo de la SPA 1.....	102
4.3.2 Situación Problema SPC 2.....	103
4.3.2.1 Validación de Constructo de la SPC 2.....	104
4.3.3 Situación Problema SPD 3 .....	105
4.3.3.1 Validación de Constructo de la SPD 3.....	106
4.3.4 Situación Problema SPS 4 .....	106
4.3.4.1 Validación de Constructo de la SPS 4.....	107
4.4 Juicio de Expertos: conceptualización.....	109
4.4.1 Selección de expertos y contenido a validar.....	110
4.4.2 Validez de Contenido .....	110
4.4.3 Validez de Contenido del Constructo SPR.....	113
4.4.4 Validez de Contenido del Constructo de las preguntas detonantes.....	115
4.4.4.1 Modificaciones sugeridas por el grupo de expertos.....	115
4.5 Contenido de la Prueba Piloto .....	119
4.6 Matriz para revisión y calificación del instrumento .....	124
4.6.1 Matriz de calificación por puntaje con contenido para la Situación Problema Real de Asentamientos Humanos.....	124
4.6.2 Matriz de calificación por puntaje con contenido para la Situación Problema Real de Comercio Informal.....	127

## Tabla de Contenido

Página

4.6.3 Matriz de calificación por puntaje con contenido para la Situación Problema Real de Desarrollo Social Municipal.....	128
4.6.4 Matriz de calificación por puntaje con contenido para la Situación Problema Real de Salud y Servicios Públicos Municipales.....	130
4.7 Conclusión capitular .....	133
<b>Capítulo V. Forma de obtención de resultados y su análisis .....</b>	<b>134</b>
5.1 Requerimientos estadísticos .....	134
5.1.1 Matriz del nivel de dominio de Competencias Laborales Genéricas/Transversales.....	135
5.2 Análisis Factorial Confirmatorio .....	137
5.3 Resultados de la aplicación del instrumento para evaluar y medir Competencias Laborales Genéricas/Transversales en funcionarios públicos municipales.....	142
5.4 Conclusión capitular .....	143
<b>Capítulo VI. Discusión y Conclusiones .....</b>	<b>145</b>
6.1 Discusión .....	145
6.2 Conclusiones generales.....	149
6.3 Aportación científica .....	152
6.4 Implicaciones gerenciales.....	153
6.5 Limitaciones de la investigación .....	153
6.6 Líneas de investigación a futuro.....	153
<b>Capítulo VII. Referencias .....</b>	<b>154</b>

## Índice de Tablas

	Página
Tabla 1 Matriz de Alineación.....	8
Tabla 2 Resumen de conceptos de Funcionario.....	19
Tabla 3 Modelos de Gestión Pública: características.....	33
Tabla 4 Principios de Organización según James Mooney.....	36
Tabla 5 Competencias transversales desarrolladas por la Comisión de Secretaría para lograr nuevas habilidades de Estados Unidos (SCAN). .....	42
Tabla 6 Elementos de la operacionalización de conceptos. ....	45
Tabla 7 Supuestos básicos que comparten los Modelos CCI.....	51
Tabla 8 Confiabilidad y los Tipos de Error .....	53
Tabla 9 Conceptos de Validez de Contenido en el tiempo. ....	56
Tabla 10 Evolución del concepto de las Competencias Laborales .....	62
Tabla 11 Competencias Laborales: Secretaría de la Función Pública.....	69
Tabla 12 Competencias Genéricas / Transversales en el Modelo del Proyecto Tuning. ....	71
Tabla 13 Estructura del diccionario Iberoamericano de Competencias Laborales en el Sector Público (CLAD). .....	72
Tabla 14 Competencias directivas establecidas por el CLAD en su diccionario. ....	72
Tabla 15 Factores, definición conceptual, operacionalización y tipo de variable .....	91
Tabla 16 Unidad de análisis, población y muestra.....	92
Tabla 17 Estandarización del instrumento.....	95
Tabla 18 Criterios del instrumento .....	95
Tabla 19 Situaciones Problema Reales elegidas.....	99
Tabla 20 Modificaciones al análisis de Validez de Contenido de Lawshe.....	112
Tabla 21 Constructos para la Validación de Contenido de las SPR.....	113
Tabla 22 Razón de Validez de Contenido (CVR) de las Situaciones Problema Reales del instrumento de evaluación y medición de Competencias Laborales en funcionarios Públicos Municipales.....	114
Tabla 23 Índice de Validez de Contenido (CVI) de las Situaciones Problema Reales del instrumento de evaluación y medición de funcionarios Públicos Municipales.....	115
Tabla 24 Segunda revisión de expertos al constructo cuatro. ....	116
Tabla 25 Razón de Validez de Contenido (CVR) de los constructos detonantes del instrumento de evaluación y medición de Competencias Laborales en funcionarios Públicos Municipales. ....	117

## Índice de Tablas

	Página
Tabla 26 Índice de Validez de Contenido (CVI) de las preguntas detonantes de Situaciones Problema Reales del instrumento de evaluación y medición de funcionarios Públicos Municipales. ....	118
Tabla 27 CVI Global del instrumento de evaluación y medición de Competencias Laborales para funcionarios Municipales/Locales. ....	119
Tabla 28 Variables de estudio .....	119
Tabla 29 Matriz de revisión en porcentajes de Dominio de las CLG/T .....	136
Tabla 30 Matriz de máximos y mínimos .....	136
Tabla 31 Matriz de conversión de porcentajes a máximos y mínimos del manejo de Competencias Laborales Genéricas/Transversales .....	137
Tabla 32 Dimensiones e ítems del instrumento de medición .....	137
Tabla 33 Pesos de regresión no estandarizados y significancia estadística .....	140
Tabla 34 Relación entre variables y sus pesos de regresión estandarizados .....	140
Tabla 35 Índices de Ajuste .....	141

## Índice de Figuras

	Página
Figura 1 Denominaciones Municipales de funcionarios de mandos medio superiores Relación existente entre las teorías que sustentan a la investigación. ....	30
Figura 2 Grafico de la visión general del marco contextual s. ....	31
Figura 3 Relación existente entre las teorías que sustentan a la investigación .....	39
Figura 4 Relación de las teorías para la elaboración del instrumento de evaluación y medición de Competencias Laborales Genéricas/Transversale .....	52
Figura 5 Síntesis del Marco Teórico-Conceptual de la investigación .....	58
Figura 6 Definición y enfoques de las Competencias Laborales .....	67
Figura 7 Competencias Laborales Genéricas/Transversales para mandos medios y superiores de los Gobiernos Municipales/ Locales. ....	74
Figura 8 Legislación en materia de Competencias Laborales en México. ....	80
Figura 9 Proceso metodológico implementado en la investigación .....	89
Figura 10 Modelo Sistémico para evaluación.....	90
Figura 11 ModeloSsistémico Teórico de CLG/T para servidores Públicos Municipales.....	93
Figura 12 Estadística de fiabilidad .....	134

## Índice de Figuras

	Página
Figura 13 Modelo Factorial de Segundo Orden.....	139

## Índice de Ecuaciones

	Página
Ecuación 1 Cálculo de la Razón de Validez de Contenido para cada ítem .....	111
Ecuación 2 Calculo de Validez Global del Instrumento .....	111
Ecuación 3 Modificación de Tristán (2008) para el cálculo de la Razón de Validez de Contenido para cada Ítem .....	112

## Anexos

Anexo I. Tabla de criterio de Lawshe (1975)

Anexo II. Elementos de la Rúbricas Socioformativas

## **Capítulo I. Introducción**

Las Competencias son actos integrales de reconocimiento, interpretación, justificación y resolución de problemas contextuales con pertinencia, metacognición y compromiso moral, desarrollo y movilización del saber ser, saber actuar y saber hacer (Tobón, 2013<sup>a</sup>). En la literatura actual existen tres tipos de Competencias Laborales las primeras denominadas Básicas caracterizadas por los conocimientos, habilidades y actitudes adquiridos al inicio de la formación laboral. Las segundas denominadas Específicas o Técnicas propias de cada disciplina y las terceras Genéricas/Transversales o Gerenciales/Directivas aplicables a puestos de toma de decisiones, desarrollo de estrategias y que cuenten con personal a su cargo (Secretaría de la Función Pública [SFP] 2016).

Los cambios globales, especialmente desde el punto de vista económico y político, traen múltiples y complejos problemas a la responsabilidad de la Administración Municipal frente a los ciudadanos. Es necesario desarrollar habilidades sociales, técnicas y administrativas en las Organizaciones Públicas para que puedan incidir en el mejoramiento de la vida pública y con ello contribuir al beneficio de la sociedad. Cuando las Instituciones Públicas Municipales integran un enfoque de Competencias Genéricas/Transversales estas suelen alinearse a la misión, visión, objetivos y manuales de organización y procedimientos, todo ello como marco de referencia para poder identificar, definir, describir y evaluar las Competencias Laborales de los servidores Públicos Municipales en mandos medios y superiores con el objetivo de lograr las metas institucionales.

En el presente capítulo se desarrollan los antecedentes históricos, investigativos y empíricos de las Competencias Laborales mismos que dan a la investigación un soporte teórico, así como, permite la visión de lo general a lo particular de estas y cómo han ido tomando cada vez más auge en la legislación Federal, estatal y Municipal, las cuales permiten a los entes gubernamentales contar con un sustento jurídico para la elaboración de perfiles de puestos que contengan los conocimientos, habilidades, destrezas y valores que requieran los puestos Públicos de cualquier nivel jerárquico.

A demás se plasma el planteamiento del problema, las preguntas de investigación, los objetivos generales y específicos, las hipótesis de investigación, la justificación de la

investigación, la relevancia teórica y académica, política-social, así como, la justificación de la viabilidad y aportación de la investigación.

## **1.1 Antecedentes históricos**

El crecimiento económico globalizado (1970-1980), no fue para América Latina tan beneficioso, como para Europa y Asia, ya que se generó una estructura de mercado que no era competitiva, se elevaron los costos de producción con una distribución desigual del ingreso, la política económica quedó atrapada entre los supuestos beneficios económicos externos y los deterioros en los países a nivel interno, los empleos creados en la industria fueron mal remunerados. Esto facilitó la “creación del subempleo y el desempleo de mano de obra no calificada, la planeación a largo plazo no era factible ni posible, quedando así los países de América Latina en franca desventaja competitiva frente al mercado mundial” (Aparicio, 2014, p.74).

En consecuencia, las Competencias Laborales son relacionadas directamente con los procesos productivos de las empresas, particularmente en el área tecnológica, en donde el desarrollo del manejo y conocimiento debía incrementarse, si es que se necesitaba mejorar la economía de comercio exterior y posteriormente al interior de los países. Ante los requerimientos de la fuerza de trabajo especializada, se estableció en forma gradual, la capacitación continua para el personal, independientemente de la capacitación técnica o profesional que tuvieran los candidatos (Amezola et al., 2008).

Uno de los exponentes de las Competencias Laborales es Mudler (2007) quien ve a estas reflejadas en las responsabilidades, toma de decisiones, prestación de servicios, en el actuar laboral, aptitudes, actitudes, conocimientos, habilidades y experiencias de los individuos en su actuar laboral diario para alcanzar los objetivos de la organización.

La postura de Amezola, García y Castellanos (2008) es que las Competencias Laborales pueden ser divididas en unidades de competencia, definidas a partir de la integración de saberes teóricos y prácticos los cuales permiten describir acciones detalladas para ser alcanzadas, mismas, que deben de ser identificadas en la ejecución de éstas. Cada una de las unidades de competencia laboral cuentan con un significado global tanto en la empresa pública como privada, determinadas en estas como objetivos esperados; no refiriéndose únicamente a las acciones, ni a la ejecución de estas, sino, al diseño de las

acciones, evidencias y desempeños de los conocimientos. Todo esto agrupado en diversas unidades Laborales dentro de las Instituciones Privadas y Públicas.

Así mismo Amezola et al (2008), mencionan que la vinculación de la capacitación y las Competencias Laborales en México se da a partir de la firma del Acuerdo entre la Secretaría de Educación Pública (SEP) y la Secretaría del Trabajo y Previsión Social (STyPS) iniciando con la consulta a organismos empresariales sindicales y civiles, con la directriz técnica y financiera del Banco Mundial. Esta política oficial se concreta en 1933 con la colaboración de corporaciones de trabajadores y empresarios, se crea el Sistema Normalizado por Competencias Laborales y el Sistema de Certificación Laboral, sistemas derivados del Proyecto General sobre Educación Tecnológica y Modernización de la Capacitación.

Creándose después el Sistema Normalizado de Competencias Laborales (SNCL) en 1995, dos de cuyos enlaces son el Sistema de Certificación de Competencia Laboral (SCCL) y el Sistema Nacional de Capacitación para el Trabajo (SNCT). Para 1997, siendo instancias coordinadoras el Consejo de Normalización y Certificación de Competencia Laboral (CONOCER) y la Secretaría del Trabajo, el Gobierno Federal impulsa el Proyecto para la Modernización de la Educación Técnica y la Capacitación (PMETyC) (Arévalo et al., 2017). Esta fue la respuesta ofrecida por la SEP a las exigencias de la integración económica global; tomando en cuenta la creación del valor, la adquisición y conservación de ventajas competitivas y el talento humano; a través de éste se crea el Sistema de Capacitación y Formación Especializado con un Sistema Normalizado y de Certificación de Competencia Laboral. Considerando como propósito fundamental de la certificación:

...la flexibilización del mercado laboral, elevando su eficiencia, mediante la reducción de costos de transacción que resultan de las deficiencias de información en el mercado, entre las que destaca la asimetría de información que suele existir entre el solicitante de empleo y el patrón potencial (p. 167).

La certificación de Competencias Laborales tiene como base el proceso de evaluación, mediante el cual se toman evidencias sobre el desempeño laboral de un sujeto para, con base en ello, determinar si es competente o no para desempeñar una determinada función laboral. Donde la evaluación representa, el punto de enlace entre los procesos de normalización y los de certificación, constituyendo estos el factor esencial para el aseguramiento de la calidad del sistema (CONOCER, 2017).

En la Administración se aplica el concepto de competencia laboral de acuerdo con las características y necesidades de los distintos puntos de referencia geográfica, su entorno social, cultural y económico, presentando distintos enfoques y niveles, por lo que las generalidades respecto de la problemática a las que se enfrentan las Organizaciones son: determinar los estándares de producción, alta rotación de personal, reclutamiento de personal competente, altos costos en capacitación y entrenamiento, pago de tiempo extra y desperdicios al trabajar por ensayo y error (ISO 18091, 2019).

Respecto a los beneficios que se obtienen con la Administración basada en Competencias, se observan: conocimiento de las capacidades de los trabajadores, generación de desarrollo individual con impacto en la organización, disminución del trabajo extra; se enfocan las necesidades de capacitación, establece un plan de vida y de carrera, fomenta una cultura de certificación, reviene el desperdicio, apoya a los sistemas de reclutamiento y selección de personal; disminuye la rotación; se promueve la responsabilidad social y se cuenta con personal más capacitado (Delgado, 2009).

Todos estos elementos referenciados, conforman la base de la línea de investigación de este proyecto. Se incursiona en el proceso del manejo de las Competencias Laborales, específicamente enmarcado en la Administración Pública Municipal/Local en el Estado de Chihuahua, dado que, en México, en los últimos 20 años, se ha buscado establecer los procesos de desarrollo a través de Competencias en el sector industrial, educativo y más recientemente en el ámbito de la función pública. Siendo fundamental para el mejor desarrollo del funcionario público Municipal la delimitación de sus funciones, así como, la evaluación del desempeño a través de Competencias Laborales (SFP, 2016).

Se parte del supuesto, de que para que exista una adecuada función, quien tiene a su cargo el desempeño de las actividades y políticas de la Administración Pública, debe tener una serie de capacidades y conocimientos que le permitan establecer una función de servicio-cliente efectivo (CLAD, 2016).

Hasta el 2018, en México, se ha contado con metodologías para capacitar y certificar al personal de diversos niveles jerárquicos en la Administración Pública Municipal/Local, no así, para conocer a profundidad el saber, saber ser, saber hacer y determinar el Dominio de Competencias Laborales que debe tener un servidor público para colaborar en el resultado de excelencia laboral (SFP, 2016).

## 1.2 Planteamiento del problema

Para que se dé una verdadera efectividad, eficacia y eficiencia dentro de los entes gubernamentales, se requiere de funcionarios que cuenten con Competencias Laborales, con un nivel jerárquico de mando y del talento que estos tengan en el desempeño de sus funciones, provocando con ello incrementar la legitimidad y eficacia de sus tareas (CLAD, 2016). Actualmente los Gobiernos Municipales/Locales en México no han demostrado siempre tener gente con las capacidades, habilidades y conocimientos para ejercer la función pública, lo cual trae como consecuencia retardo en las decisiones o en la no operatividad de las que se toman, asimismo, estos requieren de contar con un mayor nivel de democracia y pluralidad.

La no profesionalización de los servidores Públicos Municipales o la falta de diagnóstico de las Competencias Laborales ( Bermúdez et al., 2020) con las que estos debieran de contar, estas han ocasionado la falta de confianza de la ciudadanía hacia las instituciones gubernamentales Municipales/Locales, lo que ha provocado que tanto la sociedad civil y las instituciones de educación superior vean como una necesidad latente el análisis, así como, la evaluación y la medición de Competencias Laborales técnicas, específicas y genéricas requeridas en los funcionarios Públicos Municipales/Locales (SFP, 2016).

No es hasta el 2018 que la Federación a través del Instituto Nacional para el Federalismo y el Desarrollo Municipal (INAFED) establece un Programa para la Certificación de Competencias Laborales para los Servidores Públicos Locales. Chihuahua es uno de los tres estados que contempla dentro de su legislación la certificación de Competencias Laborales en norma técnica para determinados niveles jerárquicos, estipulado dentro del Código Municipal del Estado de Chihuahua en su artículo 28 reformado en el 2018, donde se señala la facultad y obligación de los Ayuntamientos para establecer un sistema permanente de capacitación de las diversas dependencias Municipales (Código, 2021a); en el artículo 60 señala que los:

...servidores Públicos Municipales que se desempeñen como titulares de las áreas administrativas: Secretaría del Ayuntamiento, Tesorería, Oficialía Mayor y Dirección de Obras Públicas, están obligados a participar en el Sistema de

Profesionalización y Capacitación del Servicio Público Municipal, que instrumente el Ejecutivo del Estado, contar con una certificación laboral, expedida por una institución reconocida en el Sistema Nacional de Competencias dentro de los seis meses siguientes de haber tomado posesión del cargo público (Código, 2021b, p. 45).

Es por esto que el Municipio de Chihuahua en el mes de noviembre del 2019 en conjunto con la Dirección de Educación Media Superior y Superior de la Secretaría de Educación y Deporte (SEyD), así como el Consejo Nacional de Certificación de Competencias Laborales (CONOCER, 2017 b) en coordinación con la Entidad de Certificación y Evaluación de Competencias (ECEC) y ocho centros más realizaron una acreditación donde se avalaron conocimientos, habilidades, destrezas y comportamientos técnicos, los cuales son adquiridos por las personas empíricamente, basándose en doce Competencias de las 26 que se encuentran dentro de los estándares de la ECEC (Cano, 2019).

En el mismo año, este ente entrega un certificado de Competencias Laborales establecidos en la norma técnica laboral a 79 servidores Públicos de los 67 municipios del Estado de Chihuahua (ERL, 2019) con cargos directivos dentro de los ayuntamientos y en áreas de Oficialía Mayor, Secretaría del Ayuntamiento, Dirección de Obras Públicas y Tesorería, el cual fue avalado por el Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey (ITESM), ya que por ley estos deben de contar con dicha certificación (RedChihuahua, 2019).

Por lo anteriormente analizado en el contexto de la Administración Pública del Estado de Chihuahua se destaca que actualmente se encuentran certificando al personal que ocupa niveles jerárquicos en las instancias gubernamentales, mismas que han utilizado la metodología establecida por el CONOCER, la que se basa actualmente en la norma técnica de Competencias Laborales, no así, para saber a profundidad qué conocimientos, capacidades y habilidades debe tener un servidor público en mandos medios y superiores.

### **1.3 Pregunta general de investigación**

- a) ¿Cuál es el nivel de Dominio de las Competencias Laborales Genéricas/Transversales de los funcionarios Públicos Municipales de mandos superiores y medios?

- b) ¿La aplicación del Método Sistémico permite la relación teórica de las Competencias Laborales Genéricas/Transversales para evaluar a los funcionarios Municipales de mandos superiores y medios?
- c) ¿Cuáles son los factores determinantes para evaluar las Competencias Laborales Genéricas/Transversales en la evaluación de los funcionarios Públicos Municipales en mandos superiores y medios?
- d) ¿Cuáles son las características de los servidores Públicos Municipales con mayor Dominio de Competencia Laboral Genérica/Transversal?

#### **1.4 Objetivo general de investigación**

Crear un Modelo de evaluación Competencias Laborales Genéricas/Transversales para funcionarios Municipales del Estado de Chihuahua.

##### ***1.4.1 Objetivos específicos***

- a) Determinar el nivel de Dominio de las Competencias Laborales Genéricas/Transversales en funcionarios Públicos Municipales de mandos superiores y medios.
- b) Crear un sistema para la relación teórica de las Competencias Laborales Genéricas/Transversales de los funcionarios de mandos medios y superiores de la Administración Pública Municipal.
- c) Establecer los factores que evalúan las Competencias Laborales Genéricas/Transversales de los funcionarios Públicos Municipales de mandos superiores y medios.
- d) Enunciar las características de los servidores Públicos Municipales con mayor Dominio de Competencias Laborales Genéricas/Transversales.

#### **1.5 Hipótesis de investigación**

**H<sub>0</sub>.** No es posible crear un Modelo de Dominio de Competencias Laborales Genéricas/Transversales para los funcionarios Municipales de mandos medios y superiores.

**H<sub>1</sub>.** Es posible crear un Modelo de Dominio de Competencias Laborales Genéricas/Transversales para los funcionarios Municipales de mandos medios y superiores.

**H<sub>2</sub>.** Existe nivel de Dominio de las Competencias Laborales Genéricas/Transversales.

**H<sub>3</sub>.** El Modelo Sistémico permite visualizar las entradas, proceso y salida mediante una Matriz de significancia.

**H<sub>4</sub>.** Los factores relacionados con el Manejo de Tecnología e Inteligencia Emocional son significativamente más altos que las variables de Visión Estratégica, Comunicación Lingüística y Liderazgo.

**H<sub>5</sub>.** A mayor experiencia laboral como servidor Público Municipal mayor Dominio de las Competencias Laborales Genéricas/Transversales.

En el estudio de la investigación se realizan cinco preguntas, un objetivo general y cinco objetivos específicos, así como una hipótesis nula y cinco alternativas (Véase Tabla 1).

Tabla 1

### Matriz de Alineación

Preguntas	Objetivo	Hipótesis
a) ¿Cuál es el nivel de Dominio de las Competencias Laborales Genéricas/Transversales de los funcionarios Públicos Municipales de mandos superiores y medios?	Crear un Modelo de evaluación de Dominio de las Competencias Laborales Genéricas/Transversales para los funcionarios Municipales de mandos medios y superiores.	<b>H<sub>0</sub>.</b> No es posible crear un Modelo de Dominio de Competencias Laborales Genéricas/Transversales para los funcionarios Municipales de mandos medios y superiores.
b) ¿La aplicación del método Sistémico permite la relación teórica de las Competencias Laborales Genéricas/Transversales para evaluar a los funcionarios Municipales de mandos superiores y medios?	<b>Objetivos específicos</b> a) Determinar el nivel de Dominio de las Competencias Laborales Genéricas/Transversales en funcionarios Públicos Municipales de mandos superiores y medios.	<b>H<sub>1</sub>.</b> Es posible crear un Modelo de Dominio de Competencias Laborales Genéricas/Transversales para los funcionarios Municipales de mandos medios y superiores. <b>H<sub>2</sub>.</b> Si existe nivel de Dominio de las Competencias Laborales Genéricas/Transversales.
c) ¿Cuáles son los factores determinantes para evaluar las Competencias Laborales Genéricas/Transversales en la evaluación de los funcionarios Públicos Municipales en mandos superiores y medios?	b) Crear un sistema para la relación teórica de las Competencias Laborales Genéricas/Transversales de los funcionarios de mandos medios y superiores de la Administración Municipal.	<b>H<sub>3</sub>.</b> El Modelo Sistémico permite visualizar las entradas, proceso y salida mediante una Matriz de significancia. <b>H<sub>4</sub>.</b> Los factores relacionados con el manejo de tecnología e Inteligencia Emocional son significativamente más altos que las variables que la Visión Estratégica, Comunicación Lingüística y Liderazgo.
d) ¿Cuáles son las características de los servidores Públicos Municipales con mayor Dominio de competencia laboral genérica/transversal?	c) Establecer los factores que evalúan las Competencias Laborales Genéricas/Transversales de los funcionarios Municipales de mandos superiores y medios. d) Enunciar las características de los servidores Públicos Municipales con mayor Dominio de Competencias Laborales Genéricas/Transversales.	<b>H<sub>5</sub>.</b> A mayor experiencia laboral como servidor Público Municipal mayor Dominio de las Competencias Laborales Genéricas/Transversales.

## **1.6 Justificación de la investigación**

La justificación de la investigación se plantea a partir de la justificación del problema de investigación, justificación de la relevancia teórica y académica, justificación de la relevancia política-social y de la justificación de la viabilidad y aportación las cuales son descritas a continuación.

### ***1.6.1 Justificación del problema de investigación.***

Actualmente existen instrumentos en México para la gestión de Competencias técnicas y las cuales están inmersas en los perfiles de puestos, instrumentos para la selección de personal como pruebas psicométricas, entrevistas de evaluación, entrevista focal, evaluación de desempeño dirigidos a personas o equipos a ser evaluados, a alguna unidad específica responsable de la formación, desarrollo de Competencias o a unidades de planificación de puestos o perfiles, cada uno de estos con los requisitos solicitados por la organización. No así, dirigidos a Competencias genéricas/transversales para servidores Públicos Municipales.

Observándose entonces, que solo se mencionan diccionarios, herramientas o metodologías generales para la evaluación de Competencias a nivel técnico de capacidades profesionales y Laborales. Es por esto que la evaluación y medición de las Competencias Laborales para mandos medios y superiores de la Administración Pública Municipal/Local a través un Modelo Sistémico teórico apoyado de un instrumento para evaluar Competencias Laborales Genéricas/Transversales que cuente con validez y confiabilidad tiene cabida en estos, y se pudiera considerar como parte de una etapa previa y que posteriormente permita al ente gubernamental buscar una certificación a nivel nacional en dichas jerarquías, ya que en ellas recae la responsabilidad de la planeación, organización, ejecución, control y vigilancia de los recursos administrativos y financieros de los municipios Locales, lo que permitirá que las decisiones que estos toman cotidianamente se vean reflejadas en el logro de resultados en beneficio de los ciudadanos, mismas que agregan un valor a la Administración en curso.

Además la aplicación de dicho instrumento permitirá que el área asignada para la evaluación de los servidores Públicos Municipales/Locales cuente con un análisis específico

de las Competencias Laborales con las que cuentan sus servidores Públicos en jerarquías de mandos medios y superiores y con ello determine las capacitaciones, adiestramientos o talleres para el reforzamiento de estas o la adquisición de las Competencias Laborales requeridas por el puesto, ya que estos son una parte neurálgica de la Administración.

### ***1.6.2 Justificación de la relevancia teórica y académica***

A partir de la década de los 60, en Argentina el movimiento generado por la Escuela de las Relaciones Humanas incorporó el denominado *lado humano de las Organizaciones*. Encontrando con ello, elementos de la producción que ni se habían tomado en cuenta, como la forma en que se incrementa la productividad favoreciendo los vínculos sociales, el reconocimiento, la satisfacción por aprender, la autonomía y la diversidad de tareas globales, además de remarcar un estilo de supervisión menos controlado y más confiado en la responsabilidad y capacidad individual (Sandoval, 2015).

Considerando que la formación de los trabajadores debía ser flexible, cambiando de acuerdo con las necesidades del mercado, tanto interno como externo, el management, los conocimientos ligados a la Administración y conducción de las Organizaciones se convirtió en una tecnología valiosa y diferenciadora. “La Administración Pública, no es ajena al impacto de fenómenos económicos, redefine su orientación en términos de un cliente-ciudadano a quien debe servicio y atención en términos de calidad y competitividad” (Rodríguez y Peñaranda , 2002, p.67).

De acuerdo con Hackman (1986) se han diseñado dos métodos fundamentales del trabajo; el primero de ellos hace hincapié en la eficiencia de orden económico y tecnológico y el segundo en el cual las tareas se diseñan de acuerdo con la necesidad, siendo una sola tarea para desempeñar, lo que hace a la persona una experta. Taylor reiteró los méritos de la especialización y las desventajas del cambio constante del trabajo y la actitud personal.

En la burocracia los empleados realizan tareas administrativas de acuerdo con normas y procedimientos. De acuerdo con el enfoque de la Teoría Clásica de la Organización, Fayol, Mooney y Urwick impregnados por un pensamiento mecánico, formularon una serie de principios que definían una dirección racional, estructuras jerárquicas, divisiones funcionales, comunicaciones de arriba hacia abajo, división del trabajo basada en la especialización (Carlile y Christensen, 2011).

Es por ello la importancia en dicha investigación de la construcción de un Modelo Sistémico teórico de entradas, procesos y salidas, integrado por factores y variables de medición, que sirva como referente teórico para que estos puedan saber esquematizar desde la teoría y la practica nuevos Modelos para la evaluación y medición de Competencias Laborales Genéricas/Transversales en mandos medio y superiores.

### ***1.6.3 Justificación de la relevancia política-social***

La renovación del sector gubernamental Local se da cada tres años y con ello la renovación de los titulares y personal de confianza dentro de estos, lo cual para los ciudadanos es visto como algo normal y lógico en el acontecer político de nuestro País, Estado y Municipio. En la actualidad las personas que llegan a ocupar los puestos de índole jerárquico de mandos medios y superiores conocidos mejor como puestos Públicos de confianza y que la gran mayoría son personas que no siempre cuentan con experiencia en el servicio público, lo que hace que muchas de las veces se vea esto reflejado en la mala toma de decisiones, la cual representa un alto costo para las partes interesadas tanto internas como externas, así como una situación de vulnerabilidad la cual no se percibe inmediatamente, pero que con el paso del tiempo se ve reflejada en los problemas de salud, económicos y sociales de cada entidad Local.

Con fecha 13 de marzo del 2015 la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal, amplió las obligaciones de la Secretaría de Gobernación y reforzó el esquema de las atribuciones reglamentarias del Instituto Nacional de Certificación de Competencias Laborales del Servidor Público Local (INAFED, 2018 a) facultado para implementar el “Sistema de Capacitación, Certificación y Profesionalización de Servidores Públicos Locales”, mismo que diseñó el “ Programa Nacional de Certificación de Competencias Laborales del Servidor Público Local” aprobado y dado a conocer en el 2018, el cual se apoya en los Estándares de la Norma Técnica de Competencia Laboral en las funciones estratégicas de los Gobiernos Locales, contando con validez a nivel nacional así como reconocimiento oficial por parte de la Secretaria de Educación Pública (SEP) a través del Consejo Nacional de Normalización y Certificación de Competencias Laborales (CONOCER) y que es coordinado por el Sistema Nacional de Competencias.

En los municipios es necesario participar en dichas certificaciones, sin embargo con base a lo establecido por el INAFED sólo se encuentran estipuladas las áreas de mandos superiores de la Secretaría del Ayuntamiento, Hacienda Pública Municipal, Inscripción de Actos y Hechos Jurídicos relativos al Estado Civil de las personas, Obra Pública Municipal, la Contraloría Municipal, Dirección de Planeación, Ejecución y Gestión de estrategias en Organizaciones Privadas y Públicas, Protección Civil, Servicios Públicos Municipales, Transversalización de la Perspectiva de la Administración Pública Municipal, Desarrollo Urbano, Ordenamiento Territorial Municipal y Desarrollo, mismos que no existen en todos los municipios (INAFED, 2018 b).

Dentro de los Estados que se encuentran participando en la certificación de Competencias como esquema de profesionalización para los servidores Públicos se encuentran *Hidalgo, Chiapas y Chihuahua* (SEGOB, 2018). Este último establece en la Constitución Política del Estado de Chihuahua en el artículo 138 bis, que los Ayuntamientos implementarán en coordinación con las Dependencias Federales y Estatales competentes, un sistema de profesionalización y capacitación mediante Modelos de formación continua de los servidores Públicos Municipales y de certificación de Competencias Laborales para su personal, en los términos que establezca la ley (Congreso, 2018).

En la Ley Orgánica del Poder Ejecutivo, en el numeral 35 bis fracción IX, responsabiliza a la Secretaría de Desarrollo Municipal para que impartan cursos de capacitación a los Presidentes Municipales Electos y sus Suplentes, así como a los Regidores y Síndicos; en su fracción X, le otorga la posibilidad de asesorar, impartir y organizar cursos y talleres de capacitación, actualización administrativa y jurídica para el desempeño de las funciones Municipales (Congreso, 2018).

En el Código Municipal del Estado de Chihuahua en su artículo 28 reformado en el 2018, fracción XXXVII, señala la facultad y obligación de los Ayuntamientos para establecer un sistema permanente de capacitación de las diversas dependencias Municipales; en el artículo 60 señala que los servidores Públicos Municipales que se desempeñen como titulares de las áreas administrativas: Secretaría del Ayuntamiento, Tesorería, Oficialía Mayor y Dirección de Obras Públicas, están obligados a participar en el Sistema de Profesionalización y Capacitación del Servicio Público Municipal, que instrumente el Ejecutivo del Estado, contar con una Certificación Laboral, expedida por una institución reconocida en el Sistema

Nacional de Competencias dentro de los seis meses siguientes de haber tomado posesión del cargo público (Código, 2021b).

#### ***1.6.4 Justificación de la viabilidad y aportación***

La presente investigación utilizó una metodología mixta referente a la evaluación y medición de Competencias Laborales en los funcionarios de mandos medios y superiores de las Administraciones Municipales/Locales en las ciudades de Aquiles Serdán, la Ciudad de Chihuahua, Delicias, Ciudad Juárez y Nuevo Casas Grandes. Es factible, ya que a la fecha se cuenta con elementos teóricos, metodológicos y tecnológicos para la evaluación y medición de Competencias Laborales mediante la creación de un Modelo Sistémico Teórico y la creación de un Instrumento que sirva de apoyo a las Administraciones Públicas Municipales/Locales.

Se busca que esta investigación cobre relevancia teórica práctica en las Administraciones Municipales/Locales a nivel nacional, con el objetivo de que permita a los entes gubernamentales tener un diagnóstico de las Competencias Laborales que manejan sus mandos medios y superiores y con ello buscar la adquisición de las Competencias con las que no cuentan o el reforzamiento de las mismas, de igual manera, conseguir que el mayor número de sus directivos cuenten con una certificación avalada a nivel nacional por las instancias correspondientes.

El problema de investigación que se plantea es resoluble ya que existe la teoría para abordarlo y la metodología para trabajarlo, además de contar con el planteamiento hipotético que se comprobará al finalizar la investigación. La resolución que se le dé al problema de investigación contribuirá a generar nuevo conocimiento teórico y metodológico, además de crear líneas de conocimiento que permitirán mantener o generar un banco de datos sobre las capacidades, habilidades, destrezas, conocimientos, comunicación y aptitudes de las personas que ocupan y que ocuparán puestos a nivel medio y superior dentro de las Administraciones Municipales/Locales.

Con dichos datos se pueden generar y/o actualizar los Manuales de Organización y Procedimientos con base en Competencias Laborales, así como, la justificación para la realización de un anexo en el Código Municipal para el Estado de Chihuahua y de los demás entes gubernamentales que hayan modificado sus leyes, códigos o reglamentos

correspondientes a las capacitaciones y certificaciones con las que deben de contar los servidores Públicos Municipales/Locales.

La solución al problema de investigación será generadora de nuevos contenidos dada la metodología a seguir para la creación del instrumento, el cual permitirá evaluar y medir las Competencias Laborales con las que cuentan los servidores Públicos Municipales/Locales de mandos medios y superiores, además de requerir, con el paso del tiempo recertificaciones con adecuaciones de contenido del instrumento acordes a las necesidades sociales, políticas-económicas y de medio ambiente en el que se desarrolle la Administración Pública Municipal/Local.

## **1.7 Organización de la investigación**

Es por ello que la presente investigación se encuentra estructurada de la siguiente manera: en primer lugar, el capítulo uno donde se enuncian los antecedentes, el planteamiento del problema, la pregunta de investigación, el objetivo general, los objetivos específicos, las hipótesis de investigación, la justificación de la investigación, del problema de investigación, de la relevancia teórica académica, así como, la justificación de la relevancia política-social y de la viabilidad y aportación.

En el segundo capítulo, se señalan las características de la Administración Pública Municipal y del objeto de estudio, así como las teorías que sustentan a la investigación, el fundamento teórico del instrumento y el marco contextual donde se describe el entorno en el que se desarrolla la investigación, siendo este el Estado de Chihuahua y algunos de sus municipios.

En el capítulo tercero se aborda el contexto de las Competencias Laborales, su origen, clasificación, modelos, evolución, definiciones, utilidad, así como, el Sistema de Legislación en materia de Competencias Laborales y el Sistema de Evaluación de las Competencias Laborales en México. El capítulo cuarto aborda el método de investigación, el tipo de estudio, la metodología del trabajo aplicada en la investigación, la unidad de análisis y muestra representativa, la operacionalización de las variables y sus dimensiones, los métodos, técnicas y procedimientos desarrollados, así mismo, se desarrollan las etapas de la investigación documental, el Modelo de Evaluación para Competencias Laborales Genéricas/Transversales y la construcción y validación preliminar del instrumento, así como, la

aplicación del instrumento y los resultados arrojados de la misma y el análisis estadístico para la confiabilidad del instrumento.

En el capítulo quinto se encuentra el análisis de los resultados y la interpretación de estos, así como, la matriz para la revisión del instrumento y el manual correspondiente, el análisis estadístico, la contrastación de las hipótesis y los resultados de la triangulación de métodos mixtos. En cuanto al capítulo sexto, se da la discusión y conclusiones generales, las implicaciones gerenciales, la aportación científica y las limitaciones de la investigación.

## **1.8 Conclusión capitular**

En este primer capítulo se determina que en los entes gubernamentales Municipales/Locales se encuentran diversos niveles jerárquicos y que en esta investigación se busca evaluar y medir las Competencias Laborales Genéricas/Transversales de Manejo de Tecnología, Visión Estratégica, Comunicación Lingüística, Inteligencia Emocional y Liderazgo con base en Vargas (2008), SFP (2016), CLAD (2016), donde el objeto de estudio serán los servidores Públicos que ocupan cargos en mandos medios y superiores dentro de las Administraciones Públicas Municipales/Locales en el Estado de Chihuahua, mismos que son seleccionados ya que en ellos recae la responsabilidad de la planeación, organización, ejecución, control y vigilancia de los recursos administrativos y financieros de dichos entes, así como, la toma de decisiones que estos realizan constantemente se ve reflejada directa e indirectamente en la ciudadanía e infraestructura de dichos municipios.

Se plantea que a través de un instrumento de evaluación y medición se puedan conocer, elementos valiosos para el desempeño eficiente de la función Pública Municipal/Local en mandos medios y superiores: conocimiento de las capacidades del prospecto laboral, generación de desarrollo individual con impacto en la Administración, eliminación de la duplicidad de trabajo, enfoque en fortalezas y necesidades de capacitación, establecer un plan de vida y de carrera, fomentar una cultura de certificación, prevenir errores por mala toma de decisiones, apoyo a los sistemas de reclutamiento y selección de personal, promoción de la responsabilidad social, así como, contar con personal más capacitado.

## **Capítulo II. Marco conceptual, contextual y teórico**

Dentro de este capítulo se abordan las temáticas que sustentan el tema de investigación de la evaluación y medición de Competencias Laborales de los funcionarios Públicos Municipales/Locales, en donde se parte de la importancia de conocer al objeto de estudio dentro de la Administración Pública, así como, la influencia que ha tenido dentro de esta la Administración privada con base en la profesionalización del recurso humano y la búsqueda de certificaciones en habilidades y Competencias Laborales. Así mismo, se conocerá la importancia y los vacíos con los que cuenta la Gobernanza dentro de los entes gubernamentales Municipales actualmente.

Se dará pauta, así como, un recorrido teórico por la Función Pública, donde se abordarán los orígenes, Modelos conductistas, constructivistas y funcionales de las Competencias Laborales y el desarrollo que estas han tenido en la actualidad dentro de las Administraciones Públicas, así mismo, se postula la Teoría base que dará sustento a la investigación y las Teorías que se encuentran vinculadas con la misma. En este capítulo se desarrollan las teorías que darán sustento teórico para la elaboración de un mecanismo de evaluación y medición de Competencias Laborales en funcionarios Públicos Municipales/Locales.

### **2.1 Función pública**

#### ***2.1.1 Características de la Administración Pública***

La ciencia estudia temas de los cuales aún no se tiene un gran conocimiento o se encuentran vacíos en esta, es por ello por lo que la Administración Pública es uno de los temas que actualmente es estudiado por investigadores, con el objetivo de aportar a este tema nuevas teorías y conocimientos que cuentan con vacíos de información dentro de la investigación científica. A lo largo de la historia el campo de estudio de la Administración Pública ha sido diverso pasando por momentos de auge y de crisis. No se puede dejar de lado los trabajos clásicos de Woodrow Wilson (1887) referente a la cooperación política y comercial de América Latina, Frank Goodnow (1900) Administración Pública en Estados Unidos en su clásico Política y Administración, Max Weber (1918) (1979) La burocracia, así como, a sus

posteriores estudiosos como Crozier (1969) Burocracia y Cambio Organizacional y Mayntz (1985) Tipología de Organizaciones, estructuras de autoridad, comunicación y el conflicto en (Martínez, 2009).

En nuestra realidad el estudio de la Administración Pública difícilmente puede ser separado de la evolución y el desarrollo del Estado, de la estructura administrativa o burocrática la cual es la propia Administración. Para Nieto en (Martínez, 2009):

El Estado no puede comprenderse de espaldas a la Administración, puesto que esta es la que le da contenido aquél, siendo así que la Administración es el cuerpo del Estado y lo que un Estado hace realmente es a través de su Administración (p. 310).

Se sabe que el Estado a través de la historia ha pasado por varias etapas relacionadas a su protagonismo y funcionamiento, lo que ha permitido dentro del campo de estudio de la Administración Pública buscar nuevos objetos de estudio, la relación academia con sector gubernamental-administrativo y la búsqueda de nuevas tendencias tanto en la práctica profesional como en el tipo de investigación a desarrollar en dicho campo.

El campo de la Administración Pública es complejo relacionado a la diversidad de su objeto de estudio, sin embargo, la transformación que se ha dado en los últimos años de esta con relación a la división de lo público y lo privado, ha sido un parteaguas para que no se vea estrictamente desde la perspectiva weberiana, sino desde una perspectiva de racionalidad jurídica-formal, lo que permite darle paso a nuevas alternativas relacionadas a los Modelos que posicionan a la sociedad y el mercado como los interlocutores principales (Martínez, 2009). Lo que dio paso a tejer una red entre lo público y lo privado y se encuentran delimitadas a través de los manuales, reglas de operación y buenas prácticas (Longo e Ysa, 2008).

Wilson (1980) parte de que la Administración es lo más visible dentro del Gobierno, asimismo, menciona que el objeto de estudio administrativo es conocer qué puede hacer correcta y exitosamente el Gobierno y cómo hacerlo con la mayor eficiencia y eficacia, ya sea monetario o de esfuerzo y esto es secundado por la Secretaría de Hacienda y Crédito Público dentro de la estrategia de Modernización establecida en el Plan Nacional de Desarrollo 1989-1994. Martínez (2009) hace mención que la Administración Pública es como una rueda que sigue girando y que cuenta con tres temas específicos para su estudio:

“1) los cambios y las transformaciones de la Administración Pública, 2) la transformación de lo público y lo privado, y 3) hacia donde se dirige y cuáles son sus tendencias” (p. 310-311).

Para Pardo (2019) la Administración Pública es considerada como una de las disciplinas con un desarrollo continuo, que se encuentra abierta a debatir el cómo plantear “hipótesis, desarrollar teorías o enfoques como las políticas públicas, la nueva gerencia pública y la Gobernanza” (Martínez, 2019, p. 18). Martínez menciona que uno de los desarrollos teóricos más actuales y con un alto grado de influencia dentro del estudio de la Administración Pública es la New Public Management (NPM) o Nueva Gerencia Pública (NGP), pensada como el “cambio de estructuras y procesos de las Organizaciones del Sector Público” (p. 18).

Dentro de los últimos análisis se encuentra la Gobernanza, la cual, emana por la participación de las Organizaciones de la sociedad civil en la vida pública, misma que, permite a esta plantear la relación Gobierno - sociedad. Sin embargo, dentro de los retos con los que cuenta la Administración Pública menciona Martínez Puón (2009) se encuentran: “Fortalecer los vínculos entre Gobiernos y Administraciones Públicas, mayor producción académica, formación de investigadores en la materia y fortalecimiento de Colegios Gremiales e Institutos de Administración Pública” (p. 324).

### ***2.1.2 Contextualización del Funcionario Público***

Se pueden encontrar una diversidad importante de términos para las personas que desempeñan un trabajo en los entes gubernamentales bajo la subordinación del titular del Gobierno o de una dependencia en virtud de un nombramiento, el cual es expedido por una autoridad competente. Algunos de los términos encontrados en la literatura son “empleado público, empleado de Gobierno, funcionario, burócrata, administrador público, servidor público” (Lugo, 2013, p. 20).

Por definición los servidores Públicos, actúan dentro de un entorno organizacional y qué se entiende por ¿servidor público? para Tamayo (1999), son personas que se encuentran en un grupo, en el cual realizan trabajos, aplicando las leyes de la localidad, así como llevan a cabo las solicitudes de trabajo referenciadas por los ciudadanos, lo que corresponde a que deban de tomar decisiones con base en las leyes, las normas y las tradiciones públicas, que

afectan la vida de las personas, el nombre de la entidad y la empleabilidad de recursos públicos. Por lo que las decisiones y los juicios con los que los servidores públicos, toman decisiones, están basados en sus valores, apreciaciones, relaciones entre lo general y lo particular, así como lo personal e impersonal.

Para Aveytua (2004) la contextualización del servidor público en Alemania está caracterizado por aquellos individuos “quienes ejercen Competencias de mando y coerción, así como de protección ciudadana y civil, previsión social o educación” (p. 23). En España el servicio de la Administración Pública está dividido en Administración Central, Administraciones Locales y Administración de la Seguridad Social (p. 24). Para Francia el concepto de funcionario público es toda aquella “persona que ocupe un cargo permanente en los cuadros administrativos” (p. 25). En el Reino Unido los funcionarios públicos reciben el nombre de servidores de la corona y en Inglaterra los funcionarios son los encargados de establecer los lineamientos de la política administrativa (Véase, Tabla 2).

Tabla 2

### Resumen de conceptos de Funcionario

Autor	Resumen de conceptos de funcionario
Berthelemy	Considera funcionarios a todos aquellos que, habiendo aceptado un nombramiento de la Administración para un puesto determinado, colaboran de manera continua a la gestión de la cosa pública.
Hauriou	Funcionarios son los agentes que pertenecen a las plantillas de la Administración Pública o los agentes titulares de un empleo público.
Duguit	Agentes asociados de una manera permanente y normal a la realización de un servicio público.
Otto Mayer	Distingue el empleado del funcionario según la esfera del derecho en que nace la relación jurídica: la del funcionario es de derecho público y la de empleado una locación de servicios de carácter civil.
Bluntchli	Este autor coincide con la diferenciación de Mayer, pero además caracteriza al funcionario la facultad de decidir y ordenar, mientras que el empleado es sólo ejecutor.
Posada	Distingue entre funcionarios representantes y funcionarios empleados, considerando a los primeros como ejercitantes de funciones públicas y a los segundos como técnicos.
Calvo Sotelo	También comparte la línea divisoria entre empleado y funcionario, el funcionario ejerce la función pública el empleado percibe una retribución que es su modo de vivir. Hay funcionarios que no son empleado y empleados que no son funcionarios.

Nota: Tabla obtenida de Morey, (2004) se observan los diversos conceptos que se le da a la terminología de Funcionario.

En México se ha estudiado a los altos funcionarios, funcionarios y empleados públicos, en materia de Derecho Laboral, así como, en el Derecho Administrativo y la relación jurídica que guardan estos, los procedimientos y las consecuencias generadas entre los individuos que laboran en las Administraciones Públicas (Lugo, 2013). Se le denominaba alto funcionario a las personas que ocupaban los primeros niveles en la Administración

Pública, el funcionario era distinguido como “aquel que cubre un puesto oficial de trabajo en la Administración Pública y que no es empleado público, asumiendo un carácter de autoridad” (p. 18).

Lugo (2013) define al empleado público como la persona que presta un servicio específico permanente, a un ente gubernamental público mediante el cual recibe a cambio un salario, contando con un vínculo laboral determinado por la ley. En la actualidad en México, como en diversos países latinoamericanos, se les conoce como servidores públicos, y a la actividad que estos desempeñan se le es llamado servicio público. El uso del término Función Pública hace referencias tanto en México, como en España a los recursos humanos con los que cuentan las Administraciones Públicas.

Es por ello la importancia de hacer algunas aclaraciones de las terminologías actuales, para distinguir entre servidor público refiriéndose a la persona como un individuo, el servicio público determinado como el conjunto de personas o actividad realizada en los entes gubernamentales y los servicios Públicos caracterizada por ser la actividad que realiza el Estado para satisfacer las necesidades colectivas de la ciudadanía.

Dentro de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos (2011) en el Título Cuarto de las Responsabilidades de los Servidores Públicos artículo 108 se establece: ...servidores Públicos a los representantes de elección popular, a los miembros del Poder Judicial de la Federación, los funcionarios y empleados y en general, a toda persona que desempeñe un empleo, cargo o comisión de cualquier naturaleza en el Congreso de la Unión o en la Administración Pública Federal, así como a los Servidores Públicos de los Organismos a los que esta Constitución otorgue autonomía, quienes serán responsables por los actos u omisiones en que incurran en el desempeño de sus respectivas funciones (p. 349 ).

Por lo que para esta investigación tanto el término de Funcionario Público y Servidor Público se conceptualiza a todas aquellas personas que ocupen cargos al mando directo del Presidente Municipal y conforme a lo establecido por la ley, los cuales cuentan con facultades de decisión y ordenamiento ejerciendo una función pública que impacta en la ciudadanía, mismos que en la actualidad se encuentran dentro de las jerarquías determinadas como mandos medios y superiores, estando designados como Directores de Área, Subdirectores y/o Directores Generales.

### ***2.1.3 Descripción del Gobierno Federal, Estatal y Local***

Todo poder público surge de la población y es instituido para beneficio de estos. Para Berlín (1998) el término Gobierno proviene del latín gubernatio-onis, de gubernare, gobernar. Esta palabra designa la acción de gobernar determinada como la actividad práctica (p. 327). Entendiendo al Gobierno del Estado mexicano como un método a través del cual se gobierna una sociedad, en la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos (2021) en el artículo 40, constituye al Gobierno, “(...) en una República representativa, democrática, laica, Federal, compuesta por Estados libres y soberanos unidos en una Federación” (p. 349).

Bajo estos principios de carácter constitucional general, el Estado mexicano cuenta con bases para ejercer su forma de Gobierno desde su origen hasta la actualidad. Sin embargo, las demandas actuales de México como país no son las mismas debido a los tiempos y circunstancia que se han presentado a lo largo de los años. El crecimiento y la evolución de la sociedad, referente a sus necesidades económicas, políticas y sociales han hecho que estos tengan una mayor interacción e involucramiento cada vez más activo con los Gobiernos, lo cual forzó a los entes gubernamentales a realizar una reestructura administrativa y organizacional fortalecida y eficaz, lo que hace que las funciones de estos tengan que ser revisadas y adecuadas a las necesidades y realidades actuales de los Estados y Municipios que integran a la Federación.

Con base en información de la Secretaría de Relaciones Exteriores de México (SRE) “la división política de México se compone de 32 entidades federativas” (2016, párr. 6), contando cada una de éstos con una autonomía política o pueden estar sujetos directamente al control del Gobierno Federal, encontrándose una relación definida por la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos. Estos Estados son Unidades Administrativas Institucionales inferiores a la Administración Central. Dentro de los deberes a los que está sometido el Gobierno del Estado es a la prestación de apoyos, investigaciones prácticas, prevención de enfermedades y financiero en situación de inundaciones o sequía en el ramo agrícola. Asimismo, estos entes gubernamentales son los responsables de proporcionar un sistema de educación pública. Otras de las responsabilidades con las que cuentan los Gobiernos Estatales es estar al tanto de la salud, suministro de agua, así como, la responsabilidad del orden público estableciendo y manteniendo la ley y el orden mediante la policía, los tribunales, así mismo, tienen a su cargo a los sistemas penitenciarios, haciendo

mención sólo de algunas de las responsabilidades políticas y sociales con las que estos cuentan ante la ciudadanía en general, estos entes estatales se encuentran a cargo de todos y cada uno de los entes Locales correspondientes y sus trabajadores.

El Gobierno Local es uno de los entes gubernamentales más cercano a la población, mismos que están a “cargo de administrar, gobernar y promover el desarrollo del área Local, la cual tiene como responsabilidad la definición, diseño, desarrollo e institucionalización de sus políticas públicas expresado en la provisión de productos (3.5) o servicios (3.6) a sus clientes/ciudadanos” (ISO 18091, 2019, p. 3). El Instituto Nacional de Administración Pública por sus siglas INAP conceptualiza en las Guías Técnicas Municipales (2009) al Ayuntamiento como un “órgano de representación popular encargado del Gobierno y la Administración del Municipio” (p. 38), teniendo a su cargo la formulación, aprobación y expedición del bando y buen Gobierno, así como, reglamentos, acuerdos y disposiciones de carácter general, organizar la estructura y funcionamiento de la Administración Pública, nombrar y renovar a los funcionarios a propuesta del Presidente Municipal, celebración de convenios con dependencias Federales, Estatales, Paraestatales, Sector Privado, Sector Educativo, por mencionar algunas (INAP, 2009).

Por lo que los entes gubernamentales Federales, Estatales y Municipales cuentan con una gran responsabilidad dentro del ámbito político, económico y social, los cuales deberían de contar con una profesionalización en sus funcionarios Públicos, lo que le permitiría al ente gubernamental contar con servidores Públicos mejor calificados en puestos claves y funcionales dentro de estos, contar con una mayor comunicación asertiva, una toma de decisiones efectivas y un eficaz manejo de sus recursos.

#### ***2.1.4 Requerimientos laborales en la Administración Pública Municipal/Local***

Todas las Administraciones Públicas Municipales/Locales tienen como objetivo realizar una planeación adecuada para cubrir las necesidades administrativas, económicas, políticas, sociales, urbanas, culturales, de seguridad pública. Así mismo, el Municipio al hacer toma de posesión de este cada tres años o en caso de reelegirse debe de realizar un análisis del estado en el que se encuentra la estructura administrativa que la integra y con ello determinar si se sigue trabajando con la distribución jerárquica actual o esta tendrá que ser modificada,

dicha decisión es tomada únicamente por el Presidente Municipal y los funcionarios que éste designe para dicho análisis.

Dentro de la gestión del recurso humano con la que cuentan estos entes Gubernamentales Municipales/Locales, se encuentra la identificación de las áreas de oportunidad con las que cuentan para el desarrollo adecuado y que el mismo puede estar centralizado en varios aspectos como la normalización de los procesos del área de recursos humanos; revisión y planeación de la estructura de los manuales de perfiles de puestos y los requerimientos necesarios para su profesionalización; manejo de los sistemas de reclutamiento, selección, inducción y desarrollo del personal (SEDESOL, 2010).

Por lo que es fundamental tomar en cuenta los criterios para la normalización de promociones del personal o ascensos; racionalización del sistema de sueldos y compensaciones otorgados a los trabajadores Municipales/Locales; una profesionalización planificada y sistemática; capacitaciones, acreditaciones o certificaciones de Competencias de desempeño técnicas y no técnicas; contar con programas de previsión social; evaluaciones del desempeño laboral y uno de los puntos con mayor importancia es la identificación de las oportunidades, para con ello, tener un diagnóstico de las prioridades y la viabilidad de las mismas.

Es por ello la importancia de que los entes gubernamentales examinen sus áreas, funciones y recursos disponibles para con ello determinar la viabilidad de las posibles oportunidades determinadas con anterioridad, los cuales podrán ser encontrados en la leyes correspondientes para cada Estado, en los Manuales de Organización y Procedimientos (MOP) y algunos otros entes gubernamentales destacan dichos requisitos dentro de sus reglamentos internos, sin embargo, los perfiles que se encuentran dentro de la Ley o Reglamentos son sólo los Perfiles de funcionarios Públicos Municipales/Locales de mandos superiores denominados Directores Generales y los demás puestos serán encontrados sólo en los MOP correspondientes a cada entidad Municipal/Local.

### ***2.1.5 Descripción de la Gobernanza***

Es un tema que actualmente no cuenta con una definición única. Es un término que es utilizado como sinónimo de gobernabilidad y buen Gobierno entre otros conceptos cercanos, sin contar con una equivalencia a estas. El concepto de Gobernanza surge en la Edad Media,

sin embargo, hace poco menos de tres décadas, este concepto es utilizado con mayor frecuencia y ha tenido una relevancia dentro del discurso público (Munévar, 2010). Para la Real Academia Española (2021) el término dado a Gobernanza es el siguiente,

...arte o manera de gobernar que se propone como objetivo el logro de un desarrollo económico, social e institucional duradero, promoviendo un sano equilibrio entre el estado, la sociedad y el mercado de la economía (párr., 1).

Algunos autores mencionan que la Gobernanza no es genérica, debido a que la misma tomará un significado distinto conforme a los fenómenos que se presenten dentro de la actividad política, económica, social por mencionar algunos. Así mismo, Navarro (2002) menciona que Hirst emplea la Gobernanza en cinco conceptos: “1) desarrollo económico, 2) instituciones y regímenes internacionales, 3) gobernanza de corporaciones, 4) expansión de nueva gestión pública, 5) nuevas prácticas de coordinar actividades a través de redes, partenariados y foros deliberativos” (p. 3). Rhodes menciona siete definiciones muy ligadas de Gobernanza a la Administración Pública que son: “...Gobernanza corporativa, nueva gestión pública, good governance, interdependencia internacional, sistema socio-cibernético, economía política y redes” (p. 3)

Para Ramos (2015) la Gobernanza es un Modelo de gestión que han estado adoptando actualmente las Administraciones Públicas, en donde se busca la participación del mayor número de ciudadanos para la elaboración de las políticas públicas y programas que conllevan a la información. Diversos autores convergen en que la Gobernanza es aquella forma de poder llevar a cabo la ejecución de los procesos, así como, una visión plural para la toma de decisiones delegando el poder a los actores involucrados en el tema. Torres (2006) menciona que la Gobernanza “son las reglas de juego dentro de un sistema social” (p. 412).

El término Gobernanza ha sido utilizado para el establecimiento de una gestión público-privada (mixta) en el que se determinan acuerdos de manera horizontal y se busca disminuir las diferencias jerárquicas, así como, la eliminación de que el Estado es el único ente para la toma de decisiones públicas (Torres y Ramos, 2008). Para Mayntz (2005) este concepto de Gobernanza es entendido como un estilo nuevo de gobernar, con características de cooperación e interacción entre el Estado y los actores no estatales dentro de redes mixtas (público y privado) existentes para la toma de decisiones. Y el segundo elemento que este

determina, es aquella modalidad diferente de coordinar las acciones individuales, entendidas como las formas primarias de una construcción del orden social.

Actualmente el Sistema de Gestión de Calidad Directrices para la aplicación de la Norma 9001 en el Gobierno Local denominado ISO 18091:2019 (Quality Management Systems-Guidelines for the application of ISO 9001 in Local government), es el primer estándar mundial que surge de una iniciativa por parte del Comité de Gestión y Garantía de Calidad (Quality Management and Quality Assurance) ISO/TC176, el cual establece una guía para la aplicación de ISO 9001 en los Gobiernos Locales conceptualizando a la Gobernanza como el “Sistema legitimado, responsable (3.8), con rendición de cuentas (3.9) y eficiente mediante el cual un Gobierno Local (3.3) toma e implementa decisiones en pro de sus objetivos en interés de una comunidad determinada” (ISO 18091:2019, p. 4).

Para poder entender a la Gobernanza es fundamental describir qué es gobernabilidad y buen Gobierno, esto con el objetivo de contar con una fundamentación de dichos conceptos dentro de la investigación. Se observa que, dentro del plano político, se ha dado un desgaste entre los partidos políticos lo que ha llevado a la ciudadanía a no tener una participación democráticamente y con ello se da la aparición de Liderazgos no legítimos, los cuales llegan a las instituciones gubernamentales sin un conocimiento previo, lo que no le abona al fortalecimiento de estas asociado a la gobernabilidad (Fuentes, 2021).

Para Ramos (2015) la gobernabilidad es determinada como aquella necesidad para lograr superar los desajustes ocasionados por las demandas y exigencias de la sociedad, como la capacidad gubernamental para dar atención a las mismas dentro de las agendas públicas. Este término hace referencia a la “capacidad de ajuste de los Gobiernos para atender nuevos retos y exigencias sociales” presentadas (p. 131). Otra de las definiciones encontradas en la literatura de gobernabilidad determinada por Torres (2006) es la denominada como las “...capacidades de los actores sociales” (p. 412), la cual permite demostrar las Competencias con la que cuenta el sistema sociopolítico para gobernarse a sí mismo y el cual debe de contar con capacidad, responsabilidad y rendición de cuentas.

Por lo que se puede determinar cómo lo menciona Torres (2006) “contar con una Gobernanza adecuada permitirá ampliar la gobernabilidad, la que, a su vez, es condición para el buen Gobierno” (p. 412). Las reglas del juego están referidas en la Gobernanza, las capacidades en la gobernabilidad y el uso adecuado de estas para el bien común establecido

en el buen Gobierno. Por lo que dentro del análisis de la Gobernanza se observa que una de sus grandes fortalezas es la aceptación de la participación tanto de la sociedad como de organismos no gubernamentales, ya que esto les permite a los Gobiernos contar con una ventaja dentro del mismo sistema, permitiéndoles llegar a una toma de decisiones efectiva.

Por lo que algunas de las características que permiten dichas ventajas son la evaluación de desempeño del Estado mediante acuerdo del ente público, privado y social; participación activa de un mayor número de ciudadanos; la cooperación e interacción entre el Estado y las Organizaciones Privadas y Sociales para una mejor toma de decisiones, con el propósito de que estas tengan impacto en la ciudadanía y la construcción de confianza hacia las instituciones gubernamentales.

Se puede determinar que, en el ámbito público local, se encuentran circunstancias y modos de actuación por parte de los Gobiernos, los cuales permiten afirmar que la Gobernanza tiene una plena vigencia en estos. Contando con rasgo de un nuevo Localismo (dinámicas y procesos de cambio en las sociedades contemporáneas), mayor participación ciudadana y redes, lo que les permite a los entes gubernamentales contrarrestar los efectos negativos (Nava, 2012).

Sin embargo, se hace énfasis que dentro del análisis del concepto de Gobernanza se evidencia *la no consideración* de los Sistemas de Evaluación y medición en Competencias Laborales para funcionarios Públicos Locales, lo que abre una brecha para que esta temática se empiece a investigar y se justifique el porqué es de suma importancia que este tema sea añadido, asegurando que los participantes (ciudadanía y entes no gubernamentales) cuenten con una codecisión y cogestión para que realmente se dé un esquema de Gobernanza.

## **2.2 Variables conceptuales en las que se sustenta la investigación**

### **a) Manejo de Tecnologías**

Los cambios constantes dentro de la Administración Pública han provocado que los funcionarios adquieran nuevas habilidades para llevar a cabo la optimización del uso de las tecnologías de información y la comunicación (TIC) disponibles, en su potencial efectivo y para mejorar su desempeño. (CLAD, 2019, p. 37). Otro significado que se le da al manejo de las tecnologías es el manejar la computadora personal a nivel de usuario, procesando la información en programas básicos (hojas de cálculo, procesador de textos, diseño de

presentaciones, etc.); comunicarse mediante el uso de Internet (correo electrónico, Chat, páginas Web, etc.); y comunicarse mediante el empleo de la telefonía fija y móvil. (Favela, et al, 2015, p. 39).

El manejo de tecnologías es operacionalizado en la como el manejo, uso e interpretación de información a través de los diversos programas digitales.

#### **b) Visión Estratégica**

En la actualidad los funcionarios Públicos deben de comprender el entorno político y la dinámica de las tendencias que explican el estado de cosas; anticipar problemas y oportunidades en el mediano y largo plazo para el área a cargo, la organización y su entorno, de modo tal que la estrategia directiva identifique la alternativa más adecuada frente a cada situación presente o eventual, comunicando al equipo la lógica de las decisiones directivas (CLAD, 2019, p. 33). Así mismo, estos deben de contar con la capacidad para detectar oportunidades y visualizar escenarios de competitividad, así como habilidad para diseñar acciones y operatividad con base en actividades funcionales (Tarcica y Marco, 2013, p. 119).

Por lo que dentro de la investigación la operación dada a la competencia de Visión Estratégica es contar con una visión de entorno, espacio y tiempo político. Captar y analizar globalmente las situaciones presentes o eventuales para una adecuada y oportuna estrategia para aplicar en el área de su competencia

#### **c) Comunicación Lingüística**

En todos los seres humanos esta se encuentra conformada por el habla, la comprensión oral y la comprensión escrita. Esta es denominada por Allen (2002) como la capacidad de escuchar, hacer preguntas, expresar conceptos e ideas en forma efectiva, exponer aspectos positivos. La habilidad de saber cuándo y a quién preguntar para llevar adelante un propósito. Es la capacidad de escuchar al otro y comprenderlo. Comprender la dinámica de grupos y el diseño efectivo de reuniones. Incluye la capacidad de comunicar por escrito con concisión y claridad. Establecer comunicación efectiva y positiva con superiores jerárquicos, pares y ciudadanos, tanto en la expresión escrita, como verbal y gestual (CLAD, 2019, p. 24).

La operacionalización de la competencia de Comunicación Lingüística en la investigación va dirigida al saber escuchar y hacer preguntas utilizando conceptos efectivos con aspectos positivos. Contar con la habilidad de ser oportuno en tiempo y situación.

Generar la habilidad de ser empático, presentar sensibilidad para captar la dinámica grupal y generar efectividad en resultados. Manejar la comunicación por escrito de forma asertiva.

#### **d) Inteligencia Emocional**

Goleman (2010) menciona a la Inteligencia Emocional como la capacidad de reconocer los sentimientos propios y los de los demás, para así manejar las emociones y tener relaciones más productivas con quienes los rodean, haciendo hincapié que no se nace con Inteligencia Emocional, sino que las personas pueden crear, alimentar y fortalecer esta a través de sus conocimientos. Para Cano y Zea (2021) la Inteligencia Emocional es la capacidad de resolver problemas de carácter emocional, que involucra el control de los impulsos que sentimos ante determinada situación. La Inteligencia Emocional menciona Biedman (2021) que está ligada a cinco variables: selección de personal, motivación, Liderazgo, rendimiento y toma de decisiones (p. 13).

Teniendo una operacionalización en la investigación como la habilidad de tomar conciencia de las propias emociones para comprender los sentimientos de los demás, para manejar y tolerar las presiones y frustraciones Laborales para actuar en equipo, para mostrar mayores posibilidades de desarrollo personal y laboral para participar, deliberar y convivir en un ambiente armónico y de paz.

#### **e) Liderazgo**

Es la capacidad para dirigir a un grupo o equipo de trabajo. Implica el deseo de guiar a los demás. Los líderes crean un clima de energía, compromiso y comunican la visión de la empresa, ya sea desde una posición formal o informal de autoridad. El “equipo” debe considerarse en sentido amplio como cualquier grupo en el que la persona asume el papel de líder (Allen, 2002, p. 39). Dirigir equipos, optimizando la aplicación del talento disponible y creando un entorno positivo y de compromiso para el logro de los resultados (CLAD, 2019, p. 28).

Estando operacionalizado el Liderazgo en la investigación como la capacidad para captar, interpretar, organizar y dirigir equipos Laborales, así como, la capacidad para orientar al grupo en la toma de decisiones y acciones.

## **2.3 Contexto de la investigación**

En este se aborda el cómo se encuentran integrados tanto el Gobierno Federal, Estatal y Municipalidades del Estado de Chihuahua y se describen las características con las que cuenta cada uno de ellos. Detallando a los Municipios Locales que son los entes gubernamentales en los que se encuentran los sujetos de estudio, mismos que ocupan puestos de índole administrativo, denominados directores generales, subdirectores y/o directores de área, generalizados en mandos medios y superiores (Véase Figura 1).

### ***2.3.1 Gobierno Federal***

El Gobierno Federal Mexicano está integrado por 20 dependencias, 299 entidades de Gobierno, 32 estados y sus municipios, así como, 146 embajadas y consulados. Se encuentra dividido en el Poder Legislativo, Ejecutivo y Judicial (SER, 2021).

### ***2.3.2 Gobierno Estatal***

El Estado de Chihuahua está integrado por sesenta y siete municipios, siendo la entidad federativa con mayor extensión territorial con más de 250,000 km<sup>2</sup>. Los dos municipios más poblados, corresponden a la capital con una población superior a los 900,000 habitantes y Ciudad Juárez la cual cuenta con más de 1.5 millones de residentes, siendo este el sexto más poblado a nivel nacional. (INEGI, 2020).

Se encuentra dividido en el poder Ejecutivo, Legislativo y Judicial. Quien dirige el Estado es el Gobernador, mismo que tendrá una duración en su cargo como máximo seis años, el cual es elegido por elección popular. El poder Legislativo recae en el Congreso del Estado en donde se encuentran los Diputados Locales que fueron elegidos por elección popular y que están divididos en mayoría relativa y representación proporcional por partido político, teniendo un total en el estado de Chihuahua de 33, 16 hombres y 17 mujeres (Congreso, 2021). Los Estados cuentan con entidades Estatales de fiscalización. El poder Judicial del Estado está representado por los Tribunales que establezcan las Constituciones respectivas, integradas por los Magistrados y Jueces.

### 2.3.3 *Gobiernos Municipales/Locales en el Estado de Chihuahua*

Los Gobiernos Municipales/Locales, están representados por un Ayuntamiento integrado por el Cabildo, Presidente Municipal y un Síndico los cuales son electos por los ciudadanos. Teniendo estos una duración de tres años, mismos que pueden ser reelegidos para un periodo inmediato con base en la Ley Electoral del Estado de Chihuahua en su artículo 13 apartado 3, inciso C (2015), la fecha de toma de posesión establecida por ley es el 10 de octubre del año en elección.

El Presidente Municipal es la persona titular de la Administración Pública Municipal/Local. Para el manejo del orden administrativo de los Municipios del Estado de Chihuahua se establecen cinco dependencias de la Administración Pública las cuales son: Secretaría del Ayuntamiento, Tesorería Municipal, Oficialía Mayor, Direcciones y Coordinaciones adscritas a la Presidencia Municipal (Código, 2021 b). Los titulares de las dependencias contarán con auxiliares subdirectores, coordinadores, jefes de departamento, jefes de oficina y demás servidores Públicos determinados por el Presidente Municipal para el despacho de los asuntos correspondientes a su competencia (Código, 2021 c).

Por lo que dentro de estos Municipios se visualiza que se cuenta con mandos medios y superiores que son establecidos conforme a los reglamentos correspondientes de cada uno de ellos y que dentro de su estructura se encuentra una diferencia denominativa:

Figura 1

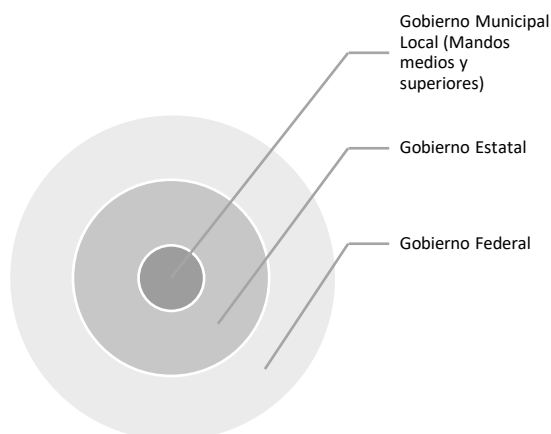
#### **Denominaciones Municipales de funcionarios de mandos medio y superiores**



Nota. La denominación otorgada a los cargos de los funcionarios Públicos Municipales fue realizada con base en la Plataforma de Transparencia Nacional- en el apartado de Organigramas Municipales del Estado de Chihuahua (2022).

Figura 2

### Gráfico de la visión general del marco contextual



## 2.4 Planteamiento de las teorías que sustentan a la investigación y sus enfoques

Entiéndase por teorías, aquellas que permiten analizar un fenómeno o explicarlo, que buscan analizar las causas del o los fenómenos, mismos que ayudan a mejorar la realidad de nuestro entorno y el contexto en que los individuos se desarrollan. La base teórica en la que se sustentó esta investigación es la New Public Management por sus siglas en inglés (NPM) o Nueva Gestión Pública (NGP), misma que se encuentra vinculada a la Teoría de la Organización; de las Relaciones Humanas y la Gestión del Conocimiento. En el caso de la construcción y validación del instrumento a partir del cual se generaron los datos estadísticos, se aplicaron las Teorías de la Medida, Clásica de los Test, la Respuesta al Ítem y la Generalizabilidad.

### 2.4.1 Teoría New Public Management (NPM)/ Nueva Gestión Pública (NGP)

Esta estudia a la Administración Pública basada en el Sector Privado, así mismo, hace una búsqueda de la construcción de Administraciones con flexibilidad, transparencia, desburocratización, descentralización, orientación al cliente y privatización de los servicios públicos. Se le conoce también como Gerencialismo, Administración Pública basada en el mercado, gobierno emprendedor, entre otros. Los ciudadanos son vistos como clientes y los servidores públicos como gestores. Esta busca una reestructuración de la organización gubernamental o del sector; cuenta con una orientación a objetivos; reducción de costos y facilitación del crecimiento de ingresos; crea servicios de apoyo a la gestión y busca asegurar

que los servicios brindados a los ciudadanos sean cada vez más eficaces y eficientes (Gruening, G. 2001).

La NPM o NGP intenta realinear la relación entre los gerentes de servicio público (Directores generales, Subdirectores y Directores de área) y sus superiores políticos (Regidores y Presidente Municipal) al hacer una relación paralela entre ambos. Enfatiza la diferencia que la gerencia puede y debe hacer en la calidad y eficiencia de los servicios Públicos. Hood (1991) menciona a la NGP como la gestión, estándares de desempeño, control de resultados, descentralización, competición, gestión del sector privado y reducción de costos.

Otra de las características con las que cuenta la NPM o NGP es la aplicación y uso de las tecnologías de la información y la comunicación (TIC) favoreciendo con ello la eficiencia y eficacia en los servicios gubernamentales. Bonina & Cordella (2008) enfocan a la “tecnología digital como una de las vías para lograr mejores servicios” (p.7) y entidades gubernamentales integradas y coordinadas entre sí y con la comunidad (Dunleavy et al., 2006). Cejudo (2011) hace hincapié sobre la llegada de la NGP a México, destacando, la no implementación inmediata en el Gobierno Federal, si no, mediante la implementación de algunas técnicas gerenciales “para permear las decisiones en materia de gestión Pública por algunos Gobiernos Municipales entre los que se encuentra el Gobierno de Nuevo León, Guanajuato y el Distrito Federal” (p. 38).

En la Tabla 3, se pueden observar las diferencias con las que cuenta el Modelo Burocrático, la Nueva Gestión Pública y el Post New Public Management, que se pensaría que al hablar del sector público el Modelo ad hoc sería el burocrático o tradicional. Con el paso de los años este Modelo se ha ido modificando en los entes gubernamentales más no en su totalidad. Se calcula una referencia aproximada de la modernización en los entes gubernamentales, hasta las últimas tres décadas, tiempo en el cual se ha evidenciado un crecimiento en la democratización y se ha fomentado mayor participación de la ciudadanía dentro de las políticas públicas (De la Garza et al., 2018). Cabe hacer mención que el Sistema Público Federal, Estatal y Municipal actualmente ha tenido que tomar decisiones con base en la modificación de sus leyes, códigos o reglamentos, lo que los ha llevado a ser entes con

mayor competencia y flexibilidad, así como, lo establecen las dos ideas fundadoras de la NGP (Cejudo, 2011).

Tabla 3

**Modelos de Gestión Pública: características**

	<b>Modelo Burocrático</b>	<b>NGP o NPM</b>	<b>Post-New Public Management</b>
Configuración	Centralización: coordinación horizontal.	Descentralización: coordinación vertical.	Recentralización: coordinación horizontal y vertical
Concepción del ciudadano	Aplicación de la legalidad (ciudadano - administrado).	Satisfacción del cliente (ciudadano -cliente).	Orientación al ciudadano: responsabilidad y rendición de cuentas. Participación ciudadana
Regulación	Ley administrativa.	Flexibilidad: huida de la ley administrativa. Formalización contractual.	Ley administrativa: apertura y transparencia.
Procesos	Estandarización: procedimientos administrativos.	Orientación a los procesos: técnicas y procedimientos del sector privado.	Profesionalización de la gestión.
Estructura	Estructura jerárquica.	Unidades de control.	Redes de trabajo. Cooperación entre Organizaciones.
Evaluación	Autoridad y control.	Control y evaluación de resultados (output).	Control y evaluación de la gestión (outcome).
Personal	Burocratización funcionariado.	Profesionalización funcionariado.	Profesionalización funcionariado.

Nota. En esta tabla se describen los Modelos existentes de la Gestión Pública determinados por Pérez et al., 2012. p. 134.

Además de la aplicación de los fundamentos teóricos de la NGP o NPM como base, se cuenta con tres teorías secundarias: la primera denominada Teoría de la Organización (TO) con la cual se sustenta el análisis dentro de una institución u organización pública o privada, a nivel individual, grupal y organizacional; como segunda se tomó la Teoría de las Relaciones Humanas (TRH) en la que se establece el liderazgo, la motivación, las relaciones grupales, el cambio y el desarrollo del recurso humano, mismos que la NGP busca que se desarrollen y pongan en práctica, para un mejor desempeño de los servidores públicos dentro de las Instituciones Gubernamentales (IG).

Como tercera teoría se incorporó a la Teoría de la Gestión del Conocimiento (TGC), la cual desarrolla el análisis exhaustivo con base en la selección, incorporación, desarrollo, formación, evaluación de desempeño, remuneraciones y beneficios, análisis y descripción de puestos de los diversos individuos, los cuales la NGP busca, para que los servicios brindados por las IG estén enfocados en el cliente.

#### **2.4.2 Teoría de la Organización (TO)**

Cuenta con una diversidad de enfoques teóricos, los cuales han sido agrupados en diversas “Escuelas” mismas que dan cuenta del comportamiento organizacional. Dentro de esta se encuentran autores relevantes en el área administrativa como lo son Max Weber, Frederick Taylor y Henri Fayol, cuyos principios hasta hoy se mantienen dentro de las Organizaciones (Ahumada, 2001). Robbins y Thimoty (2009) mencionan tres niveles de análisis dentro de las Organizaciones, el individual, grupal y organizacional, caracterizados por el estudio específico de ciertos temas.

En el nivel individual las variables a estudiar son las características biográficas, de personalidad, actitudinales, habilidades, percepciones, motivaciones y el aprendizaje individual. Dentro del grupal se estudia a la comunicación, toma de decisiones grupales, el Liderazgo, poder, conflicto y la dinámica grupal. Así mismo en el nivel organizacional es analizada y estudiada la cultura organizacional, la estructura establecida, el diseño laboral, el ambiente físico, el cambio y el desarrollo organizacional. Permitiendo el estudio de estas tener un impacto dentro del área de producción, recursos humanos, planeación, entre otros (Robinns y Thymoti, 2009).

La Teoría de la Organización es aquella que permitirá analizar los fenómenos de los entes Gubernamentales Municipales/Locales, así como sustentar las posibles causas de los fenómenos para que los integrantes logren los objetivos, con la finalidad de mejorar la realidad, su estructura, procesos y las funciones de los cargos jerárquicos que se presentan dentro de los entes. Teniendo como objetivos el entendimiento de las Organizaciones y la búsqueda de la simplificación de los fenómenos organizativos. Ante esto, “la moderna teorización de la organización es caracterizada por su complejidad” (Ramíó, 2010, p. 137).

Dentro de la complejidad que se encuentra en las Organizaciones, Tamayo (1999), menciona que, en la Teoría de las Organizaciones, el individuo, en este caso el servidor público, actúa y se expresa de acuerdo con el contexto de la organización, enfrentándose a decisiones que afectan directa e indirectamente tanto en lo individual o grupal a miembros de la sociedad en la implementación de recursos como de actos Públicos, así mismo, menciona a la,

Teoría de la Organización como el conjunto de conocimientos e información que explica cómo y porqué los individuos actúan como lo hacen en los medios organizacionales, es decir, como miembros de organizaciones, como receptores de los bienes y servicios que proveen y que son influidos por otras organizaciones (p. 33).

Al respecto, Alvarado (2019), menciona que el análisis de relación o influencia que tiene la Teoría de la Organización en la Administración Pública permite analizar a las dimensiones que la conforman, como el entorno en el que se desarrolla, los objetivos con los que cuenta, la estructura organizacional establecida, el factor humano, los recursos de índole tecnológico, financieros y materiales, así como los procedimientos administrativos, con las que desarrollan día con día su trabajo.

Son las personas que ocupan los mandos medios y superiores, quienes, en una Administración Pública, toman la mayoría de las decisiones, Gvishiani (1924) delimita a los gerentes dentro del “PODSCORB (planning, organizing, staffing, directing, coordinating, reporting, budgeting)” (p. 220). Mintzberg (1983) determina que los gerentes cuentan con una similitud laboral, que estos poseen diferencias en sus roles Laborales, cuentan con retos no programados, que son especialista en su labor y generalista en la organización, que el poder que ejercen se debe a la información que poseen, a determinada presión laboral, sus características varían, son de ayuda en la estructura e implementación de estrategias, su labor es compleja.

Para Mooney (1962), en las Organizaciones se rigen por tres principios, los cuales son en primera instancia, el coordinador es el que crea la unidad de acción, se ve implícita la autoridad, obligación de un servicio recíproco o mutuo, cuenta con disciplina y objetivos planteados. Como segundo el gradual o de escalonamiento jerárquico con nivel de autoridad, responsabilidad y delegación. Y el principio tres denominado funcional y se caracteriza por las obligaciones o tareas diversas realizadas o ejecutadas dentro de la Organización.

Tabla 4

**Principios de Organización según James Mooney**

<b>Principio de Organización</b>	<b>1) Principio</b>	<b>2) Proceso</b>	<b>3) Resultado</b>
Principio coordinador	Autoridad o coordinación	Coordinación procesal	Coordinación efectiva
Proceso gradual	Liderazgo	Delegación	Definición de funciones
Efecto funcional	Funcionalismos determinadores (Legislativo)	Funcionalismos aplicador (Ejecutivo)	Funcionalismos interpretadores (judicial)
Fase asesora del funcionalismo	Información	Asesoramiento	Supervisión

Nota. Información obtenida de Alvarado, 2019, p. 170.

En suma, como bien lo afirma Mooney (1962), los Principios de la Organización son Universales, lo que permite entender los componentes principales de las Organizaciones gubernamentales y con ello, el fortalecimiento y desarrollo que han obtenido durante el siglo XXI, siendo éstas participes del desarrollo y evolución en cuestión social, económica, política y cultural de un país, estado y municipio. Por lo que la Teoría Organizacional “es un conjunto de principios científicos en construcción” (Alvarado, 2019, p. 183).

**2.4.3 Teoría de las Relaciones Humanas (TRH)**

Esta teoría surge a principio de los años 20 y principios de los 30, con Elton Mayo, Kurt Lewin, Rensis Likert (psicólogo) y Duoglas McGregor. Mismos que desarrollan una escuela donde se encuadra a la Teoría Humanista la cual ve a las Organizaciones como entes sociales, por lo que temáticas como el liderazgo, la motivación, las relaciones grupales, el cambio y el desarrollo del recurso humano, cuentan con un importante lugar dentro de esta.

Se sabe que las Organizaciones están integradas por personas, es por ello, la importancia de conocer y de integrar a la investigación la Teoría de las Relaciones Humanas, que va de la mano con la Teoría de la Organización, cabe hacer mención, que la primera propone que la parte neurálgica de una organización es la humana e interactiva y que la conducta de los individuos que laboran en ella, está relacionada con la pertenencia a un grupo social, su bienestar con el entorno y las normas que rige la sociedad existente, dentro de los grupos de tareas, de estructura o con la recepción de un salario concreto (Velásquez, 2002).

Ésta “...buscó conciliar y armonizar dos funciones básicas de la organización: la función económica, producir bienes y servicios para garantizar el equilibrio externo y la

función social y brindar satisfacciones a los participantes que garanticen el equilibrio interno” (Ramió, 2010, p. 12). Cabe hacer mención, que en la Teoría de las Relaciones Humanas, se analizan los comportamientos y motivaciones de las personas que integran a una Organización, determinados los primeros, por las características con las que deben de contar los individuos, integrantes de un ente laboral, como ejecutores pasivos, administrativos, personas con sentimientos y aspiraciones e individuos, que deben de tomar decisiones y solucionar problemas, y los segundos como lo menciona Mc Clelland, por la motivación al logro, la afiliación y el poder (McGregor, 1960).

Por lo que el postulado de esta Teoría se determina como “la mejor forma de organización es la que considera e integra a las personas que la hacen funcionar” (Rivas, 2009. p. 15).

#### ***2.4.4 Teoría de la Gestión del Conocimiento (TGC)***

Para Guijarro et al., (2015), la Gestión del Conocimiento permite a las Organizaciones tanto Públicas como Privadas, realizar un análisis exhaustivo con base en la selección, incorporación, desarrollo, formación, evaluación de desempeño, remuneraciones y beneficios, análisis y descripción de puestos de los diversos individuos, que integran el área laboral en una Institución Pública o Privada. En otras palabras, estudia las “características intrínsecas personales que subyacen o determinan los comportamientos de una persona y que están relacionadas con un desempeño bueno o excelente en un puesto de trabajo” (p. 2).

Hernández y Martí (2006), la TGC ve a los recursos humanos, como una capacidad desarrollable y susceptible de convertirse en una ventaja competitiva de las Organizaciones. Si bien, para Nonaka y Takeuchi (1995), el conocimiento nuevo dentro de las Organizaciones surge de los propios individuos y estos al transmitirlo, se va convirtiendo en un conocimiento valioso para la organización. Alavi y Leidner (1999) mencionan que, la gestión del conocimiento “tiene como objetivo soportar la creación, la transferencia y la aplicación del conocimiento en las Organizaciones” (p. 111).

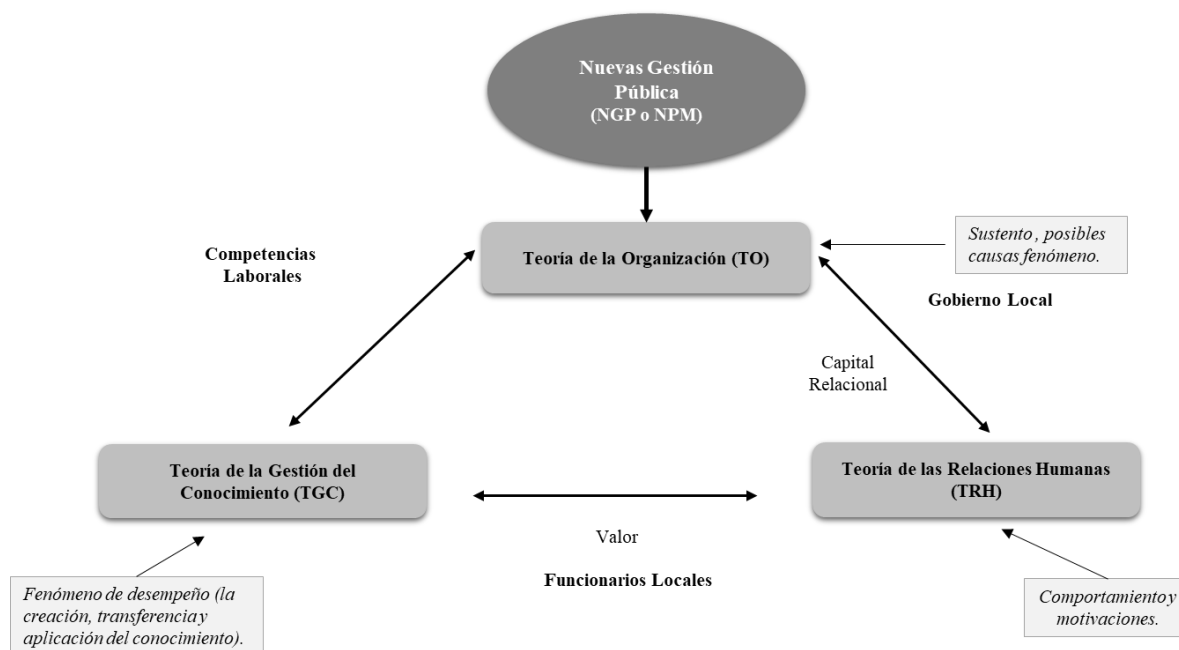
La finalidad de esta Teoría es encontrar, crear y hacer accesible los capitales intangibles de las Organizaciones con el objetivo de que estas fortalezcan su cultura del aprendizaje continuo y el intercambio de conocimiento con otras empresas y con ello poder tener líderes que ejerzan una influencia hacia los demás de motivación, participación y

compromiso, todo esto estableciendo siempre un sistema de comunicación moderna y de inclusión de los trabajadores a la nueva era del conocimiento, lo cual permite que estos identifiquen, valoren, creen y desarrollen sus propios conocimientos, permitiéndole a estos obtener Competencias centrales las cuales conducen a tener Organizaciones de éxito (Rojas y Torres, 2017).

Por lo que, en este contexto, se puede sustentar que el proceso de la gestión del conocimiento en las Organizaciones Públicas y Privadas cuenta con tres etapas a saber: crear conocimiento, compartir conocimiento y aplicar el conocimiento. Dentro de la realización del cruce de congruencia de las teorías existentes con las que se sustenta dicha investigación se observa en la Figura 3, la relación existente entre la teoría base de la investigación denominada la Nueva Gestión Pública donde se determinan las características con las que cuentan actualmente los entes gubernamentales con base en la profesionalización y las Competencias Laborales, que cuenta con teorías secundarias como la Organización, misma que permitirá el sustento de las posibles causas de los fenómenos a evaluar y su relación con la Teoría de las Relaciones Humanas que sustentará los comportamientos y motivaciones de los funcionarios Municipales/Locales y la Teoría de la Gestión del Conocimiento la cual permitirá el estudio del desempeño de las Competencias Laborales, por lo que dentro de esta matriz de relación de teorías se sustentará la creación de un mecanismo para la evaluación y medición de las Competencias Laborales en los funcionarios de la Administración Pública Municipal/Local.

Figura 3

**Relación existente entre las teorías que sustentan a la investigación**



Nota. Esquema de elaboración propia donde se determina la relación existente entre las teorías que sustentan a los fenómenos presentados en los entes gubernamentales, el valor que adquieren los funcionarios Públicos y la interacción del fenómeno de la creación, transferencia y explicación del conocimiento de las Competencias Laborales.

**2.5 Fundamento teórico del instrumento para evaluar Competencias Laborales de los servidores Públicos Municipales en el Estado de Chihuahua**

**2.5.1 Teoría de la Medida (TM)**

Es a partir de la década de los 60, que se maneja, de forma más amplia tanto el concepto como la evaluación de Competencias, en el ámbito laboral, educativo y social. En este capítulo se hará, básicamente, la aportación teórica y metodológica, con la que se construye un instrumento de evaluación y medición, para medir y evaluar Competencias Laborales, en niveles de mando medio y superior en la Administración Pública Municipal/Local.

Se plantea de inicio, algunos aportes sobre la medición contemporánea, sobre todo en el área laboral. Se define lo que hace la psicometría y cuál es su aplicación técnica. Se plantean los supuestos en los que se basa la medida y la forma de operacionalización de esta. Se realiza un aporte teórico, desde el punto de la Teoría Clásica de los Test, la de Generalizabilidad, la de Respuesta al Ítem, asimismo, se plantean las normas técnicas en las

que se basa la construcción de un instrumento, tal como lo es la confiabilidad y la validez, esenciales para obtener calidad y científicidad del instrumento.

#### *2.5.1.1 Antecedentes de la teoría de la medida.*

Los primeros datos de que se tiene conocimiento, en relación con la evaluación de individuos en función de sus habilidades, data del año 200 a.C, en China, sin que este dato haya podido ser totalmente documentado. Bowman (1989), refirió que las “evidencias documentales, más remotas datan del 618 al 907 a.C., en la Dinastía Tang” (Meneses, 2013, p. 7). Se hace alusión que, en ese tiempo, se desarrolló un sistema de evaluación imperial que permitió, no sólo la selección sino la promoción de funcionarios de los diferentes niveles de la Administración.

Otros autores como, Chafer (1985), señala que las primeras evaluaciones de aptitudes datan del año 220 a.C. en China, donde los funcionarios de Gobierno eran evaluados a petición del empleador para determinar su competencia profesional. Pruebas que, con el paso del tiempo, se convirtieron en exámenes escritos durante la Dinastía Han, 220 a.C. a 200 d. C. se seguía el procedimiento, mismo que se aplicó hasta el año 1370.

La evaluación consistía en pedir a los evaluados, como primera prueba que pasaran un día y una noche en una pequeña cabina aislada, donde tenían que realizar composiciones escritas sobre temas asignados; si aprobaban esta prueba, continuaban con otra prueba por tres días y tres noches a los que aprobaban se les aplicaba la última etapa de evaluación en Pekín, donde quienes triunfaban obtenían el puesto de mandarín (Aragón, 2015, p. 4-5).

Gregory (2001) y Martínez (1996) refieren que, hacia el año de 1370, para ocupar puestos en el Gobierno, se incluían las evaluaciones de las aptitudes en equitación, música, aritmética y escritura poniendo énfasis en la belleza de la caligrafía, ya que se consideraba esencial en una buena comunicación; también se les evaluaba el conocimiento de las leyes civiles, los ritos o ceremonias, además del conocimiento y manejo de los principios de Confucio. En el año de 1905, se sabe que este tipo de evaluaciones, fueron eliminadas y reemplazadas por requisitos educativos, tales como poseer un título universitario (Aragón, 2015).

Los Sistemas de Evaluación continuaron en su devenir, siendo parteaguas el curso del siglo XIII, en el que se desarrolla en Inglaterra, la Doctrina Filosófica del Empirismo, la cual considera a la experiencia como la única fuente válida de conocimiento. Para los empiristas, la fuente del conocimiento verdadero era la experiencia sensible, es decir, sólo lo que podía

verse, sentirse, oírse, palpase y olerse, más lo que se pudiera inferir de estas experiencias sensibles. Hacia la primera mitad del siglo XIX, florece el Positivismo, arraigado en los principios del empirismo inglés, identificando el conocimiento verdadero sólo como aquel derivado del Método Científico o Conocimiento Positivo.

El positivismo es el antecedente de la corriente psicológica del Conductismo, “la cual considera solamente como objeto de estudio a la conducta del sujeto externa, objetiva y observable” (Aragón, 2015, p. 7). Otra aportación importante, en la evaluación del comportamiento humano, lo presentó la psiquiatría, ya transcurriendo el siglo XIX. Se reportan como pioneros en el aporte de medición individual Frederick W. Bessel (1784-1846), Carl F. Gauss (1777-1855), astrónomos pioneros en el estudio de las diferencias individuales en la percepción. Siguió las aportaciones de Gustav T. Fechner (1801-1887) y Hermann Von Helmholtz (1821-1894) en el desarrollo de la psicofísica y que supuso el inicio de la psicología como disciplina académica y también en el avance importante en la sistematización de la medida de las sensaciones psicológicas producidas por un estímulo físico en (Castro, 2011).

Francis Galton (1822-1911), James Mc Keen Cattell (1860-1944) y Alfred Binet (1857-1911) son los autores considerados como los pioneros de la psicometría moderna, es decir, fueron los creadores de los primeros instrumentos de medición, desarrollando la sistematicidad en el estudio de las diferencias humanas en (Castro, 2011). Otros autores, no menos importantes, como Lewis M. Terman (1877-1956), publicó la revisión de Stanford Binet, consiguiendo un instrumento de medición de inteligencia, que, hasta la actualidad, se aplica en la industria. La aportación que tuvo Terman marca la incorporación a los test de “pautas claras para la Administración, revisión y representatividad de la muestra, para la correcta interpretación de las puntuaciones” (Castro, 2011, p. 9).

En la Edad Media, se utilizaron evaluaciones en distintos gremios, donde la evidencia de prueba era la realización de un período de aprendizaje y la realización de una pieza muestra, incluyéndose Estándares de Desempeño. (Hoskin, 1979), Anastasi (1980) y Nunnally (1973), refieren que es a partir de las primeras investigaciones relacionadas con la presentación de las diferencias individuales, la presencia de estímulos y las reacciones generadas, que se establecieron los registros de respuestas, se trabajó, asimismo, en la precisión de las medidas y sobre todo, de las condiciones controladas, en las que se

presentaban elementos que resultan, primordiales, en el desarrollo de la psicometría tal como la conocemos en la actualidad.

### 2.5.1.2 *Inicio de la medición contemporánea en el área laboral*

Durante la Primera Guerra Mundial, en E.U.A, el Departamento de Estado, ante la necesidad de reclutar personal calificado en sus filas, solicita a Mc Clelland, quien fungía como catedrático en Harvard, realizar un análisis, en el cual se pudieran evidenciar, las características presentes en las personas a seleccionar y que predijeran su éxito en el desempeño laboral. Luego de un período de estudio, llegó a la conclusión de que "...un buen desempeño en el puesto de trabajo está más relacionado con características propias de la persona, a sus Competencias, que a sus aspectos como conocimientos o habilidades" (Márquez, 2013, p. 15).

En la década de los 80, se dinamiza la función de mejora en la selección de personal en las distintas empresas y con ello, el manejo de Competencias se hace cada vez más aplicable en el área de la administración, es decir, aplicar una visión integrada de la gestión de recursos humanos. Los países pioneros en el manejo de Competencias en el área profesional, fueron Estados Unidos, Inglaterra y Australia, enfocándose en la mejora del recurso humano en su eficiencia, pertinencia de personal, puesto y calidad de capacitación laboral. En la Conferencia Mundial sobre la Educación Superior con sede en la UNESCO (1998), se hizo hincapié en la necesidad de propiciar el aprendizaje permanente y la construcción de las Competencias para contribuir al desarrollo cultural, social y económico de la sociedad.

Dadas las tendencias de desarrollo de los países industrializados, la Comisión de Secretaría para lograr nuevas habilidades de Estados Unidos (The Secretary's Commission on Achieving New Skills-SCANS) emitió un Informe para 1991, en el cual identifican cinco categorías generales de competencia transversales, mismas que se presentan en la Tabla 5.

Tabla 5

#### **Competencias transversales desarrolladas por la Comisión de Secretaría para lograr nuevas habilidades de Estados Unidos (SCAN).**

Nombre	Contenido
Gestión de Recursos	Tiempo, dinero, materiales y distribución, personal.
Relaciones Interpersonales	Trabajo en equipo, enseñar a otros, servicio a clientes, desplegar Liderazgo, negociar y trabajar con personas diversas.

Nombre	Contenido
Gestión de Información	Buscar y evaluar información, organizar y mantener sistemas de información, interpretar y comunicar, usar computadoras.
Comprensión Sistemática	Comprender interrelaciones complejas, entender sistemas, monitorear y corregir desempeños, mejorar o diseñar sistemas.
Dominio Tecnológico	Seleccionar tecnologías, aplicarlas en la tarea, dar mantenimiento y reparar equipos.

Nota. Elaboración con base en el informe SCANS (1991).

### 2.5.1.3 *La Psicometría y su aplicación técnica*

La Psicometría, entendida como la ciencia social y su particular metodología acerca de la medida, así como su aplicación técnica, específicamente, se refiere al campo de la teoría y práctica sobre la elaboración, diseño, comprobación matemática, formas de interpretación de resultados, planteamiento de normatividad, así como forma de revisión de cualquier instrumento, en el que esté involucrado el desarrollo del ser humano. Los historiadores de las pruebas psicológicas sustentan como fundador de la Psicometría a Galton, siendo sus aportaciones metodológicas consideradas, como la base de procedimientos estadísticos, tal como lo es el *Coefficiente de Correlación* desarrollado por K. Pearson (1857-1936), las intuiciones sobre forma de campana, para describir la distribución de puntuaciones en un test, así como los Métodos de Cuestionario (Meneses, 2013, p. 18).

Toda vez arraigado el manejo y conceptos distintos, sobre la función de la inteligencia y los test, adicionando las nociones biologicistas y hereditarias de los pioneros y sustentado en el desarrollo estadístico de Charles Spearman (1863-1945), se crea una importante corriente de pensamiento, en la que se concibe a la inteligencia como un factor único, conocido como factor “g” a partir del cual, Spearman, explica las puntuaciones en los distintos test de inteligencia. Thurston (1931), planteaba una posición alternativa, sugiriendo en un “papel central a la fiabilidad, como requisito para la validez de las medidas en la psicometría” (Meneses, 2013, p. 12).

### 2.5.1.4 *La medida y formas de operacionalización*

Según el aporte que realiza Nunnally (1987), la medición consiste en determinar las reglas que serán asignadas con base en números a objetos, obteniendo con ello que estos estén representados por cantidades de atributos. Se entiende que, desde el Enfoque de las Ciencias Sociales, la Educación y la misma Psicología, se busca medir aspectos que no son físicos ni directamente observables, luego entonces, donde los objetos pueden ser personas. En el manejo del concepto de la medida, se especifica que un concepto no es susceptible de ser

medido de forma directa, lo que se mide son las definiciones operativas de ese, de ahí que cada uno requiere de una operacionalización.

Entendiendo la Operacionalización de Conceptos, como uno de los procesos fundamentales de la Investigación Social Cuantitativa. A través de ello, se establecen una serie de dimensiones y características que representan propiamente los conceptos. Con ese resultado se especifican las variables o los indicadores a través de los cuales, se llega a las aproximaciones y/o a los contrastes empíricos de la problemática que se investiga (Caminotti y Toppi. 2020).

En el lenguaje que se utiliza en la Psicometría, el concepto de *Medida* se considera como un elemento matemático, que como ya vimos, es imprescindible en el momento de la definición operacional de conceptos teóricos, tanto para la formulación precisa de hipótesis, al constatar datos, así como en la verificación experimental de las teorías. Se atribuye a Stevens, la definición de la medida como el "...proceso de asignación de números a objetos o acontecimientos de acuerdo con reglas, producto de las cuales se obtendrían los diferentes tipos de escalas: nominal, ordinal, de intervalo y razón" en (Meneses, 2013, p. 13), se le conoce a su aportación como la Teoría de las Escalas de Medida de Stevens.

Durante la segunda mitad del siglo XX, se presenta una nueva Teoría Axiomática de la Medición, conocida como la Teoría Representacional, que está considerada como el paradigma actual, en el manejo de instrumentos psicométricos, también denominados Test o pruebas psicométricas. Krantz, et al., (1971) refieren que

...en esta teoría se establece un homomorfismo entre las relaciones de los números que asignan a los objetos -sistema relacional numérico-, y las relaciones empíricas entre los objetos -sistema relacional empírico-, donde medir implica utilizar el sistema numérico para, mediante el homomorfismo, representar el sistema de relaciones empíricas (p. 94)

En contraste con el trabajo de Stevens, se hace "un mayor énfasis en las condiciones que debe satisfacer ese sistema relacional empírico, antes de atribuirle una escala de medida" (Márquez 2013, p. 17).

Regresando al proceso de la Operacionalización, podríamos decir que, desde un punto de vista procedimental, se ubica en las primeras fases de la investigación y al igual que la

delimitación del tema, es un proceso que requiere varias revisiones. Para entender lo que es operacionalización de conceptos o variables se dice que:

...la variable es todo aquello que se va a medir, controlar y estudiar en una investigación, es también un concepto clasificatorio. Pues asume valores diferentes, los que pueden ser cuantitativos o cualitativos lo que garantiza la coherencia entre las variables involucradas en las hipótesis de trabajo y las proporciones de realidad sujetas a medida; así, al analizar y desagregar los atributos y dimensiones de los conceptos se gana en concreción y favorece la precisión en la medición (Núñez, 2007, p. 167) (Véase Tabla 6).

Tabla 6

### Elementos de la operacionalización de conceptos

Concepto	Dimensión	Variable	Indicador
Variable latente Variable conceptual o constitutiva Constructo Constructo hipotético Concepto teórico	Componente Aspecto Elemento	Variable operativa Definición operacional	Variable observable Variable empírica
Los conceptos son abstracciones, construcciones lógicas expresadas y puedan dar cuenta de un hecho o fenómeno que representan...para que sean científicos, debe existir acuerdo básico acerca de lo que designan, estar definidos con precisión y pertenecer a alguna teoría que, como contexto denotativo orienta semánticamente su significado y lo hace relevante (Ander-Egg,1980)	Existen conceptos complejos que deben separarse lógicamente en dimensiones de naturaleza diferente. Cada una en conjunto resumen e integran el concepto teórico. La dimensión es una propiedad latente del concepto, no observable empíricamente.	Es la definición de trabajo, con ella no se pretende expresar todo el contenido del concepto, sino identificar y traducir los elementos y datos empíricos que expresan o identifican el fenómeno en cuestión. Cualquier cualidad o característica de un objeto o evento que contenga, al menos dos atributos, categorías o valores, en los que pueda clasificarse. (Cea D'Ancona,1998) propiedad que puede fluctuar cuya variación es susceptible de medirse y de observarse (Hernández, Fernández y Baptista, 2006).	Elemento observable, información transformable en valores numéricos que nos va a permitir realizar operaciones de cálculo, estadísticas que nos permiten nuevas operaciones para describir la realidad estudiada, comprenderla, explicarla e incluso predecir acontecimientos en términos probabilísticos. La medida estadística es un concepto o de la dimensión de un concepto o de una parte de aquella, integrada en un sistema coherente de medidas semejantes que sirve para

Concepto	Dimensión	Variable	Indicador
			describir aquello que estamos estudiando.

Nota. Información obtenida de Reguant y Martínez (2014, p. 5) y donde se describen los elementos para la operacionalización de los conceptos a utilizar en un instrumento.

Se establece, con lo anterior, que la operacionalización de los conceptos y/o variables, permiten la elaboración de un instrumento de medida, convirtiendo los indicadores en ítems o elementos de observación. Así a través de un instrumento de medición, se recaba información que, a su vez, ofrece las respuestas a las preguntas formuladas en el problema de investigación, de tal suerte que se puedan comprobar las hipótesis. Con este mismo planteamiento, se determina el nivel de medición de las variables, así como la técnica estadística más apropiada para el análisis de datos (Grajales 1996).

### 2.5.2 *Teoría Clásica de los Test (TCT)*

Sperman hacia 1904, formula el Modelo Lineal con error de medición, mismo que sirvió de sustento a uno de los “Modelos estadísticos más utilizados en la construcción de instrumentos de medición (test psicométricos), conocido como la Teoría Clásica de los Test (TCT), o como la Teoría del Puntaje verdadero y/o probabilístico” en (Bazán, 2004, p. 80). El Modelo lineal clásico, consiste en asumir que la puntuación que una persona obtiene en un test o puntuación empírica y que suele designarse con la letra  $X$ , está formada por dos componentes, por un lado, la puntuación verdadera de una persona en ese test ( $V$ ) sea la que sea, y por otro un error ( $e$ ), que puede ser debido a muchas causas que se escapan y no se controlan, se expresa formalmente ( $X = V + e$ ) (Muñiz, 2010, p. 60).

El Modelo lineal clásico, está considerado, en general, como un Modelo de gran simpleza, dado que no se precisa a qué equivale la puntuación verdadera, ni tampoco de dónde surge la fuente de error, ya que ésta puede ser desde circunstancias personales, hasta medio ambientales, en las que se lleva a cabo la aplicación de la prueba. Sin embargo, tampoco es que carezca de explicación, a lo cual Sperman inicia por plantear un primer supuesto, que es el de definir la puntuación verdadera ( $V$ ). Para avanzar en el conocimiento y precisión de la puntuación verdadera, Sperman, añade a su Modelo tres supuestos:

...a saber, en el primer supuesto es definir la puntuación verdadera con (V), como la esperanza matemática de la puntuación empírica, que formalmente puede escribirse como ( $V = E(X)$ ), conceptualmente significa, que se define la puntuación verdadera de una persona en un test, como aquella puntuación que obtendría como media si se le aplicara  $n$  veces el mismo test. “Se trata de una definición teórica ya que la puntuación media que una persona obtuviera en el test sería su verdadera puntuación” (Muñiz, 2010, p. 60).

En el segundo supuesto, Sperman asume que no existe relación entre la cuantía de las puntuaciones verdaderas de las personas y el tamaño de los errores que afectan a esas puntuaciones, es decir, que puede haber puntuaciones verdaderas altas con errores bajos, o a la inversa, evidenciando que no hay conexión entre el tamaño de la puntuación verdadera y el tamaño de los errores, el cual expresa como  $r(v, e) = 0$  (Muñiz, 2010, p. 61).

El supuesto tres, establece que los errores de medida de las personas en un test no se encuentran relacionados con los errores de medida en otro test distinto. Por lo que no hay ninguna razón para pensar que los errores cometidos una ocasión vayan a covariar sistemáticamente con los cometidos en otra ocasión, mismo que se expresa  $r(e_j, e_k) = 0$  (Muñiz, 2010, p. 61).

Además de los supuestos, plantea una definición de lo que son test Paralelos, entendidos como aquellos test que miden lo mismo exactamente, pero con distintos ítems. (Muñiz, 2010, p. 61). Ambos supuestos, establecidos por Sperman, junto con la definición de los test paralelos, constituyen el argumento fundamental de la Teoría Clásica de los Test.

#### *2.5.2.1 Test Referidos al Criterio (TRC)*

Estos test fueron desarrollados por Glaser (1963) contando con una influencia en el ámbito educativo, sin embargo, estos también son utilizados para la llevar a cabo la evaluación en un ámbito laboral. Este tiene como objetivo “determinar si las personas dominan un criterio concreto o campo de conocimiento” (Muñiz, 2010, p. 61) o bien evaluar la destreza en los puestos de trabajo, niveles de Dominio o Competencias en los trabajadores. Dentro de estos test no se pretende discriminar entre cada una de las personas, como la gran mayoría de los

test psicológicos lo hacen, sino tener una evaluación del grado de conocimiento el cual es denominado *Criterio* (Muñiz, 2010).

### **2.5.3 Teoría de la Generalizabilidad (TG)**

Este aporte teórico, se presenta a partir del enfoque de la Psicología Social, ligado con las aportaciones de otras ciencias como la Antropología, la Sociología, la Economía, siendo su dominio sobre el enfoque positivista. A partir de estos aportes, es que se generan múltiples diseños, donde la variable personal se amplía, para considerar la influencia del entorno en el pensamiento y actuación individual-social. Desde el enfoque de la Psicología Social soviética, se pierde el enfoque del individualismo, dando paso a la actuación del hombre en la cultura y su dinámica de funcionalidad. Para esta Psicología, en la búsqueda de la validez y estandarización de los métodos, se inicia generalizando el comportamiento laboral y su influencia social-ideológica en su formación esencial como sujeto.

El enfoque marxista, definió la tendencia de la Psicología Social Soviética, siendo su principal exponente Vigotsky (1885-1984), sus contemporáneos más importantes en el desarrollo de la psicología histórico-cultural fueron Rubinstein, Ananiev y Udnadze. Vigotsky en su fundamento epistemológico refiriere

...el problema del conocimiento entre el sujeto y el objeto se resuelve a través de la dialéctica marxista (S-O), donde el sujeto actúa (persona) mediado por la actividad práctica social (objetal) sobre el objeto (realidad), transformándolo y transformándose a sí mismo” (Salas, 2001, p. 60).

En la década de los 70, la psicología social soviética cobró importancia en su significación teórica y metodológica con los trabajos de B.F., Lomov.

La dimensión sociocultural no niega el nivel de lo general, visto como mecanismo y procesos esenciales...[contempla] que una visión estandarizada solo tiene sentido en su propia cultura, ya que la moral, la religión, la vida, la muerte, la familia, [el trabajo] tienen que ser investigados en el sentido de donde viven, en una cultura concreta, y no desde el sentido del sujeto de investigación (González, 1993, p. 167).

En la década de los 60, se encontraba en auge el enfoque positivista, encontrando el enfoque de la generalizabilidad en la Psicología Social, con el manejo de los instrumentos psicométricos, a través de los cuales, tanto la personalidad como la inteligencia, podía

generalizarse a través de los instrumentos psicométricos y su referencia respecto de grupos, así Cronbach (1957-1975) se convierte en uno de los principales exponentes, contribuyendo en la cumplimentación de la Teoría Clásica de los Test. Siendo los colaboradores más importantes en esta nueva etapa Gleser, Nanda y Rajaratman (Muñiz, 2010, p. 61).

La contribución de Cronbach, a la TCT fue la aplicación del uso de la varianza, a través de la cual se puede ubicar, con precisión, la fuente del error que se presenta en los puntajes, mediante el concepto de faceta. Término que fue acuñado por Cronbach & Gleser (1959), designando a una situación de medida sus características, las que son susceptibles de ser modificadas entre una situación y las que pueden hacer que varíen los resultados obtenidos.

Dentro del marco clásico, también se generó otro desarrollo psicométrico, es el de los Test referidos a Criterio (TRC) es aplicable, básicamente, en el área laboral y escolar. Su objetivo es determinar si las personas dominan un criterio concreto o campo de conocimiento determinando, en qué grado lo conocen y aplican. Desarrollado por Glaser en (1963).

#### ***2.5.4 Teoría de Respuesta al Ítem (TRI)***

Rasch (1960) y Birnbaum (1968), precursores de esta Teoría, establecieron una relación entre el comportamiento de una persona frente a un ítem y el rasgo responsable de esta conducta (rasgo latente). Para ello, recurrieron a la aplicación de funciones matemáticas, que describieran la posibilidad de dar una determinada respuesta al ítem, para cada nivel de rasgo medido por éste. Su objetivo principal, es la construcción de instrumentos de medición con propiedades invariantes entre poblaciones.

Si dos individuos presentan idéntico nivel de rasgo medido ambos tendrán igual probabilidad de dar la misma respuesta, independientemente de la población de pertenencia. Esto conlleva un gran beneficio respecto de la TCT, en tanto que es posible evitar el uso de un grupo normativo (Attorresi et al, 2009, p. 180).

Hambleton y Swaminathan (1985), rescatan la importancia de las medidas Locales de precisión que proporciona la TRI. Desde la TCT se plantea la fiabilidad como un valor global y constante para todos los niveles del rasgo, sin embargo, se conoce que los test son más precisos para discriminar en un determinado rango de la variable y menos en otro.

La TRI provee información respecto del grado de exactitud con que se mide la variable en función de sus diferentes niveles. Estas medidas de precisión Locales se

hacen operativas mediante las funciones de información de los ítems y del test desarrolladas por Birnbaum (1986) en (Attorresi et al, 2009, p. 181).

Se refiere que son estas aportaciones, las que dan a la TRI respuestas a los principales inconvenientes, encontrados en la TCT, aunque obtener la precisión a la hora de establecer los parámetros de medida para un test, no es un trabajo para nada simple. La fuerza de esta teoría se sostiene en un conjunto de supuestos o constructos exigentes, a los que la mayoría de los datos empíricos se ajustan y por ende condicionan su aplicabilidad. Se requiere tener muy clara la metodología y la técnica para poder aplicarla en la construcción de un test.

En el marco de la TRI, se genera una Curva Característica del Ítem (CCI) "...la cual representa la relación entre el valor de respuesta esperado en el ítem y el valor en el rasgo o aptitud medida por el test al que pertenece dicho ítem y parámetros" (Tómas et al, 2000, p. 41). Se postula así la existencia de una relación directa entre el comportamiento de un individuo frente al ítem y el rasgo que genera esta conducta. La formalización de la relación adopta la figura de una función matemática que vincula la probabilidad de dar una determinada respuesta (opción-clave o respuesta-clave) a un ítem con cada nivel del rasgo latente. En los ítems de habilidades la "clave es la respuesta correcta los Modelos matemáticos probabilísticos aplicados son, las funciones de distribución de probabilidad normal acumulada y la logística" (Attorresi et al, 2009, p. 182).

Como supuesto en la TRI se plantea, que la aplicación de los Modelos se asienta sobre un conjunto de hipótesis que se deben, suponer, desde el inicio, así asumir que la conducta de una persona ante un ítem sigue un Modelo probabilístico con una forma determinada (CCI) para cada uno de los ítems, es en sí mismo un supuesto de la TRI. Otro de sus supuestos es la independencia Local de los ítems, este requisito supone "...que conocido el nivel  $\theta$  de un sujeto, las respuestas a cualquier subconjunto de ítems no agregan ninguna información para el cálculo de probabilidad de respuesta a un ítem en particular, es decir, que las respuestas son estadísticamente independientes" (Attorresi et al., 2009, p. 182).

Como Modelos en la TRI, se contempla que vinculan el nivel del rasgo con las propiedades psicométricas que describen al ítem y la probabilidad que tiene el sujeto de optar entre las opciones que le ofrece el reactivo. Los tres parámetros del Modelo probabilístico denominado CCI, son unidimensionales y suponen que la respuesta al ítem sólo admite dos opciones. Estos conocidos como dicotómicos se utilizan, generalmente para ítems que

evalúan rendimiento y habilidades, por ejemplo, correcto/incorrecto; acuerdo/desacuerdo; si/no.

Los Modelos de la CCI surgen a partir de la combinación del tipo de función matemática adoptada: logística o normal y el número de parámetros considerados -uno, dos o tres-, de la combinación se definen los seis Modelos a saber: 1) el de Rasch; 2) el Supuesto de Independencia Local; 3) Estimación de Parámetros; 4) el Método de Función de Información y dos alternativos el 2PL y 3PL. Estos modelos psicométricos comparten los siguientes supuestos básico (Leenen, 2014) (Véase Tabla 7).

Tabla 7

### Supuestos básicos que comparten los Modelos CCI

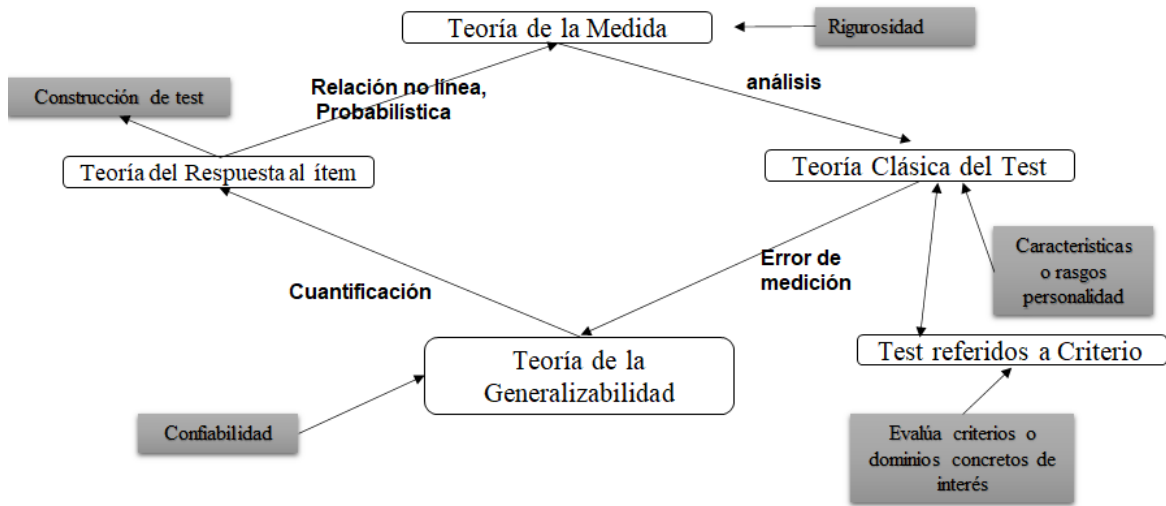
No.	Supuestos
1	Subyacente a la prueba existen uno o más constructos o rasgos latentes (ciertas habilidades, actitudes, Competencias, entre otros) que intervienen cuando las personas responden a los ítems.
2	Tanto las personas como los ítems tienen características relevantes (para los constructos mencionados) que se pueden resumir en uno o más parámetros (parámetros en la TRI son números que caracterizan un ítem o una persona).
3	Las características de los ítems se definen independientemente de (es decir, existen sin referencia a) las personas y viceversa, las características de las personas son independientes de los ítems.
4	Es posible hacer una afirmación sobre la conducta de una persona específica en un ítem específico (sobre la probabilidad de que lo acierte) tras la aplicación de una regla (generalmente, una función o una ecuación) que combina los parámetros de las personas y del ítem.

Nota. Tabla donde se especifican los cuatro supuestos básicos que comparten los Modelos del CCI determinados por Leenen (2014).

Dentro de la Figura 4 se encuentra la relación existente entre las Teorías para la validación del instrumento mismas que cuentan con un desarrollo circular ya que una depende de la otra, así mismo, estas permitirán darle validez de contenido, de constructo y de criterio.

Figura 4

**Relación de las teorías para la elaboración del instrumento de evaluación y medición de Competencias Laborales Genéricas/Transversales**



Nota. El diagrama fue elaborado con base en la relación existente entre las Teorías que sustentan al instrumento de evaluación y medición de Competencias Laborales para funcionarios Públicos Municipales del Estado de Chihuahua.

**2.5.5 Normas técnicas para un instrumento**

Un instrumento de evaluación es una técnica o procedimiento evaluador, por el que se obtiene una muestra de la conducta de los examinados, en un Dominio específico que es posteriormente evaluada y puntuada, siguiendo un proceso estandarizado. Así un instrumento de medición, también conocido como test, es producto de la integración de un conjunto de reactivos y cuyas propiedades estadísticas, tienen que ser determinadas antes de ser aplicados, de ahí la necesidad de ser un test confiable y con esta se presenta la principal característica de la escala medida a partir de la correlación entre los reactivos individuales y el instrumento en su conjunto, también se requiere que el test sea válido, es decir, que efectivamente mida lo que dice que está midiendo (Muñiz, 1997).

La construcción de un instrumento se basa, en Modelos psicométricos a través de los cuales se evalúa la calidad de la medida y dan garantía de una adecuada construcción de prueba. En el campo de la psicología, de las ciencias sociales y de la educación los test constituyen el marco de referencia y metodológico que reúnen todos los Modelos, que subyacen a la elaboración y uso de test. (Muñiz, 1997). Los cuales conforman la teoría de los

test, formalizan las interrelaciones de tres componentes, mismos que intervienen, de manera inequívoca en la medición mediante test: 1) la puntuación observada mediante la Administración -puntaje total o la respuesta de un individuo al ítem-; 2) un valor inobservable del Dominio o rasgo que se pretenda medir y 3) el error de medida que conlleva todo proceso de medición (Muñiz, 1997).

La teoría de los test, en los últimos cuarenta años ha registrado cambios importantes con tendencia hacia el desarrollo de teorías y técnicas de medición, tal es el caso de la Teoría de la Respuesta al Ítem (TRI) desarrollado por Hambleton y Swaminathan, 1985; Lord, 1980; Martínez-Arias, 1995 y Muñiz, 1997 (Attorresi et al., 2009, p. 179). Cabe destacar, que tanto la TCT como la TRI pretenden obtener el mismo objetivo, que es el de estimar el error que se comete al intentar medir un constructo específico, ambas teorías plantean un Modelo y conjunto de supuestos, que, de cumplirse, garantizan la precisión de la medida. Ambos Modelos se complementan en la búsqueda de la realización de un análisis profundo y exhaustivo de calidad y adecuado funcionamiento del test.

#### **a) Confiabilidad**

También conocida como la consistencia interna de un instrumento, referida por Anastasi, 1998, Aiken, 1996 como "...la precisión con que el test mide lo que mide, en una población determinada y en las condiciones normales de aplicación" en (Aliaga, 2007, p. 92). Entendiendo que las condiciones normales de aplicación son las que se encuentran especificadas en cada uno de los instrumentos (estandarización).

Una falta de confiabilidad, en cualquier instrumento, se liga de forma directa con la aparición del error. Donde el error "...es cualquier efecto irrelevante para los fines o resultados de la medición, que influye sobre la falta de confiabilidad de tal medición" (Aliaga, 2007, p. 92). Existen diferentes tipos de error, tal como aparece en la Tabla 8.

Tabla 8

#### **Confiabilidad y los Tipos de Error**

Constante o sistemático	Casual o no sistemático
Se produce cuando las mediciones que se obtienen con una escala son sistemáticamente mayores o menores que lo que realmente deben ser.	Se produce cuando las medidas son alternativamente mayores o menores de lo que realmente deben ser. Este error tiene que ver con la fatiga, motivación, tensión emocional, fluctuaciones de la memoria, condiciones externas de luz, humedad, ventilación, distracción que presenta el examinado al momento de realizar la prueba.

Nota. Tabla obtenida de Aliaga (2007, p. 92)

Respecto de la confiabilidad del test, señala Nunnally y Bernstein (1995), que es una condición necesaria, pero no suficiente de validez: si se está midiendo muy mal, es casi inútil preguntarse que se está midiendo; sin embargo, se puede medir bien, refiere, de tal manera que se puedan detectar las diferencias interindividuales (confiabilidad) y no sólo aquellas situaciones que se pretenden como validez. A la par, se hace referencia también a la unidimensionalidad del constructo, medido tal como se define por los ítems que componen la Prueba, la cual se refiere al único rasgo o dimensión que se pretende medir, en un instrumento, sea esta general o específica.

La confiabilidad de una medición, según el propósito y ciertas características del segundo, puede tomar varias formas o expresiones al ser medidas o estimadas: coeficiente de precisión, estabilidad, equivalencia, homogeneidad o consistencia interna, pero el denominador común es que todos son, básicamente expresados, como diversos Coeficientes de Correlación (Quero, 2010, p. 249).

Lee J. Cronbach propuso en el año 1951 el coeficiente  $\alpha$  (Alpha), como un coeficiente de confiabilidad, vinculado a la homogeneidad o consistencia interna. Este coeficiente es la generalización de las fórmulas KR-20 y KR-21 de consistencia interna, desarrolladas en 1937 por Kuder Richardson, (Kerlinger y Lee, 2002). Este aporte era aplicable a formatos binarios de calificación o respuesta dicotómica. Ya con la “creación del  $\alpha$  de Cronbach, se pudo evaluar la confiabilidad o consistencia interna en una escala Likert o cualquier escala de opción múltiple” (Quero, 2010, p. 250).

En el Coeficiente  $\alpha$  de Cronbach, la varianza verdadera viene definida por la suma de las covarianzas e indica en que proporción discrimina, precisamente los ítems, por estar relacionados entre sí. “Esto es lo que indica cualquier covarianza que equivale a un coeficiente de correlación calculado con puntuaciones directas no típicas” (Márquez, 2013, p. 116).

### ***Método de verificación de la confiabilidad***

La forma de aplicar el coeficiente  $\alpha$  de Cronbach para la obtención de confiabilidad, se aplica de forma directa, sin acudir a puntuaciones hipotéticas. La fórmula que se utiliza implica de hecho una definición de confiabilidad o de puntuación verdadera, así como el elemento real de la fórmula:

$$\frac{K \left( 1 - \sum \frac{S^2_i}{S^2_t} \right)}{K - 1}$$

Donde K representa el número de reactivos,  $S^2_i$  la varianza de las calificaciones en el reactivo  $S^2_t$  la varianza de las calificaciones totales de la prueba. Las fórmulas de Kuder Richardson sólo son aplicables cuando los reactivos están calificados con 0 o 1. El coeficiente  $\alpha$  es una fórmula general para estimar la confiabilidad, que consta de reactivos en los cuales pueden asignarse calificaciones de distinto peso a respuestas diferentes (Morales, 1990, p. 299-300).

La Confiabilidad, en general se puede decir que está haciendo referencia a los errores aleatorios, específicamente a dos tipos: los que no pueden ser controlados y por lo tanto no se pueden predecir y los sistemáticos, que si son controlables y pueden ser explicados mediante una fuente de variación sistemática. De éstos, los que más interesan a la Teoría de la Fiabilidad son los errores aleatorios (Martínez, 1996). La Confiabilidad es “la consistencia en un conjunto de medidas de un atributo. También se le puede definir como la proporción de la variabilidad verdadera respecto de la variabilidad obtenida” (Argibay, 2006, p. 18).

En el análisis de la confiabilidad se consideran tres elementos fundamentales, que son la *congruencia o consistencia interna*, que consiste en que las distintas partes que componen un instrumento miden lo mismo, es decir, los ítems miden el mismo atributo; la *estabilidad del instrumento* se logra al analizar la congruencia interna y en ningún momento se contemplan variaciones que podrían darse en las medidas; sin bajar la confiabilidad con el paso del tiempo, el cual consiste en aplicar un mismo instrumento en distinto tiempo a un mismo grupo de sujetos, correlacionar los puntajes entre sí, estableciéndose con ello la confiabilidad del instrumento y la *equivalencia* se aplica, cuando se quiere determinar la confiabilidad de dos instrumentos que se consideran paralelos (Argibay, 2006, p. 18, 21,25).

### **b) Validez**

Una vez que se ha hablado sobre la operacionalización de constructo, el siguiente proceso metodológico que se sigue, cuando de creación de instrumentos de medición se refiere, es conocer qué es y cómo se lleva a cabo la validez. Para conocer, e identificar el concepto de

validez, se presenta una cronología, misma que nos permite saber que, en su esencia, el concepto no cambia con el tiempo, palabras más o palabras menos, la esencia es la misma.

La validez del constructo también es entendida como “... el grado que un instrumento mide lo que pretende medir o que cumple con el objetivo para el cual fue constituido” (Urrutia et al, 2014, p. 548). Para que un instrumento o test se considere científico, debe de contener además de la validez, la confiabilidad, estos dos elementos de la medición.

Tabla 9

### Conceptos de Validez de Contenido en el tiempo

<b>Autor</b>	<b>Definición</b>
<b>1975 Lawshe</b>	Es la medida en que existe comunión o solapamiento entre el rendimiento en la prueba investigada y la capacidad para funcionar en el ámbito de rendimiento laboral definido.
<b>1976 Bohrnstedt</b>	La validez del contenido es el grado en que la medición representa el concepto medio.
<b>1978 Nunnally</b>	La validez del contenido de un instrumento depende de la adecuación de un Dominio específico del contenido muestreado.
<b>1982 Magnusson</b>	Se trata de determinar hasta dónde los ítems de un instrumento son representativos del dominio o universo de contenido de la propiedad que se desea medir.
<b>1985 Bush</b>	El grado en que el instrumento cubre el contenido que se supone debe medir.
<b>1986 Kerlinger</b>	Es la representatividad del contenido.
<b>1986 Mitchell</b>	Se refiere a la relevancia y representación del atributo en los ítems de un instrumento de medición para un propósito particular.
<b>1995 Haynes et al</b>	Es el grado en el cual los elementos de un instrumento de evaluación son pertinentes y representativos de un constructo objetivo destinada a una finalidad específica de evaluación.
<b>1998 Ruiz</b>	El grado en que un instrumento realmente mide la variable que pretende medir.
<b>2003 Wyns Schmidt y Schafer</b>	La evidencia necesaria para determinar el grado en que un instrumento muestre adecuadamente el Dominio de investigación de interés.
<b>2003 Sireci</b>	Las principales evidencias de validez de contenido son la definición del Dominio y su representación. La representatividad indica la adecuación con que el contenido del test representa todas las facetas del Dominio mientras que la relevancia alude al grado en que cada ítem mide el Dominio definido.
<b>2004 Maryin-Arrivas</b>	El grado en que un instrumento de medida mide aquello que realmente pretende medir o sirve para el propósito para el que ha sido construido.
<b>2006 Polit y Beck</b>	La medida en que un instrumento de evaluación contiene una muestra adecuada de elementos para el constructo evaluado.
<b>2007 Tomas y Nelson</b>	El grado en que una prueba representa de forma adecuada lo que se ha realizado.
<b>2010 Prieto y Delgado</b>	Es la justificación de que los ítems para medir el criterio son una muestra representativa del contenido a evaluar.
<b>2012 Jaramillo y Osses</b>	Es el grado en el que la medición representa al concepto medido.
<b>2015 Robles-Garrote y Rojas</b>	Los ítems o aspectos elegidos para la elaboración del instrumento de elaboración son indicadores de lo que se pretende medir.

<b>2016</b>	
<b>Parrado-Lozano et al</b>	El grado en que el instrumento representa la totalidad del fenómeno que se pretende medir.
<b>2017</b>	
<b>Koller, Levenson y Gluck</b>	La validez del contenido es determinada por la validez y representatividad en la definición del constructo, representatividad del grupo de ítems, aspectos gramaticales de los ítems y claridad de las instrucciones.

Nota. Adaptado de “Estudio de validez de contenido y confiabilidad de un instrumento para evaluar la metodología socioformativa en el diseño de cursos” Juárez y Tobón (2018) y Lawshe (1975).

La validez del contenido está referida a la calidad y la precisión que presenta un instrumento de evaluación o medición, relacionadas con la presencia de evidencias válidas. Sireci (2003) refiere que las principales evidencias de validez de contenido son la definición del Dominio y su representación. La representatividad indica la adecuación con que el contenido del test representa todas las facetas del Dominio, mientras que la relevancia alude al grado en que cada ítem mide el Dominio definido. De esta forma se considera entonces, que la validez de contenido es un criterio mediante el cual se puede comprobar la calidad de un instrumento.

Validez de criterio está referida, fundamentalmente a relacionar las puntuaciones del instrumento con otras variables a las que se les conoce como criterio. También se habla de validez concurrente o predictiva, su diferencia radica en la temporalidad del criterio. Si las puntuaciones de un test se aplican para predecir alguna medida del criterio que se va a realizar a futuro, sería validez predictiva, por el contrario, se relacionan las puntuaciones del test con alguna medida del criterio tomada en el mismo momento, sería validez concurrente. “La diferencia entre ambas formas de validez, no están relacionadas con el punto de vista científico, sino con el diseño y su dimensión temporal” (Argibay, 2006, p. 27).

La validez del constructo es el principal tipo de validez y el más complejo de comprobar. Ya que un término conceptual que corresponde a un término empírico implicaría negar la diferencia de niveles entre ambos, que prácticamente imposibilita, comprobar una conexión exacta. Sin que ello signifique, que ambos términos no puedan corresponderse igualmente, sino que no se podría justificar. Arigibay (2006) menciona que “este punto sólo enfoca al atributo que subyace a las conductas observables del test” (p. 28).

Otra forma de evaluar la validez es a través del análisis factorial, es decir cuando el test está dividido en factores y sirve para medir la validez del constructo, dado que desde la teoría del instrumento se plantean los diferentes factores como los atributos diferenciados. Para probar la validez de constructo, se utiliza el análisis factorial.

Esta técnica analiza las inter-correlaciones de un conjunto de datos para establecer agrupaciones de ítems correlacionados entre sí, las cuales remiten a factores subyacentes, que no son observables, que constituyen distintos constructos y que forman parte de la teoría del test (Argibay, 2006, p. 29).

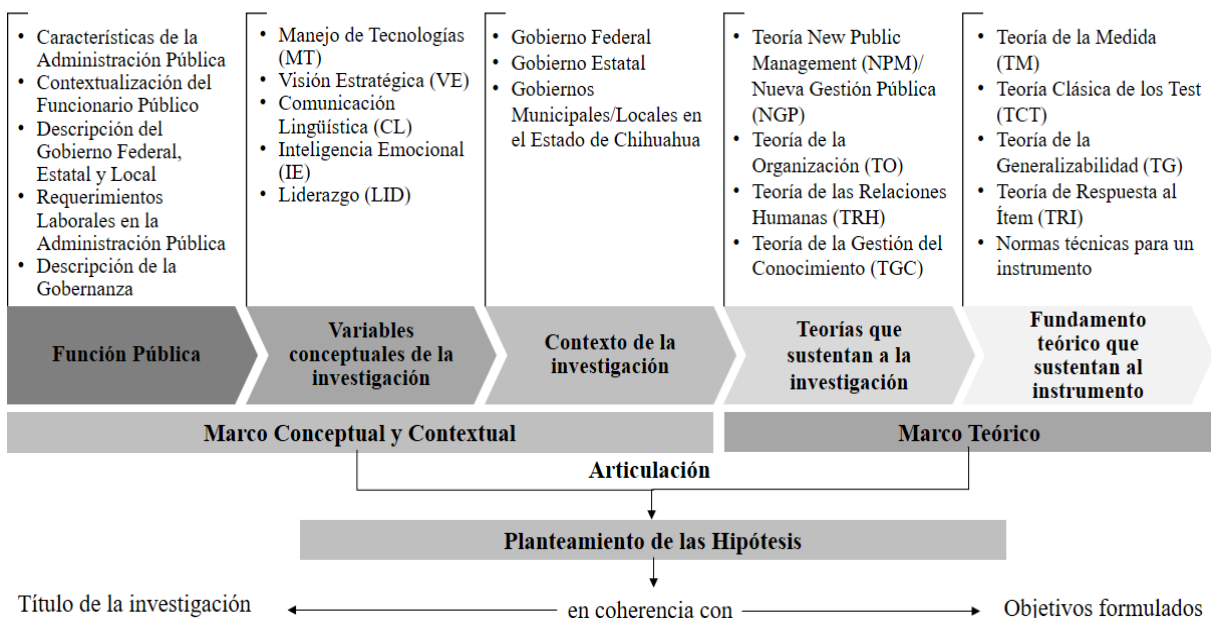
## 2.6 Conclusión capitular

En este sentido, el capítulo del marco teórico -conceptual tuvo como objetivo el reunir los antecedentes, investigaciones y conceptos específicos referentes a la función pública en lo general y en lo particular a los funcionarios Públicos Municipales del Estado de Chihuahua que ocupan puestos de mandos medios y superiores, para con ello dejar en claro al objeto de estudio. El sustento teórico de la investigación se da mediante la Teoría de la New Public Management o Nueva Gestión Pública seguida de teorías secundarias a esta, así como, el sustento de las teorías que le dan soporte teórico al instrumento de evaluación y medición de Competencias Laborales Genéricas/Transversales (Véase Figura 5).

Por lo que con dicho análisis se puede determinar que existe una articulación en base a las hipótesis planteadas en coherencia con el título de la investigación y los objetivos formulados, permitiendo dicho análisis la coherencia y sustento teórico de la investigación desarrollada.

Figura 1

### Síntesis del Marco Conceptual, Contextual y Teórico de la investigación



Nota. Elaboración con base en la información teórica analizada en la investigación.

## Capítulo III. Las Competencias Laborales en México

El contexto desarrollado en este capítulo tercero es determinado bajo las Competencias Laborales desde su origen, evolución, clasificación, Modelos de Competencias Laborales, el tipo de definiciones, el cómo se adquieren las Competencias, la utilidad de estas y el sistema legislativo que rige a las Competencias Laborales en México.

Así mismo, se hace un análisis de los sistemas de normalización y evaluación de las Competencias Laborales ejemplificados en el análisis de dos casos teóricos.

### 3.1 Competencia: Origen

La acepción de la palabra Competencia, va más allá de un simple significado general, ya que ésta tiene significados polivalentes, dependiendo del contexto en el cual sea aplicada. Para la Real Academia Española por sus siglas RAE (RAE, 2020), la definición de Competencias la distingue por la incumbencia, entendida (como deber y responsabilidad de hacer algo), práctica, destreza o idoneidad para hacer algo o intervenir en un asunto determinado. El concepto de Competencias en alemán “Kompetenze” tiene su origen en el ámbito de la organización y es referido a la ordenación de las atribuciones de las áreas de la Administración y de las Empresas, así como las facultades otorgadas a los titulares de las áreas (Bunk, 1994).

La OCDE (2017) define a las Competencias, como “un conjunto de conocimiento, habilidades y destrezas que pueden aprenderse” (p. 3). Para el CONOCER (2017a), la competencia es un “conjunto de habilidades, destrezas, conocimientos y actitudes” (párr. 1), claramente definidas en la resolución de problemas o reacciones relacionadas a situaciones nuevas o específicas haciendo énfasis en estas. Las Competencias son aquellas que permiten a los seres humanos, tener un desarrollo a nivel social y económico por lo que, en este mundo de mayor complejidad, todos los seres humanos requieren de una mejor interconectividad dentro del mundo cambiante actual.

Las Competencias son conceptos amplios y difusos. La diversidad de significados que se le da a la palabra Competencias, desde la cultura organizacional, permite a éstas crear corrientes para la identificación del cómo abordarlas, así como los aportes y limitaciones con

las que cuentan las Organizaciones (Celis, 2017). Valiente y Galdeano (2009) mencionan que:

Las Competencias combinan lo cognitivo (conocimiento y habilidades), lo afectivo (motivaciones, actitudes, rasgos de la personalidad), lo psicomotriz o conductual (hábitos y destrezas) y lo psico-físico (sensorial, por ejemplo, la visión, la audición, lo olfativo) ( p. 369 ).

Con lo anterior expuesto, se puede mostrar que las Competencias son parte de la vida cotidiana de los seres humanos, lo cual se encuentra sustentado en Ducci (1997), que menciona a las Competencias como la construcción social del aprendizaje significativo, principalmente a partir de la experiencia y que éstas estarán integradas por el “saber (conceptual), el saber hacer (procedimental), querer hacer (motivación)” (Uribe, 2010). Guijarro et al (2015) agrega al saber ser o saber estar (actitudinal), y el poder hacer (disposición de medios y recursos), y a pesar de que éste no es un elemento de una competencia, sí es necesario para llevar a cabo adecuadamente un trabajo, lo que permite a las instancias educativas, culturales, sociales, económicas y gubernamentales, desarrollar sus propios conceptos e integrarlas para que sean cumplidos los objetivos y metas planteados.

No se puede dejar de lado, la importancia que han destacado algunos teóricos, sobre las competencias, específicamente, en el área laboral como McClellan, Spencer y Spencer, Ledford, Levy-Levoyer, Ducci, Le Boterf por mencionar algunos.

### **3.2 Evolución de las Competencias Laborales**

Las Competencias Laborales han tenido una evolución constante, la cual se evidencia en sus diversas épocas determinadas por etapas; inicio, inclusión, aprendizaje basado en Competencias (ABC), evaluación, certificación de Competencias Laborales, certificación de Competencias cognitivas y las estrategias Nacionales de Competencias, desarrolladas desde la década de los 70 al año 2019 (Véase Tabla 10).

La primera etapa, está comprendida de 1970 a 1979 donde inició el estudio de las Competencias de tipo lingüístico y cognitivo, este enfoque se encontraba centrado, fundamentalmente en los individuos. La etapa de inclusión abarca de 1980 a 1995, en ella se dan a conocer las Competencias genéricas/transversales y Laborales, desarrolladas

principalmente, en el área de los recursos humanos y la psicología, siendo objeto de enfoque ya no sólo los individuos sino las empresas (Sandoval et al, 2010).

De 1995 a 2007 encontramos la etapa del ABC, de las Competencias de tipo profesional, técnica, social y educativa, a través de las instituciones educativas, las empresas y los individuos. Para el 2008 se da la evaluación de las Competencias a nivel educativo superior, empresa e individuos, estando entre los principales autores la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO), y la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OECD, por sus siglas en inglés y OCDE, en español).

Para el año 2010, se desarrollan las Competencias básicas, específicas y genéricas, tanto para el sector gubernamental, empresarial e individual dentro del contexto de Competencias Profesionales/Laborales. En el año 2011, se plantea la Certificación de Competencias cognitivas en el entorno social y laboral del individuo en el área educativa, ejecutándose las Competencias de índole cognitivas, sociales, físicas y de aprendizaje (Sandoval et al, 2010).

No es hasta el año 2017-2019 que la OCDE, desarrolla estrategias de habilidades que faciliten el aprendizaje y desarrollo de Competencias, destrezas y habilidades, con el objetivo de mejorar empleos y condiciones de vida de los trabajadores. Dicha estrategia, facilita un mejor encuadre para que los países afiliados, analicen sus fortalezas y debilidades para tomar acciones específicas relacionadas a tres pilares del Sistema Nacional de Habilidades en México:

- 1) el desarrollo de capacidades relacionadas desde la niñez hasta la edad adulta; 2) activación de habilidades en el mercado laboral; 3) utilizar con eficacia las habilidades para la economía y la sociedad (OCDE, 2017, p. 1).

Así mismo, busca la promoción para fortalecer el sistema general de Competencias, para desarrollar talentos con el potencial de transformar su vida y empleo a mejores condiciones (OCDE, 2017). En 2019 la OCDE, toma en cuenta las políticas de Competencias de los mecanismos de Gobernanza, como lo son la coordinación efectiva, rendición de cuentas, financiación efectiva y los sistemas de información (Santillana, 2019).

Dentro de esta evolución encontramos que los principales actores son los individuos, las Instituciones Educativas (IE), las Empresas, los Gobiernos y las partes interesadas en

desarrollar Competencias Laborales en los diversos contextos. Observando el desarrollo que estas tienen a través de las décadas y con ello buscar que cada vez se encuentren presentes en cada uno de los individuos, ya que permiten que estos puedan desarrollar mejor sus actividades educativas y Laborales (Véase Tabla 10).

Tabla 10

### Evolución del concepto de las Competencias Laborales

Concepto	Inicio	Inclusión	ABC	Evaluación	Certificación Competencias Laborales	Certificación Competencias Cognitivas	Estrategias Nacionales de Competencias
	1970-1979	1980-1995	1995-2007	2008	2010	2011	2019
Contexto	Lingüística Sociolingüística	Recursos Humanos Psicología	Educación	Entornos Laborales Entornos Educativos	Competencia/ Competencias Profesionales	Entorno Social y laboral	Mega tendencias
Tipo de competencia	Lingüística Cognitiva	Genérica Transversales Laboral	Profesional, Técnica, Social, Educativa	Acreditación de las Competencias	Básicas, específicas y genéricas	Cognitivas, Sociales, Físicas y de Aprendizaje	Estrategia de Competencias
Principales autores o instituciones	Chomsky Piaget White Bruner McClelland Gagné.	Alles  Echeverría Weinert  Clark	Bumier Perrenoud Dell  Hymes Tobón Díaz	Fernández Sánchez Sarramona Vázquez UNESCO OCDE (PIAAC)	Secretaría de Función pública González	OCDE(PIAAC)	OCDE
Palabras claves	Competencia Formación Laboral	Gestión por competencia Capital Humano y perfiles	Aprendizaje basado en competencia. Pedagogía de competencia. Competencia clave para el aprendizaje.	Certificación Evaluación Evidencia Perfiles	Actuación Profesional	Competencias cognitivas	Globalización, Digitalización, Envejecimiento de la población, Migración
Actores y figuras	Individuo o Sujeto	Empresa- Individuo	Institución educativa Empresa Individuo	Individuo Empresa Educación Superior	Gobierno Empresas Individuos	Individuo Campo Educativo	Gobierno Equipos- interministeriales Partes interesadas

Nota. Adaptado de Evolución de la Competencia (p.15), por Sandoval et al, 2010, y con base en Thorn y Encinas (2014), SFP, (2016), Santillana (2019).

### ***3.2.1 Clasificación de las Competencias Laborales***

En la actualidad, se encuentran diversas clasificaciones de Competencias Laborales, las cuales han entrado en una dinámica activa, que las ha llevado a ser cambiantes e importantes dentro de los sectores económicos a nivel mundial, por lo que este apartado, se centrará en algunas de las clasificaciones que se han hecho a través de los años, tanto Instituciones Internacionales y Nacionales, así como, expertos en la materia. Con el objetivo de desarrollar en específico a las Competencias Laborales Genéricas/Transversales, las cuales se caracterizan por ser transferibles, generativas y medibles (SFP, 2016). Mismas que serán consideradas como base, para la construcción de un mecanismo, a través del cual, se pueda medir y evaluación y medición las Competencias Laborales en mandos medios y superiores, en los Gobiernos Municipales/Locales

Uno de los expertos en materia de Competencias Laborales, es Bunk (1994), el cual realiza una clasificación de Competencias a las que denomina: Técnicas, Metodológicas, Sociales y Participativas, mismas que a su vez, son parte de la Competencia Activa, Devich (1998) menciona Competencias Básicas y Específicas al igual que otros autores, pero éste incluye a las Competencias Funcionales. Para Mertens (1996), el tipo de Competencias es caracterizado según las necesidades que se requieren en el puesto de trabajo y las clasifica en Básicas, Específicas y Genéricas, caracterizadas por la planificación, liderazgo, trabajo en equipo, negociación, entre otras.

En resumen, se puede referir que las Competencias Laborales, están clasificadas en tres grandes grupos: el primero concebido como Competencias Básicas/Claves/Fundamentales, las que permiten a los seres humanos desarrollarse en los diversos contextos sociales y Laborales; el segundo grupo, denominado Competencias Específicas/Técnicas, caracterizadas por ser propias de una disciplina, por lo que son desarrolladas en el área básica del saber profesional y por último, el tercer grupo, donde las Competencias son determinadas como Genéricas/Transversales centradas para que los individuos se desarrollen en un entorno social y productivo, son sistemáticas, están relacionadas a los comportamientos y actitudes Laborales, son transferibles y medibles. En este tercer grupo, también se incluyen las Competencias Laborales directivas, cognitivas, Eficacia personal, de influencia, de desempeño, de ayuda y servicio (Mertens, 1996).

### ***3.2.2 Definiciones de Competencia Laboral***

El enfoque de Competencia Laboral se encuentra presente tanto a nivel Internacional, de Latinoamérica, como Nacional. Están desarrolladas para su aplicación en el ámbito social, económico, educativo, empresarial y gubernamental, ya que se adaptan a las necesidades del cambio actual. La Competencia Laboral, es un concepto dinámico que pone énfasis y valor en la innovación humana, la capacidad de afrontar y gestionar el cambio, de anticiparse y prepararse para este, lo que permite tener actores preparados, para las diversas transformaciones que sufre el mundo laboral.

El Centro Interamericano para el Desarrollo del Conocimiento en la Formación Profesional (OIT/Cinterfor, 2021), menciona que las Competencias Laborales permiten, el aumento de la empleabilidad, así como la competitividad entre las organizaciones, lo que permite la generación de trabajo decente y productivo, así como, el aumento en la capacidad de integración en las diversas áreas Laborales. Para la Organización Internacional del Trabajo (OIT)

...la Competencia Laboral, la conceptualiza como una capacidad efectiva para llevar a cabo exitosamente una actividad laboral plenamente identificada. Esta no es una probabilidad de éxito en la ejecución de un trabajo; es una capacidad real y demostrada (2020, párr. 1).

Sin embargo, la OIT en la Semana del Desarrollo del Comercio Mundial 2014, hizo mención que las “Competencias del Siglo XXI” Laborales, las cuales implican modos diversos de pensamiento y diversas maneras de trabajar, manteniendo una visión global, que permite la utilización de nuevas herramientas para el trabajo, basadas en tecnologías actuales de la información y de comunicación (OIT, 2014 a).

Para el CONOCER, la Competencia Laboral es determinada como la capacidad productiva de un individuo, que se define y mide en términos de desempeño en un determinado contexto laboral, refleja los conocimientos, habilidades, destrezas, actitudes necesarias, para la realización de un trabajo efectivo y de calidad (2017a). Tanto la OIT y el CONOCER, son reconocidas por los países de América Latina, como las instancias dedicadas al estudio, análisis, capacitación y certificación de Competencias Laborales, es por ello, la importancia que éstas le dan a la evaluación de Competencias Laborales.

Uno de los propulsores más destacados en el área de Competencias Laborales, es McClellan (1973), el cual menciona que éstas son parte de las destrezas, que los individuos poseen mediante sus conocimientos y habilidades, para la realización de sus tareas Laborales. Spencer y Spencer (1993) determinan que éstas son características personales básicas, que se relacionan causalmente con los estándares de efectividad, y/o excelencia en el desempeño en el trabajo o en situaciones diversas. Ledford en 1995, indica que las Competencias Laborales, son transferibles de un puesto a otro, de una actividad a otra, que son parte del conocimiento empírico y deben poderse demostrar a través de evidencias de buenas prácticas.

Por su parte Lévy-Leboyer en 1997, señala que son una consecuencia de la experiencia del ser humano y están unidas, a trabajos y acciones determinadas, ya que forman conocimientos relacionados y automatizados, lo cual permite conocer, el potencial del desempeño, en una persona. Un autor que hace su propia acepción es Escobar (2005), el cual menciona que las Competencias Laborales, son observables en la realidad del trabajo, en situaciones de prueba, en sus habilidades, así como en los rasgos de personalidad y conocimientos, los cuales el individuo pone en práctica de manera integral. Por tanto, las considera el nexo, entre las características personales y las cualidades requeridas para el desempeño de las tareas del puesto.

Para Lago y Nadruz (2013), el concepto de Competencia Laboral es:

... el resultado de combinar o movilizar recursos internos (no visibles) de la persona, actitudes, saberes, habilidades, intereses, motivaciones, con recursos externos a su disposición, materiales, información, con el fin de responder de la mejor forma a una demanda proveniente desde el entorno (p. 2).

Ducci (1997), hace mención que las Competencias Laborales, están tomado suma importancia a nivel mundial, ya que parten de hacer un énfasis y buscar su enfoque dentro del desarrollo económico y social como valor agregado, a los recursos humanos y sus capacidades de desarrollo, dentro de las Organizaciones. Con ello, podemos decir, que se está en la búsqueda de un proceso de crecimiento en los seres humanos, como agentes de cambio y beneficiarios a nivel económico y social. Otra de las razones, es la convergencia existente entre la educación y el trabajo, lo que permite que las personas sean competentes, en su área de desarrollo laboral debido a que llegan con mayores conocimientos,

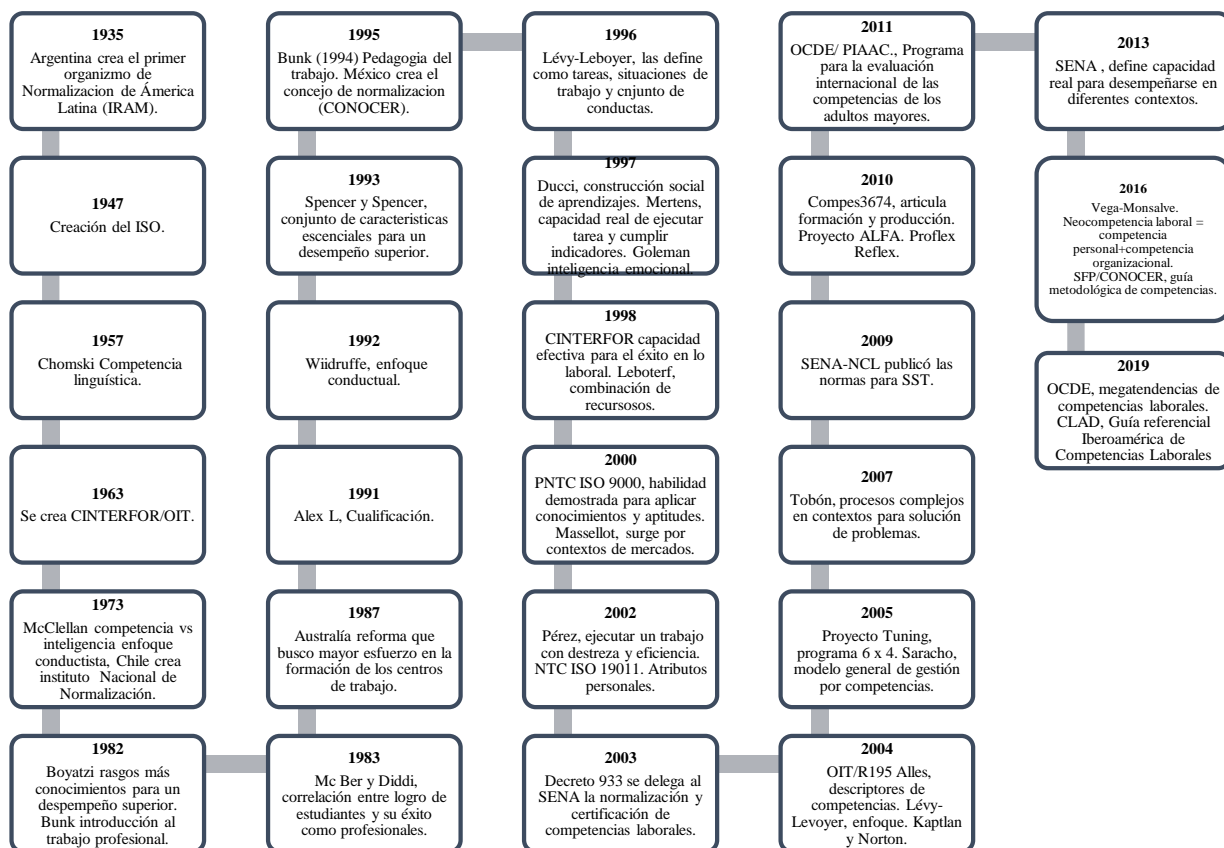
habilidades, destrezas, aptitudes, actitudes, lo que les permite tener, una mejor calidad de vida profesional.

Finalmente, la acepción que será utilizada para esta investigación es la de Mertens (2000), ya que conceptualiza a las Competencias Laborales, como las que se desarrollan en conjunto con actores sociales, empleadores y trabajadores, integrándolas con políticas activas dentro del mercado laboral. Por lo que, éstas se van incrementando a partir de las capacidades personales, el aprendizaje del entorno y la experiencia adquirida en el desempeño de la labor. En otras palabras, entendemos como Competencia Laboral, a la aptitud y capacidad de un individuo para desempeñar, una misma función productiva en diferentes contextos y con base en los requerimientos de calidad esperados por el sector productivo. Esta aptitud y capacidad, se logra con la adquisición y desarrollo de conocimientos, habilidades y capacidades que son expresados en el saber, el hacer y el saber hacer.

Mertens (2000), menciona que este tipo de Competencias, cuentan con un sentido estructural y dinámico, los que revelan similitudes dentro de la práctica laboral y no necesariamente crean problemas o una falta de coherencia al ser aplicados en el Modelo de gestión por Competencias Laborales. Menciona, las transformaciones que se han dado a nivel mundial en las empresas, las cuales hacen referencia, a las llamadas Competencias Laborales Genéricas, siendo éstas una fuente de estrategias de productividad y competitividad dentro del entorno abierto y complejo de las Organizaciones Públicas y Privadas (Véase Figura 6).

Figura 1

### Definición y enfoques de las Competencias Laborales



Nota. Definiciones específicas y los enfoques realizados en el transcurso de los años a las Competencias Laborales, elaboración con base en Thorn y Encinas (2014), SFP (2016), Vega (2016), Santillana (2019).

### 3.2.3 Modelos de las Competencias en el desarrollo organizacional

En la búsqueda de los diversos Modelos basados en Competencias, dentro de las Organizaciones, se identificaron tres Modelos específicos: “de Competencias distintivas desarrollado por McClellan (1973); de Competencias Genéricas de Thornton y Byham (1982) y el de Análisis Funcional elaborado por Fine (1975)” (Uribe, 2010, p. 309). Saracho (2005), distingue también tres Modelos de Competencias, a las cuales denominó: Distintivas, Genéricas y Funcionales, ligadas a las Organizaciones y los actores que son partícipes de dar dirección a la gestión de Competencias.

Desde la década de los 60, los Modelos que han sido referenciados son el “Conductista”, “Constructivista”, y el “Funcional” los cuales hacían mayor énfasis en el desarrollo personal en relación con las competencias, sin embargo, en la medida en que se

fue integrando la aportación de competencias hacia la empresa junto con el desarrollo personal, estos se fueron adaptando.

Es por ello, que dentro de los ciclos que estos Modelos han presentado, el Funcional es aquel en el que se debe reflejar el desempeño del personal o los resultados específicos predefinidos en un proceso de producción dado, y en el que encontramos como base al de Fine (1975) y algunas metodologías enfocadas en el análisis ocupacional; el Conductista se enfoca en la identificación de las capacidades de una persona, en el que además se integra el Modelo de Competencias distintivas de McClelland, así como el de Competencias Genéricas de Thorton y Byham.

En el Constructivista, las Competencias son definidas de acuerdo con el análisis de la propia organización, de acuerdo con las necesidades de resolución de problemas y disfunciones presentadas en ésta. Presentando la particularidad, de no considerarse, en sí mismo como un Modelo de competencia, si no, como un paradigma de la psicología constructivista al progreso de Competencias (Saracho, 2005).

A partir de este punto, el Modelo de Competencias Laborales Genéricas/Transversales, definidas por Díaz y Arancibia (2002), se conoce como Competencias Corporativas, basadas en los resultados. Mismo, que será utilizado para su análisis, debido al amplio espectro con las que éstas cuentan en el ámbito de la empleabilidad, así como en la vida misma; caracterizadas por los conocimientos, habilidades y actitudes que los seres humanos adquieren del entorno en el que se desarrollan a nivel personal y laboral, clasificadas dentro del proyecto Tuning como las instrumentales, personales y sistémicas (Vargas, 2008).

Las Competencias Genéricas/Transversales se encuentran situadas en el Modelo denominado Conductista. Para Saracho (2005):

... se basa en la premisa de que existen ciertas conductas típicas que permiten a una persona desempeñarse “correctamente” en un puesto determinado, y que dichas conductas son generales o genéricas, dado que son las mismas que permiten a otras personas desempeñarse “correctamente” en un puesto similar en otra organización. (...) se sustenta en torno a las premisas de los conceptos de “mejores prácticas” y “benchmarking” (p. 33-34).

Para la Secretaría de la Función Pública en México (SFP, 2016), en la guía metodológica para la identificación, definición, descripción y evaluación de Competencias/capacidades profesionales de la Secretaría de la Función Pública, Gobierno de México, determina a las Competencias genéricas como:

Las requeridas para desempeñarse en cualquier entorno social y productivo, sin importar el sector, (...) o el tipo de actividad, pero habilitan a las personas para ingresar al trabajo, mantenerse en él y aprender. Sus características son: transversales, transferibles, generativas y medibles. Aplicables a puestos que impliquen toma de decisiones, estrategias y/o cuenten con personal a su cargo” (p. 12,14). (Véase Tabla 11).

Tabla 11

**Competencias Laborales: Secretaría de la Función Pública**

Competencias Genéricas				
Instrumentales	Interpersonales	Ético Integrativas	Sistémicas de Gestión	Directivas/Gerenciales
<i>Cognitivas</i>	Relaciones interpersonales	Combate a la corrupción	Visión Estratégica	Liderazgo
<i>Metodológicas</i>	Diversidad y Multiculturalidad	Integridad	Calidad	Negociación
<i>Tecnológicas</i>	Perspectiva de Genero		Orientación a Resultados	Delegación
<i>Lingüísticas</i>	Trabajo en equipo	Visión del Servicio Publico	Gestión de Proyectos	Motivación al logro
			Adaptabilidad	

Nota. Adaptado Guía Metodológica para la Identificación, Definición, Descripción y Evaluación de Competencias / Capacidades Profesionales (p. 12).

El proyecto Tuning Educacional Structure in Europe I (González et al., 2003), es coordinado por la Universidad de Deusto (España) y la Universidad de Griongen (Países Bajos), apoyado por la Comisión Europea y en donde se tuvo una participación por más de cien Universidades Europeas. El proyecto utiliza gerundio (Tuning), para dejar claro que este es un proceso continuo, y siempre existirá, porque la educación debe tener un diálogo con las necesidades sociales y Laborales, que es un proceso abierto y dinámico. Este no tiene carácter normativo, es una guía de referencia hacia lo que se considera lo común. Buscó desde su inicio, puntos de referencia comunes y siempre basados en el conocimiento, centrándose en

habilidades y destrezas con la finalidad de “facilitarles la movilidad a los poseedores de títulos universitarios y profesionales en Europa” (p. 33).

El proyecto está dirigido a las Competencias genéricas y específicas en cada área temática de los titulados de primer y segundo ciclo. Además, el proyecto impacta directamente al reconocimiento académico, la garantía y el control de la calidad, la compatibilidad de los programas de estudios europeos, el aprendizaje a distancia y el aprendizaje permanente. En el marco del proyecto *Tuning*, se diseñó un método para comprender el currículo y hacerlo comparable. La capacidad y los resultados del aprendizaje hacen que la construcción curricular sea flexible y autónoma, así mismo sea la base para formular indicadores de nivel comprensibles internacionalmente. En este se

...desarrollaron cuatro líneas de enfoque: 1) Competencias Genéricas, 2) Competencias Específicas de las áreas temáticas (habilidades, conocimientos y contenido), 3) el papel del Sistema Europeo de Transferencia de Créditos (ECTS) aplicado como el Sistema de Transferencia y Acumulación de Créditos y 4) Enfoques de Aprendizaje, Enseñanza y Evaluación en relación con la garantía y control de calidad (p. 28-29).

*Tuning* utilizó, cuestionarios para consultar a graduados, empleadores y académicos en siete disciplinas (negocios, ciencias de la educación, geología, historia, matemáticas, física y química) de 101 departamentos universitarios, en 16 países europeos. Se seleccionaron treinta Competencias genéricas divididas en tres categorías: instrumentales las cuales cuentan con un carácter cognitivo, metodológico, tecnológico y lingüístico, las interpersonales y las sistémicas las cuales requieren la adquisición de las anteriores incluyendo estas las habilidades y destrezas relacionadas con el aprendizaje independiente, el desarrollo de la creatividad y la capacidad de adaptarse a nuevas situaciones. El cuestionario para académicos se basa en las 17 Competencias consideradas más importantes por graduados y empleadores.

Dentro de los resultados de *Tuning*, se manifiesta que no sólo la especialización, es la base con que los individuos adscritos a una institución educativa reciben, sino va más allá de los conocimientos consolidados o el desarrollo de sus conocimientos específicos, que otorgan las instituciones europeas, sino también, una variedad de Competencias genéricas. Las cuales permiten a las personas, contar con cualidades como la “capacidad de análisis y síntesis, independencia de criterio, la curiosidad, el trabajo en equipo y las habilidades para

comunicarse” (p. 61). Dentro de este se hace una reflexión sobre los “perfiles académicos y profesionales” (p. 73) y su evaluación se basa en las habilidades, destrezas y procesos estrechamente relacionados con el puesto o actividad que conducirán al progreso de los estudiantes y su perfil profesional.

En el Modelo Tuning, las Competencias Genéricas/Transversales, están caracterizadas por las habilidades manuales, destrezas y capacidades cognitivas adquiridas mediante las competencias profesionales (instrumentales); así como, las expresiones utilizadas en la vida cotidiana como las emociones personales y la aceptación de las emociones de otros, generadas por la convivencia personal o laboral (personales) y la conjugación de un todo entre las partes a partir de la imaginación, sensibilidad y habilidades de éstos. Las cuales son un medio o herramienta para fines determinados (Vargas, 2008) (Véase Tabla 12).

Tabla 12

### Competencias Genéricas / Transversales en el Modelo del Proyecto Tuning

Instrumentales	Personales	Sistémicas
Capacidad de análisis y síntesis	Trabajo en equipo	Aprendizaje autónomo
Capacidad de Organización y planificación	Trabajo en un contexto internacional	Adaptación a nuevas situaciones
Comunicación oral y escrita	Habilidades en las relaciones interpersonales	Creatividad
Conocimiento de lengua extranjera	Reconocimiento de la diversidad y multiculturalidad	Liderazgo
Conocimiento de informática	Razonamiento Critico	Conocimiento de otras culturas y costumbres
Capacidad de gestión de la información		Iniciativa y espíritu emprendedor
Resolución de problemas	Compromiso ético	motivación por la calidad
Toma de decisiones		Sensibilidad por temas medioambientales

Nota. Adaptado Competencias Transversales en el Modelo del Proyecto Tuning (p. 41). Vargas (2008).

El Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo, por sus siglas (CLAD), es un organismo público internacional de carácter intergubernamental, instituido en 1972, bajo la iniciativa de los Gobiernos de México, Perú y Venezuela, para desarrollar actividades de investigación y fortalecimiento institucional en relación con las Competencias

Laborales (CLAD, 2016). Aportando en la Guía referencial Iberoamérica de Competencias Laborales, la presencia de tres ejes de gestión, los cuales están caracterizados, por ser Competencias que se presentan en servidores Públicos y tienen característica de transversalidad, añadiéndose a estas las Competencias directivas, que son parte fundamental de la gestión de resultados, la gestión de vínculos y que van de la mano con la conducción del cambio, formando así los tres ejes del Liderazgo directivo.

Asimismo, se anexan las Competencias profesionales, dirigidas a la orientación de resultados y alcance de los procesos de mejora, determinado por el Consenso Iberoamericano (CLAD, 2016) (Véase Tabla 13 y 14).

Tabla 13

**Estructura del diccionario Iberoamericano de Competencias Laborales en el Sector Público (CLAD).**

<b>Transversales</b>	<b>Gestión de Resultados</b>	<b>Gestión de Vínculos</b>	<b>Conducción del cambio</b>
Gestión institucional	Gestión del desarrollo de personas	Comunicación interpersonal	Administración política
Aprendizaje continuo.	Gestión de la calidad	Gestión de la participación ciudadana	Construcción de redes
Compromiso con el servicio público.	Liderazgo Efectivo Manejo de recursos	Negociación Orientación al ciudadano	Gestión del cambio Gestión digital
Desarrollo de relaciones Interpersonales	Planificación	Relaciones institucionales	Innovación Proactividad
Integridad institucional.	Relaciones directivas	Trabajo en equipo	Trabajo bajo presión Visión Estratégica
<i>COMPETENCIAS FUNCIONALES pendientes incorporar por la organización real</i>			

Nota. Adaptado de la Guía Referencial Iberoamericana de Competencias Laborales en el Sector Público (p. 34). CLAD (2016)

Tabla 14

**Competencias directivas establecidas por el CLAD en su diccionario**

<b>Secciones</b>	<b>Ejes de Gestión</b>
1) Competencias Transversales	Gestión Institucional Gestión de Resultados
2) Competencias Directivas Estratégicas	Gestión de Vínculos Conducción del Cambio
3) Competencias Profesionales	Orientación a Resultados Implicación de Procesos de Mejora

Nota. Adaptado de la Guía Referencial Iberoamericana de Competencias Laborales en el Sector Público (p. 20). CLAD (2016).

En el cuadro anterior, se observa la lógica de elección de las Competencias estratégicas para los puestos directivos. Dentro del análisis de los tres Modelos de Competencias Laborales genéricas, establecidos por la Secretaría de la Función Pública (SFP), por el proyecto Tuning y el CLAD, se determina, que los tres convergen en Competencias Laborales Genéricas/Transversales para mandos medios y superiores, denominadas tecnológicas, trabajo en equipo, Liderazgo y la Visión Estratégica. Por otro lado, tanto el Modelo implementado por la SFP y el CLAD, toman en cuenta Competencias de relaciones interpersonales, orientación al ciudadano y negociación. El Modelo de la SFP y el Tuning convergen en Competencias de diversidad y multiculturalidad. Es por ello que, el cruce realizado de las Competencias de los diversos Modelos utilizados, tanto Nacional como Internacionalmente, se observa que cuentan con semejanzas y que los mismos que proponen, Competencias Genéricas que los individuos deben de adquirir en la vida laboral.

Con lo anteriormente expuesto, se fundamenta el porqué de las Competencias Laborales Genéricas/Transversales, serán utilizadas en la investigación, las cuales se encuentran en el área instrumental, directivas gerenciales, sistémicas de gestión e interpersonales, las cuales son medibles y evaluables en personas que desempeñan puestos a nivel medio y superior. La responsabilidad, que recae en estos mandos medios y superiores, se ve reflejada en el trabajo en equipo, responsabilidad de una buena organización y planeación, la ejecución, el control, la orientación al resultado y con todo ello la vigilancia de los recursos administrativos y financieros de los entes gubernamentales locales, así como, la toma de decisiones que éstos realizan asiduamente, reflejada directa e indirectamente, en la ciudadanía e infraestructura del ente Municipal (Ver Figura 7).

Figura 2

### Competencias Laborales Genéricas/Transversales para mandos medios y superiores de los Gobiernos Municipales/ Locales



Nota. En dicha figura se aprecian las Competencias Laborales Genéricas/Transversales que se encuentran ligadas en los trabajos de Vargas (2008), SFP (2016) y CLAD (2016).

#### 3.2.4 Adquisición de Competencias Laborales

Para Mertens (2000), el enfoque estructural de las Competencias Laborales, está caracterizado por la adquisición del conocimiento empírico de las personas, desarrollado dentro de su entorno social, económico y político, así como, el entendimiento que éstos le dan, las habilidades adquiridas a través de los años laborados, la comunicación desarrollada dentro de las relaciones laborales, la personalidad con la que cada individuo cuenta y con ello la actitud que va de la mano con la motivación que estos tengan, tanto en lo personal como en lo profesional, y con el enfoque dinámico, debido a que está ligado al crecimiento del mercado, en el que se desarrollan las organizaciones.

Todo ello, permite adquirir a las personas competencias para la aplicación en su entorno laboral y social. Las empresas o instituciones que ponen énfasis en las Competencias Laborales de los puestos logran obtener con ello, un desempeño efectivo de sus trabajadores. Para Schkolnik et al (2005), mencionan que las Competencias Laborales, son el eje que permiten dar soluciones a un mismo problema laboral, ya que son alternativas y transferibles entre sí. Permite un desempeño efectivo de los trabajadores, pues generan mayor “adaptabilidad, flexibilidad, interdependencia y autonomía en el cumplimiento de sus funciones Laborales” (p. 10).

La adquisición de Competencias Laborales, o llamadas también Profesionales en la literatura actual, González y González (2008), expresan la potencialidad que los individuos adquieren para el desempeño laboral caracterizados, por tener iniciativa, ser flexibles y contar con una autonomía, en contextos heterogéneos y diversos, siendo integrados por los conocimientos, habilidades, motivos y valores, expresados dentro de su desempeño laboral como eficiente, ético y con un compromiso social (p. 187). Lo que permite a las organizaciones cumplir sus objetivos y metas en tiempo y forma.

Así mismo, las Competencias Genéricas, en el área de servicio, repercuten de manera positiva en los criterios de selección y en los sistemas de desarrollo personal (Schkolnik et al, 2005). Uribe (2009), hace referencia a que la adquisición de las Competencias Laborales son el conjunto de las necesidades sociales y personales en el que los individuos se desarrollan y con ello, un requerimiento biológico, que les permite desarrollarse exitosamente en su área de trabajo.

Para el año 2019, dentro de los consensos sobre la Administración Iberoamericana para el Siglo XXI, se han creado cartas e instrumentos que dan a conocer, las diversas dimensiones de la gestión estatal y centradas en Competencias Laborales Genéricas, las cuales permiten a los Gobiernos, establecer el rumbo social, lo que posibilita, que el impacto se dé en la vida de los ciudadanos “la efectividad, la eficacia y la eficiencia dependerá, en gran medida, de las competencias de la burocracia, su nivel ejecutivo, y del talento con el que desempeñen sus funciones” (CLAD, 2019, p. 3), así como la gestión de los procesos, provocando con ello, resultados e impacto en los ciudadanos.

De lo anteriormente expuesto, se puede decir, que las Competencias Laborales Genéricas, son aquellas que los servidores públicos adquieren en su ámbito social, laboral y político permitiéndoles, ser personas con habilidades, destrezas, manejo de tecnologías y comunicación lingüística, mismas que pueden ser transferibles. El desarrollo de las capacidades, habilidades y actitudes como conocimientos adquiridos, les permitirán a los trabajadores Públicos, de mandos medios y superiores, tener una mejor adaptabilidad, flexibilidad, interdependencia y autonomía en la toma de decisiones, para la resolución de diversas contingencias o problemas laborales, sean internos o externos al área laboral.

Se parte del supuesto, que una vez que se adquieren las Competencias Laborales Genéricas/Transversales, las personas como entes trabajadores, reflejarán los beneficios en

la empresa o institución para la cual se desempeñen, debido a que el impacto de la toma de decisiones repercute tanto en la gestión de los recursos económicos, como en la calidad de vida de los ciudadanos, permitiéndoles cumplir con efectividad, eficacia y eficiencia los objetivos y las metas establecidas.

### ***3.2.5 Utilidad de las Competencias Laborales con base en Organismos Internacionales y Nacionales.***

La globalización ha hecho, que el mundo entero sea sometido a cambios transformacionales en la vida laboral, comercial y política, trayendo consigo implicaciones en la adaptación de la era de la digitalización, así como modos diversos de interacción y funcionalidad de las sociedades. En este contexto, las Competencias Laborales, están teniendo un crecimiento exponencial en el ámbito social, educativo, empresarial y gubernamental (Santillana, 2019). Por lo que es importante, que tanto los individuos como las organizaciones, cuenten con la información de los beneficios que trae consigo la Certificación de las Competencias Laborales, ya que permiten a dichos participantes, tener un mayor crecimiento y desarrollo de índole económico, social y laboral.

Dentro de las instituciones que analizan, miden, evalúan y certifican Competencias Laborales, se encuentra la OCDE (2019), misma que se encarga de “ desarrollar competencias necesarias a lo largo de la vida, usar las competencias de manera eficaz en el trabajo y en la sociedad y fortalecer la Gobernanza de los sistemas de competencia” (p. 6), propias que son fundamentales para el crecimiento de los individuos, garantizando su bienestar y promover el crecimiento incluyente y sostenible de los países en un mundo cambiante.

El CONOCER, busca que tanto los trabajadores, estudiantes, servidores Públicos y empresarios sean más competentes. Por ello esta institución se encarga de gestionar que las Organizaciones certifiquen a su personal, ya que los beneficios que en el transcurso del tiempo pueden observar y adquirir las Organizaciones, van desde una ventaja competitiva en el mercado, así como una eficiencia y eficacia dentro de los procesos, mayor incremento y participación dentro del sector competitivo, reducción de riesgos, tanto en producción o prestación de servicios, creación de la fidelidad de sus clientes o en su caso, de la ciudadanía

y la mejora continua de los procesos, productos o servicios otorgados por dichas Organizaciones (SEP, 2018).

Una de las instituciones que trabaja directamente con los Gobiernos Locales en México es el Instituto Nacional para el Fortalecimiento y el Desarrollo Municipal (INAFED), el cual guarda como objetivo, la profesionalización de los Gobiernos Municipales/Locales, para que se vean fortalecidos a través del “...desarrollo en conjunto de conocimientos, habilidades y aptitudes de los servidores para incrementar la eficiencia en el ejercicio de la función pública” (INAFED, 2018, párr. 2). De esta manera, el Sistema Nacional de Competencias, busca posicionar a México, “...contribuyendo al incremento de competitividad y productividad de las personas, empresas o instituciones, generando con ello, un banco de capital intelectual con base en el Registro Nacional de Estándares de Competencia” (GobMex, 2017, párr. 9,11).

Actualmente existen diversas Administraciones Públicas, que cuentan con una regulación, diseño y mecanismos para la aplicación de diferentes dimensiones de la gestión pública, de hecho, no siempre se logra que las dimensiones utilizadas para la creación de sus Modelos de Competencias Laborales se traduzcan en contenido estricto y extenso de mejores prácticas que puedan remplazar a las que se pretende desterrar.

### ***3.2.6 Legislación en materia de Competencias Laborales en México***

La normatividad en México está plasmada en las Normas Oficiales Mexicanas (NOM), son de carácter obligatorio y elaboradas por dependencias del Gobierno Federal y las Normas Mexicanas (NMX). Son primordialmente de ámbito voluntario y promovidas por la Secretaría de Economía (2017) y el Sector Privado, a través de los Organismos Nacionales de Normalización. La normalización es el proceso a través del cual se regulan las actividades desempeñadas por los sectores tanto,

...Públicos como privados, en materia de salud, medio ambiente, seguridad, información comercial, prácticas del comercio, industria y laboral, en las cuales se establece la terminología, clasificación y directrices, las especificaciones, atributos característicos y los métodos de prueba o las prescripciones aplicables al producto, proceso o servicio (SE, 2017, párr. 8).

### **a) Normatividad Federal**

*Dentro de las normativas Federales se encuentra la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal, la cual amplió el 13 de marzo del 2015 en el Diario Oficial de la Federación, por sus siglas DOF, las obligaciones de la Secretaría de Gobernación y reforzó el esquema de las atribuciones reglamentarias del Instituto Nacional de Certificación de Competencias Laborales del Servidor Público Local (INAFED, 2018), facultado para implementar el sistema de capacitación, certificación y profesionalización de servidores Públicos Locales. Éste se encuentra constituido por los estándares de competencia laboral, en función de los Gobiernos Locales (CONOCER, 2021), contando con validez a nivel nacional, así como reconocimiento oficial por parte de la Secretaría de Educación Pública (SEP), a través del CONOCER y que es coordinado por el Sistema Nacional de Competencias.*

*El CONOCER (2021) es el encargado del Registro Nacional de Estándares de Competencia caracterizado por un catálogo, donde se pueden encontrar estándares de Competencias Laborales, empresariales, sociales, educativos y gubernamentales. Estos describen en forma de resultados la recopilación de conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes que poseen las personas. Siendo este un punto de referencia, que le permite a los individuos evaluar sus habilidades y cuando sea apropiado, obtener un certificado que respalde esa habilidad.*

Uno de los hallazgos realizados en el diagnóstico de la OCDE (2017) sobre la estrategia de Competencias, Destrezas y Habilidades de México, es que la Ley de Administración Pública Federal en México, no cuenta con la claridad necesaria sobre las responsabilidades específicas con las que cuenta cada dependencia dentro de las políticas afines con el desarrollo, activación y uso efectivo de competencias. Como consecuencia, las responsabilidades funcionales están confusas, lo que crea vacíos y obstrucciones en los trabajadores del sector público.

### **b) Normatividad Estatal**

El Código Municipal para el estado de Chihuahua, en su Capítulo III de las facultades y obligaciones de los Ayuntamientos, en el Art. 28, apartado XXXVII se hace mención de:

Implementar, en coordinación con las Dependencias Federales y Estatales competentes, un Sistema de Profesionalización y Capacitación del Servicio Público

Municipal, mediante Modelos de formación continua de los servidores Públicos Municipales y de Certificación de Competencias Laborales para los titulares de las diversas dependencias Municipales, a las que se refiere el último párrafo del artículo 60 de este Código; dicha certificación deberá ser expedida por instituciones reconocidas en el Sistema Nacional de Competencias, en los términos que establezca la Ley. [Fracción reformada mediante Decreto No. LXV/RFLYC/0844/2018 XV P.E. publicado en el P.O.E. No. 66 del 18 de agosto de 2018] (p. 21).

El Art., 60 del Código Municipal para el Estado de Chihuahua nos menciona que:

Las personas titulares de la Secretaría, Tesorería, Oficialía Mayor y Dirección de Obras Públicas, están obligadas a participar en el Sistema de Profesionalización y Capacitación del Servicio Público Municipal, y contar con una Certificación de Competencia Laboral, expedida por una institución reconocida en el Sistema Nacional de Competencias. Dicha certificación deberá realizarse dentro de los seis meses siguientes de haber tomado posesión del cargo y deberá estar vigente durante el desempeño de éste. En caso de incumplimiento, será causa de sanciones administrativas en los términos de la Ley General de Responsabilidades Administrativas. [Párrafo adicionado mediante Decreto No. LXV/RFLYC/0844/2018 XV P.E. publicado en el P.O.E. No. 66 del 18 de agosto de 2018] (p. 45).

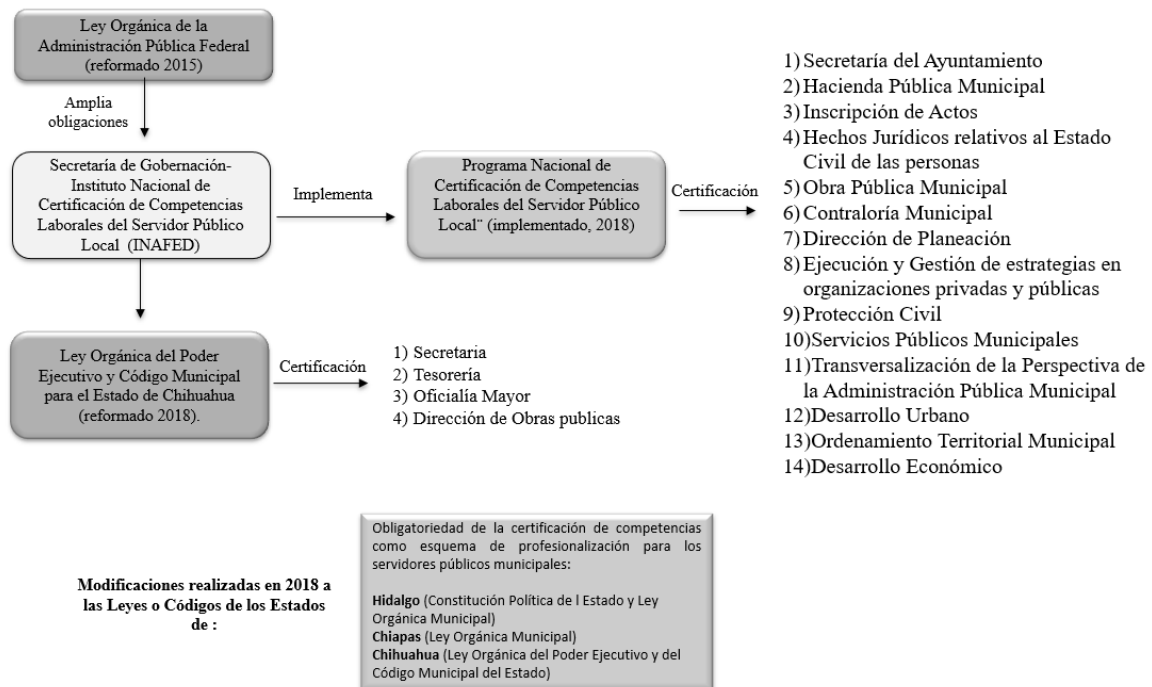
Con la normatividad existente en el Estado de Chihuahua, se observa que éste debe de tener una amplia coordinación a nivel Federal y apoyo con el ente Municipal, para la elaboración de Modelos funcionales que permitan la capacitación, desarrollo y certificación de Competencias Laborales técnicas, a ciertos mandos altos de los Gobiernos Locales. Sin embargo, este tipo de capacitaciones técnicas, se dan en la actualidad, a todos los niveles de los servidores Públicos. En la literatura existente, es de suma importancia que los líderes de los organismos que ocupan mandos medios y superiores dentro del sector gubernamental, cuenten con Competencias Laborales Genéricas estructuradas a través de competencias de comunicación lingüística, manejo de tecnologías, organización y planificación, liderazgo, negociación, visión estratégica, orientación a resultados, trabajo en equipo y equilibrio emocional, ya que la toma de decisiones, realizada por estos, impacta tanto en el contexto local, así como en las personas que viven en la localidad.

### c) Normatividad Local

Los municipios de Aquiles Serdán, la Ciudad de Chihuahua, Delicias, Ciudad Juárez y Nuevo Casas Grandes. se rigen mediante el Código Municipal del Estado de Chihuahua, pero no cuenta con una normativa específica (reglamentos), en la cual se mencione la evaluación y medición, medición o certificación de Competencias Laborales para los trabajadores Municipales y funcionarios Públicos a la fecha (Véase Figura 8).

Figura 3

### Legislación en materia de Competencias Laborales en México.



Nota. En esta se describe la secuencia de la Legislación con base en Competencias Laborales para servidores Públicos desde el ámbito Federal, Estatal y Municipal, siendo esta una elaboración propia con base en la información obtenida en cuestión legal de Competencias Laborales para el personal de los Entes Gubernamentales.

### 3.3 Sistema de evaluación de Competencias Laborales en México

Dentro del Sistema de Evaluación de Competencias Laborales se deben de tomar en consideración su autoevaluación, diagnostico, capacitación y certificación existiendo en esta última la Norma ISO 9000 conformada por un conjunto de enunciados, los cuales especifican qué elementos deben integrar el Sistema de Calidad de una empresa y cómo deben funcionar

en conjunto estos elementos para asegurar la calidad de los bienes y servicios que produce la empresa. Específicamente en la Norma ISO 9001:2000, en el punto 6: Gestión de los Recursos Humanos en su inciso 6.2 Recursos Humanos, dentro de las generalidades (6.2.1) el personal que realice trabajo que afecte a la calidad del producto, debe ser competente con base en la educación, formación, habilidades y experiencias apropiadas (ISO,2000, p.6).

Así mismo, existe una Norma Internacional de ISO 18091 denominada “Sistema de Gestión de la Calidad-Directrices para la aplicación de la Norma ISO 9001 en el Gobierno Local” (ISO 18091, 2019). Este ISO establece criterios técnicos que son políticamente indispensables para los entes gubernamentales locales y sus territorios. Esto se logra con los vínculos realizados entre Gobierno, ciudadanos y gobernantes para con ello hacer frente a las necesidades de clientes/ciudadanos de manera integral en los municipios, integrada por cuatro anexos: El Anexo (A) caracterizado por proporcionar el Modelo de Diagnóstico para la implementación de un Sistema Integral de Gestión de Calidad para crear Gobiernos Locales confiables. En el Anexo (B) integrado por procesos que realizan los Gobiernos Locales en cada una de sus dependencias, así mismo, el Anexo (C) donde se refiere cómo se crea el Observatorio Ciudadano Integral, mismo que utiliza al ISO 18091 (2019) como herramienta para la colaboración ciudadana y la rendición de cuentas gubernamentales Locales y el Anexo (D) mismos que, permite la traducción de diversos sistemas de evaluación, contenidos temáticos, entre otros. Dentro de esta herramienta se utiliza el ciclo Planifica-Hacer-Verificar-Actuar (PHVA), siendo utilizado este por los Municipios en cualquier etapa, sin embargo, si el Municipio lo aplicara por primera vez, dicho ciclo, puede iniciar evaluando el proceso actual que realizan las dependencias a su cargo (ISO 18091, 2019).

Los resultados obtenidos de la evaluación de desempeños de las áreas adscritas al Municipio se incorporan al PHVA y es ahí donde los entes gubernamentales locales inician las acciones correspondientes para abordar oportunidades de mejora. Dicha herramienta cuenta con 39 indicadores técnicos, teniendo como temas la gestión de la calidad, el desarrollo institucional para un buen Gobierno, desarrollo económico sostenible, desarrollo social incluyente y desarrollo ambiental sostenible determinados por una semaforización que les da a conocer las mejores prácticas Municipales; nivel de prácticas aceptables (verde),

debajo del nivel de prácticas aceptables (amarillo) y nivel de prácticas inaceptables (rojo) (ISO 18091, 2019).

En México existe un Modelo para la profesionalización basado en Competencias Laborales del Servidor Público Local implementado por el Gobierno de México a través del Instituto Nacional para el Federalismo y el Desarrollo Municipal (INAFED, 2018), el cual busca el fortalecimiento de las Capacidades Institucionales y Profesionalización de los Gobiernos Locales (Municipales). Este tiene como objetivo el desarrollo de “conocimientos, habilidades y aptitudes” (párr. 1), determinados en Estándares de Competencia Técnica Laboral publicados en el Diario Oficial de la Federación, contando con el reconocimiento y validez oficial del Consejo Nacional de Normalización y Certificación de Competencias (CONOCER-SEP, 2017b). Dentro de este Modelo la Certificación de Competencias es aquella, en la cual los servidores públicos a través de evidencias demuestran tener “conocimientos, habilidades, destrezas, actitudes y valores” (párr. 2) para el cumplimiento de sus funciones a un alto nivel de desempeño.

Dentro de los Estándares de Competencias implementados, se encuentran 1,116 hasta el 2021, siendo una guía que permite la evaluación de las personas en sus funciones de desempeño actual o que han desempeñado con el paso de los años tanto en el sector laboral técnico, empresarial, social, educativo y gubernamental. Esta certificación no requiere que las personas interesadas cuenten con un título universitario. Para evaluar y certificar a las personas se encuentran los *Organismos de Certificación (OC)* o *Entidades de Certificación y Evaluación (ECE)* como las Instituciones de Educación Superior, las que gestionan ante el CONOCER, la certificación de los interesados, así como, garantizar la capacitación, evaluación y certificación de las competencias de su interés, están son avaladas por el “Comité de Gestión por Competencias de la Administración Pública Municipal” (INAFED, 2018, párr. 7).

El Comité de Gestión es presidido por un grupo del INAFED, integrado por Organismos de la Administración Pública Municipal (Local), encargados de promover el desarrollo de las entidades federativas Municipales; y con base en los temas a desarrollar, se invitan a los tres órdenes de Gobierno y a Organizaciones de la Sociedad Civil, especialistas en temáticas específicas. Este cuenta con un proceso específico, para que la certificación sea otorgada a los interesados, integrada por: participación de una capacitación virtual basada en

la competencia requerida impartida por INAFED; identificación de la ECE y la realización de la evaluación diagnóstica; ajustar un plan con la ECE; evaluación y medición conforme a lo acordado en el plan; dictaminación de juicio por parte del ECE de la competencia y de ser aprobado el juicio, se le entrega el certificado que valida la competencia correspondiente.

Para cerrar, el Modelo de profesionalización de los servidores Públicos Locales basado en Competencias Laborales básicas, específicas y genéricas determinado por el INADEM cuenta con Estándares de Competencia para los Ayuntamientos, en los siguientes mandos: superiores que se encuentra dentro del Registro Nacional de Estándares de Competencias (RENEC) del CONOCER; Secretaria del Ayuntamiento (ECO462); Contralor Municipal (ECO777); Tesorería (ECO689); Instancia de la Mujer (ECO779); Servicios Públicos (ECO775); Protección Civil (ECO908); Desarrollo Urbano (ECO 987); Obras Públicas (ECO625), dejando fuera de estos estándares a los mandos medios. La normatividad, expresa que el personal debe ser certificado durante los primeros seis meses de haber ocupado su puesto. Establecidos en la normatividad de los Estados de Hidalgo, Chiapas y Chihuahua, según corresponda (SEGOB, 2018).

### **3.4 Estudios de Caso**

Uno de los abordajes que se dan para conocer las Competencias Laborales en las Instituciones Públicas son los estudios de caso mismos que son tomados como parte de un referente teórico en esta investigación:

***a) Caso 1.- Influencia de la Inteligencia Emocional sobre las Competencias Laborales: un estudio empírico con empleados del nivel administrativo (Duque et al., 2017).***

El objetivo principal de la investigación es la realización del análisis de influencia que tienen la Inteligencia Emocional respecto al desarrollo de las Competencias Laborales. El universo en el que se implementó y aplicó la encuesta fue de 122 estudiantes de maestría de la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad del Valle (Cali Colombia), con experiencia laboral superior a tres años y desempeñándose en cargos administrativos. La investigación tuvo como objetivo, realizar un análisis de la influencia referente a la Inteligencia Emocional y el desarrollo de las Competencias Laborales.

Dentro del marco teórico, se planteó una revisión de los conceptos de Inteligencia Emocional y Competencias Laborales, y posterior se realizó una investigación de la literatura referente a la relación existente entre la Inteligencia Emocional (IE) y las Competencias Laborales, sobre las cuales se plantean las hipótesis a comprobar.

Hipótesis 1: la aptitud personal de los empleados influye positivamente en el desarrollo de sus Competencias Laborales.

Hipótesis 2: la aptitud social de los empleados influye positivamente en el desarrollo de sus Competencias Laborales.

La estructura del cuestionario estuvo integrada por 30 ítems, para el constructo de aptitud en los cuales los factores utilizados fueron: reconocimiento de emociones; expresión de emociones; trabajo en equipo; autoestima; identificación y expresión de las emociones; componentes de la personalidad; orientación al logro; identificación y expresión de emociones negativas y compromiso interpersonal. Incorporando las dimensiones de aptitud social, en la cual se hace una clasificación de ocho factores integrados por la percepción, persuasión, comunicación asertiva y desarrollo de habilidades, expresión social de las emociones, consecuencias del conflicto, negación, relaciones interpersonales en el puesto de trabajo y la expresión de emociones en el puesto de trabajo.

Dentro del análisis factorial de las Competencias Laborales establecidas en el cuestionario, se encuentran la habilidad analítica, iniciativa, autonomía, liderazgo, dinamismo, empowerment, desarrollo de equipo, modalidad de contacto, nivel de compromiso, disciplina personal, productividad, orientación al cliente interno y externo, colaboración, capacidad de aprendizaje, tolerancia a la presión, competencia y capacidad, responsabilidad y productividad.

Del caso, se concluye que la capacidad de autogestión, con la que cuenta cada individuo respecto a sus emociones, les permite percibir y comprender las de los demás y con ello generar beneficio y desarrollo mutuos (se refiere a la capacidad de desarrollar con mayor facilidad determinadas Competencias Laborales), como el trabajo en equipo, el Liderazgo, la productividad, la comunicación decisiva, el compromiso, la responsabilidad; mientras que quienes afirman tener algún tipo de problema emocional relacionado con la expresión emocional, en el lugar de trabajo, además de no desarrollar las Competencias

Laborales anteriores, al menos en ese momento, pueden presentar un desempeño inferior o pobre. Dejando así este caso, temas para futuras investigaciones, como:

- Profundizar en las formas de medición de la IE, como parte de la herramienta para el diagnóstico del manejo de emociones por parte de los individuos.
- Ampliar el estudio de la influencia de la IE, sobre las Competencias Laborales.
- Complementación de resultados obtenidos, con casos de estudio que permitan profundizar en aspectos de personalidad y conductuales que afectan en gran medida a las Competencias Laborales.

***b) Caso 2.- Evaluación y certificación de Competencias Laborales en México. El caso de las dependencias del Gobierno Federal. En miembros que están integrados al Servicio Público de Carrera, estando dentro de las áreas de instructores y evaluadores internos (Álvarez y Pérez, 2005).***

Una de las características del caso, es la evaluación que se realizó al personal de cinco Dependencias Federales, tomándose en cuenta a los integrantes adscritos al Servicio Público de Carrera, fungiendo dentro de áreas como instructores y evaluadores internos. Se analizó el proceso que se llevó a cabo para la certificación de Competencias Laborales, en las cinco dependencias del Gobierno Federal. El primer sector fue el de Turismo, acreditado en el 2001 y en donde participaron 30 de sus miembros, realizada en dos fases; como segundo sector fue el Organismo CONOCER, en 2002 con 15 miembros; el tercer caso de estudio es en la Secretaría Pública, donde sólo 5 miembros de la corporación se certificaron en el año 2002-2003; el Sector Administrativo de la función pública es el cuarto caso, en 2003-2004, siendo 130 miembros de la organización los que participaron y como quinto caso el Sector Eléctrico, en 2003-2004 y siendo 73 de sus trabajadores los acreditados, todas estas se dan en Competencias Laborales.

En este caso se definieron factores que inciden en las actividades de “Certificaciones integradas por las normas en que se certifica, como se eligen las normas, cuáles son las experiencias y aprendizajes dentro del proceso de evaluación y como se circunscribe la certificación en su nuevo Sistema de Administración del Capital Humano” (p. 1). Se analizaron las estadísticas y la relación existente entre la Certificación y la nueva Ley del

Servicio Profesional de Carrera, el cual arrojó que los “problemas encontrados fueron de índole de comunicación, confianza, ética y procedimientos estandarizados” (p. 26).

Por lo que se menciona que la relación de la “Certificación de Competencias Laborales con el Sistema de Administración de Capital Humano en las instancias de Gobierno” (p. 28), son poco claras, ya que éstas aún no se han integrado, del todo, en la descripción de las normas del sistema. Sin embargo, dentro de las dependencias gubernamentales Federales es obligatorio estar certificado en Competencias Laborales para permanecer en el puesto, lo que permite que se refuerce al Sistema de Certificación Laboral de Competencias en nuestro país.

En las experiencias de aprendizaje dentro del proceso de evaluación, encontraron que los evaluadores se sienten presionados para acreditar a los evaluados como competentes. Ya que llega a impactar en la insatisfacción al cliente, si los evaluados programados no son acreditados en su totalidad. Así mismo, resulta difícil, que un evaluador interno evalúe a sus compañeros, por lo que es fundamental, el cuidar aquellos factores que pudiesen influir en la presión sobre el evaluador. Finalmente, se menciona que la importancia de los beneficios económicos del Modelo de Certificación en Competencias Laborales, son parte fundamental para incentivar a nuevos sectores, a ser partícipes de estas, por lo que aún queda trabajo por desarrollar en la construcción de indicadores, para el seguimiento del sistema y con ello dar a conocer las ganancias a nivel productividad.

Por lo que se llega a la comprensión, de que las dependencias del Gobierno Federal son las que tienen una gran actividad en el “proceso de certificación; ya que las mismas han sido impulsadas por el poder ejecutivo y siendo trabajadas por las dependencias de Gobierno, las normas de elaboración de documentos, mediante herramientas de cómputo, y diseño e impartición de cursos de capacitación” (p. 30). Relacionándose dos factores, en la selección de normas para la Certificación de Competencias Laborales en las dependencias gubernamentales: 1) formación de los cuadros de capacitadores y evaluadores para las mismas dependencias; 2) el uso de normas transversales, aplicables a diverso personal laboral tanto de áreas como en los diversos niveles jerárquicos. Dentro de los temas que esta investigación arrojó para darle seguimiento en un futuro son:

- Establecimiento, por parte de los entes gubernamentales, de procedimientos para detectar competencias que mejoren el desempeño de sus servidores Públicos, con base en normas de certificación.
- Detección de procedimientos, para la normalización de actividades específicas, es decir, que la normalización debe de ser impulsada por las necesidades de la organización.
- Establecimiento de normas claras, de las condiciones en que serán evaluados los individuos.

### **3.5 Conclusión capitular**

Lo analizado en este capítulo permite a la investigación contar con información específica de las Competencias Laborales Genéricas/Transversales por sus siglas CLG/T en México. En el análisis realizado sobre la evolución de las CLG/T se puede observar que estas son cambiantes conforme transcurre el tiempo y las necesidades laborales en las instituciones públicas y privadas. En la actualidad se observa que las CLG/T dentro de las organizaciones permiten a los mandos jerárquicos contar con mejor toma de decisiones, elaboración de estrategias gerenciales específicas, generación de mayor empatía con sus subordinados, un mejor Liderazgo, reflejándose todo ello en un mejor ambiente laboral, un manejo de recursos Públicos Municipales efectivo, así como, un eficiente servicio a los ciudadanos.

## **Capítulo IV. Metodología de la investigación**

Se presenta en este capítulo la información relacionada con la Metodología aplicada en la Investigación, así como el tipo de estudio, la unidad de análisis y muestra representativa, la operacionalización de las variables y sus dimensiones, los métodos, técnicas y procedimientos desarrollados. Se manejan las etapas respectivas del trabajo desarrollado siendo la primera los datos de investigación documental; la segunda referida a la construcción y validación preliminar del instrumento y la tercera la presentación de la prueba piloto. La cuarta etapa se llevará a cabo toda vez que se cuente con los resultados que arroje la prueba piloto, el análisis estadístico que aportará la confiabilidad del instrumento. La parte final estará constituida con la discusión, las conclusiones y las inferencias de posteriores investigaciones a partir de los datos.

### **4.1. Método propuesto**

La naturaleza de la investigación fue de tipo cuantitativa con apoyo cualitativo denominada mixta. Hernández, Fernández y Baptista (2014) mencionan a la investigación mixta como aquella en donde la recolección de datos, su análisis y vinculación están estrechamente ligadas a los datos cualitativos y cuantitativos, permitiendo con esto responder al planteamiento del problema.

La forma de investigación es identificada por su estructura como aplicada. En este sentido Reyes y Sandoval (2021) la caracterizan por ser activa o dinámica, confrontando a la Teoría con la Realidad y esta última convertida a en problemas concretos con características y circunstancias particulares.

El tipo de investigación es de corte descriptivo donde se consideran los fenómenos estudiados y sus componentes, así como, la medición de conceptos y definición de variables de las Competencias Laborales Genéricas/Transversales. No experimental ya que no se realizó ninguna acción sobre el sujeto de estudio, correlacional debido a que asocian los conceptos de las Competencias Genéricas/Transversales y las variables de estos, permitiendo predicciones y cuantificando entre el concepto y las variables, explicativa-causal determinando los fenómenos y generando un sentido de entendimiento estructurado y

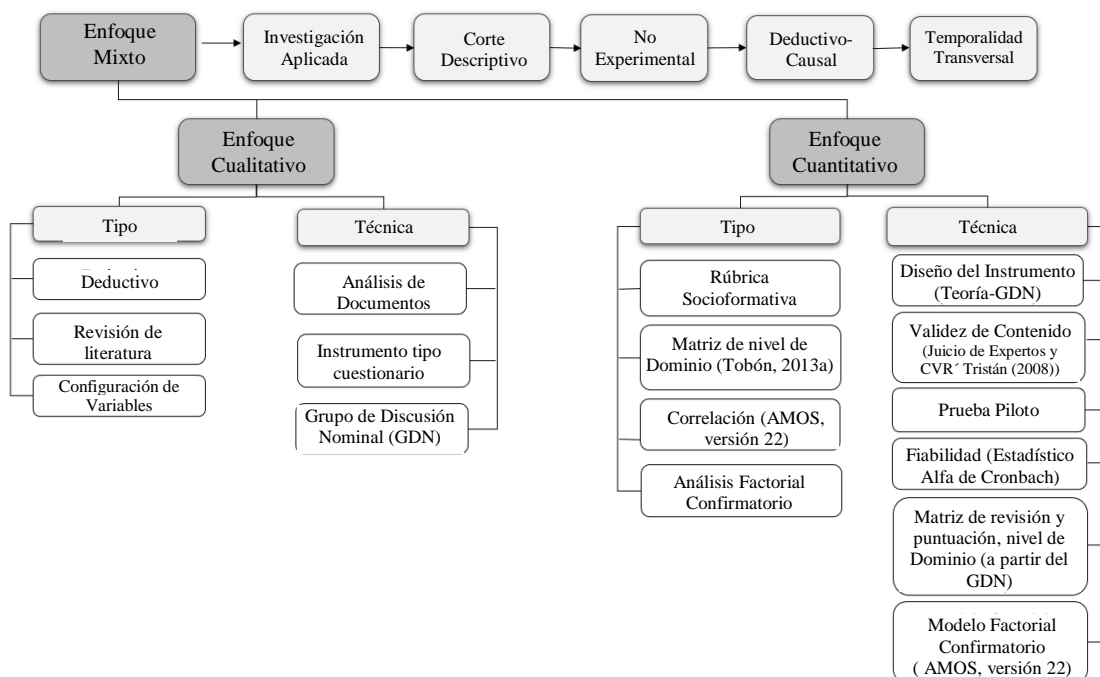
exploratoria, ya que busca describir el fenómeno de las Competencias Laborales Genéricas/Transversales evaluadas en los servidores Públicos Municipales de mandos medios y superiores, todo esto con base en Hernández et al., (2014).

El Modelo de Investigación se desarrolló de manera documental utilizando la Teoría existente basada en Competencias Laborales Genéricas/Transversales y de campo ya que fue aplicado el Instrumento creado, diseñado y validado para evaluar y medir Competencias Laborales a los sujetos de estudio mismos que fueron funcionarios Públicos Municipales activos en el 2022 de mandos medios y superiores, instrumento caracterizado por contar con situaciones problemas reales (Hernández et al., 2014).

Contando con un método teórico deductivo-causal, estableciéndose a partir de la vinculación existente que une a la teoría y la observación, además de que permite deducir a partir de la teoría los fenómenos que habrán de ser observados (Dávila, 2006). Con una temporalidad transversal ya que los datos fueron obtenidos en el periodo 2022. Utilizando como técnica de recolección la aplicación de un instrumento tipo cuestionario para evaluar y medir Competencias Laborales Genéricas/Transversales con base en Situaciones Problema Reales por un Grupo de Discusión Nominal, con Validez de Contenido por Juicio de Expertos, Fiabilidad, Matriz de revisión, puntuación y Dominio de Competencias Laborales permitiendo a este tipo de instrumento obtener información estadística de los funcionarios Públicos Municipales de mandos medios y superiores (Véase Figura 2).

Figura 2

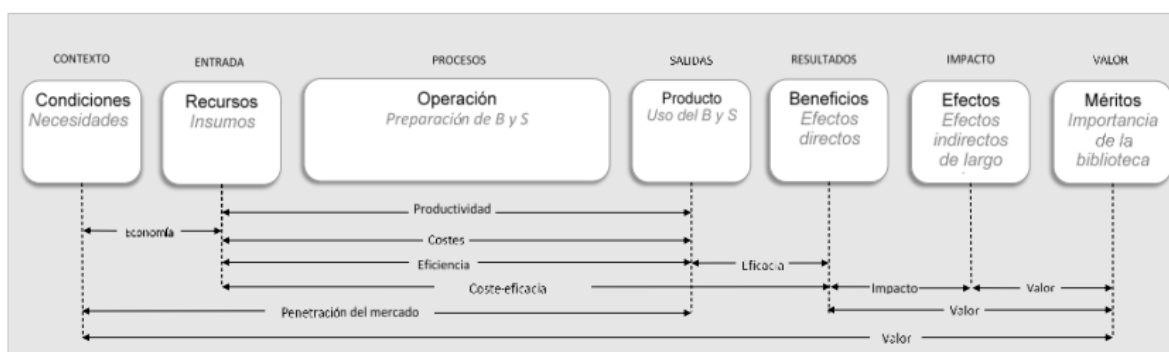
### Proceso metodológico implementado en la investigación



La construcción del Modelo Sistémico Teórico para las Competencias Laborales Genéricas/Transversales se sustenta en la Teoría General de Sistemas donde se plantea mediante entradas, procesos y salidas. Esquivel, Reyes y Mears (2022) plantean un Modelo Sistémico donde se integran contextos, entradas, procesos, salidas, resultados, impactos y valor. En este sentido se utilizará dicha estructura para el diseño del Modelo de Evaluación de las Competencias Laborales (Ver Figura 10).

Figura 3

### Modelo Sistémico para evaluación



Nota. Obtenido de Esquivel, Reyes y Mears (2021).

La variable determinada en este tema de investigación es Competencia Laboral Genérica/Transversal. Para su contextualización se consideraron dos vertientes, una Institucional en la que se contempló el enfoque público sobre las Competencias Laborales en México, siendo el organismo rector el CONOCER. La otra vertiente fue Teórica, para la cual se consideró la aportación conceptual de las Competencias Laborales planteada por Leonard Mertens en su publicación “La Gestión por Competencia Laboral en la Empresa y la Formación Profesional” (2000). Una vez establecida la conceptualización de Competencia Laboral Genérica/Transversal (factores), se plantean sus componentes que están formados por cada una de las competencias que determinan porqué es laboral, se desglosa la definición conceptual, la operacionalización y el tipo de variable, tal como se establece en la Tabla 15.

Tabla 15

**Factores, definición conceptual, operacionalización y tipo de variable**

<b>Factores</b>	<b>Definición Conceptual</b>	<b>Operacionalización</b>	<b>Tipo de variable</b>
Manejo de Tecnologías (Manejo de Innovaciones tecnológicas)	Es manejar la computadora personal a nivel de usuario, procesando la información en programas básicos (hojas de cálculo, procesador de textos, diseño de presentaciones, etc.); también comunicarse mediante el uso de Internet (correo electrónico, Chat, páginas Web, etc.); y comunicarse mediante el empleo de la telefonía fija y móvil. (Favela, et al, 2015, p. 39). Optimizar el uso de las tecnologías de la información y la comunicación disponibles, en su potencial efectivo, para mejorar su desempeño. (CLAD, 2016, p. 37).	Manejo, uso e interpretación de información a través de los diversos programas digitales (Elaboración propia con base en Favela, (2015), CLAD, (2016)).	Independiente, Cuantitativa, Numérica, Ordinal.
<b>Visión Estratégica</b>	Capacidad para detectar oportunidades y visualizar escenarios de competitividad, así como habilidad para diseñar acciones y operatividad con base en actividades funcionales (Tarcica y Masis, 2013, p. 119). Comprender el entorno político y la dinámica de las tendencias que explican el estado de cosas; anticipar problemas y oportunidades en el mediano y largo plazo para el área a cargo, la organización y su entorno, de modo tal que la estrategia directiva identifique la alternativa más adecuada frente a cada situación presente o eventual, comunicando al equipo la lógica de las decisiones directivas (CLAD, 2016, p. 33).	Contar con una visión de entorno, espacio y tiempo político. Captar y analizar globalmente las situaciones presentes o eventuales para una adecuada y oportuna estrategia para aplicar en el área de su competencia (Elaboración propia con base en Tarcica y Masis (2013), CLAD (2016))	Independiente, Cuantitativa, Numérica, Ordinal.
<b>Comunicación Lingüística</b>	Es la capacidad de escuchar, hacer preguntas, expresar conceptos e ideas en forma efectiva, exponer aspectos positivos. La habilidad de saber cuándo y a quién preguntar para llevar adelante un propósito. Es la capacidad de escuchar al otro y comprenderlo. Comprender la dinámica de grupos y el diseño efectivo de reuniones. Incluye la capacidad de comunicar por escrito con concisión y claridad (Allen, 2002). Establecer comunicación efectiva y positiva con superiores jerárquicos, pares y ciudadanos, tanto en la expresión escrita, como verbal y gestual. (CLAD, 2016, p. 24).	Saber escuchar y hacer preguntas utilizando conceptos efectivos con aspectos positivos. Contar con la habilidad de ser oportuno en tiempo y situación. Generar la habilidad de ser empático, presentar sensibilidad para captar la dinámica grupal y generar efectividad en resultados. Manejar la comunicación por escrito de forma asertiva (Elaboración Propia con base en Allen, 2002; CLAD, 2016)	Independiente, Cuantitativa, Numérica, Ordinal.
<b>Inteligencia Emocional</b>	Capacidad de resolver problemas de carácter emocional, que involucra el control de los impulsos que sentimos ante determinada situación (Cano y Zea, 2012). Capacidad de reconocer los sentimientos propios y los de los demás, para así manejar bien las emociones y tener relaciones más productivas con quienes nos rodean, y haciendo hincapié que no nacemos con Inteligencia Emocional, sino que nosotros mismos la podemos crear, alimentar y fortalecer a través de nuestros conocimientos. (Goleman, 2010). La Inteligencia Emocional menciona mencionan Biedman (2021) que está ligada a cinco variables: selección de personal, motivación, Liderazgo, rendimiento y toma de decisiones (p. 13).	Habilidad de tomar conciencia de las propias emociones para comprender los sentimientos de los demás, para manejar y tolerar las presiones y frustraciones Laborales para actuar en equipo, para mostrar mayores posibilidades de desarrollo personal y laboral para participar, deliberar y convivir en un ambiente armónico y de paz (Elaboración propia con base en Cano y Zea (2012), Goleman (2010), Biedman (2021)).	Independiente, Cuantitativa, Numérica, Ordinal.

Factores	Definición Conceptual	Operacionalización	Tipo de variable
Liderazgo	Es la capacidad para dirigir a un grupo o equipo de trabajo. Implica el deseo de guiar a los demás. Los líderes crean un clima de energía, compromiso y comunican la visión de la empresa, ya sea desde una posición formal o informal de autoridad. El “equipo” debe considerarse en sentido amplio como cualquier grupo en el que la persona asume el papel de líder. (Allen, 2002, p. 39). Dirigir equipos, optimizando la aplicación del talento disponible y creando un entorno positivo y de compromiso para el logro de los resultados. (CLAD, 2016, p. 28).	Capacidad para captar, interpretar, organizar y dirigir equipos Laborales. Capacidad para orientar al grupo en la toma de decisiones y acciones (Elaboración propia con base en Allen (2002) CLAD (2016)).	Independiente, Cuantitativa, Numérica, Ordinal.

Nota. Realización con base en Mertens (2000), Allen (2002), Goleman (2010), Cano y Zae (2012), Tarcica y Masis (2013), Favela, et al., (2015), CLAD (2016), y Biedman (2021).

El universo de estudio esta referido a todos los Servidores Públicos Municipales que se encuentran en funciones en el Estado de Chihuahua, de acuerdo con la información de la Plataforma Estatal de Transparencia (2022) se tienen en funciones 444 disponibles.

Se consideró a la Administración Pública Municipal/Local como la unidad de análisis de esta investigación, teniendo como población a los Servidores Públicos que laboran en dichos entes gubernamentales. Estas unidades administrativas públicas se ubicaron en el contexto local del Estado de Chihuahua. La población se consideró de acuerdo con los criterios de selección demográfica tales como: que tuviera una representación de Gobierno Municipal; que contara con funcionarios públicos de mando medio y superior, independientemente del número de ellos. De acuerdo con este criterio se ubicaron cinco entidades, que correspondieron a Aquiles Serdán, la Ciudad de Chihuahua, Delicias, Ciudad Juárez y Nuevo Casas Grandes. La población total de servidores públicos ubicados en las cinco entidades Estatales dio un total de 161 personas, la muestra fue no probabilística por disponibilidad (Otzen y Manterola, 2017) (Véase Tabla 16).

Tabla 16

#### Unidad de análisis, población y muestra.

Unidad de Análisis	Población	Muestra
Servidores Públicos Municipales de mandos medio y superiores	161	58

Las edades de los participantes en la contestación del instrumento fluctuaron entre los 70 y 30 años, de ellos el 57% corresponde al género masculino y el 43 % al género femenino.

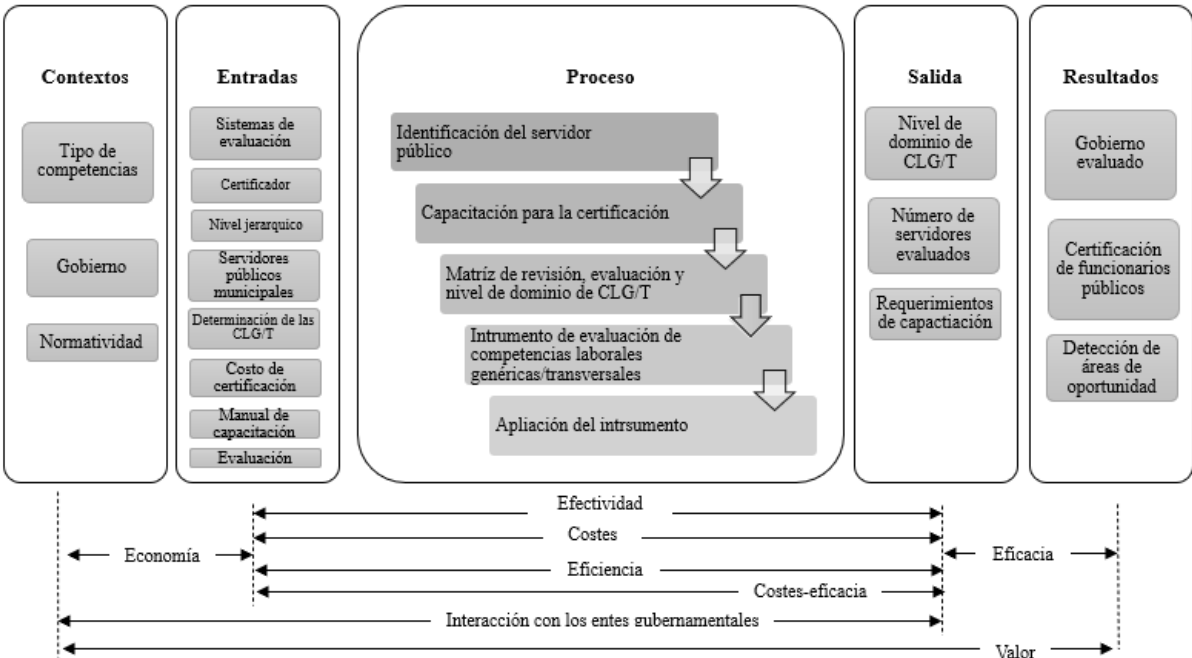
La asignación de la muestra se consideró con los siguientes criterios: funcionarios Municipales de mandos medios y superiores del Estados de Chihuahua; 2) se solicitó a los entes gubernamentales vía oficio la participación de sus funcionarios; 3) Participación de personas específicas establecidas por cada uno de los Municipios.

### 4.2 Proceso de la Investigación

Se realizó en cinco fases que fueron base para la elaboración de un Modelo de Evaluación de Competencias Laborales Genéricas/Transversales, la construcción del instrumento, su validación, la aplicación y obtención de resultados, para su análisis y conclusión. Siendo la primera fase la construcción del Modelo Sistémico Teórico de las Competencias Laborales Genéricas/Transversales, para ello se utilizaron tres Modelos existentes para evaluar Competencias Laborales Genéricas/Transversales. El Modelo Sistémico se elaboró con base en el Modelo determinado por Esquivel et al (2021), contra entradas, procesos y salidas, donde las columnas son los elementos de los Modelos y los renglones son los datos descriptivos (Véase Figura 11).

Figura 4

#### Modelo Sistémico teórico de CLG/T para servidores Públicos Municipales



Nota. Modelo Sistémico Teórico propuesto en la investigación con base en Esquivel et al., (2021).

En la fase dos se dio la Construcción del Instrumento de Evaluación y Medición de Competencias Laborales, en el cual se buscó que estuviera articulado por lo cualitativo y lo cuantitativo. Lo cualitativo haciendo referencia al proceso metacognitivo, aprendizajes esperados dentro del contexto, al nivel de Dominio de las Competencias Laborales Genéricas/Transversales investigadas, y lo cuantitativo referido a la fiabilidad del instrumento mediante el estadístico Alfa de Cronbach, la elaboración por parte de Grupo de Discusión Nominal de las Matriz de revisión, puntuación y la ponderación de los niveles de Dominio con los que deben de contar los Funcionarios Públicos Municipales (Tobón, 2013 a) y la realización de un Análisis Factorial Confirmatorio en el Software AMOS versión 22.

La metodología que se siguió en la construcción del instrumento y para la obtención de la Validez tanto de Contenido como de Constructo, se desarrolló de la siguiente forma. De inicio se implementó la metodología planteada en la Teoría Clásica de la Medida y de la Respuesta al Ítem, con base en ello, se establecieron los criterios que concretaron la estructura del instrumento. Así para la elaboración del contenido y sus partes se determinó que fueran situaciones problema reales, a partir de las cuales se realizaría el planteamiento del constructo, considerando que había uno por variable (Catalano et al., 2004). Una vez que se tuvo la información, se determinaron los criterios con los cuales el grupo de Jueces realizaría su escrutinio. Finalmente se documentó todo el contenido para hacerlo llegar al grupo de Jueces y con ello realizar la evaluación correspondiente para así obtener la validez de contenido.

#### **4.2.1 Estandarización del instrumento**

Dentro de los criterios generales para la evaluación y medición de Competencias Laborales en el área de Administración Pública, se refiere que el instrumento aplicado en esta investigación fue elaborado expofeso, por lo cual se requirió de establecer el criterio para su utilización y con ello, garantizar que el objetivo de construcción y uso del instrumento sea siempre igual. (Véase Tabla 17).

Tabla 17

**Estandarización del instrumento**

<b>Criterios</b>	<b>Características</b>
Diseño para	Ser aplicado a Funcionarios Públicos Municipales en el Estado de Chihuahua.
Aplicación	Individual y/o Colectiva.
Requerimiento de aplicación	Cuadernillo con contenido de: datos personales, fecha, puestos, nivel jerárquico; ejemplo de respuesta; situaciones problema con sus respectivos constructos (preguntas); computador fijo o laptop y/o hojas blancas, bolígrafo.
Tiempo de resolución	De 60 a 120 min.
Condiciones de aplicación	Aplicar de preferencia por la mañana; en espacio libre de contaminantes; silla cómoda, mesa sin estímulos visuales; con adecuada temperatura ambiental e iluminación.

Nota. En esta se determinan los criterios para la estandarización del Instrumento creado.

Una vez que se determinó la estandarización, se observaron los criterios que permiten determinar y recomendar el uso de este instrumento los cuales son:

- a) Instrumento inserto dentro del contexto social, económico y político Municipal.
- b) Que dicha prueba de lápiz y papel o electrónica se encuentra sustentada teórica y empíricamente con base en las teorías de la medida como las referidas a las Competencias Laborales Genéricas/Transversales.
- c) La aplicación puede ser individual o grupal.
- d) Su revisión se realiza mediante una matriz de forma manual y/o electrónica y la evaluación se da a partir de la normalización de los criterios establecidos.
- e) Establecimiento de los criterios para la utilización adecuada del instrumento, conocido como estandarización, tal como se muestra en la Tabla 17, y los criterios genéricos en la Tabla 18.

Tabla 18

**Criterios del instrumento**

<b>Criterios</b>	<b>Clasificación</b>
Instrucciones	Grupal e individual.
Administración	Digital y/o física (lápiz y papel).
Tipos de respuesta	Objetiva, estructurada, analítica y abierta.
Calificación	Manual y/o electrónica con apoyo de matriz.

<b>Criterios</b>	<b>Clasificación</b>
Evaluación	Interpretativa de acuerdo con los valores establecidos en los métodos de Lawshe (1975), Tristán (2008), Cronbach (1951).
Material del instrumento	Manual, situaciones problemas reales, preguntas, rubricas de calificación para cada una de las Competencias Laborales y criterios evaluativos para determinar el nivel de Dominio de cada competencia laboral.
Niveles de aplicación	Funcionarios Públicos de mandos medios y superiores.
Base del instrumento	Evaluación y medición de Competencias Laborales Genéricas/Transversales en Gobiernos Municipales.

Nota. Se observa el listado de los criterios con los que debe de contar el Instrumento de E valuación de Competencias Laborales para ser aplicado y evaluado.

#### **4.2.2 Situaciones Problema Reales: base del instrumento**

Considerando que las Competencias Laborales Genéricas/Transversales, se caracterizan por ser transferibles, generativas y medibles (SFP, 2016), se estima pertinente el evaluar y medir la posesión de las mismas a través de un instrumento el cual presente como base, el planteamiento de situaciones problema reales, Vargas (2002) menciona que las Competencias de las personas son construcciones sociales de aprendizajes significativos y prioritarias para el desempeño laboral en situaciones reales, que no solo son adquiridas a través de instrucciones, si no a través de la experiencia en situaciones Laborales específicas. Catalano et al., (2004) mencionan que las “Competencias Laborales pueden ser definidas como el conjunto identificable y evaluable de capacidades que permiten desempeños satisfactorios en situaciones reales de trabajo, de acuerdo con los estándares históricos y tecnológicos vigentes” (p. 47).

De esta forma, al realizar planteamientos de situaciones reales, con constructos de interrogantes específicos, se buscó facilitar, en los Funcionarios Públicos de mandos medios y superiores la puesta en marcha tanto de sus conocimientos como de habilidades para la búsqueda de respuestas y posibles soluciones. De la contestación que brinden se espera encontrar el uso y aplicación de su saber, saber hacer, querer hacer y poder hacer, permitiendo con ello, evidenciar el Dominio de Competencias Laborales con las que cuentan.

#### **4.2.3 Grupo de Discusión Nominal**

Como trabajo previo a la construcción de las situaciones problema, se realizó una convocatoria a un grupo de personas que contaran con las siguientes características: nivel

académico de licenciatura, exfuncionarios públicos municipales y que hubiesen ocupado puestos de mandos medios y superiores, los cuales fueron denominados a partir de aquí como “Grupo de Discusión Nominal” (Fresno, 2019). La aceptación a dicha convocatoria fue de cinco participantes con los que se estableció una dinámica de trabajo de discusión y de acuerdos, llevada a cabo en varias sesiones y en total de 20 horas. En las reuniones realizadas se registró la participación de cada uno y los aportes realizados a partir de su experiencia, realizando con ello el instrumento preliminar.

La metodología implementada en el grupo se inició compartiéndoles la información básica, así como la dinámica con la que se trabajaría. Se les proporcionó impreso los objetivos de la investigación, las Competencias Laborales a ser valoradas con sus respectivos contenidos y operacionalización. Se determinaron las temáticas de discusión, el tiempo de duración para cada sesión y el lapso aproximado para la terminación de trabajo. Una vez enterados de la información con la que se sustentaría tanto el instrumento preliminar como el resto del trabajo, posterior a las sesiones, se obtuvieron los siguientes resultados:

*Tema de reunión: Situaciones Problema Reales*

En las primeras reuniones el tema a tratar con el Grupo de Discusión Nominal fue qué tipo de situaciones problema serían las más representativas en los municipios; si bien por las complejidades de atención y resolución, porque se involucra de mayor forma las necesidades social-comunal o por las dificultades de vinculación de los convenios. Los puntos que fueron discutidos y planteados como alternativa, son los que a continuación se enlistan:

- El planteamiento del problema detonante debería ser de una Situación Problema Real, que además contara con actores, necesidades sociales, fuera obtenida de una fuente de comunicación confiable y tuviera una extensión máxima de una cuartilla.
- La redacción de la fuente de información debía ser clara, además de contar con un sustento empírico Municipal.
- La situación problema debía estar sustentada en un problema de relevancia en el contexto socio-comunal, que correspondiera a resolver y/o mediar por las autoridades Municipales.

- En el contexto, deberían estar identificados los actores de la situación, la problemática, las demandas establecidas para la resolución del problema y las autoridades Municipales que tuviesen competencia para resolver.
- Contar con un cierre de la situación, que no implique necesariamente el fin de la problemática planteada.

Reunidos los criterios metodológicos para las situaciones problema, se dio paso a la búsqueda e identificación de las posibles fuentes de información susceptibles de ser utilizadas. Se encontró que los recursos informáticos con mayor consenso fueron los artículos científicos, caracterizados por contar con planteamientos de situaciones reales, en contextos específicos, con una amplia extensión de contenido, con diversos tópicos, además cubren los aspectos de georreferenciación, temporalidad y cierre. Permitiendo con esto obtener situaciones problema reales sustentadas teóricamente.

Una vez ubicadas las características de las situaciones problema, se enfocó la discusión en el planteamiento de los contextos, aquellos que fueran de atención prioritaria Municipal, identificándose los siguientes: desarrollo económico, asentamientos irregulares, desarrollo social, salud y servicios Públicos Municipales. Posteriormente se revisaron bases de datos electrónicas de acceso libre para la búsqueda de artículos referenciados en los diversos contextos. Se trabajó en una primera búsqueda, revisión y selección de artículos científicos, eligiendo tres por cada uno de los contextos. Una vez ubicados se dio a la tarea el grupo de analizar que las mismas cumplieran con la siguiente información:

- El tipo de problema al que se hace referencia.
- El contexto en el que se plantea el problema.
- Qué o quiénes están involucrados o participando en el problema.
- Ubicación georreferencial y los impactos circundantes.
- En qué contexto social-comunal se desarrolla.
- Ubicación en tiempo y desarrollo de la problemática.
- La viabilidad de solución a corto, mediano o largo plazo.

Con estos requerimientos se pudieron eliminar aquellas situaciones que, si bien cubrían el contexto, no lo hacían en algunas de las características establecidas. Llegando a

un consenso para la elección de cuatro situaciones problema reales, con el que se conformó el instrumento preliminar, tal como se presenta en la Tabla 19.

Tabla 19

### Situaciones Problema Reales elegidas

Tema	Contexto	Fuente
Identificación de asentamientos irregulares y diagnóstico de sus necesidades de infraestructura en Ciudad Juárez, Chihuahua, México.	Asentamientos irregulares	Hernández, R. (2015).
Economía de la fayuca y del narcotráfico en el noreste de México: extorsiones, contubernios y solidaridades en las economías transfronterizas.	Desarrollo económico	Sandoval, E. (2012).
Diagnóstico sobre la realidad social, económica y cultural de los entornos Locales para el diseño de intervenciones en materia de prevención y erradicación de la violencia en la región norte: el caso de Ciudad Juárez, Chihuahua.	Desarrollo Social	Barraza et al., (2009).
Gestión pública para solucionar un problema ambiental: manejo de llantas de desecho en Ciudad Juárez.	Salud y Servicios Públicos Municipales	Córdova y Romo (2012).

Nota. Descripción de las situaciones problema y el sustento teórico con el que estas cuentan, siendo una elaboración propia.

#### *Tema de reunión: elaboración de Constructo*

Una vez que se tuvieron las situaciones problema, se pidió a el Grupo de Discusión Nominal enfocar el análisis hacia el tipo de Constructos, que fueran más adecuados para movilizar su saber, saber hacer, querer hacer y poder hacer. El consenso determinó que se hicieran preguntas abiertas, con respuesta tipo ensayo, a partir de estas se puedan involucrar diversos elementos, tales como:

- Leer, analizar, ubicar la problemática y estructurar mentalmente posibles respuestas.
- Identificar qué instancias y actores puede involucrar para dar soluciones viables al problema planteado.
- Qué tipo de políticas públicas se pueden aplicar.
- Tipo de planeación que se debe implementar.

- Qué posibles estrategias se pueden aplicar.
- Qué tipo de requerimientos económicos, instrumentales, de recurso humano y económico requeriría.
- Posibles etapas de acción para el desarrollo y solución.
- Formas de supervisión.
- Etapas de avance y logros.
- Tiempos de resolución y conclusión.
- Tipos de limitantes con los que se encontrarían.
- Tipo de herramientas mecánicas, tecnológicas, electrónicas, insumos, etc., requeriría para el logro de solución del problema.
- Número y tipo de personal que se requeriría.

Se da elección a este tipo de Constructo dado que este involucra el manejo de la planeación, organización y control de los conocimientos conceptuales, teóricos y empíricos; uso del análisis, síntesis, estructuración, aplicación de diversos elementos integradores, actividad que se vincula a la creatividad, el planteamiento de alternativas y estrategias. Según Márquez (2013) “una persona que ha adquirido conocimiento y experiencia ha ido transformado su forma de actuar, pensar y sentir, por ello es capaz de generar una serie de respuestas a problemas planteados” (p. 158), partiendo de este supuesto, se considera que si una persona ha alcanzado a llegar a desempeñar una actividad de responsabilidad en la Administración Pública, es porque cuenta con conocimiento, habilidades y dominio de competencias, o adquirir aquellas que le sean útiles y necesarias.

Con las aportaciones del Grupo de Discusión Nominal y el contexto de cada situación problema, se formularon cinco Constructos para cada situación, considerando el enfoque de la operacionalización de cada competencia a medir y evaluar. Con los elementos anteriores, se establecieron los criterios específicos para su desarrollo:

- 1) Las dimensiones elegidas para el instrumento preliminar fueron construidas con base en las Competencias Laborales planteadas (Manejo de Tecnología, Visión Estratégica, comunicación lingüística, Inteligencia Emocional y Liderazgo).
- 2) Se determinó el contenido y lugar para el Constructo y la Competencia Laboral Genérica/Transversal, así el primero siempre estaría referido a la competencia de

Manejo de Tecnologías, el segundo a la competencia de Visión Estratégica, el tercero a la Comunicación Lingüística, el cuarto a la Inteligencia Emocional y el quinto constructo estaría referido a la competencia de Liderazgo.

- 3) El contenido de cada uno de los reactivos además de tener el enfoque de la operacionalización de cada competencia estaría relacionada al contexto de cada situación problema real, considerando que cada uno de ellos debería tener las siguientes características:
  - a) El contenido del Constructo debe ser claro y comprensible.
  - b) Cada uno de los Constructos debe identificar, expresamente, el contenido de cada Competencia Laboral Genérica/Transversal.
  - c) Cada Constructo debe observar las reglas gramaticales y una redacción clara y comprensible.

Ya que las competencias laborales no solo incluyen el “Saber (conceptual), el Saber hacer (procedimental), Querer hacer (motivación)” (Uribe, 2010, p. 309), sino a estas se agrega el Saber ser o Saber estar (actitudinal) y el Poder hacer (disposición de medios y recursos) Guijarro et al., (2015), lo que permite a las personas utilizar todos sus recursos para dar respuesta a las situaciones presentadas tanto en su desarrollo laboral, académico, como familiar.

### **4.3 Protocolo de revisión para grupo de jueces: instrumento preliminar**

#### **4.3.1 Situación Problema SPA 1**

Hernández, R. (2015). Identificación de asentamientos irregulares y diagnóstico de sus necesidades de infraestructura en Ciudad Juárez, Chihuahua, México.

Debido al crecimiento demográfico y a los procesos migratorios campo-ciudad, la mitad de la población mundial vive desde el 2007 en las ciudades. Estas migraciones han ocurrido principalmente en los países en desarrollo, desde la década de 1970 (Graiz-Bord, 2007). Este fenómeno, aunado a las particularidades de los mercados de suelo urbano, crea asentamientos espontáneos en las ciudades, [en el caso de Juárez se dio, de forma histórica, como invasiones de tierra] que ocurren de una manera informal y con grandes deficiencias tanto en la infraestructura como en la calidad de la vivienda. Ello ha provocado que uno de los más grandes retos para los Gobiernos sea el de proveer de una vivienda

digna, así como de los consiguientes servicios que la creciente demanda de esta población genera, en el Estado de Chihuahua no es la excepción, sobre todo en los municipios de Juárez y Chihuahua.

**Instrucciones:** Marque con una "X" la opción que considere cubre el criterio de cada pregunta. Asimismo, asigne un porcentaje de cobertura, donde 100% es el más completo y 10% el más incompleto.

Validación de contenido de SPA 1	De acuerdo	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	Desacuerdo
¿Queda claro el contenido, es entendible y comprensible?			
¿Este es un problema generalizable para cualquier municipio?			
¿Se identifica como problemática de atención prioritaria para los municipios?			
¿El problema planteado, sigue teniendo vigencia actualmente?			
¿Plantea una situación real Municipal?			
Observaciones			

Nota. Elaboración en conjunto con el Grupo de Discusión Nominal.

#### 4.3.1.1. Validación del Constructo de la SPA 1

La redacción de cada Constructo fue realizada conforme a la problemática planteada en la situación real, considerando, asimismo, la operacionalización de cada una de las competencias laborales. Se buscó que cada una de ellas detonara el saber ser y determinara el Dominio de Competencias Laborales que debe tener un servidor público.

**Instrucciones:** Marque con una "X" de acuerdo con el criterio de Esencial, Útil pero no esencial y No esencial en cada una de las preguntas. Cada letra representa una competencia a evaluar: A) Manejo de Tecnologías (Manejo de Innovaciones tecnológicas); B) Visión Estratégica; C) Comunicación Lingüística; D) Inteligencia Emocional y E) Liderazgo.

Nota. El significado de PD es preguntas detonantes.

Preguntas detonantes de la SPA 1	Competencia Laboral	Esencial	Útil pero no esencial	No esencial
PD1. ¿Cuál información consultaría y a través de qué medios lo haría, para desarrollar programas específicos para la situación que presentan los asentamientos irregulares en el Municipio?	A			
PD2. Para regularizar el crecimiento de los asentamientos irregulares, ¿Qué tipo de programas se requiere implementar y/o retomar para regularlos y dimensionarlos en el crecimiento del Municipio?	B			

PD3. ¿Cómo haría del conocimiento público, las acciones estratégicas del Municipio, planteadas a la ciudadanía, con relación a los asentamientos irregulares?	C			
PD4. ¿Qué tipo de controles y seguimiento deberían implementarse, para hacer frente a la problemática de los asentamientos irregulares presentados en el Municipio?	D			
PD5. ¿Para regularizar el crecimiento de los asentamientos irregulares, con quiénes debe vincularse y/o negociar, sean grupos y Organizaciones?	E			
<b>Modificaciones sugeridas</b>				

Nota. Elaboración en conjunto con el Grupo de Discusión Nominal.

### 4.3.2 Situación Problema (SPC) 2

Sandoval, E. (2012). Economía de la fayuca y del narcotráfico en el noreste de México: Extorsiones, contubernios y solidaridades en las economías transfronterizas.

Los mercados rodantes se convirtieron en un espacio importante para las prácticas corporativas del Estado Mexicano, al grado de que la única vía para obtener un permiso y vender en un mercado popular era adherirse a una organización popular. Con algunas excepciones, esto sigue sucediendo en la mayoría de las ciudades del país. Pertenecer a un sindicato de comerciantes significaba adquirir protección para vender la mercancía de importación, ingresada al país en calidad de artículos personales o sin autorización para comerciar con ella. Para obtener este beneficio, el comerciante está comprometido a dar algo a cambio, no sólo dinero a través de cuotas semanales. Los comerciantes deben mostrar orden y obediencia ante líderes llamados *delegados*, los cuales cobran cuotas obligatorias diversas sin entregar un recibo, deciden la ubicación o reubicación del mercado, tienen el derecho a expulsar del mismo a quien no pague o muestre alguna actitud de desorden, imponen castigos, obligan a la asistencia de reuniones o actividades de partidos políticos y resuelven a su criterio problemas surgidos entre los comerciantes.

El mercado —concebido como un área de oportunidad inicialmente instituida por el Estado a través de sus Organizaciones corporativas— opera como un espacio en el que el comerciante practica relaciones bajo la misma lógica, pero con lazos de confianza, solidaridad y contubernio. Éstos son los códigos que facilitan la comunicación entre los integrantes del mercado y no el reglamento escrito, el recibo, el pagaré o el contrato. El mercado es un espacio para el ejercicio de las relaciones sociales, que en este caso han desplazado las prácticas burocráticas de las normas jurídicas. De modo que se trata de un ámbito dominado por las redes sociales, no por la burocracia (Heyman, 1994), aun cuando ésta se presenta en la figura de los Sindicatos y la Administración Municipal de los espacios Públicos (56).

**Instrucciones:** Marque con una "X" la opción que considere cubre el criterio de cada pregunta. Asimismo, asignar un porcentaje de cobertura, donde 100% es el más completo y 10% el más incompleto.

Validación de contenido de SPC 2	De acuerdo	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	Desacuerdo
¿Queda claro el contenido, es entendible y comprensible?			
¿Este es un problema generalizable para cualquier municipio?			
¿Se identifica como problemática de atención prioritaria para los municipios?			
¿El problema planteado, sigue teniendo vigencia actualmente?			
¿Plantea una situación real Municipal?			

Nota. Elaboración en conjunto con el Grupo de Discusión Nominal.

#### 4.3.2.1 Validación del Constructo SPC 2

**Instrucciones:** Marque con una "X" de acuerdo con el criterio de Esencial, Útil pero no esencial y No esencial en cada una de las preguntas. Cada letra representa una competencia a evaluar: A) Manejo de Tecnologías (Manejo de Innovaciones tecnológicas); B) Visión Estratégica; C) Comunicación Lingüística; D) Inteligencia Emocional y E) Liderazgo.

Preguntas detonantes de la (SPC) 2	Competencia Laboral	Esencial	Útil pero no esencial	No esencial
PD1. ¿Cuál sería el mecanismo que utilizaría para obtener información y conocer el estado en que se encuentra funcionando la economía informal en el Municipio?	A			
PD2. ¿Cuáles serían las principales acciones que el Municipio podría implementar para apoyar su inclusión al comercio formal o facilitar el trabajo temporal?	B			
PD3. ¿Cuáles serían los mecanismos de comunicación que utilizaría, para facilitar una dinámica de funcionalidad, considerando que el mercado informal forma núcleos de redes de apoyo entre sí?	C			
PD4. ¿Cuáles serían los mecanismos de control y seguimiento, para que el comercio informal no genere inestabilidad económica, social y/o laboral?	D			
PD5. ¿Qué tipo de liderazgo requeriría ejercer, para establecer mejor funcionamiento de la actividad informal y con quienes requeriría establecerlo?	E			
Modificaciones sugeridas				

Nota. Elaboración en conjunto con el Grupo de Discusión Nominal, la abreviatura PD es pregunta detonante.

### 4.3.3 Situación Problema (SPD) 3

Barraza, et al (2009). Diagnóstico sobre la realidad social, económica y cultural de los entornos Locales para el diseño de intervenciones en materia de prevención y erradicación de la violencia en la región norte: el caso de Ciudad Juárez. *Chihuahua: Gobierno Federal*.

La realidad de Juárez requiere un replanteamiento de las políticas sociales que parta de la comprensión de su situación de frontera, y de la meta amplia de garantizar el respeto, goce y garantía de los derechos económicos, sociales, culturales y ambientales de todas y todos los juarenses. Una política social que incluya programas para la satisfacción de las necesidades materiales, pero también las psicoafectivas, las de desarrollo comunitario y social. Citando a Jusidman (2008: 12), se trata de una política social que retome la emergencia de agendas y demandas de grupos específicos de la población históricamente discriminados como las mujeres, la infancia, los adultos mayores, los indígenas, los jóvenes, las personas con discapacidad, los grupos de diversidad sexual, entre otros, han llevado al desarrollo de una compleja institucionalidad plasmada en leyes institutos, programas, servicios y Modelos de operación, que estarían demandando a una revisión de la arquitectura institucional de la gestión gubernamental, especialmente en el ámbito social.

Al respecto, coincidimos con Manuel Canto en cuanto a los ejes deseables y posibles de la política social para el futuro, desde una perspectiva de política pública, que debe ser, entre otras cosas: a) no solo asistencial b) descentralizada; c) diversificada de acuerdo con situaciones socioeconómicas y culturales. Creemos plenamente que Ciudad Juárez podrá ser un lugar de convivencia pacífica y desarrollo pleno de quienes la habitamos en la misma medida en que se generen políticas públicas en materia social que provean a las personas y las familias de los recursos necesarios para desarrollarse.

**Instrucciones:** Marque con una "X" la opción que considere cubre el criterio de cada pregunta. Asimismo, asigne un porcentaje de cobertura, donde 100% es el más completo y 10% el más incompleto.

Validación de contenido de (SPD) 3	De acuerdo	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	Desacuerdo
¿Queda claro el contenido, es entendible y comprensible?			
¿Este es un problema generalizable para cualquier municipio?			
¿Se identifica como problemática de atención prioritaria para los municipios?			
¿El problema planteado, sigue teniendo vigencia actualmente?			
¿Plantea una situación real Municipal?			

Nota. Elaboración en conjunto con el Grupo de Discusión Nominal.

#### 4.3.3.1 Validación del Constructo SPD 3

**Instrucciones:** Marque con una "X" de acuerdo con el criterio de Esencial, Útil pero no esencial y No esencial en cada una de las preguntas. Cada letra representa una competencia a evaluar: A) Manejo de Tecnologías (Manejo de Innovaciones tecnológicas); B) Visión Estratégica; C) Comunicación Lingüística; D) Inteligencia Emocional y E) Liderazgo.

Preguntas detonantes de la (SPD) 3	Competencia Laboral	Esencial	Útil pero no esencial	No esencial
<b>PD1. ¿Cuál sería la información básica que solicitaría y a través de que medios electrónicos lo haría?</b>	A			
<b>PD2. ¿Qué información le daría la certeza de cuáles y cuántos programas para Desarrollo Social podría planear en los 3 años de ejercicio Municipal?</b>	B			
<b>PD3. ¿Cuáles serían los mecanismos de comunicación que utilizaría para dar a conocer los programas necesarios y/o especiales referentes a Desarrollo Social?</b>	C			
<b>PD4. ¿Cuáles sería los mecanismos internos de control y seguimiento a los programas sociales y del personal que los opera?</b>	D			
<b>PD5. ¿Con quién se establecería vínculos para el desarrollo de programas sociales?</b>	E			
<b>Modificaciones sugeridas</b>				

Nota. Elaboración en conjunto con el Grupo de Discusión Nominal, el significado de PD es pregunta detonante.

#### 4.3.4 Situación problema (SPS) 4

Córdova B. y Romo A. (2012). Gestión Pública para solucionar un problema ambiental: manejo de llantas de desecho en Ciudad Juárez.

Las llantas de desecho se han convertido en un problema técnico, económico, ambiental y de salud pública mundial (Cantanhede y Monge 2002); en América Latina es común encontrarlas en la vía pública, en talleres mecánicos de automóviles, en casas, cauces de arroyos y ríos. En las ciudades fronterizas del norte de México, esta situación se agudiza, debido a que es muy alta la disponibilidad de llantas para su reutilización. Cada año, ingresan millones de ellas procedentes de Estados Unidos. Se estima que en dicho país se consumen más de 300 millones, una por habitante anual y una buena parte de las que se desechan se introduce a México, afectando a ciudades como Juárez y Tijuana (Universidad Estatal de San Diego 2009). Se calcula que en la frontera norte cada año, se comercializan alrededor de 4.5 millones de llantas de desecho, y que en la vía pública o en centros de acopio hay más de 10 millones de ellas (Secretaría de Medio Ambiente y Recursos Naturales, SEMARNAT 2009). En el estado de Chihuahua se generan alrededor de 1.5 millones de llantas de desecho por año (Córdova, 2010), sin que haya una disposición final adecuada para todas.

**Instrucciones:** Marque con una "X" la opción que considere cubre el criterio de cada pregunta. Asimismo, asigne un porcentaje de cobertura, donde 100% es el más completo y 10% el más incompleto.

Validación de contenido de (SPS) 4	De acuerdo	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	Desacuerdo
¿Queda claro el contenido, es entendible y comprensible?			
¿Este es un problema generalizable para cualquier municipio?			
¿Se identifica como problemática de atención prioritaria para los municipios?			
¿El problema planteado, sigue teniendo vigencia actualmente?			
¿Plantea una situación real Municipal?			

Nota. Elaboración en conjunto con el Grupo de Discusión Nominal.

#### 4.3.4.1 Validación del Constructo SPS 4

**Instrucciones:** Marque con una "X" de acuerdo con el criterio de Esencial, Útil pero no esencial y No esencial en cada una de las preguntas. Cada letra representa una competencia a evaluar: A) Manejo de Tecnologías (Manejo de Innovaciones tecnológicas); B) Visión Estratégica; C) Comunicación Lingüística; D) Inteligencia Emocional y E) Liderazgo.

Preguntas detonantes de la (SPS) 4	Competencia Laboral	Esencial	Útil pero no esencial	No esencial
PD1. ¿Qué información requeriría y a través de qué medios la buscaría, para conocer la problemática existente?	A			
PD2. ¿Qué acciones llevaría usted a cabo para evitar que este problema de salud pública y ambiental siga creciendo en el Municipio?	B			
PD3. ¿Cómo daría a conocer la información referida a planes y programas para hacer frente al problema de las llantas de desecho en el Municipio?	C			
PD4. ¿Qué tipo de controles implementaría, tanto internos como externos, para darle seguimiento a la problemática de las llantas de desecho presentadas en el Municipio?	D			
PD5. ¿Con quién se requeriría establecer vínculos para el desarrollo de programas funcionales?	E			
<b>Modificaciones sugeridas</b>				

Nota. Elaboración en conjunto con el Grupo de Discusión Nominal, la abreviatura PD es pregunta detonante.

Con base en el sustento teórico, el instrumento desarrollado cuenta con Situaciones Problema Reales de aquí en adelante ubicadas como (SPR), a través de las que se representa y expone en conjunto, una serie de reflexiones en torno a la dinámica que se gesta en el quehacer cotidiano. En cada una de ellas, se evidencia la actuación de los distintos actores

involucrados, así como la necesidad de intervención de profesionales en la búsqueda de solución.

El texto en cada una de las SPR, es representativo de la cotidianidad que se vive en el Municipio, buscando generar con su contenido, distintas posturas analíticas que lleven a soluciones que puedan ser, mediatas o inmediatas, además que se pueda explicar la forma en que éstas se vinculan con los procesos de toma de decisiones, y por ende de acciones de los entes gubernamentales, buscando la mejor forma de impactar, de manera favorable, a la ciudadanía y la vida que la sociedad tiene dentro de ella.

Las características de las denominadas SPR, adquieren su relevancia desde el momento en que son producto de los procesos sociales-comunales, que presentan aspectos de la realidad que son objetivos, aunque también se incluyen algunos que pueden ser subjetivos, así mismo, hacen referencia a sus determinantes estructurales y expresiones coyunturales del tiempo actual.

Las situaciones problema reales que se presentan en esta investigación, están referidas específicamente a la realidad de los Municipios en el Estado de Chihuahua. Las SPR se acercan a la comprensión de las expresiones del quehacer social, entendiendo éste como todos aquellos aspectos que se engloban en el desarrollo de un Estado, tales como los: económico, de salud pública, desarrollo social y/o servicios públicos municipales.

Comprender la funcionalidad y dinámica que se presenta en las SPR, para poder actuar en consecuencia, requiere una postura teórico-metodológica, capaz de aprehender los procesos en sus múltiples determinaciones, sean éstas en sus tendencias vigentes, considerando que el año 2019-2021 se han presentado acontecimientos que no fueron visualizados, planeados ni programados, sin embargo, se les ha tenido que brindar opciones y soluciones inmediatas referente a la presencia, no solo Local sino mundial del COVID-19. Para cada situación problema, se buscó que contara con los siguientes elementos:

- 1) Ser planteamientos contemporáneos.
- 2) Estar referidos a problemáticas presentadas en áreas Municipales.
- 3) Hacer referencia a una problemática y contexto específico.
- 4) El texto debe tener planteamiento inicial, ubicación, actores involucrados, detonantes de problemática y evidenciar necesidades de atención y cierre situacional.
- 5) Su procedencia debe ser de una fuente de información confiable.

#### **4.4 Juicio de Expertos: conceptualización**

Iniciando con Escobar y Cuervo (2008) quienes lo definen como “una opinión informada de personas con trayectoria en el tema, que son reconocidas por otros como expertos cualificados en éste, y que pueden dar información, evidencia, juicios y valoraciones” (p. 29). Para Cabero y Llorente (2013) el Juicio de Expertos es una de las estrategias con amplias ventajas dentro de una investigación y a la cual resumen como:

... la teórica calidad de la respuesta que obtenemos de la persona, el nivel de profundización de la evaluación y medición que se nos ofrece, su facilidad de puesta en acción, la no exigencia de muchos requisitos técnicos y humanos para su ejecución, el poder utilizar en ella diferentes estrategias para recoger la información es de gran utilidad para determinar el conocimiento sobre contenidos y temáticas difíciles, complejas y novedosas o poco estudiadas, y la posibilidad de obtener información pormenorizada sobre el tema sometido a estudio (p. 14).

El Experto es conceptualizado por la Real Academia Española (2021) como una persona con gran conocimiento y/o especializada en una materia. Para Tristán (2008) el experto es una persona que cuenta con un “Dominio para evaluar desde el punto de vista profesional, académico, de Competencias...” (p. 48). Por lo que en esta investigación, la operacionalización del Juicio de Expertos se determinó como, aquella opinión teórica e informada de calidad, que se brinda por parte de profesionales reconocidos por otros, como expertos cualificados en áreas de aplicación, de conocimientos o disciplinas específicas, mismos que otorgan información, pueden evidenciar, ofrecer juicios y dar valoraciones en temas puntuales, permitiéndole al investigador contar con información para dar fiabilidad y validez a la investigación. Cobrando una relevancia especial ya que ellos determinan que ítems son relevantes y que ítems deben de ser eliminados, según corresponda, como en el caso de expresiones idiomáticas (Escobar y Cuervo, 2008).

Para la selección de los Expertos, en esta investigación, se buscaron perfiles de personas en su mayoría con experiencia en el Sector Público Municipal y Estatal, que hubiesen ocupado puestos claves en mandos medios y superiores, así como del sector educativo, expertos en áreas de elaboración de instrumentos, abogados, manejo de

competencias laborales y psicología, con un nivel de estudios de licenciatura, maestría y doctorado.

#### **4.4.1 Selección de expertos y contenido a validar**

Ninguno de los 10 expertos tuvo conocimiento previo del documento a revisar. Se eligieron personas vinculadas con la actividad docente; funcionarios y exfuncionarios públicos tanto Municipales como Estatales; con nivel académico promedio de maestría. Ninguno de los expertos tuvo conocimiento sobre el resto del grupo evaluador y a cada uno se le entregó físicamente un sobre cerrado con la siguiente documentación:

- 1) Hoja de presentación en la que se incluyó el título del documento, objetivo de la investigación, conceptualización del Juicio de Expertos, la tarea a desempeñar y el destino de los resultados.
- 2) Competencias Laborales y su operacionalización como base de análisis y las fuentes de referencia.
- 3) Información relacionada con lo que se entiende por Validación del Contenido como sustento teórico.
- 4) Se presentó para cada una de las cuatro SPR, su referente específico para validar el contenido, junto con las cinco preguntas detonantes para realizar la Validación del Constructo y la relación existente entre este y la Competencia Laboral.
- 5) La última hoja fue para agradecer la participación y su aportación, además de solicitar sus datos personales y un resumen curricular.
- 6) Cada experto contó con 30 días naturales para su revisión.

#### **4.4.2 Validez de Contenido**

Para Lawshe (1975) la Validez de Contenido "...es la medida en que existe comunión o solapamiento entre el rendimiento en la prueba investigada y la capacidad para funcionar en el ámbito de rendimiento laboral definido" (p. 568). Koller, et al., (2017) expresan que la validez del contenido está determinada por la validez y representación de la definición de la estructura, la representación del conjunto de elementos, el aspecto gramatical de los elementos y la claridad de las instrucciones. Esto es, que la validez de contenido se debe de realizar cuando lo que se busca examinar es el *desempeño laboral* en el que se desarrollan

(Lawshe, 1975). Este tipo de análisis de Validez de Contenido (Content Validity Ration CVR) se da comúnmente en instrumentos de evaluación y medición.

Uno de los mayores exponentes de estos Modelos es Lawshe (1975), quien propusiera la integración de un Grupo de Evaluación de C ontenido, integrado por profesionistas expertos en una disciplina o tema, a quienes se les hiciera entrega del instrumento propuesto integrado por el conjunto de ítems relacionados con los conocimientos, habilidades y Competencias que deben de ser medidos por cada participante. Se acompaña la información con un cuestionario y/o banco de ítems en tres categorías, “esencial, útil pero no esencial o no es necesario” (p. 570). De los puntajes otorgados, menciona que se toman en cuenta los números que indican “*esencial*” para cada elemento así entre mayor sea el número de expertos los que perciban (50%) al ítem como “*esencial*” mayor será el grado de validez del CVR. De esta forma la ecuación para determinar la Validez de Contenido del ítem (CVR) queda de la siguiente manera.

Ecuación 1

#### **Cálculo de la Razón de Validez de Contenido para cada ítem**

$$\text{CVR} = (n_e - N/2) / (N/2)$$

$n_e$  = Número de expertos que tiene acuerdo en la categoría esencial

$N$  = Número Total de expertos

Así mismo, propone la ecuación para la obtención del índice de Validez de Contenido (Content Validity Index CVI).

Ecuación 2

#### **Calculo de Validez Global del Instrumento**

$$\text{CVI} = \frac{\sum_{i=1}^M \text{CVR}_i}{M}$$

$\text{CVR}_i$  = a Razón de Validez de Contenido de ítems aceptables

$M$  = Total de ítems aceptables en el instrumento.

Posteriormente Tristán (2008) hace la mención de tres problemas presentados previamente en el Modelo de Lawshe (1975), los cuales están directamente vinculados al número de juicio de expertos, afectando con ello los valores mínimos de CVR, por lo que propone una modificación al Modelo: normalizar el indicador que se da entre los jueces, para ello propuso la siguiente ecuación, donde CVR' permanece constante en  $\geq 0.5823$ , "lo que hace un nivel de exigencia constante para todos los casos" (p. 45).

Ecuación 3

**Modificación de Tristán (2008) para el cálculo de la Razón de Validez de Contenido para cada Ítem**

$$CVR' = \frac{CVR + 1/2}{2}$$

Para llevar a cabo la Validez de Contenido en nuestro instrumento preliminar, se aplicó el análisis cuantitativo de Validez de Contenido con el Modelo alternativo propuesto por Tristán (2008) (Véase tabla 20).

Tabla 20

**Modificaciones al análisis de Validez de Contenido de Lawshe**

---

1	Convocar a un panel de expertos que tengan Dominio desde el punto de vista profesional, académico, de competencias, entre otros.
2	Someter al escrutinio de los especialistas los ítems de un instrumento, cuestionario o de un banco de ítems en tres categorías: 1) esencial 2) importante aunque no indispensable, 3) no necesario, o nomenclaturas equivalentes.
3	Contabilizar los ítems en categoría esencial clasificados por los expertos.
4	Determinar CVR' como proporción de acuerdos en la categoría esencial.
5	Ser aceptado el CVR' con un valor de $\geq 0.5820$ .
6	Determinar el CVI como promedio de los CVR' de todos los ítems del instrumento, cuestionario o del banco de ítems tanto aceptables como no aceptables.
7	Si el CVI es superior al 58% se considerará aceptable. Si el CVI es calculado únicamente con ítems en categoría de aceptable, se sabe que su valor será superior al .58, por lo que se deberá reportar el valor promedio obtenido.

---

Nota. Adaptado de "Modificación al Modelo de Lawshe para el dictamen cuantitativo de la validez de contenido de un instrumento objetivo" (p. 48). Tristán (2008).

#### 4.4.3 Validez de Contenido del Constructo de SPR

Se recurrió a la Validación por Juicio de Expertos, a través de los cuales se obtuvo la Validez del Contenido (CVR), tanto para las situaciones problema como para los Constructos vinculados con éstas y las Competencias Laborales. Ya que este tipo de validación ofrece la posibilidad de conocer qué tan adecuadas son las interpretaciones y el uso que se les da a los resultados obtenidos. Una vez entregado el instrumento preliminar a los diez profesionistas, se les mencionó que contarían con un mes para otorgar sus aportaciones.

En la elaboración de la Matriz de resultados, se aplicaron tres criterios de revisión: *De acuerdo*, *Ni de acuerdo, ni en desacuerdo* y *Desacuerdo*. Para su aplicación se les solicitó a los expertos que consideraran, en todo momento, que la población objetivo del instrumento eran funcionarios Públicos Municipales de mandos medios y superiores. El formato determinado quedó establecido con cinco preguntas, tal como se muestra en la Tabla 21.

Tabla 21

#### Constructos para la Validación de Contenido de las SPR

Validación de contenido	De acuerdo	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	Desacuerdo
1. ¿Queda claro el contenido, es entendible y comprensible?			
2. ¿Este es un problema generalizable para cualquier municipio?			
3. ¿Se identifica como problemática de atención prioritaria para los municipios?			
4. ¿El problema planteado, sigue teniendo vigencia actualmente?			
5. ¿Plantea una situación real Municipal?			

Nota. Elaboración en conjunto con el Grupo de Discusión Nominal.

Para conocer si la Validez de Contenido (CVR) de las Situaciones Problema Reales era aceptable, se aplicó el Método de Panel de Expertos con base en la modificación que hizo Tristán (2008) al Modelo de Lawshe (1975). Si bien se calculó la Validez de Contenido por ambos métodos, se consideró que Lawshe (1975) otorga un valor mínimo aceptado para diez expertos de .62 (Véase Anexo 2) y un CVI Global de .62. Para Tristán el CVR' mínimo aceptable es de  $\geq 0.5820$  y para el índice de Validez de Contenido Global (CVI Global) un

mínimo de .58. Considerados estos parámetros se obtuvieron los siguientes resultados (Véase Tabla 22).

Tabla 22

**Razón de Validez de Contenido (CVR) de las Situaciones Problema Reales del instrumento de evaluación y medición de Competencias Laborales en funcionarios Públicos Municipales.**

Situación problema real	Ítem	Esencial	Importante pero no indispensable	No esencial	Lawshe CVR (.62)	Tristán CVR (.582)
Situación problema 1 Temática: Asentamientos Irregulares	1	10	0	0	1.000	1.000
	2	6	3	1	0.200	0.600
	3	9	1	0	0.800	0.900
	4	10	0	0	1.000	1.000
	5	9	1	0	0.800	0.900
Situación problema 2 Temática: Comercio Informal	1	10	0	0	1.000	1.000
	2	9	1	0	0.800	0.900
	3	8	2	0	0.600	0.800
	4	10	0	0	1.000	1.000
	5	10	0	0	1.000	1.000
Situación problema 3 Temática: Desarrollo Social Municipal	1	9	1	0	0.800	0.900
	2	9	1	0	0.800	0.900
	3	8	2	0	0.600	0.800
	4	10	0	0	1.000	1.000
	5	10	0	0	1.000	1.000
Situación problema 4 Temática: Salud y Servicios Públicos Municipales	1	10	0	0	1.000	1.000
	2	10	0	0	1.000	1.000
	3	9	1	0	0.800	0.900
	4	10	0	0	1.000	1.000
	5	10	0	0	1.000	1.000

Nota. En esta se aprecia la validez de contenido por cada situación problema, elaboración propia.

Por tanto, como se observa en la tabla 22, todos los ítems de las SPR obtuvieron puntuaciones superiores a  $\geq .5820$  (CVR'), por lo tanto, la Razón de Validez de Contenido para estas es de inicio aceptable. Al no obtener rechazo alguno de los ítems, se aplicó la ecuación dos para el cálculo del Índice de Validez de Contenido (CVI) a cada una de las Situaciones Problema Reales, obteniendo como valor menor .880 en el caso de la situación problema uno y un valor máximo de .980 en la situación problema cuatro. Se obtuvo un

índice de Validez Global de las SPR (Lawshe) de .910 y para (Tristán) de .930, resultados superiores al punto de corte mínimo aceptable en ambos métodos (Véase Tabla 23).

Tabla 23

**Índice de Validez de Contenido (CVI) de las Situaciones Problema Reales del instrumento de evaluación y medición de funcionarios Públicos Municipales.**

Situación Problema Real	Ítems iniciales	Ítems aceptados	Lawshe CVI (.62)	Tristán CVI (.58)
Situación problema real 1 Temática: Asentamientos Irregulares	5	5	0.900	0.880
Situación problema real 2 Temática: Comercio Informal	5	5	0.880	0.940
Situación problema real 3 Temática: Desarrollo Social Municipal	5	5	0.900	0.920
Situación problema real 4 Temática: Salud y Servicios Públicos Municipales	5	5	0.960	0.980
<b>CVI Global situación problema</b>			<b>0.910</b>	<b>0.930</b>

Nota. En esta se aprecia la validez de contenido por cada situación problema, elaboración propia.

**4.4.4 Validez de Contenido del Constructo de las preguntas detonantes**

Para dar validación a las preguntas detonantes de las SPR.0 (constructos), se aplicaron los mismos criterios de validación descritos con anterioridad en el punto 4.3.1 Para cada una de las cuatro situaciones problema, se realizaron cinco constructos detonantes, acorde a cada situación problema y vinculadas con las Competencias Laborales, A) Manejo de Tecnologías (Manejo de Innovaciones tecnológicas); B) Visión Estratégica; C) Comunicación Lingüística; D) Inteligencia Emocional y E) Liderazgo, aplicando los criterios tres criterios de: 1) *De acuerdo*, 2) *Ni de acuerdo, ni en desacuerdo* y 3) *Desacuerdo*, referenciados por Lawshe (1975) y modificado por Tristán (2008).

**4.4.4.1 Modificaciones sugeridas por grupo de expertos**

De acuerdo con los datos arrojados en el campo referido a la Validez de Contenido de las preguntas detonantes, cuatro de los diez expertos coincidieron en que el constructo referido a la Competencia de Inteligencia Emocional, en todas las SPR, se ubicaba en el rango de *no esencial*, lo que se traduce en una petición de cambio de Constructo o desechar el

cuestionamiento. Se decidió, hacer un replanteamiento y enviar nuevamente el documento a los cuatro expertos para su escrutinio, tal como se observa en la Tabla 24, en la cual se presenta el Constructo inicial y en gris y letra cursiva se destaca el nuevo planteamiento con las modificaciones sugeridas.

Tabla 24

**Segunda revisión de expertos al constructo cuatro**

<b>Preguntas detonantes Situación Problema 1</b>		<b>Competencia</b>	<b>Esencial</b>	<b>Importante pero no indispensable</b>	<b>No esencial</b>
<b>Temática: Asentamientos irregulares</b>					
4	¿Qué tipo de controles y seguimiento deberían implementarse, para hacer frente a la problemática de los asentamientos irregulares presentados en el Municipio?	D			.400
4	<i>¿Qué tipo de técnicas de control establecería para mantener un ambiente laboral funcional, cordial y de colaboración entre los empleados Municipales y representantes de asentamientos irregulares?</i>	D			
<b>Preguntas detonantes Situación Problema 2</b>		<b>Competencia</b>	<b>Esencial</b>	<b>Importante pero no indispensable</b>	<b>No esencial</b>
<b>Temática: Comercio informal</b>					
4	¿Cuáles serían los mecanismos de control y seguimiento, para que el comercio informal no genere inestabilidad económica, social y/o laboral?	D			.400
4	<i>¿Qué tipo de técnicas de control establecería para mantener un ambiente laboral funcional, cordial y de colaboración entre los empleados Municipales y representantes de comercio informal?</i>	D			
<b>Preguntas detonantes Situación Problema 3</b>		<b>Competencia</b>	<b>Esencial</b>	<b>Importante pero no indispensable</b>	<b>No esencial</b>
<b>Temática: Desarrollo Social Municipal</b>					
4	¿Cuáles sería los mecanismos internos de control y seguimiento a los programas sociales y del personal que los opera?	D			.200
4	<i>¿Qué técnicas establecería para mantener un ambiente laboral funcional, cordial y de colaboración con el personal responsable de los programas y los usuarios del servicio?</i>	D			
<b>Preguntas detonantes Situación Problema 4</b>		<b>Competencia</b>	<b>Esencial</b>	<b>Importante pero no indispensable</b>	<b>No esencial</b>
<b>Temática: Salud y Servicios Públicos Municipales</b>					
4	¿Qué tipo de controles implementaría, tanto internos como externos, para darle seguimiento a la problemática de las llantas de desecho presentadas en el Municipio?	D			.400
4	<i>¿Qué técnicas establecería para mantener un ambiente laboral funcional, cordial y de colaboración entre los empleados Municipales y los comerciantes de llantas?</i>	D			

Nota. En esta se aprecia las modificaciones realizadas en una segunda roda a las preguntas de la letra D, que hace referencia a la competencia de Inteligencia Emocional.

Apegándonos a el Modelo de Validación de la Razón de Contenido (CVR) (Tristán, 2008), y el de Lawshe (1975) al obtener la Validación de los Constructos detonantes por cada SPR, tal como se observa en la Tabla 25, los cinco constructos en cada una de las Competencias Laborales Genéricas/Transversales obtuvieron puntuaciones superiores a los límites aceptables. Por lo que el instrumento queda aceptado e integrado en las cuatro SPR y la Validación de los cinco Constructos, para cada una de estas con base en las CLG/T a evaluar y medir.

Tabla 25

**Razón de Validez de Contenido (CVR) de los constructos detonantes del instrumento de evaluación y medición de Competencias Laborales en funcionarios Públicos Municipales**

Preguntas detonantes	Ítems	Competencia	Esencial	Importante pero no indispensable	No esencial	Lawshe CVR (.62)	Tristán CVR' (.582)
Situación problema 1 (SPA) Temática: Asentamientos Irregulares	PD1	A	10	0	0	1.000	1.000
	PD2	B	10	0	0	1.000	1.000
	PD3	C	9	1	0	0.800	0.900
	PD4	D	10	0	0	1.000	1.000
	PD5	E	9	1	0	0.800	0.900
Preguntas detonantes Situación problema 2 (SPC) Temática: Comercio Informal	PD1	A	8	2	0	0.600	0.800
	PD2	B	9	1	0	0.800	0.900
	PD3	C	10	0	0	1.000	1.000
	PD4	D	10	0	0	1.000	1.000
	PD5	E	9	1	0	0.800	0.900
Preguntas detonantes Situación problema 3 (SPD) Temática: Desarrollo Social Municipal	PD1	A	9	1	0	0.800	0.900
	PD2	B	8	2	0	0.600	0.800
	PD3	C	9	1	0	0.800	0.900
	PD4	D	9	1	0	0.800	0.900
	PD5	E	10	0	0	1.000	1.000
Preguntas detonantes Situación problema 4 (SPS) Temática: Salud y Servicios Públicos Municipales	PD1	A	10	0	0	1.000	1.000
	PD2	B	9	1	0	0.800	0.900
	PD3	C	9	1	0	0.800	0.900
	PD4	D	10	0	0	1.000	1.000
	PD5	E	9	1	0	0.800	0.900

Nota. La abreviatura PD hace referencia a las preguntas detonantes; Competencias Laborales determinadas como: A) Manejo de Tecnologías -Manejo de Innovaciones tecnológicas-; B) Visión Estratégica; C) Comunicación Lingüística; D) Inteligencia Emocional y E) Liderazgo.

Al no existir rechazo de los ítems conforme a Tristán (2008), se aplica la ecuación tres para el cálculo del Índice de Validez de Contenido (CVI), donde en cada una de las SPR, cuyo valor fue para las preguntas detonantes de la Situación uno de .960; segunda .920; en la tercera .900 y para las preguntas detonantes de la cuarta situación un CVI de .940 quedando por encima del mínimo aceptado, por lo cual todos los ítem detonantes para cada una de las situaciones problema y que hacen referencia a cada una de las Competencias Laborales Genéricas/Transversales se encuentran aceptados. Obteniéndose con dicha Validez el CVI Global para Lawshe de .880 y para Tristán .930, resultados superiores al punto de corte mínimo aceptable obtenido de la media de los ítems aceptados. (Véase Tabla 26).

Tabla 26

**Índice de Validez de Contenido (CVI) de las preguntas detonantes de Situaciones Problema Reales del instrumento de evaluación y medición de funcionarios Públicos Municipales**

<b>Preguntas detonantes por Situación Problema Real</b>	<b>Ítems iniciales</b>	<b>Ítems aceptados</b>	<b>Lawshe CVI (.62)</b>	<b>Tristán CVI (.58)</b>
Preguntas detonantes Situación problema real 1 Temática: Asentamientos Irregulares	5	5	0.920	0.960
Preguntas detonantes Situación problema real 2 Temática: Comercio Informal	5	5	0.900	0.920
Preguntas detonantes Situación problema real 3 Temática: Desarrollo Social Municipal	5	5	0.850	0.900
Preguntas detonantes Situación problema real 4 Temática: Salud y Servicios Públicos Municipales	5	5	0.850	0.940
<b>CVI Global de Preguntas detonantes</b>			<b>0.880</b>	<b>0.930</b>

Nota. Describiéndose en esta la Validez de Contenido Global de las SPR.

Conforme a los resultados arrojados en la evaluación anterior, se observa un CVI Global de .930. Incluyendo la sumatoria del CVI de las Situaciones Problema Reales y el CVI de las Preguntas Detonantes y dividido entre dos. De tal manera que la Validez del Contenido del instrumento es muy superior a los mínimos aceptables en ambos métodos.

El instrumento final ha quedado integrado por cuatro SPR, cada una de ellas con cinco preguntas detonantes, referidas a cada competencia laboral: Manejo de Tecnologías,

Comunicación Lingüística, Visión Estratégica, Inteligencia Emocional y Liderazgo (Véase Tabla 27).

Tabla 27

**CVI Global del instrumento de evaluación y medición de Competencias Laborales para funcionarios Municipales/Locales**

CVI Global	Lawshe (1975) (.62)	Tristán (.582)
Situaciones Problema Reales	.910	.930
Preguntas Detonantes	.880	.930
<b>CVI Global del Instrumento</b>	<b>.895</b>	<b>.930</b>

Nota. Descripción de los índices globales obtenidos para la Validación de Contenido del Instrumento.

#### 4.5 Contenido de la Prueba Piloto

Dentro de la fase tres se da la elaboración del instrumento definido bajo la siguiente estructura: Sección de datos sociodemográficos; Sección del contexto, secciones de las Competencias Laborales Genéricas/Transversales de Manejos de Tecnologías; Visión Estratégica; Comunicación Lingüística; Inteligencia Emocional y Liderazgo. Dicho instrumento cuenta con 20 ítems, de los cuales todos son de tipo ordinal (Véase Tabla 28).

Tabla 28

#### Variables de estudio

Factores	VARIABLES	Dimensiones	Autores
<b>Socio demográficos</b>	Sexo	Femenino Masculino	
	Edad	Fecha de nacimiento	
	Nivel de Estudio	Licenciatura, Maestrías, Doctorado, otros	
	Nivel jerárquico	Directore General Director de área Subdirector Coordinador de área Jefatura de área	
<b>Contexto</b>	Tipo de competencia	Manejo de Tecnologías, Visión Estratégica, Comunicación Lingüística, Inteligencia Emocional y Liderazgo	
	Gobierno	Entidad Municipal	
	Normatividad	Descripción depuesta en los códigos Municipales	

<b>Factores</b>	<b>VARIABLES</b>	<b>Dimensiones</b>	<b>Autores</b>
<b>Manejo de Tecnologías</b>	Manejo de Información Digital Manejo de Programas Básicos	Dato ordinal del 1 a 5 donde cinco es lo más alto	(Favela et al, 2015, p. 39). (CLAD, 2016, P. 37).
	Uso de Comunicación Tecnológica (correo electrónico, Chat, páginas web, telefonía móvil y fija)	Dato ordinal del 1 a 5 donde cinco es lo más alto	
	Uso creativo de las tecnologías digitales	Dato ordinal del 1 a 5 donde cinco es lo más alto	
	Manejo de Programas Básicos.	Dato ordinal del 1 a 5 donde cinco es lo más alto	
<b>Visión Estratégica</b>	Dimensión de Estrategias	Dato ordinal del 1 a 5 donde cinco es lo más alto	(CLAD, 2016, P. 33). (Tarcica y Marco, 2013, p. 119).
	Planificación de Alternativas	Dato ordinal del 1 a 5 donde cinco es lo más alto	
	Vinculación con Actores	Dato ordinal del 1 a 5 donde cinco es lo más alto	
	Presentación de nuevas estrategias	Dato ordinal del 1 a 5 donde cinco es lo más alto	
	Comunicación clara y contundente	Dato ordinal del 1 a 5 donde cinco es lo más alto	
	Habilidad para la toma de decisiones oportuna	Dato ordinal del 1 a 5 donde cinco es lo más alto	
<b>Comunicación Lingüística</b>	Comprensión Oral y Escrita	Dato ordinal del 1 a 5 donde cinco es lo más alto	(Allen, 2002) (CLAD, 2016, p. 24).
	Expresión Oral y Escrita	Dato ordinal del 1 a 5 donde cinco es lo más alto	
	Interacción Oral	Dato ordinal del 1 a 5 donde cinco es lo más alto	
<b>Inteligencia Emocional</b>	Manejo de Conflictos	Dato ordinal del 1 a 5 donde cinco es lo más alto	(Cano y Zea, 2012). (Goleman, 2010, p. 24).
	Manejo de tolerancia, frustración y estrés	Dato ordinal del 1 a 5 donde cinco es lo más alto	
	Manejo de Empatía	Dato ordinal del 1 a 5 donde cinco es lo más alto	
	Generación de Ambientes Laborales Positivos	Dato ordinal del 1 a 5 donde cinco es lo más alto	
<b>Liderazgo</b>	Habilidad de Gestión	Dato ordinal del 1 a 5 donde cinco es lo más alto	(Allen, 2002, p.39). (CLAD, 2016, p. 28).
	Habilidad de Manejo de Grupos	Dato ordinal del 1 a 5 donde cinco es lo más alto	
	Motivación Grupal	Dato ordinal del 1 a 5 donde cinco es lo más alto	
	Comunicación Asertiva	Dato ordinal del 1 a 5 donde cinco es lo más alto	
	Comunicación Asertiva	Dato ordinal del 1 a 5 donde cinco es lo más alto	

Nota. Elaboración con base en Allen (2002), Goleman (2010) Cano y Zea, (2012), Tarcica y Marco, (2013), Favela et al., (2015) y CLAD (2016).

Para llevar a cabo la aplicación de la prueba piloto, se siguieron los parámetros mencionados en la estandarización localizado en esta investigación en el punto 4.2.1 y en la Tablas 17 y 18. A los cuales se adicionaron los requerimientos específicos del contenido del instrumento, los cuales se consideran básicos para la obtención de Confiabilidad.

- Los Funcionarios Municipales deben ocupar puestos de mando medio o superior tales como: Director general; Director de área; Coordinador y/o jefatura de área
- Se encuentren laborando en cualquiera de los Municipios del Estado de Chihuahua
- Que se eligieran al azar los participantes en la resolución de la Prueba Piloto
- Guía para respuestas y Situaciones Problema Reales

La Prueba Piloto quedó constituida por cuatro SPR; cinco constructos o preguntas detonantes para las respectivas SPR. Se anexa una lista de indicadores que sirven como guía para que orienten sus respuestas, mismas que son opcionales. Además de las instrucciones para el manejo y respuesta. El listado de indicadores guía se presenta a continuación:

- a) Leer, analizar, ubicar la problemática y estructurar mentalmente posibles respuestas.
- b) Identificar que instancias y actores puede involucrar para dar soluciones viables al problema planteado.
- c) Qué tipo de políticas públicas se pueden aplicar.
- d) Tipo de planeación que se debe implementar.
- e) Qué posibles estrategias se pueden aplicar.
- f) Qué tipo de requerimientos económicos, instrumentales, de recurso humano y económico requeriría.
- g) Posibles etapas de acción para el desarrollo y solución.
- h) Formas de supervisión.
- i) Etapas de avance y logros.
- j) Tiempos de resolución y conclusión.
- k) Tipos de limitantes con los que se encontrarían.
- l) Tipo de herramientas mecánicas, tecnológicas, electrónicas, insumos, etc., requeriría para el logro de solución del problema.

Contenido integrado por cuatro situaciones problema y las preguntas relacionadas con cada una de las Competencias genéricas/transversales a evaluar (manejo de tecnologías, Visión Estratégica, comunicación lingüística, Inteligencia Emocional y Liderazgo)

- a) **Situación problema (SPA) 1**

**Instrucciones: Lee con detenimiento y analiza la siguiente situación problema.**

Hernández, R. (2015). Identificación de asentamientos irregulares y diagnóstico de sus necesidades de infraestructura en Ciudad Juárez, Chihuahua, México.

Debido al crecimiento demográfico y a los procesos migratorios campo-ciudad, la mitad de la población mundial vive desde el 2007 en las ciudades. Estas migraciones han ocurrido principalmente en los países en desarrollo, desde la década de 1970 (Graizbord, 2007). Este fenómeno, aunado a las particularidades de los mercados de suelo urbano, crea asentamientos espontáneos en las ciudades, [en el caso de Juárez se dio, de forma histórica, como invasiones de tierra] que ocurren de una manera informal y con grandes deficiencias tanto en la infraestructura como en la calidad de la vivienda. Ello ha provocado que uno de los más grandes retos para los Gobiernos sea el de proveer de una vivienda digna, así como de los consiguientes servicios que la creciente demanda de esta población genera. Chihuahua no es la excepción, sobre todo en los Municipios de Juárez y Chihuahua.

**Instrucciones:**

Habiendo analizado, con detenimiento la situación problema adjunta, y partiendo del supuesto que la responsabilidad de esta área se encuentra bajo SU mando en el presente período de gestión Municipal, se le pide, por favor, que dé **RESPUESTA AMPLIA** a los siguientes planteamientos. Puede hacer uso de los indicadores mencionados en la primera parte.

Preguntas detonantes de la SPA 1
<b>PA1. ¿Cuál información consultaría y a través de qué medios lo haría, para desarrollar programas específicos para la situación que presentan los asentamientos irregulares en el Municipio?</b>
<b>PA2. Para regularizar el crecimiento de los asentamientos irregulares, ¿Qué tipo de programas se requiere implementar y/o retomar para regularlos y dimensionarlos en el crecimiento del Municipio?</b>
<b>PA3. ¿Cómo haría del conocimiento público, las acciones estratégicas del Municipio, planteadas a la ciudadanía, con relación a los asentamientos irregulares?</b>
<b>PA4. ¿Qué tipo de controles y seguimiento deberían implementarse, para hacer frente a la problemática de los asentamientos irregulares presentados en el Municipio?</b>
<b>PA5. ¿Para regularizar el crecimiento de los asentamientos irregulares, con quienes debe vincularse y/o negociar, sean grupos y Organizaciones?</b>

**b) Situación problema (SPC) 2**

**Instrucciones: Lee con detenimiento y analiza la siguiente situación problema.**

Sandoval, E. (2012). Economía de la fayuca y del narcotráfico en el noreste de México: Extorsiones, contubernios y solidaridades en las economías transfronterizas.

Los mercados rodantes se convirtieron en un espacio importante para las prácticas corporativas del Estado mexicano, al grado de que la única vía para obtener un permiso y vender en un mercado popular era adherirse a una organización popular...Con algunas excepciones, esto sigue sucediendo en la mayoría de las ciudades del país. Pertenecer a un sindicato de comerciantes significaba adquirir protección para vender la mercancía de importación, ingresada al país en calidad de artículos personales o sin autorización para comerciar con ella. Para obtener este beneficio, el comerciante está comprometido a dar algo a cambio, no sólo dinero a través de cuotas semanales. Los comerciantes deben mostrar orden y obediencia ante líderes llamados "delegados", los cuales cobran cuotas obligatorias diversas sin entregar un recibo, deciden la ubicación o reubicación del mercado, tienen el derecho a expulsar del mismo a quien no pague o muestre alguna actitud de desorden, imponen castigos, obligan a la asistencia a reuniones o actividades de partidos políticos y resuelven a su criterio problemas surgidos entre los comerciantes.

El mercado —concebido como un área de oportunidad inicialmente instituida por el Estado a través de sus Organizaciones corporativas— opera como un espacio en el que el comerciante practica relaciones bajo la misma lógica, pero con lazos de confianza, solidaridad y contubernio. Éstos son los códigos que facilitan la comunicación entre los integrantes del mercado y no el reglamento escrito, el recibo, el pagaré o el contrato. El mercado es un espacio para el ejercicio de las relaciones sociales, que en este caso han desplazado las prácticas burocráticas de las normas jurídicas. De modo que se trata de un ámbito dominado por las redes sociales, no por la burocracia (Heyman, 1994), aun cuando ésta se presenta en la figura de los Sindicatos y la Administración Municipal de los espacios Públicos.

**Instrucciones:**

Habiendo analizado, con detenimiento la situación problema adjunta, y partiendo del supuesto que la responsabilidad de esta área se encuentra bajo SU mando en el presente período de gestión Municipal, se le pide, por favor, que dé **RESPUESTA AMPLIA** a los siguientes planteamientos. Puede hacer uso de los indicadores mencionados en la primera parte.

Preguntas detonantes de la (SPC) 2
<b>PC1. ¿Cuál sería el mecanismo que utilizaría para obtener información y conocer el estado en que se encuentra funcionando la economía informal en el Municipio?</b>
<b>PC2. ¿Cuáles serían las principales acciones que el Municipio podría implementar para apoyar su inclusión al comercio formal o facilitar el trabajo temporal?</b>
<b>PC3. ¿Cuáles serían los mecanismos de comunicación que utilizaría, para facilitar una dinámica de funcionalidad, considerando que el mercado informal forma núcleos de redes de apoyo entre sí?</b>
<b>PC4. ¿Cuáles serían los mecanismos de control y seguimiento, para que el comercio informal no genere inestabilidad económica, social y/o laboral?</b>
<b>PC5. ¿Qué tipo de liderazgo requeriría ejercer, para establecer mejor funcionamiento de la actividad informal y con quienes requeriría establecerlo?</b>

### c) Situación problema (SPD) 3

#### Instrucciones: Lee con detenimiento y analiza la siguiente situación problema.

Barraza, L., Acosta, D., Almada, M., Almada, M., Ampudia, R., Castillo, C., ... y Velázquez, V. (2009). Diagnóstico sobre la realidad social, económica y cultural de los entornos Locales para el diseño de intervenciones en materia de prevención y erradicación de la violencia en la región norte: el caso de Ciudad Juárez. *Chihuahua: Gobierno Federal*.

“La realidad de Juárez requiere un replanteamiento de las políticas sociales que parta de la comprensión de su situación de frontera, y de la meta amplia de garantizar el respeto, goce y garantía de los derechos económicos, sociales, culturales y ambientales de todas y todos los juarenses. Una política social que incluya programas para la satisfacción de las necesidades materiales, pero también las psicoafectivas, las de desarrollo comunitario y social. Citando a Jusidman (2008: 12), se trata de una política social que retome “la emergencia de agendas y demandas de grupos específicos de la población históricamente discriminados como las mujeres, la infancia, los adultos mayores, los indígenas, los jóvenes, las personas con discapacidad, los grupos de diversidad sexual, entre otros, han llevado al desarrollo de una compleja institucionalidad plasmada en leyes institutos, programas, servicios y Modelos de operación, que estarían demandando a una revisión de la arquitectura institucional de la gestión gubernamental, especialmente en el ámbito social”.

Al respecto, coincidimos con Manuel Canto en cuanto a los ejes deseables y posibles de la política social para el futuro, desde una perspectiva de política pública, que debe ser, entre otras cosas: a) no solo asistencial b) descentralizada; c) diversificada de acuerdo con situaciones socioeconómicas y culturales. Creemos plenamente que Ciudad Juárez podrá ser un lugar de convivencia pacífica y desarrollo pleno de quienes la habitamos en la misma medida en que se generen políticas públicas en materia social que provean a las personas y las familias de los recursos necesarios para desarrollarse y ser felices.” “...la pobreza no es una condición de su ser, sino una violación a sus derechos ciudadanos y su superación, como el ejercicio de estos.” (Villaman, 2005).

#### Instrucciones:

Habiendo analizado, con detenimiento la situación problema adjunta, y partiendo del supuesto que la responsabilidad de esta área se encuentra bajo SU mando en el presente período de gestión Municipal, se le pide, por favor, que dé **RESPUESTA AMPLIA** a los siguientes planteamientos. Puede hacer uso de los indicadores mencionados en la primera parte.

Preguntas detonantes de la (SPD) 3
PD1. ¿Cuál sería la información básica que solicitaría y a través de qué medios electrónicos lo haría?
PD2. ¿Qué información le daría la certeza de cuáles y cuántos programas para Desarrollo Social podría planear en los 3 años de ejercicio Municipal?
PD3. ¿Cuáles serían los mecanismos de comunicación que utilizaría para dar a conocer los programas necesarios y/o especiales referentes a Desarrollo Social?
PD4. ¿Cuáles sería los mecanismos internos de control y seguimiento a los programas sociales y del personal que los opera?
PD5. ¿Con quienes establecería vínculos para el desarrollo de programas sociales?

### d) Situación problema (SPS) 4

#### Instrucciones: Lee con detenimiento y analiza la siguiente situación problema.

Córdova B. y Romo A. (2012). Gestión Pública para solucionar un problema ambiental: manejo de llantas de desecho en Ciudad Juárez.

Las llantas de desecho se han convertido en un problema técnico, económico, ambiental y de salud pública mundial (Cantanhede y Monge 2002); en América Latina es común encontrarlas en la vía pública, en talleres mecánicos de automóviles, en casas, cauces de arroyos y ríos. En las ciudades fronterizas del norte de México, esta situación se agudiza, debido a que es muy alta la disponibilidad de llantas para su reutilización. Cada año, ingresan millones de ellas procedentes de Estados Unidos. Se estima que en dicho país se consumen más de 300 millones, una por habitante anual y una buena parte de las que se desechan se introduce a México, afectando a ciudades como Juárez y Tijuana (Universidad Estatal de San Diego 2009). Se calcula que en la frontera norte cada año, se comercializan alrededor de 4.5 millones de llantas de desecho, y que en la vía pública o en centros de acopio hay más de 10 millones de ellas (Secretaría de Medio Ambiente y Recursos Naturales, SEMARNAT 2009). En el estado de Chihuahua se generan alrededor de 1.5 millones de llantas de desecho por año (Córdova, 2010) sin que haya una disposición final adecuada para todas.

#### Instrucciones:

Habiendo analizado, con detenimiento la situación problema adjunta, y partiendo del supuesto que la responsabilidad de esta área se encuentra bajo SU mando en el presente período de gestión Municipal, se le pide, por favor, que dé **RESPUESTA AMPLIA** a los siguientes planteamientos. Puede hacer uso de los indicadores mencionados en la primera parte.

Preguntas detonantes de la (SPS) 4
PS1. ¿Qué información requeriría y a través de qué medios la buscaría, para conocer la problemática existente?
PS2. ¿Qué acciones llevaría usted a cabo para evitar que este problema de salud pública y ambiental siga creciendo en el Municipio?

Preguntas detonantes de la (SPS) 4
PS3. ¿Cómo daría a conocer la información referida a planes y programas para hacer frente al problema de las llantas de desecho en el Municipio?
PS4. ¿Qué tipo de controles implementaría, tanto internos como externos, para darle seguimiento a la problemática de las llantas de desecho presentadas en el Municipio?
PS5. ¿Con quienes requeriría establecer vínculos para el desarrollo de programas funcionales?

#### 4.6 Matriz para revisión y calificación del instrumento

Para llevar a cabo la revisión de la prueba piloto, se creó la Matriz de calificación y evaluación, resultante a partir del trabajo y análisis realizado por el Grupo de Discusión Nominal, sustentado en la Rúbrica Socioformativa Analítica (Tobón, 2013) (Véase Anexo 3). Tal como se observa en el numeral 4.6.1, estas contienen los parámetros de respuesta a las preguntas detonantes correspondientes a cada una de las competencias laborales a evaluar y medir. Así como el otorgamiento de la medición basó para la realización de la sabana de datos cuantitativos resultantes para llevar a cabo en análisis estadístico, del Alpha de Cronbach necesario para establecer la Confiabilidad global del Instrumento, así como el análisis multifactorial confirmatorio. Entendiendo al puntaje (numeración o porcentaje) como la cantidad de aciertos obtenidos en cada una de las respuestas otorgadas.

#### 4.6 Matriz para la revisión y calificación del instrumento

##### 4.6.1 Matriz de calificación por puntaje con contenido para la Situación Problema Real de Asentamientos Humanos

Acierto	Puntaje	Competencia Manejo de Tecnologías
7-6	5	Presenta un adecuada y funcional identificación y manejo de información de programas digitales, relacionados con las funciones Municipales tales como: Conocimiento de las Leyes aplicable en materia. (página de web del Municipio) (Pagina de congreso del estado), Conocimiento de Reglamentos aplicable en la materia (Página de web del municipio), Conocimiento de Plan Municipal de Desarrollo Urbano aplicable en materia. (Dirección de Planeación y página de web del municipio), manejo de la estadística Municipal de asentamientos irregulares recolectada por la dependencia correspondiente. (Página web del Municipio). Seguimiento de las denuncias interpuestas al Municipio de los asentamientos irregulares existentes actuales. (Solicitud de información a la dependencia vía correo electrónico o por oficio), estadística e información de las colonias no regularizadas mediante página de transparencia estatal y página del IMIP e INEGI, así como, la recolección de información en periódicos digitales referente a la situación de asentamientos irregulares presentados en el municipio. Maneja, usa e interpreta la información de las diferentes páginas para el beneficio de su desempeño laboral, además de conocer, manejar y usar distintos programas digitales que le permiten crear documentos, transferir, aplicar y utilizar distintas herramientas digitales
5 - 4	4	
3 - 2	3	
1	2	
0	1	
Acierto	Puntaje	Competencia Visión Estratégica
9 - 7	5	Presenta visión con enfoque estratégico, sobre su entorno, espacio y tiempos políticos. Presenta capacidad para captar y analizar globalmente las situaciones presentes y eventuales para generar una adecuada estrategia, referente a los Asentamientos Humanos Irregulares tales como un programa de inspecciones semanales para su detección, estrategia para la regulación de la tierra y la implementación de un programa mensual para el registro de las colonias no regularizadas. Planeación de un programa de asesoría jurídica que permita a los ciudadanos conocer los pros y contras de
6 - 5	4	
4 - 3	3	
2-1	2	
0	1	

encontrarse dentro de este tipo de asentamientos. Y realizar para poder llevar a cabo las estrategias planteadas una vinculación efectiva comunitaria, académica y empresarial.

<b>Acierto</b>	<b>Puntaje</b>	<b>Competencia Comunicación Lingüística</b>
7 - 6	5	Presenta la capacidad de escucha y de interacción con el interlocutor, haciendo preguntas en las cuales aplica conceptos efectivos y aspectos positivos y facilitadores. Puede ser oportuno en tiempo y situación, así como la posibilidad de ser empático o sensible a las necesidades sociales y generar resultados favorables. Tiene capacidad para manejar la comunicación verbal y escrita de forma asertiva. Por su desarrollo de competencia, puede desarrollar una comunicación colectiva para mediar y conciliar entre los actores involucrados, así como, dar a conocer a través de los canales Locales de noticias, medios periodísticos digitales, redes sociales oficiales del municipio, página de web Municipal, visitas domiciliarias o publicación de posters en diversos entres Públicos para dar a conocer los programas estratégicos para la regularización de los asentamientos irregulares.
5 - 4	4	
3	3	
1-2	2	
0	1	
<b>Acierto</b>	<b>Puntaje</b>	<b>Competencia Inteligencia Emocional</b>
5-4	5	Presenta habilidad en la toma de conciencia de las propias emociones para comprender los sentimientos de los demás, para manejar y tolerar las presiones y frustraciones Laborales para actuar de forma exitosa en equipo y lograr mayores posibilidades de desarrollo en sus programas. Muestra capacidad para desarrollar formas de seguimientos de programas tales como: detección de las deficiencias en la instrumentación; control estadístico del crecimiento de asentamientos irregulares en el municipio, realización de bitácora de denuncias ciudadanas de asentamientos irregulares y el seguimiento a estas, registro de comunidades existentes en asentamientos irregulares y las problemáticas, así como, la detección de las necesidades de la dependencia tanto de índole humano como económicos.
3	4	
2	3	
1	2	
0	1	
<b>Acierto</b>	<b>Puntaje</b>	<b>Competencia Liderazgo</b>
6 - 5	<b>5</b>	Presenta capacidad para captar, interpretar, organizar y dirigir equipos Laborales de acuerdo con las necesidades que cada programa presente. Cuenta con capacidad para orientar al grupo tanto en la forma de actuar como de tomar decisiones e implementar las acciones. Presenta habilidad de gestión, de manejo de grupos, motivación y comunicación asertiva. Presenta capacidad para establecer la comunicación y el Liderazgo con otras direcciones como Desarrollo Urbano Municipal, Desarrollo Social Municipal, Dirección de planeación y evaluación del Municipio y el Registro Público de la Propiedad, Ciudadanía en general.
4 - 3	<b>4</b>	
2	<b>3</b>	
1	<b>2</b>	
0	<b>1</b>	

Nota. Elaboración por parte del Grupo de Discusión Nominal.

## Matriz del contenido de revisión sin concepto de competencia para la SPR de Asentamientos Irregulares

<b>Manejo de Tecnología (obtención de información básica)</b>	<b>Visión Estratégica (base de sustento de programas)</b>	<b>Comunicación Lingüística (impacto en Programas especiales esenciales)</b>	<b>Inteligencia Emocional (forma y de actitud para seguimiento de programas)</b>	<b>Liderazgo (trabajo en equipo)</b>
1. Conocimiento de las Leyes aplicable en materia. (página web del Municipio)	1. Inventario de recurso, financieros, materiales, humanos, tecnológicos para ejecución de programas.	1. Fomentar la comunicación directa entre autoridad Municipal e involucrados	1. Control estadístico del crecimiento de asentamientos irregulares en el municipio.	1. Gobiernos Federal y Estatal
2. Conocimiento de Reglamentos aplicables en la materia (Página de web del Municipio).	2. Detección y ubicación de asentamientos irregulares	2. Contar con una comunicación colectiva para mediar y conciliar entre los actores involucrados.	2. Levantamiento de actas de reuniones y seguimiento de trámites.	2. IMIP
3. Conocimiento de Plan Municipal de Desarrollo Urbano aplicable en materia. (Dirección de Planeación y página de web del Municipio).	3. Detección de las áreas y ocupantes, así como de las necesidades de infraestructura y equipamiento que se requieren.	2. Por medio de canales Locales de noticias en tiempos oficiales.	3. Registro clasificado por tipo de problemáticas que se presentan en el Municipio.	3. Desarrollo Urbano
	4. Considerar las necesidades adicionales como: salud, seguridad pública, escuelas	3. Redes Sociales Municipales.	4. Posibles soluciones a las distintas problemáticas planteadas en	4. Desarrollo Social
	5. Inspecciones semanales para la detección de asentamientos irregulares.	4. Página de web del Municipio.		5. Dirección de Planeación y Evaluación.
	6. Elaboración de un programa estratégico para la regularización de la tierra por Administración	5. Mediante visitas domiciliarias.		6. Registro Público de la Propiedad.
				7. Ciudadanía en general.
				8. CANACO.

<b>Manejo de Tecnología (obtención de información básica)</b>	<b>Visión Estratégica (base de sustento de programas)</b>	<b>Comunicación Lingüística (impacto en Programas especiales esenciales)</b>	<b>Inteligencia Emocional (forma y de actitud para seguimiento de programas)</b>	<b>Liderazgo (trabajo en equipo)</b>
4. Estadística Municipal de asentamientos irregulares, recolectada en la dependencia correspondiente. (Página web del Municipio).	7. Asesoría jurídica permanente	6. Mediante posters en los centros comunitarios.	estos asentamientos.	
5. Seguimiento de las denuncias interpuestas al Municipio de los asentamientos irregulares existentes actuales. (Solicitud de información a la dependencia vía correo electrónico o por oficio).	8. Establecer vinculación con la comunidad involucrada y con la afectada.	7. Convocar a reuniones programadas en Centros Comunitarios	5. Detección de las necesidades de la dependencia para realización de las inspecciones referentes a los asentamientos irregulares.	
6. Información de las colonias o zonas	9. Búsqueda de una vinculación Institucional académica.			
7. no regularizadas mediante página de transparencia estatal, IMIP e INEGL.				
8. Recolección de información en periódicos digitales referente al tema en materia.				

Nota: Elaboración por parte del Grupo de Discusión Nominal.

### Matriz de puntuación para la SPR de Asentamientos Irregulares

<b>Manejo de Tecnología</b>		<b>Visión Estratégica</b>		<b>Comunicación Lingüística</b>		<b>Inteligencia Emocional</b>		<b>Liderazgo</b>	
Acierto	Puntaje	Acierto	Puntaje	Acierto	Puntaje	Acierto	Puntaje	Acierto	Puntaje
7-6	5	9-7	5	7-6	5	5-4	5	6-5	5
5-4	4	6-5	4	5-4	4	3	4	4-3	4
3-2	3	4-3	3	3	3	2	3	2	3
1	2	2-1	2	2-1	2	1	2	1	2
0	1	0	1	0	1	0	1	0	1

Nota. Elaboración por parte del Grupo de Discusión Nominal.

#### 4.6.2 Matriz de calificación por puntaje con contenido para la Situación Problema Real de

##### Comercio Informal

Acierto	Puntaje	Competencia Manejo de Tecnologías
6 - 5	5	Presenta una adecuada y funcional identificación y manejo de información de programas digitales, relacionados con las funciones Municipales tales como: manejo de información digital de la Dirección de Comercio; página del INEGI; página del IMIP; página de Secretaría Técnica. Referentes de actividad manufacturera; de construcción; comercio de autos; alimentos; transporte; mercados; tianguis, fayuca. Maneja, usa e interpreta la información de las diferentes páginas para el beneficio de su desempeño laboral, además de conocer, manejar y usar distintos programas digitales que le permiten crear documentos, transferir, aplicar y utilizar distintas herramientas digitales.
4 - 3	4	
2 - 1	3	
1	2	
0	1	
Acierto	Puntaje	Competencia Visión Estratégica
6 - 5	5	Presenta visión con enfoque estratégico, sobre su entorno, espacio y tiempos políticos. Presenta capacidad para captar y analizar globalmente las situaciones presentes y eventuales para generar una adecuada estrategia, para establecer vínculos con grupos y asociaciones facilitando un equilibrio en la funcionalidad entre el comercio formal e informal, social y familiar, legal y político.
4	4	
3 - 2	3	
1	2	
0	1	
Acierto	Puntaje	Competencia Comunicación Lingüística
4 - 3	5	Presenta la capacidad de escucha y de interacción con el interlocutor, haciendo preguntas en las cuales aplica conceptos efectivos y aspectos positivos y facilitadores. Puede ser oportuno en tiempo y situación, así como la posibilidad de ser empático o sensible a las necesidades de familias con actividad de comercio informal. Tiene capacidad para manejar la comunicación verbal y escrita de forma asertiva. Por su desarrollo de competencia presenta asertividad para manejar su comunicación, evitando situaciones ríspidas.
2	4	
1	3	
0	1	
Acierto	Puntaje	
7 - 6	5	Presenta habilidad en la toma de conciencia de las propias emociones, así como de las manifestaciones emocionales de los demás. Para manejar y tolerar las presiones y frustraciones Laborales para actuar de forma exitosa en su función laboral. Puede manejar de forma asertiva los conflictos suscitados, muestra empatía, presenta contención y manejo de sus emociones, ofrece alternativas funcionales, puede establecer límites, puede mantener su postura, aunque no sea popular, puede tomar decisiones impopulares y aplicarlas sin violentar los ánimos.
5 - 4	4	
3 - 2	3	
1	2	
0	1	
Acierto	Puntaje	Competencia Liderazgo
4	5	Presenta capacidad para captar, interpretar, organizar y mediar entre equipos, de acuerdo con los mejores intereses de la actividad comercial informal. Cuenta con capacidad para reorientar a los distintos grupos en la negociación de intereses. Establece guía y Liderazgo para negociar con asociación de comerciales, gestores sociales, Organizaciones partidistas, unión de comerciantes
3 - 2	4	
1	3	
0	1	

Nota. Elaboración por parte del Grupo de Discusión Nominal.

#### Matriz de Contenido de revisión sin concepto de competencia para la SPR de Comercio Informal

Manejo de Tecnología/obtención de información básica	Visión Estratégica/base de sustento de programas	Comunicación lingüística/ impacto en Programas especiales esenciales	Inteligencia Emocional/forma de actitud para seguimiento de programas	Liderazgo/trabajo en equipo
1. Revisión de la página de transparencia del Municipio en el Área de Comercio.	1. Tipos de comercio fijos, semifijos y de autos.	1. Se comunica con propiedad utilizando conceptos adecuados a las circunstancias.	1. Manejo de conflictos.	1. Líderes de las asociaciones de comerciantes.
2. Estadística de comercios informales, regularizados y	2. Permiso informal con costo.		2. Muestra empatía.	2. Gestores sociales.
	3. Permiso por quince días para informales sin costo.		3. Maneja sus emociones.	3. Organizaciones partidistas.
	4. Organizaciones sociales.		4. Ofrece alternativas funcionales.	4. Unión de comerciantes.
	5. Organizaciones de partidos políticos.			

no regularizados.	6. Líderes de mercado y/o zona.	2. Presenta capacidad de escucha.	5. Puede establecer límites.
3. INEGI		3. Ofrece explicaciones de forma clara.	6. Puede mantener su postura, aunque no sea popular.
4. IMIP		4. Dialoga ofreciendo la oportunidad de establecer distintos puntos de vista.	7. Puede tomar decisiones impopulares y aplicarlas sin violentar los ánimos.
5. Secretaría Técnica Municipal			
6. Actividad industrial			
7. Actividad manufacturera			
8. Actividad de construcción			
9. Actividad de comercio			
10. Venta de alimentos			
11. Transporte y servicios personales			
12. Mercados informales o tianguis			
13. Comercio tipo fayuca			

Nota. Elaboración por parte del Grupo de Discusión Nominal.

### *Matriz de puntuación para la SPR de Comercio Informal*

Manejo de Tecnología		Visión Estratégica		Comunicación Lingüística		Inteligencia Emocional		Liderazgo	
Acierto	Puntaje	Acierto	Puntaje	Acierto	Puntaje	Acierto	Puntaje	Acierto	Puntaje
6 - 5	5	6-5	5	4-3	5	7 - 6	5	4	5
4 - 3	4	4	4	2	4	5 - 4	4	3 - 2	4
2 - 1	3	3 - 2	3	1	3	3 - 2	3	1	3
1	2	1	2	0	1	1	2	0	1
0	1	0	1			0	1		

Nota. Elaboración por parte del Grupo de Discusión Nominal

### *4.6.3 Matriz de calificación por puntaje con contenido para la Situación Problema Real de Desarrollo Social Municipal*

Acierto	Puntaje	Competencia Manejo de Tecnologías
7 - 5	5	Presenta una adecuada y funcional identificación y manejo de información de programas digitales, relacionados con las funciones Municipales tales como: Manejo de la página del INEGI y/o IMIP; Página de la Cámara de Diputados y Senadores; Página INE; Página de transparencia de los Gobiernos Federal, Estatal y Municipal. Maneja, usa e interpreta la información de las diferentes páginas para el beneficio de su desempeño laboral, además de conocer, manejar y usar distintos programas digitales que le permiten crear documentos, transferir, aplicar y utilizar distintas herramientas digitales.
4 - 3	4	
2 - 1	3	
1	2	
0	1	
Acierto	Puntaje	Competencia Visión Estratégica
5 - 4	5	Presenta la capacidad de escucha y de interacción con el interlocutor, haciendo preguntas en las cuales aplica conceptos efectivos y aspectos positivos y facilitadores. Puede ser oportuno en tiempo y situación, así como la posibilidad de ser empático o sensible a las necesidades sociales y generar resultados favorables. Tiene capacidad para manejar la comunicación verbal y escrita de forma asertiva. Por su desarrollo de competencia discrimina lo que serían programas esenciales
3	4	
2	3	
1	2	
0	1	

como: combate a la pobreza extrema; Incorporación de ciudadanos al diseño de programas productivos y de generación de bienestar efectivo; promoción para la gestión y organización social; el apoyo a la discapacidad física, emocional y mental de niños, adolescentes y adultos; actividades recreativas, así como programas especiales como brigadas de salud, de audiencias públicas, de reparto de materiales para construcción, cobertura de necesidades básicas.

Acierto	Puntaje	Competencia Comunicación Lingüística
5 - 4	5	Presenta visión con enfoque estratégico, sobre su entorno, espacio y tiempos políticos. Presenta capacidad para captar y analizar globalmente las situaciones presentes y eventuales para generar una adecuada estrategia, conociendo que no sería factible ningún tipo de desarrollo social si no conoce la capacidad presupuestaria para ello. Maneja y coteja información de forma retrospectiva, por lo menos de 5 años. Se actualiza en la cantidad de presupuesto otorgada, así como las partidas y rubros de egreso. Se informa sobre el tipo de requerimientos necesarios para su mejor desempeño. Se observan presentes capacidad estratégica, planeación y toma de decisiones.
3	4	
2	3	
1	2	
0	1	
Acierto	Puntaje	Competencia Inteligencia Emocional
6 - 5	5	Presenta habilidad en la toma de conciencia de las propias emociones para comprender los sentimientos de los demás, para manejar y tolerar las presiones y frustraciones Laborales para actuar de forma exitosa en equipo y lograr mayores posibilidades de desarrollo en sus programas. Muestra capacidad para desarrollar formas de seguimientos de programas tales como: detección de las deficiencias en la instrumentación; forma en la que se operan sus programas y sus resultados; detección de nuevas necesidades o de cambios en los programas; seguimiento de la efectividad del desarrollo del medio ambiente; efectividad en la implementación; la satisfacción de los beneficiarios.
4 - 3	4	
2	3	
1	2	
0	1	
Acierto	Puntaje	Competencia Liderazgo
11 - 9	5	Presenta capacidad para captar, interpretar, organizar y dirigir equipos Laborales de acuerdo con las necesidades que cada programa presente. Cuenta con capacidad para orientar al grupo tanto en la forma de actuar como de tomar decisiones e implementar las acciones. Presenta habilidad de gestión, de manejo de grupos, motivación y comunicación asertiva. Presenta capacidad para establecer la comunicación y el liderazgo con otras direcciones e instituciones como la de parques y jardines; centros comunitarios; ciclovía; desarrollo urbano; seguridad pública; centros universitarios, iglesias, empresas maquiladoras, centros comerciales, asociaciones civiles y constructoras.
8 - 6	4	
5 - 4	2	
3 - 1	3	
0	1	

Nota. Elaboración por parte del Grupo de Discusión Nominal.

### **Matriz del contenido de revisión sin concepto de competencia para la SPR de Desarrollo Social Municipal**

Manejo de Tecnología/obtención de información básica	Visión Estratégica/base de sustento de programas	Comunicación lingüística/imp acto en Programas especiales esenciales	Inteligencia Emocional/forma y de actitud para seguimiento de programas	Liderazgo/trabajo en equipo
1. Balance sobre el estado que guarda la política social (Páginas de la Cámara de Diputados y Senadores).	1. Presupuesto de la Administración de Desarrollo social.	1. Tiempos oficiales en canales Locales.	1. Detectar las deficiencias de los programas (mecanismos de implementación).	1. Dirección de Servicios Públicos Municipales.
2. Detección de las principales necesidades y carencias existentes (INEGI y/o IMIP).	2. Cantidad asignada a Desarrollo Social y su distribución por programas y rubros de egreso (POA).	2. Noticieros Locales.	2. Forma de operar los programas y sus resultados.	2. Centros Comunitarios.
3. Georreferenciación de los polígonos de pobreza (IMIP).	3. Manual de Organización y Procedimientos Municipal.	3. Página de Internet del Municipio.	3. Detección de nuevas necesidades o de cambios en los programas. (Redefinición de los	3. Desarrollo Urbano.
4. Datos estadísticos demográficos y Laborales (INE).	4. Legislación Federal, Estatal y Municipal.	4. Páginas de Internet de periódicos digitales.	4. Detección de nuevas necesidades o de cambios en los programas.	4. Seguridad Pública.
5. Programas sociales existentes y rubros (Página de transparencia	5. Programas de apoyo asignados al área de Desarrollo social.	5. Conferencias de prensa con medios de	5. Detección de nuevas necesidades o de cambios en los programas.	5. Instituciones Académicas.
			6. (Redefinición de los	6. Iglesias.
			7. (Redefinición de los	7. Empresas Maquiladoras.
			8. (Redefinición de los	8. Centros Comerciales.
			9. (Redefinición de los	9. Asociaciones Civiles.
			10. (Redefinición de los	10. Gobierno del Estado
			11. (Redefinición de los	11. Gobierno Federal

Manejo de Tecnología/obtención de información básica	Visión Estratégica/base de sustento de programas	Comunicación lingüística/imp acto en Programas especiales esenciales	Inteligencia Emocional/forma y de actitud para seguimiento de programas	Liderazgo/trabajo en equipo
de los Gobiernos Federal, Estatal y Municipal).		comunicación.	polígonos de pobreza)	
6. Balance sobre resultados obtenidos en la Administración anterior (Pág., transparencia del Municipio).			4. Efectividad de los programas puestos en marcha.	
7. Reglamentos y Legislación (Página del Gobierno Federal).			5. Requerimientos económicos y su forma de aplicación.	
			6. Instalaciones suficientes para el servicio.	

Nota. Elaboración por parte del Grupo de Discusión Nominal.

### *Matriz de puntuación para la SPR de Desarrollo Social Municipal*

Manejo de Tecnología		Visión Estratégica		Comunicación Lingüística		Inteligencia Emocional		Liderazgo	
Acierto	Puntaje	Acierto	Puntaje	Acierto	Puntaje	Acierto	Puntaje	Acierto	Puntaje
7 - 5	5	5 - 4	5	5 - 4	5	6 - 5	5	11 - 9	5
4 - 3	4	3	4	3	4	4 - 3	4	8 - 6	4
2 - 1	3	2	3	2	3	2	3	5 - 4	3
1	2	1	2	1	2	1	2	3 - 1	2
0	1	0	1	0	1	0	1	0	1

Nota. Elaboración por parte del Grupo de Discusión Nominal.

### *4.6.4 Matriz de calificación por puntaje con contenido para la Situación Problema Real de Salud y Servicios Públicos Municipales*

Aciertos	Puntaje	Competencia Manejo de Tecnologías
7 a 6	5	Presenta un adecuada y funcional identificación y manejo de información de programas digitales, relacionados con las funciones Municipales tales como: los manuales de procedimientos, marco legal y atribuciones de la dependencia, manejo de página de transparencia Municipal, Estatal y Federal, manejo de leyes estatales (página de internet del congreso del Estado), consulta de páginas de periódicos web y el manejo de programas establecidos. Maneja, usa e interpreta la información de las diferentes páginas para el beneficio de su desempeño laboral, además de conocer, manejar y usar distintos programas digitales que le permiten crear documentos, transferir, aplicar y utilizar distintas herramientas digitales.
5 a 4	4	
3 a 2	3	
1	2	
0	1	
Aciertos	Puntaje	Competencia Visión Estratégica
4-3	5	Presenta visión con enfoque estratégico, sobre su entorno, espacio y tiempos políticos. Presenta capacidad para captar y analizar globalmente las situaciones presentes y eventuales para generar una adecuada estrategia, para elaboración de programa de uso, reusó y/ o acopio de las llantas con las diversas entidades públicas y privadas, planeación de estrategias a corto, mediano y largo plazo para evitar la contaminación del medio ambiente, alcantarillas tapadas, invasión de estas en las avenidas de la ciudad, lotes baldíos, etc. Así como, la presentación de un programa de concientización de la importancia de llevar estadísticas tanto de ingreso como el desecho de las llantas utilizadas en el municipio y la importancia de contemplar que, así como entran a la ciudad llantas en buen estado sean retiradas aquellas que ya cumplieron con su vida útil.
2	4	
1	3	
0	1	

Acierto	Puntaje	Competencia Comunicación Lingüística
8 - 7	5	Presenta la capacidad de escucha y de interacción con el interlocutor, haciendo preguntas en las cuales aplica conceptos efectivos y aspectos positivos y facilitadores. Puede ser oportuno en tiempo y situación, así como la posibilidad de ser empático o sensible a las necesidades sociales y generar resultados favorables. Tiene capacidad para manejar la comunicación verbal y escrita de forma asertiva. Por su desarrollo de competencia busca emitir convocatorias de participación, así como, la realización de reuniones periódicas con el sector público y privado. Así mismo, busca el espacio y tiempo correspondiente para emitir comunicados al seguimiento dado a la situación problema de las llantas que cumplen con su vida útil y el manejo que se les ha dado a estas en cuestión de uso o reusó de manera estadística.
6 - 4	4	
3 - 2	3	
1	3	
0	1	
Acierto	Puntaje	Competencia Inteligencia Emocional
6 - 5	5	Presenta habilidad en la toma de conciencia de las propias emociones para comprender los sentimientos de los demás, para manejar y tolerar las presiones y frustraciones Laborales para actuar de forma exitosa en equipo y lograr mayores posibilidades de desarrollo en sus programas. Muestra capacidad para desarrollar formas de seguimientos de programas tales como: las bitácoras de seguimiento a las reuniones realizadas con los actores participantes, búsqueda de conciliación para la disminución de conflictos entre los actores participantes, búsqueda de infraestructura adecuada para la generación de mejores ambientes Laborales y la realización del análisis estadístico de la entrada y recolección de las llantas en desuso que se presentan en el Municipio.
4 - 3	4	
2	3	
1	2	
0	1	
Acierto	Puntaje	Competencia Liderazgo
8 - 7	5	Presenta capacidad para captar, interpretar, organizar y dirigir equipos Laborales de acuerdo con las necesidades que cada programa presente. Cuenta con capacidad para orientar al grupo tanto en la forma de actuar como de tomar decisiones e implementar las acciones. Presenta habilidad de gestión, de manejo de grupos, motivación y comunicación asertiva. Presenta capacidad para establecer la comunicación y el Liderazgo con otras entidades tales como; Agencias aduanales, Aduana de México, Junta Municipal de Agua y Saneamiento, Ecología y Protección Civil Estatal y Municipal, Cámaras de Comercio e industriales, Cementos de Chihuahua, Gremio Llantero y Organizaciones No gubernamentales.
6 - 5	4	
4 - 3	2	
2 - 1	3	
0	1	

Nota. Elaboración por parte del Grupo de Discusión Nominal.

### ***Matriz del contenido de revisión sin concepto de competencia para la SPR de Salud y Servicios Públicos Municipales***

Manejo de Tecnología/obtención de información básica	Visión Estratégica/base de sustento de programas	Comunicación lingüística/impacto en Programas especiales esenciales	Inteligencia Emocional/forma y de actitud para seguimiento de programas	Liderazgo/trabajo en equipo
1. Investigar el Marco Legal Municipal y Estatal y Federal (Reglamentos y disposiciones legales) las atribuciones de la dependencia. (sitio web del municipio).	1. Revisión y/o programa de uso, reusó y/ o acopio de las llantas con las diversas Entidades Públicas y Privadas.	1. Crear un consejo especial para el manejo de llantas de desecho	2. Calendario y bitácora de seguimiento de reuniones con las Entidades Públicas y Privadas.	1. Agencias Aduanales.
2. Investigar el Manual de Procedimientos establecido por el municipio (sitio web del municipio).	3. Identificación de programas de Estrategias a corto, mediano y largo plazo para evitar la contaminación del medio ambiente, alcantarillas tapadas, invasión de estas en las avenidas de la ciudad, lotes baldíos, etc.	2. Reuniones periódicas con sector privado y público.	3. Claro establecimiento de normas de relación entre los sectores.	2. Aduana Mexicana
3. Conocer la estadística realizada anualmente por la Dirección de Servicios Públicos Municipales.	4. Control Estadístico de la recolección	3. Emitir convocatorias para la participación ciudadana	4. Búsqueda, ubicación y destino de llantas de desecho	3. Junta Municipal de Agua y Saneamiento.
4. Investigación en páginas de periódicos digitales para conocer el estado que guarda ante la ciudadanía dicha problemática.		4. Emitir comunicados por parte de DSPM del seguimiento a la situación problema a las Instituciones Públicas y Privadas	5. comisión de negociación y mediación de conflictos entre los sectores.	4. Ecología y protección civil (Municipal y Estatal).
5. Programas establecidos para el manejo de llantas de desecho en el municipio y su				5. Cámaras de Comercio.
				6. Cementos de Chihuahua.
				7. Gremio llantero
				8. Organizaciones No Gubernamentales.

estadística. (Página de transparencia).	por parte de la DSPM de las llantas de desecho en avenidas principales, secundarias, lotes baldíos, parques, etc.	correspondientes.
6. Conocimiento del número de desponchadoras y/o centros de acopio de llantas.		5. Realización de acuerdos para mejorar la situación problema.
7. Conocimiento de convenios internacionales para el ingreso de llantas(importación y exportación).		6. Propaganda para evitar la quema de llantas
		7. Programas para la reutilización del material de llantas para usos diversos
		1. Control estadístico por cada uno de los entes privados de la recolección de las llantas de desuso

Nota. Elaboración por parte del Grupo de Discusión Nominal.

### ***Matriz de puntuación para la Situación Problema de Salud y Servicios Públicos Municipales***

Manejo de Tecnología		Visión Estratégica		Comunicación Lingüística		Inteligencia Emocional		Liderazgo	
Acierto	Puntaje	Acierto	Puntaje	Acierto	Puntaje	Acierto	Puntaje	Acierto	Puntaje
7-6	5	4-3	5	8-7	5	6-5	5	8-7	5
5-4	4	2	4	6-4	4	4-3	4	6-5	4
3-2	3	1	3	3-2	3	2	3	4-3	3
1	2	0	1	1	2	1	2	2-1	2
0	1			0	1	0	1	0	1

Nota. Elaboración por parte del Grupo de Discusión Nominal.

Con dichas Matrices de puntuación por cada una de las SPR y para cada una de las preguntas referentes a las Competencias Laborales que se busca evaluar y medir con el instrumento ya descrito, se convierten las respuestas tipo ensayo a medición numérica, permitiendo con ellos obtener resultados cuantitativos.

#### **4.7 Conclusión capitular**

Se concluye en este capítulo que la metodología utilizada es la parte teórica-práctica donde se determinó que tanto la Validez de Contenido, Validez de Constructo y la Confiabilidad del Instrumento son aceptables y se encuentran por encima de los valores mínimos determinados. Obteniéndose a su vez las Matrices de Medición para calificar el instrumento y poder obtener resultados cuantitativos.

Obteniendo dentro de la investigación un Modelo Teórico Sistémico de Evaluación de Dominio de las Competencias Laborales Genéricas/Transversales para los funcionarios Municipales de mandos medios y superiores. Así como, la obtención de un instrumento específico para evaluar y medir las Competencias Laborales Genéricas/Transversales para las representaciones Municipales del Estado de Chihuahua. Se demostró que el instrumento es válido y confiable en los resultados que arroja. Que sus resultados son valiosos en varias de las funciones dentro de la Administración Pública, tales como: certificación de posesión de Competencias Laborales Genéricas/Transversales; se puede programar capacitación específicas; facilita la reubicación del personal de acuerdo con el Dominio de competencia que presente; permite determinar las Competencias Laborales genéricas /transversales tanto en mandos superiores como en mandos medios.

## Capítulo V. Forma de obtención de resultados y su análisis

Para la cobertura de este capítulo, se requirió de la utilización de los resultados obtenidos de la revisión de la prueba piloto, mismos que se procesaron en el Sistema Estadístico del SPSS versión 26. Asimismo, se aplicó la rúbrica o matriz para puntuar y evaluar que fue obtenida a través del análisis realizado con el Grupo de Discusión Nominal. Se justificó el motivo por el cual se omite la obtención de datos percentiles y se aplica la Matriz de Dominio. Además de aplicar el análisis estadístico específico para la obtención de la Confiabilidad de Instrumento y el Análisis Factorial Confirmatorio. Con todo ello se plasman los resultados arrojados de la Prueba Piloto.

### 5.1 Requerimientos estadísticos

Para la obtención de la consistencia interna del instrumento se utilizó el Programa Estadístico SPSS versión 26 obteniéndose un Alfa de Cronbach (ítems politómicos) de .952, lo que sugiere que las escalas están compuestas por elementos correlacionados que miden las mismas características, además que la consistencia interna de las escalas puede evaluarse mediante la correlación existente entre todos los elementos o constructos. Así de acuerdo con los resultados arrojados corresponden a la categoría de excelente. Por lo tanto, el Instrumento cuenta con la Característica de Confiable (Véase Figura 12).

Figura 1

#### Estadística de fiabilidad ó Confiabilidad

Estadísticas de fiabilidad	
Alfa de Cronbach	N de elementos
.957	20

Nota. Elaboración propia en software SPSS versión 26.

### ***5.1.1. Matriz del nivel de Dominio de Competencias Laborales Genéricas/Transversales.***

La Matriz fue desarrollada a través del análisis en el Grupo de Discusión Nominal. A partir de ello se determinó el nivel de Dominio con el que deben contar los funcionarios Públicos Municipales de nivel medio y superior. (Véase Tabla 29). Es a través del contenido de ésta, que se evalúa y confronta el resultado que el candidato o funcionario evaluado obtiene como Dominio de competencia, respecto del que debe tener para desempeñar, con eficiencia y eficacia, el puesto en el que se encuentre laborando. Esta Matriz sustituye a la obtención de los niveles percentiles, ya que no se pretende medir en relación con un grupo normativo a cada candidato, sino el poder conocer y establecer el nivel requerido.

Los parámetros que resultaron del análisis se plasman a continuación:

Nivel alto: el Funcionario Público Municipal cuenta con un rango de CLG/T de 90 a 99 porciento de Dominio, equivalente en puntuación de 20 a 17 (Véase Tabla 30). Representado con ello, el manejo sobresaliente en cualquiera de las cinco Competencias y/o en varias de ellas. (Véase 3.08.1)

Nivel medio alto: el Funcionario Público Municipal cuenta con un rango de CLG/T de 70 a 89 porciento de Dominio, equivalente en puntuación de 16 a 13 (Véase Tabla 31). presentando con ello seguridad y eficiencia en el desarrollo de su competencia laboral. (Véase 3.8.1)

Nivel medio: el Funcionario Público Municipal cuenta con un rango de CLG/T de 60 a 50 porciento de Dominio, equivalente en puntuación de 12 a 9 (Véase Tabla 31). Presentando con ello un conocimiento suficiente para la actuación y consecuencia laboral. Requiere de capacitación para mejorar el Dominio y desempeño de su labor. (Véase 3.08.1)

Nivel medio bajo: el Funcionario Público Municipal cuenta con un rango de CLG/T de 40 a 30 porciento de Dominio, equivalente en puntuación de 8 a 5 (Véase Tabla 31). Presentando con ello desconocimiento lo que lo puede llevar a una mala toma de decisiones, mala comprensión y ejercicio de responsabilidad del nivel en el que se encuentra, lo que impactará negativamente en el are laboral.

Nivel bajo: el funcionario público Municipal cuenta con un rango de CLG/T de 20 a 10 porciento de Dominio, equivalente en puntuación de 4 a 1 (Véase Tabla

31). Teniendo esto como significado el no contar con la capacidad de poder demostrar ni el nivel profesional, ni ninguna competencia laboral genérica/transversal que sea funcional, en el rango en el que se encuentra, lo que no permite tener una buena funcionalidad.

Tabla 29

**Matriz de revisión en porcentajes de Dominio de las CLG/T**

Competencias Laborales Genéricas/Transversales (CLG/T)	Nivel Alto		Nivel medio Alto		Nivel Medio		Nivel medio bajo		Nivel bajo	
	99%	90%	80%	70%	60%	50%	40%	30%	20%	10%
Manejo de Tecnologías (Manejo de Innovaciones tecnológicas)				M. M		M.S				
Visión Estratégica		M.S			M.M					
Comunicación Lingüística	M.S		M. M							
Inteligencia Emocional	M.S		M. M							
Liderazgo	M.S			M. M						

Nota. La elaboración de dicha matriz se llevó a cabo con base en el Grupo de Discusión Nominal. La abreviatura M.M. corresponde a los Mandos Medios y la M.S. a Mandos Superiores.

Tomando como base la Tabla 30, se realizó la conversión de los porcentajes a la puntuación de máximos y mínimos arrojados por SPSS versión 26, para convertir dichos porcentajes a números enteros y con ello dar revisión a los resultados arrojados de la Prueba Piloto (Véase Tabla 29 y 30).

Tabla 30

**Matriz de máximos y mínimos**

		Manejo Tecnología	Visión Estratégica	Comunicación Lingüística	Inteligencia Emocional	Liderazgo
N	Válido	58	58	58	58	58
	Perdidos	0	0	0	0	0
Media		12.90	14.03	12.86	12.79	12.97
Mínimo		6	8	6	7	6
Máximo		20	20	20	20	20

Nota. La información estadística fue obtenida con el Software SPSS versión 26.

Tabla 31

**Matriz de conversión de porcentajes a máximos y mínimos del manejo de CLG/T**

Competencias Laborales Genéricas/Transversales (CLG/T)	Nivel Alto	Nivel medio Alto	Nivel Medio	Nivel medio bajo	Nivel bajo
	20-17	16 - 13	Puntuación de 12 - 9		8 - 5
Manejo de Tecnologías (Manejo de Innovaciones tecnológicas)			M.M.	M.M.	
Visión Estratégica	M.S.			M.M.	
Comunicación Lingüística	M.S.	M.M.			
Inteligencia Emocional	M.S.	M.M.			
Liderazgo	M.S.		M.M.		

Nota. La elaboración de dicha matriz se llevó a cabo con base en el Grupo de Discusión Nominal, y los máximos y mínimos obtenidos con el estadístico SPSS versión 26. La abreviatura M.M. corresponde a los mandos medios y la M.S. a Mandos superiores.

**5.2 Análisis Factorial Confirmatorio**

Una vez que se tienen cuantificadas las Variables que conforman cada una de las dimensiones que conforman a las Competencias Genéricas/Transversales, se procede a realizar un Modelo Factorial. En la Tabla 32 se muestran las dimensiones y variables, así como su codificación.

Tabla 32

**Dimensiones e ítems del instrumento de medición**

Dimensión	Codificación	Variables que miden la dimensión	Codificación
1. Competencias de manejo de tecnologías	MT	a) ¿Cuál información consultaría y a través de que medios lo haría, para desarrollar programas específicos para la situación que presentan los asentamientos irregulares en el Municipio?	PA1
		b) ¿Cuál sería el mecanismo que utilizaría para obtener información y conocer el estado en que se encuentra funcionando la economía informal en el Municipio?	PC1
		c) ¿Cuál sería la información básica que solicitaría y a través de que medios electrónicos lo haría?	PD1
		d) ¿Qué información requeriría y a través de que medios la buscaría, para conocer la problemática existente?	PS1
2. Competencias de Visión Estratégica	VE	a) Para regularizar el crecimiento de los asentamientos irregulares, ¿Qué tipo de programas se requiere implementar y/o retomar para regularlos y dimensionarlos en el crecimiento del Municipio?	PA2
		b) ¿Cuáles serían las principales acciones que el Municipio podría implementar para apoyar su inclusión al comercio formal o facilitar el trabajo temporal?	PC2
		c) ¿Qué información le daría la certeza de cuáles y cuántos programas para Desarrollo Social podría planear en los 3 años de ejercicio Municipal?	PD2
		d) ¿Qué acciones llevaría usted a cabo para evitar que este problema de salud pública y ambiental siga creciendo en el Municipio?	PS2

Dimensión	Codificación	VARIABLES QUE MIDEN LA DIMENSIÓN	Codificación
3. Competencias de Comunicación lingüística	CL	a) ¿Cómo haría del conocimiento público, las acciones estratégicas del Municipio, planteadas a la ciudadanía, con relación a los asentamientos irregulares?	PA3
		b) ¿Cuáles serían los mecanismos de comunicación que utilizaría, para facilitar una dinámica de funcionalidad, considerando que el mercado informal forma núcleos de redes de apoyo entre sí?	PC3
		c) ¿Cuáles serían los mecanismos de comunicación que utilizaría para dar a conocer los programas necesarios y/o especiales referentes a Desarrollo Social?	PD3
		d) ¿Cómo daría a conocer la información referida a planes y programas para hacer frente al problema de las llantas de desecho en el Municipio?	PS3
4. Competencia de Inteligencia Emocional	IE	a) ¿Qué tipo de controles y seguimiento deberían implementarse, para hacer frente a la problemática de los asentamientos irregulares presentados en el Municipio?	PA4
		b) ¿Cuáles serían los mecanismos de control y seguimiento, para que el comercio informal no genere inestabilidad económica, social y/o laboral?	PC4
		c) ¿Cuáles serían los mecanismos internos de control y seguimiento a los programas sociales y del personal que los opera?	PD4
		d) ¿Qué tipo de controles implementaría, tanto internos como externos, para darle seguimiento a la problemática de las llantas de desecho presentadas en el Municipio?	PS4
5. Competencia de Liderazgo	LID	a) ¿Para regularizar el crecimiento de los asentamientos irregulares, con quienes debe vincularse y/o negociar, sean grupos y Organizaciones?	PA5
		b) ¿Qué tipo de Liderazgo requeriría ejercer, para establecer mejor funcionamiento de la actividad informal y con quienes requeriría establecerlo?	PC5
		c) ¿Con quienes establecería vínculos para el desarrollo de programas sociales?	PD5
		d) ¿Con quienes requeriría establecer vínculos para el desarrollo de programas funcionales?	PS5

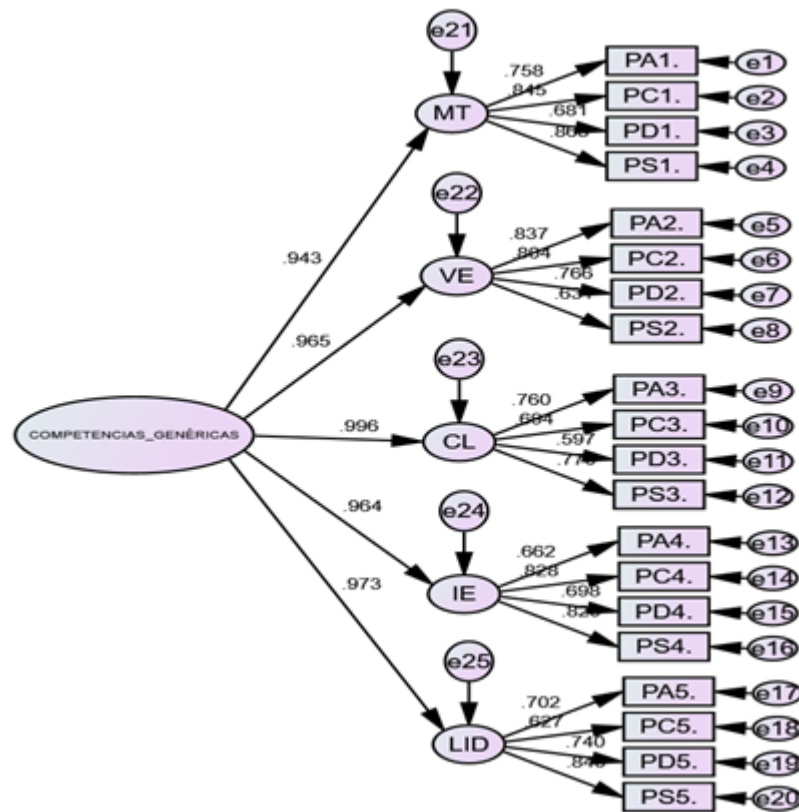
Nota. La información estadística fue obtenida con el Software Analysis of Moment Structures (AMOS) versión 22.

Para conocer el impacto que las dimensiones e ítems mencionados anteriormente tienen sobre las Competencias Genéricas/Transversales, se propone el uso de un Modelo Factorial de Segundo Orden (flexibilidad, originalidad y fluidez) en cada una de las CLG/T, mismo que estudia las relaciones causales sobre datos no experimentales y que son susceptibles a ser rechazados si éstos no coinciden con los datos obtenidos.

Este Modelo se realiza usando el Software AMOS (Analysis of Moment Structures), y una vez realizado el Path Diagram (diagrama de sendero), se presenta el Modelo en la Figura 13, en donde se pueden observar los pesos estandarizados entre las variables y las dimensiones, así como los pesos estandarizados de las dimensiones hacia el constructo llamado Competencias Genéricas. Por lo que dicha figura nos menciona que la Variable Latente (CLG/T) es evaluada y medida a través de las variables observables (preguntas detonantes) y que las cargas factoriales presentadas en la Figura 13 son significativas. Con esto se confirma, que las Competencias Laborales Genéricas/Transversales de Manejo de Tecnologías, Visión Estratégica, Comunicación Lingüística, Inteligencia Emocional y Liderazgo pueden ser evaluadas y medidas mediante preguntas tipo ensayo.

Figura 13

**Modelo Factorial de Segundo Orden**



Nota. La información estadística fue obtenida con el Software AMOS versión 22.

En la Tabla 33, se muestran los pesos de regresión estandarizados obtenidos a partir de la base de datos compuesta por los valores de las 20 variables observables y de las 58 pruebas piloto aplicadas. En la columna de estimados, se muestran los valores de los Pesos de regresión entre las dimensiones y el Constructo de Competencias Genéricas/Transversales, así como los pesos que tienen cada una de las variables en las dimensiones correspondientes. En este sentido, se observan los pesos que son más significativos (aparecen en la columna P y utilizan la simbología \*\*\* para denotar la mayor significancia) y son aquellos cuyo valor de p es menor a 0.05.

Tabla 33

**Pesos de regresión no estandarizados y significancia estadística**

			<b>Estimados</b>	<b>P</b>
Manejo_de_Tecnologías	<---	Competencias_Genéricas	1.000	
Visión_Estratégica	<---	Competencias_Genéricas	1.121	***
Comunicación_Linguistica	<---	Competencias_Genéricas	.927	***
Inteligencia_Emocional	<---	Competencias_Genéricas	.788	***
Liderazgo	<---	Competencias_Genéricas	.906	***
VAR00006	<---	Manejo_de_Tecnologías	1.000	
VAR00007	<---	Manejo_de_Tecnologías	.946	***
VAR00008	<---	Manejo_de_Tecnologías	.824	***
VAR00009	<---	Manejo_de_Tecnologías	1.032	***
VAR00010	<---	Visión_Estratégica	1.000	
VAR00011	<---	Visión_Estratégica	.691	***
VAR00012	<---	Visión_Estratégica	.762	***
VAR00013	<---	Visión_Estratégica	.511	***
VAR00014	<---	Comunicación_Linguistica	1.000	
VAR00015	<---	Comunicación_Linguistica	.670	***
VAR00016	<---	Comunicación_Linguistica	.713	***
VAR00017	<---	Comunicación_Linguistica	.871	***
VAR00018	<---	Inteligencia_Emocional	1.000	
VAR00019	<---	Inteligencia_Emocional	.997	***
VAR00020	<---	Inteligencia_Emocional	.909	***
VAR00021	<---	Inteligencia_Emocional	1.070	***
VAR00022	<---	Liderazgo	1.000	
VAR00023	<---	Liderazgo	.795	***
VAR00024	<---	Liderazgo	1.094	***
VAR00025	<---	Liderazgo	.955	***

Nota. La información estadística fue obtenida con el software AMOS versión 22.

Como puede observarse en la tabla anterior, todos los pesos de la regresión entre las variables son significativos. Para conocer el grado de contribución de cada una de las dimensiones sobre las Competencias Laborales Genéricas/Transversales, se analizan los pesos de regresión estandarizados. Esto se muestra en la Tabla 34.

Tabla 34

**Relación entre variables y sus pesos de regresión estandarizados**

			<b>Estimados</b>
Manejo_de_Tecnologías	<---	Competencias_Genéricas	.943
Visión_Estratégica	<---	Competencias_Genéricas	.965
Comunicación_Linguistica	<---	Competencias_Genéricas	.996
Inteligencia_Emocional	<---	Competencias_Genéricas	.964
Liderazgo	<---	Competencias_Genéricas	.973

Nota. La información estadística fue obtenida con el software AMOS versión 22.

La Competencia Laboral Genérica/Transversal de Comunicación Lingüística es la que explica en mayor grado a las Competencias Laborales Genéricas/Transversales, mientras que, en un menor grado, la Competencia de Manejo de Tecnologías explican a estas. No obstante, todos los valores estimados de los pesos de la regresión estandarizados son *altos y significativos*.

Finalmente, para evaluar el ajuste del Modelo se utilizan los Índices de Ajuste Global e Incremental. Para la validación del Modelo se consideraron los siguientes Índices de Bondad de Ajuste que se presentan en la Tabla 35, comparando los estadísticos obtenidos por el Modelo propuesto con los valores que recomiendan algunos autores como: Green et al., (1997); Schermelleh-Engel, Moosbrugger, & Müller, (2003); Schreiber et al., (2006).

Tabla 35

### Índices de Ajuste

Estadístico	Abreviatura	Criterio	Valor	Decisión
<b>Ajuste absoluto</b>				
Chi cuadrada	X <sup>2</sup>	p ≤ 0.05	0.000	Aceptado
Razón Chi-cuadrado / grados de libertad	X <sup>2</sup> / gl	De 1 a 5	2.008	Aceptado
Raíz Cuadrada de la Media de los Residuos	RMR	Próximo a 0	0.117	Aceptado
<b>Ajuste comparativo</b>				
Índice de bondad de ajuste comparativo	CFI	≥ 0.95	0.806	Aceptación Moderada
Índice de Tucker-Lewis	TLI	≥ 0.95	0.779	Aceptación Moderada

Nota. La información estadística fue obtenida con el software AMOS versión 22.

Con dicho Análisis Factorial Confirmatorio se corrobora que las Competencias Laborales Genéricas/Transversales de Manejo de Tecnologías (MT), Visión Estratégica (VE), Comunicación Lingüística (CL), Inteligencia Emocional (IE) y Liderazgo (LID) son detonadoras y son susceptibles de ser evaluadas y medidas a través de un Instrumento electrónico y/o de lápiz y papel con Fiabilidad y Validez de Contenido. Dicho Modelo puede seguir siendo modificado en futuras investigaciones y con ello contar con nuevos ajustes de bondad.

### **5.3 Resultados de la aplicación del instrumento para evaluar y medir Competencias Laborales Genéricas/Transversales en funcionarios públicos municipales.**

Los resultados obtenidos en la aplicación de la Prueba Piloto a Servidores Públicos Municipales de mandos medio y superiores activos en el año 2022, que se encuentran en el Estado de Chihuahua (Municipios de Aquiles Serdán, Ciudad de Chihuahua, Delicias, Nuevo Casas Grandes y Ciudad Juárez), se obtuvieron a través de la Matriz de calificación y evaluación. Obteniendo los siguientes resultados.

De la muestra aplicada referida del 100% de aplicaciones de Prueba Piloto, el 19 % corresponde a un nivel laboral Superior y el restante 81% corresponde a un nivel jerárquico de mando medio. Para cada uno de los niveles jerárquicos se consideró el nivel de Dominio de competencia que presentan, ubicando sus resultados de acuerdo con la Tabla 31 correspondiente a la Matriz de conversión de porcentajes a máximos y mínimos del manejo de Competencias Laborales Genéricas/Transversales (CLG/T).

En relación con el nivel jerárquico de mandos superiores, del total de la muestra aplicadas, se encontró que el 18% de ellos cuentan con un Dominio alto en el manejo de las cinco CLG/T, lo que se refleja en un desempeño de eficiencia y calidad. Otro 18% se ubica en un manejo de Dominio medio alto en las cinco CLG/T, lo que sugiere que su desempeño es adecuado, requiriendo capacitación en seguimiento en las distintas áreas sea de Saber hacer, Saber ser, Saber. El restante 54% correspondiente a este nivel jerárquico, presentan un desarrollo y manejo de Dominio de competencia considerado como medio, en las cinco CLG/T, lo que sugiere que requieren capacitación para mejorar los niveles de Dominio de Competencias Laborales. El restante 9% presentan niveles bajos en el manejo del Dominio de las cinco CLG/T, lo que se refleja en un desarrollo laboral deficiente y riesgoso para la toma de decisiones y ejecución laboral.

De los mandos medios activos en julio del 2022, se ubicó que sólo presentan Dominio de Competencias de Manejo de Tecnologías, Visión Estratégica y Comunicación Lingüística en un 26%. El 15% del total aplicado en mandos medios, cuentan con un Dominio medio alto en estas mismas competencias. Se destaca que el nivel de Dominio medio lo obtuvieron el 48% en el Dominio de las Competencias de Visión Estratégica, Inteligencia Emocional y Liderazgo. Ya en el Dominio de manejo de competencia a nivel bajo correspondió al 11%, destacándose en éstos que no existe un Dominio de ninguna de las cinco CLG/T, por lo que

su capacidad de comprensión, análisis y toma de decisiones se van a ver afectadas las áreas en las que se encuentran (Véase Tabla 36).

Tabla 36

**Nivel de Dominio de los datos arrojados en la Prueba Piloto**

Nivel Alto		
Participantes %	Nivel de Dominio	Competencias Laborales Genéricas/Transversales
18%	Alto	MT, VE, CL, IE Y LID
18%	Medio Alto	MT, VE, CL, IE Y LID
54%	Medio	MT, VE, CL, IE Y LID
9%	Bajo	MT, VE, CL, IE Y LID
Nivel Medio		
Participantes %	Nivel de Dominio	Competencias Laborales Genéricas/Transversales
26%	Alto	MT, VE y CL
15%	Medio Alto	MT, VE y CL
48%	Medio	VE, IE y LID
11%	Bajo	MT, VE, CL, IE Y LID

Nota: Las CLG/T son denominadas por sus siglas (MT) Manejo de Tecnologías, (VE) Visión Estratégica, (CL) Comunicación Lingüística, (IE) Inteligencia Emocional y (LID) Liderazgo.

**5.4 Conclusión capitular**

A partir de los resultados obtenidos del análisis del instrumento, se puede decir que resulta evidente que el Dominio de las CLG/T para mando Superior y Medio de instancias Municipales del Estado de Chihuahua, son susceptibles de ser evaluadas y medidas con el Instrumento creado y validado en esta investigación, tanto a nivel electrónico como de lápiz y papel.

Es por ello la importancia de que los entes Gubernamentales Municipales cuenten con este tipo de instrumentos para tomar las decisiones correspondientes para darles capacitación, adiestramiento o talleres que les permitan a estos mandos jerárquicos poder adquirir o reforzar el Dominio de las Competencias Genéricas/Transversales, en el caso de los mandos superiores determinadas en el Dominio de manejo en el nivel medio alto en el Manejo de Tecnologías, Comunicación Lingüística, Inteligencia Emocional y Liderazgo. El Dominio

determinado para los mandos medios se encuentra en un nivel alto en la competencia de Visión Estratégica, Comunicación Lingüística, Inteligencia Emocional y Liderazgo.

## Capítulo VI. Discusión y Conclusiones

### 6.1 Discusión

En toda investigación se cuenta con estructura metodológica y científica, se parte del planteamiento de una hipótesis de investigación, ésta no es la excepción, por ello se buscó ser rigurosos en seguir un método científico planteando en esta investigación preguntas, objetivo específico y generales, así como una hipótesis nula y cuatro alternativas, las cuales coadyuvarían en la investigación y en los pasos a seguir de esta.

De las preguntas fundamentales que surgieron fueron ¿Cómo hacerlo? seguida de ¿Con qué hacerlo? Realizándose la búsqueda, de algún tipo de prueba que ya existiera en el mercado para poder aplicarla, sin embargo, encontramos que no existe ningún instrumento que, con esa especificidad, lo hiciera. Sin embargo, la búsqueda no quedo ahí. Se revisaron investigaciones con enfoque similar y se Localizaron algunas que presentaban enfoques sobre Competencias en servidores Públicos, pero todas de tipo técnico. Como el enfoque de la presente investigación no era ése, se continuó buscando.

Con la investigación en progreso, se encontró que existen Certificaciones Públicas otorgadas por el INAFED a través del CONOCER, encontrando que éstas también se dan a partir del manejo y conocimiento de herramientas técnicas, mas no de Competencias que indicaran cual es el Dominio específico para tomar decisiones, analizar problemáticas públicas, plantear alternativas, establecer un tipo de Liderazgo funcional, etc. Se observó que se requería, en principio, identificar, describir, operacionalizar y construir un Modelo de Competencias Laborales Genéricas/Transversales necesarias para el mejor desempeño de servidores Públicos de primer y segundo nivel en funciones Municipales.

Así mismo, se dio paso al desarrolló de un Modelo Sistemático Teórico de evaluación y medición de Competencias Laborales para funcionarios Públicos Municipales, sustentado con la Teoría General de Sistemas y el Modelo planteado por Esquivel et al., (2021). En dicho Modelo se pueden visualizar los contextos, entradas, salidas y resultados que se buscan para que las Organizaciones Gubernamentales puedan realizar cambios internos en sus mandos medios y superiores y con ello buscar la efectividad, los costos, aumento de eficiencia,

eficacia, así como, brindar un valor agregado a los servicios otorgados interna y externamente en su área laboral siendo contrastado y sustentado con la Teoría de la Nueva Gestión Pública, siendo esta, la base teórica de la investigación.

Cabe hacer mención que dentro del Modelo Sistémico Teórico en la etapa del proceso se hace una búsqueda paso a paso donde se debe de identificar a las jerarquías de los funcionarios ya que la finalidad de este es buscar lograr una efectividad laboral, un equilibrio interno, así como, la motivación de estos dentro de las organizaciones siendo esto contrastado y verificado con las características propias de la Teoría de la Organización y la de las Relaciones Humanas. Otra de las Teorías secundarias encontradas en la investigación es la Teoría de la Gestión del Conocimiento la cual se encuentra reflejada dentro del Modelo de Evaluación de Competencias Laborales Genéricas tanto en sus salidas como con los resultados mostrados, ya que dicha teoría se basa en las características intrínsecas de las personas, lo que permite a los entes gubernamentales poder conocer el nivel de Dominio de sus Competencias, saber a quienes deben de capacitar y certificar, permitiéndole a las organizaciones determinar las áreas de oportunidad, llegar a ser un ente gubernamental evaluado y contar con personal certificado en las áreas correspondientes.

El Modelo que surgió dentro de la investigación es susceptible de ser modificado en futuras investigaciones, ya que a este le haría falta la realización de un análisis teórico-práctico confirmatorio o un retest para la búsqueda de los posibles impactos que puede llegar a tener el ente gubernamental como lo es la toma de decisiones, mejora de la calidad en el servicio, reducción de errores y los posibles efectos positivos en los ciudadanos, así como, el o los valores agregados a los que se puede hacer acreedor el ente gubernamental encontrándose entre estos ser un Gobierno eficiente, contar con servidores Públicos certificados, impulso al desarrollo Municipal, atención y servicio de calidad a la ciudadanía.

Ya obtenido el Modelo y dado que no se tuviera un instrumento con el cual evaluar y medir las Competencias Laborales Genéricas/Transversales, se decidió que sería necesario recurrir a la utilización de la disciplina de la psicometría para crear, diseñar y validar el instrumento específico para ello. Así se requirió conocer y aplicar el enfoque teórico metodológico para la elaboración de las pruebas psicométricas. Dentro de este enfoque, se aplicó la Teoría Clásica de la Media (TCM), a través de la cual se estableció la validez de los

constructos, así como el análisis de los reactivos, además de plantear la estandarización de la prueba, para que todos los participantes tuvieran las mismas ventajas.

Surgieron dos necesidades específicas que atender, las cuales se consideran también dentro de los aportes teóricos, así como, las contribuciones de la inclusión del trabajo de análisis del Grupo de Discusión Nominal. Se crearon dos matrices, a saber, la Matriz para evaluar y medir resultados de la prueba piloto y la Matriz de nivel de Dominio de cada una de las cinco Competencias ya referidas, misma que sustituye el proceso de establecimiento de la norma percentilar, dado que en este caso no se requiere confrontar los resultados con un grupo, sino establecer cuál sería el nivel de Dominio en el cual se tiene que ubicar el desempeño de cada funcionario Público Municipal.

Otro aporte que se realizó al diseño del instrumento fue la aplicación de situaciones problema reales, ya que, si se pretendía conocer el Dominio de Competencias Laborales Genéricas/Transversales específicas para el desempeño de puestos Públicos nivel medio y alto, resultaba congruente que se incluyeran situaciones problema reales, con preguntas detonantes para que aplicaran el Dominio de su competencia, y otorgaran aportaciones de respuesta tipo ensayo. Para la revisión, evaluación y calificación de estos resultados fue que las Matrices resultaron adecuadas.

Se recurrió a la Validación por Juicio de Expertos, a través de los cuales se obtuvo la Validez del Contenido (CVR), tanto para las situaciones problema como para los constructos vinculados con éstas y las Competencias Laborales. Validación que ofreció la posibilidad de conocer que tan adecuadas son las interpretaciones y el uso que se les da a los resultados obtenidos. Para ello se aplicó el Modelo de normalización realizado por Tristán (2008) al Modelo de Lawshe (1975), arrojando estos un índice de Validez Global del Instrumento de .930 y .895 respectivamente. De forma desglosada se obtuvo una Validez Global en las Situaciones Problema Reales de .930 en Tristán (2008) y .910 en el Modelo de Lawshe (1975).

En relación con la Validez del Contenido de las Preguntas Detonantes, se encontró que el Constructo referido a la Competencia de Inteligencia Emocional, en todas las situaciones problema se ubicó en “*no esencial*”, lo que se tradujo en una situación de cambio de constructo y nuevamente regresarlo a los expertos para que evaluaran un nuevo planteamiento. Se aceptaron los cambios y se corrió nuevamente el Modelo, quedando así

aceptado e integrado en las 4 situaciones problema y la validación de los cinco constructos. El resultado final quedó conformado con una Validez Global de Preguntas Detonantes para Lawshe de .880 y para Tristán .930, resultados que se consideran superiores al punto de corte mínimo aceptable obtenido de la medida establecida en el Modelo.

En la elaboración de la Prueba Piloto se incluyeron tanto las Situaciones Problemas Reales, como las Preguntas Detonantes, las cuales fueron construidas con base en la operacionalización de cada una de las Competencias Laborales Genéricas/Transversales que se buscó evaluar y medir. Se aplicó a la muestra representativa de acuerdo con una selección demográfica que incluyó la presencia de una representación de Gobierno Municipal que contara con funcionarios de nivel medio y superior independientemente del número de ellos. Se aplicó a cinco representaciones Municipales del Estado de Chihuahua. Los resultados obtenidos se corrieron en el programa estadístico SPSS 26, obteniéndose un Confiabilidad de Alpha de Cronbach de .957

Los resultados obtenidos respecto del análisis de la posesión del Dominio de Competencias Genéricas/Transversales de Manejo de Tecnologías, Visión Estratégica, Comunicación Lingüística, Inteligencia Emocional y Liderazgo, en Servidores Públicos Municipales del Estado de Chihuahua tomando en consideración el planteamiento de la muestra representativa, y ubicando a los cinco municipios del Estado, se obtuvieron los siguientes resultados:

- 1) Nivel jerárquico superior, el 18% obtuvo un Dominio alto en las cinco CLG/T, lo que sugiere que cuenta con un rango de competencia laboral de 90 a 99 por ciento de Dominio, equivalente en puntuación de 20 a 17. Representado con ello, el manejo sobresaliente en cualquiera de las cinco CLG/Ts. El 18% obtuvo un nivel de Dominio medio alto en las cinco CLG/T, lo que sugiere cuenta con un rango de competencia laboral de 70 a 89 por ciento de Dominio, equivalente en puntuación de 16 a 13. presentando con ello seguridad y eficiencia en el desarrollo de su competencia laboral. El 54% presentó un nivel medio en el manejo de las cinco CLG/T, lo que sugiere que cuenta con un rango de competencia laboral de 60 a 50 por ciento de Dominio, equivalente en puntuación de 12 a 9. Presentando con ello un conocimiento suficiente para la actuación y consecuencia laboral. Requiere que se le capacite para su mejor Dominio y desempeño. El restante 9% obtuvo un nivel bajo lo que sugiere

cuenta con un rango de competencia laboral de 20 a 10 por ciento de Dominio, equivalente en puntuación de 4 a 1. Lo que sugiere que no cuenta con la capacidad de poder demostrar ni el nivel profesional, ni ninguna CLG/T que sea funcional, en el rango en el que se encuentra, lo que no permite tener una buena funcionalidad.

- 2) Nivel jerárquico medio, el 26% presentó un nivel alto en el manejo de las Competencias de Manejo de Tecnologías, Visión Estratégica y Comunicación Lingüística. Requiriendo apoyo en el resto de las CLG/T. El 15% presenta un nivel de Dominio medio alto en las mismas competencias en renglones arriba mencionado. El 48% presenta un nivel de Dominio medio en las competencias de Visión Estratégica, Inteligencia Emocional y Liderazgo y el 11% restante presenta un Dominio bajo o insuficiente en las cinco CLG/T, lo que sugiere que no se encuentran ubicados en su área de Dominio ni conocimiento.

Con los resultados obtenidos en todo el contexto de la presente investigación, se considera que se da cumplimiento a las Preguntas de Investigación, Objetivo General y los Específicos, así como, no se aceptan las hipótesis  $H_0$ ,  $H_4$  y son aceptadas la  $H_1$ ,  $H_2$ ,  $H_3$  y  $H_5$ .

## **6.2 Conclusiones generales**

La presente investigación, fue un efectivo reto de trabajo, de búsqueda de información, de análisis, así como, de identificar las necesidades que la misma fue planteando. Una de ella fue el darnos cuenta de que una sola disciplina no era suficiente para cubrir las demandas, por lo que se recurrió tanto al manejo de la Teoría Nueva Gestión Pública y de la Teoría de la Medida implementada para la elaboración de instrumentos métricos, como de programas matemáticos específicos en las ciencias sociales.

La problemática de Gestión Gubernamental Municipal, es un área de trabajo que requiere contar con funcionarios tanto de nivel medio como alto que estén no solo capacitados en el manejo de Competencias técnicas, sino también que cuenten con otras que sean desempeñadas con el Dominio de funciones mentales superiores, dado que en puestos directivos medio y superiores se requiere tomar decisiones, analizar datos, mantener un adecuado manejo en la intercomunicación, así como, conocimiento y facilitación de gestión a distintos niveles y entes tanto gubernamentales como de iniciativa privada. En general se

consideró que era necesario ubicar cuales eran las Competencias Genéricas/Transversales que fueran representativas de tales conocimientos y dominios.

Los retos de esta investigación fueron el diseño y la elaboración del Modelo de Evaluación de Competencias Laborales Genéricas/Transversales, así como, el diseño, elaboración y validación del instrumento para evaluar y medir Competencias Laborales Genéricas/Transversales. Obteniéndolo a partir de la implementación del enfoque teórico metodológico en la elaboración de instrumentos psicométricos o de medida, como la Teoría Clásica de los Test (pruebas) (TCT) y la Teoría de Respuesta al Item (TRI). Como aporte práctico se utilizó el enfoque metodológico de evaluación basado en situaciones problema. De esta forma se obtuvo un instrumento específico para evaluar y medir Competencias Genéricas/Transversales para funcionarios de nivel medio y superior, de la Administración Pública Municipal del Estado de Chihuahua de una alta calidad, obteniendo la validez y confiabilidad con niveles superiores a los normados.

Respecto al aporte práctico, se obtuvieron porcentajes de Dominio de Competencia en cinco de las representaciones Municipales del Estado, en las cuales se discrimina con porcentajes los distintos niveles de Dominio de las CLG/T. Para el nivel jerárquico superior se destaca que el 91% de la muestra se ubica en Dominio de medio a alto en la competencia de Manejo De Tecnologías, Visión Estratégica, Inteligencia Emocional y Liderazgo, siendo sólo un 9% con calidad baja. Para el nivel jerárquico medio el 89% se ubica en Dominio medio a alto en las Competencias de Manejo de Tecnologías, Visión Estratégica y Comunicación Lingüística y el 11% restante presenta un Dominio bajo de las cinco CLG/T. Asimismo, se obtuvo que los servidores públicos con una experiencia laboral tanto en el servicio público como privado son los que reflejan un mayor Dominio en las cinco CLG/T tanto de mandos jerárquicos como de mandos medios.

Cabe hacer mención que este Instrumento de Evaluación permitirá a los Entes Gubernamentales conocer el Dominio de CLG/T con el que cuentan sus funcionarios públicos, lo que trae como valor agregado a estos una mejor toma de decisiones, impacto positivo en la ciudadanía tanto de la imagen de sus funcionarios como del ente en sí e ir creando una cultura organizacional positiva. En contraste con la teoría este instrumento está integrado para que mediante las respuestas tipo ensayo se pueda determinar el Saber ser, Saber actuar, Saber hacer, Querer hacer y Saber estar dentro de la función pública en la que

se está desarrollando la persona a evaluar ya sea en mandos medios o superiores (Tobón, 2013<sup>a</sup>; Uribe, 2010; Guijarro et al, 2015; Mertens, 1996). En la teoría se menciona que una persona competente en una función específica es aquella que integra las tres áreas de Dominio del ser humano: 1) Cognitivo (conocimientos teóricos), 2) Psicomotor (desempeños y destrezas), 3) Afectivo (hábitos, actitudes y valores) que construyen al ser (McClellan,1975). Dicho instrumento integra las tres áreas de Dominio y agrega el Querer hacer y el Saber estar, siendo ya un instrumento validado lo que permite tener un instrumento Competencias Laborales Genéricas/ Transversales de Manejo de Tecnologías, Visión Estratégica, Inteligencia Emocional y Liderazgo validado con una alta calidad.

Se concluye que tanto el objetivo general como los objetivos específicos de la investigación fueron alcanzados ya que se logró:

- a) Determinar el nivel de Dominio de las Competencias Laborales Genéricas/Transversales en funcionarios Públicos Municipales de mandos superiores y medios.
- a) Crear un Sistema para la relación teórica de las Competencias Laborales Genéricas/Transversales de los funcionarios de mandos medios y superiores de la Administración Pública Municipal.
- b) Establecer los factores que evalúan las Competencias Laborales Genéricas/Transversales de los funcionarios Públicos Municipales de mandos superiores y medios.
- c) Enunciar las características de los Servidores Públicos Municipales con mayor Dominio de Competencias Laborales Genéricas/Transversales.

Dentro de la investigación se llegó al rechazo o no rechazo de las siguientes hipótesis:

<b>H<sub>0</sub></b> . No es posible crear un Modelo de Dominio de Competencias Laborales Genéricas/Transversales para los funcionarios Municipales de mandos medios y superiores.	<b>Se rechaza</b>
<b>H<sub>1</sub></b> . Es posible crear un Modelo de Dominio de Competencias Laborales Genéricas/Transversales para los funcionarios Municipales de mandos medios y superiores.	<b>No se rechaza</b>
<b>H<sub>2</sub></b> . Si existe nivel de Dominio de las Competencias Laborales Genéricas/Transversales.	<b>No se rechaza</b>
<b>H<sub>3</sub></b> . El Modelo Sistémico permite visualizar las entradas, proceso y salida mediante una matriz de significancia	<b>No se rechaza</b>
<b>H<sub>4</sub></b> . Los factores relacionados con el manejo de tecnología e Inteligencia Emocional son significativamente más altos que las variables que la Visión Estratégica, Comunicación Lingüística y Liderazgo	<b>Se rechaza</b>
<b>H<sub>5</sub></b> . A mayor experiencia laboral como servidor público Municipal mayor Dominio de las Competencias Laborales Genéricas/Transversales	<b>No se rechaza</b>

Obteniendo dentro de la investigación un Modelo Teórico Sistémico de Evaluación de Dominio de las Competencias Laborales Genéricas/Transversales para los funcionarios Municipales de mandos medios y superiores. Así como, la obtención de un instrumento específico para evaluar y medir las Competencias Laborales Genéricas/Transversales para las representaciones Municipales del Estado de Chihuahua. Se demostró que el instrumento es válido y confiable en los resultados que arroja. Que sus resultados son valiosos en varias de las funciones dentro de la Administración Pública, tales como: certificación de posesión de Competencias Laborales Genéricas/Transversales; se puede programar capacitación específicas; facilita la reubicación del personal de acuerdo con el Dominio de competencia que presente; permite determinar las Competencias Laborales genéricas /transversales tanto en mandos superiores como en mandos medios.

### **6.3 Aportación científica**

- Creación de un Modelo Teórico Sistémico para evaluar Competencias Laborales Genéricas/Transversales para funcionarios Públicos Municipales de mandos medios y superiores.
- Se refiere que, a partir del trabajo para desarrollar el instrumento, surgió como una aportación el apoyo que el Grupo de Discusión Nominal resultó necesario contar con el aporte de conocimiento teórico, el conocimiento y manejo empírico, así como con el desarrollo y Dominio de las Competencias de los integrantes del grupo. A partir del análisis se generó el contenido de la Matriz, se designaron el tipo de puntuación y sus rangos, así como los niveles de Dominio de las Competencias Laborales Genéricas/Transversales necesarios para cada uno de los niveles jerárquicos implicados en esta investigación.
- Se destaca, asimismo, que de los resultados obtenidos se ha generado un Modelo de Análisis Factorial Confirmatorio, el cual confirma que el instrumento para evaluar y medir Competencias genéricas Laborales es altamente confiable.
- De los resultados del trabajo de investigación, se refiere que se lograron generar dos estándares de Competencias Laborales para ser directamente certificados por el CONOCER.

#### **6.4 Implicaciones gerenciales**

- Siendo los resultados obtenidos altamente confiables, se puede a partir de ellos determinar qué tipo de capacitación y/o adiestramiento se requiere para que los funcionarios Públicos Municipales de nivel superior y medio tengan mayor fortaleza y Dominio de CLG/T, que repercutan en un desempeño laboral con eficiencia y eficacia.
- Además, se puede establecer el nivel de Dominio general de competencia laboral genérica/transversal, que presenta cada Municipalidad en el Estado de Chihuahua.

#### **6.5 Limitaciones de la investigación**

- Se considera como una limitación sustancial el que los Gobiernos Municipales no acepten colaborar.
- Limitación temporal para la aplicación del instrumento a funcionarios Públicos Municipales de mandos medios y superiores.
- Otra limitación sería el no contar con el factor económico para la publicación del instrumento para que pueda ser utilizado.

#### **6.6 Líneas de investigación a futuro**

- Aplicación del Modelo Teórico Sistémico de Evaluación de Competencias Laborales Genéricas/Transversales para conocer los posibles impactos y valores agregados que este le pudiese dar a los entes gubernamentales (retest).
- Aplicación de la metodología de evaluación y medición para funcionarios gubernamentales en entes Municipales de otros Estados de la República Mexicana y/o a nivel Latinoamérica.
- Generación de nuevas líneas de investigación de Competencias Genéricas/Transversales para funcionarios en la Administración Pública Estatal.
- Elaboración de instrumentos con bases psicométrica para evaluar Competencias Laborales.

## Capítulo VII. Referencias

- Ahumada, L. (2001). Teoría y cambio en las Organizaciones: Un acercamiento desde los Modelos de aprendizaje organizacional. Valparaíso: Universitarias de Valparaíso.
- Aiken, L. (1996). Tests psicológicos de evaluación. México. Prentice-Hall. (11 ed).
- Alavi, M., & Leidner, D. E. (2001). Knowledge management and knowledge management systems: Conceptual foundations and research issues. *MIS quarterly*, 107-136.
- Aliaga, T. (2007). Psicometría: tests psicométricos, confiabilidad y validez. *Psicología: <Tópicos de actualidad*, 8, 85-108.
- Allen, M. (2002). Diccionario de Competencias Martha Alles. Granica (Ed). 1 era (Ed)
- Allen, M. (2005). Gestión por Competencias, el diccionario. Granica (ed.); (2 da ed).
- Altamirano, M. (2016). El diseño de un Modelo de selección de personal por Competencias para el área de Recursos Humanos del Banco de Guayaquil, en la ciudad de Quito (Bachelor's thesis, Quito/UIDE/2016).
- Alvarado, O. (2019). La teoría de la organización en la Administración Pública. A. C. Instituto de Administración Pública del Estado de México Ed., IAPEM.
- Álvarez, M., y Pérez, C. (2005). Evaluación y certificación de Competencias Laborales en México el caso de las dependencias del Gobierno Federal. *Contaduría y Administración*, 216. <http://dx.doi.org/10.22201/fca.24488410e.2005.569>
- American Psychological Association (2021). Manual de APA 7a Edición. Nuevas Normas de Redacción, Citas y Referencias. Caribbean University. [www.normasapa.com](http://www.normasapa.com)
- Amezola, J., García, I., y Castellanos, A. (2008). Desarrollo curricular por Competencias profesionales integrales. *Revista Educar*, 13(4), 19-26.
- Anastasi, A. (1980). Abilities and the measurement of achievement. *New Directions for Testing & Measurement*, 5,1-10.
- Anastasi, A. (1998). Los tests psicológicos. Madrid: Aguilar. 7ma. Prentice
- Aparicio, C. (2014). Historia Económica Mundial 1950-1990. *Economía Informa*, 385, 70-83.
- Aragón, B. (2015). Evaluación Psicológica. Historia, fundamentos teórico-conceptuales y psicometría. Manual Moderno, México, 2da.

- Arévalo, F., Hernández, R., Martínez, C., Castillo, P., y Aguayo, J. (2017). La educación superior, el mercado laboral y sociedad, una simbiosis necesaria. *Revista Iberoamericana de Ciencias*, 4(6) 164-171.
- Argibay, J., (2006). Técnicas psicométricas. Cuestiones de Validez y Confiabilidad. UBA-UCES, *Subjetividad y Procesos Cognitivos*, 15-33.
- Attorresi, H., Lozzia, G., Abal., F., y otros. (2009). Teoría de la respuesta al ítem conceptos básicos y aplicaciones para la medición de constructos psicológicos. *Revista Argentina de Clínica Psicológica*, 18 (2), 179-188.
- Aveytua, O. (2004) El destinatario de la ley: El servidor público y sus características [Sección de libro] *El servidor público en el derecho comparado/*.
- Barraza, L., Acosta, D., Almada, H., Almada, M., Ampudia, L., Castillo, C., Velázquez, M. (2009). Diagnóstico sobre la realidad social, económica y cultural de los entornos Locales para el diseño de intervenciones en materia de prevención y erradicación de la violencia en la región norte: El caso de Ciudad Juárez, Chihuahua. Comisión Nacional para Prevenir y Erradicar la Violencia contra las Mujeres.  
<http://www.conavim.gob.mx/work/models/CONAVIM/Resource/pdf/JUAREZ.pdf>
- Berlín, V. (1998). *Diccionario universal de términos parlamentarios*. Porrúa, México.
- Bermúdez, E., Pérez, E., y Campos, B. (2020). Orientación Profesional. Nexos entre Competencias Clave y Competencias Laborales. *Revista Reflexión e Investigación Educativa*, 2(2), 31-52.
- Biedma, J. (2021). Inteligencia Emocional: influencia en la gestión de los recursos humanos en las Organizaciones. *Revista GEON (Gestión, Organizaciones Y Negocios)*, 8(1), 1-17.  
<https://doi.org/10.22579/23463910.272>
- Bonina, C., & Cordella, A. (2008). The new public management, e-government and the notion of 'public value': lessons from Mexico. *GlobDev*, 11.
- Bunk, G. (1994). La transmisión de las Competencias en la formación y perfeccionamiento profesionales de la RFA. *Revista Europea de Formación Profesional*, (1), 8–14.
- Cabero, A., y Llorente, C. (2013). La aplicación del juicio de experto como técnica de evaluación de las tecnologías de la información y comunicación (TIC). *Revista Eduweb*, 7(2), 11-22.

- Caminotti, M., y Toppi, H. (2020). Metodología de la investigación social: Caja de herramientas. Eudeba.
- Cámpora, J., Depine, S., Urchipia, G., Schiavo, V., López, A., Feinmann, D., y Luiggi, P. (2017). Competencias Genéricas Transversales. Aplicación de las Competencias Genéricas Transversales en la Gestión Organizacional. *Anuario de Investigación USAL*, (3).
- Cano, C. (2019, 11 de diciembre). Chihuahua primer Estado en acreditar Competencias de 12 actividades Laborales. Chihuahua-Gob. Mx.  
<http://www.chihuahua.gob.mx/contenidos/sera-chihuahua-primer-estado-en-acreditar-Competencias-de-12-actividades-Laborales>
- Cano, S., y Zea, M. (2012). Manejar las emociones, factor importante en el mejoramiento de la calidad de vida. *Revista Logos, ciencia & tecnología*,4(1), 58-67.
- Carlile, P. y Christensen, C. (2011). Ciclos de la construcción de teorías en la investigación sobre gerencia. Trad. de J. Malave. Recuperado de: <http://www.iesa.edu>.  
[ve/FILES\\_Media-Broker/Public/\\_PDF/1048.pdf](http://www.iesa.edu/ve/FILES_Media-Broker/Public/_PDF/1048.pdf). 1-27
- Carrasco, C., Vilanova, S. y Carrasco, C. (2019). La ISO 18091 de la ISO para Gobiernos Locales. *Debates sobre el presente y el futuro de la Administración Pública*, 101-124.
- Castro, M. (2011). ¿Qué sabemos de la medida de las Competencias? Características y problemas psicométricos en la evaluación de Competencias. *Bordón. Revista de pedagogía*, 63(1), 109-123.
- Catalano, A., Avolio, S. y Sladogna, C. (2004). Competencia laboral. Diseño curricular basado en normas de competencia laboral. Conceptos y orientaciones metodológicas. Buenos Aires: Banco Interamericano de Desarrollo.
- Cejudo, M. (2011). Nueva gestión Pública. Siglo Veintiuno Editores.
- Celis, F. (2017). Las Competencias Laborales en el sector público: Un análisis desde las escuelas de las Competencias Laborales. *Administración & Desarrollo*, 47(2), 92-108.  
<https://doi.org/10.22431/25005227.366>
- Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo (CLAD) (2016). Guía Referencial Iberoamericana de Competencias Laborales en el Sector Público. Aprobada por la XVII Conferencia Iberoamericana de Ministras y Ministros de Administración Pública y Reforma del Estado, Bogotá, Colombia, 7 y 8 de julio de 2016.

- <https://clad.org/wp-content/uploads/2020/07/Guia-Referencial-Iberoamericana-de-Competencias-Laborales-en-el-Sector-Publico-07-2016.pdf>
- Chafer, T. (1985). Politics and the perception of risk: A study of the anti-nuclear movements in Britain and France. *West European Politics*, 8(1), 5-23.
- CINTERFOR. (2002) Clasificaciones de ocupaciones, Competencias y formación profesional: ¿paralelismo o convergencia? Organizado por el SENAI-DN en Belo Horizonte- MG. <https://view.officeapps.live.com/op/view.aspx?src=http%3A%2F%2Fceling.net%2FIngenieria%2F%3D%2Fc2020050401.doc&wdOrigin=BROWSELINK>
- Código Municipal para el Estado de Chihuahua (2021a, 27 de febrero). Artículo 28, apartado XXXVII. Periódico Oficial del Estado (P.O.E). No. 92 del 18 de noviembre de 1995. <http://www.congresochihuahua2.gob.mx/biblioteca/codigos/archivosCodigos/19.pdf>
- Código Municipal para el Estado de Chihuahua (2021b, 27 de febrero). Artículo 60. Periódico Oficial del Estado (P.O.E). No. 92 del 18 de noviembre de 1995. <http://www.congresochihuahua2.gob.mx/biblioteca/codigos/archivosCodigos/19.pdf>
- Código Municipal para el Estado de Chihuahua (2021c, 27 de febrero). DECRETO No. 850/95 XVIII P.E. Periódico Oficial del Estado (P.O.E). No. 92 del 18 de noviembre de 1995. <http://www.congresochihuahua2.gob.mx/biblioteca/codigos/archivosCodigos/19.pdf>
- Congreso del Estado de Chihuahua (2018, 06 de marzo). Propone diputado Francisco Malaxechevarría adicionar el artículo 138 bis a la Constitución Política y reformar diversos ordenamientos. <http://www.congresochihuahua.gob.mx/detalleNota.php?id=3034>
- Congreso del Estado de Chihuahua. (2021). Diputados. <http://www.congresochihuahua.gob.mx/diputados/diputados.php>
- Consejo de Normalización y Certificación de Competencias (CONOCER). (2017, 14 abril). Como certifico mis Competencias. <https://conocer.gob.mx/certifico-mis-Competencias/>
- Consejo de Normalización y Certificación de Competencia (CONOCER). (2017a). Encuesta anual sobre Competencias en México informe de resultados 2017. P.1-30 [https://conocer.gob.mx/wpcontent/uploads/2018/06/informe\\_de\\_resultados\\_encuesta\\_anual\\_de\\_Competencias\\_2017.pdf](https://conocer.gob.mx/wpcontent/uploads/2018/06/informe_de_resultados_encuesta_anual_de_Competencias_2017.pdf)
- Consejo Nacional de Normalización y Certificación de Competencias Laborales. (2017b, 12 de junio). Preguntas Frecuentes - CONOCER. Gobierno de México. Consejo de

- Normalización y Certificación de Competencia. (2018, 28 abril). Certifica tus Competencias labores. ¡Conoce el CONOCER!  
<https://www.gob.mx/sep/articulos/certifica-tus-Competencias-labores-conoce-el-conocer>
- <https://conocer.gob.mx/preguntas-frecuentes/>
- Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos (2021, 03 de noviembre). Artículo 16. Diario Oficial de la Federación (DOF). 05 de febrero de 1917.  
[https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/627005/CPEUM\\_11\\_03\\_2021.pdf](https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/627005/CPEUM_11_03_2021.pdf)
- Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos. (2011). Título Cuarto de las Responsabilidades de los Servidores Públicos. Diario Oficial de la Federación, 21. Última reforma 11 de marzo del 2021
- Córdova, B. y Romo, A. (2012). Gestión Pública para solucionar un problema ambiental: manejo de llantas de desecho en Ciudad Juárez. *Region y Sociedad*, XXIV (53), 119-151.
- Cronbach, J., & Gleser, C. (1959). Interpretation of reliability and validity coefficients: Remarks on a paper by Lord. *Journal of Educational Psychology*, 50(5), 230–237.  
<https://doi.org/10.1037/h0042848>
- Dávila, G. (2006). El razonamiento inductivo y deductivo dentro del proceso investigativo en ciencias experimentales y sociales. *Laurus*, 12(Ext), 180-205.
- De la Garza Montemayor, D., Ramírez, E., e Ibáñez, D. (2018). Tendencias en la Administración Pública moderna: la nueva gestión Pública en México. *Revista Venezolana de Gerencia*, 23(81), 31-48.
- Delgado, B. (2009) El Modelo de Competencias Laborales: Base para la gestión del talento humano en las Organizaciones. *Económicas CUC*, 30(1), 25-38.
- Devich, M. (1998). The Kyoto people management model. *Total Quality Management*, 9(4–5), 62–65. <https://doi.org/10.1080/0954412988578>
- Diario Oficial de la Federación (2021, 27 abril). Programa Institucional 2021-2024 del Consejo Nacional de Normalización y Certificación de Competencias Laborales.  
[https://www.dof.gob.mx/nota\\_detalle.php?codigo=5616875&fecha=27/04/2021#gsc.tab=0](https://www.dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5616875&fecha=27/04/2021#gsc.tab=0)

- Díaz, R., y Arancibia, V. (2002). El Enfoque de las Competencias Laborales: Historia, Definiciones y Generación de un Modelo para las Organizaciones y las Personas. *Psyche*, 11(2), 207–214.
- Ducci, M. (1997). El enfoque de competencia laboral en la perspectiva Internacional. Formación basada en competencia laboral: situación actual y perspectivas. Seminario Internacional, OIT/CINTERFOR/CONOCER. Guanajuato 23-25 de mayo, 15-26.
- Dunleavy, P., Margetts, H., Bastow, S., & Tinkler, J. (2006) New Public Management is dead – Longlive digital-era governance. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 16(3), 467–494
- Duque, C., García, S. y Hurtado, A. (2017). Influencia de la Inteligencia Emocional sobre las Competencias Laborales: un estudio empírico con empleados del nivel administrativo. *Estudios Gerenciales*, 33(144), 250–260. <https://doi.org/10.1016/j.estger.2017.06.005>
- ERL. (12 de diciembre de 2019). Entrega Gobierno del Estado Certificados de Competencia Laboral a funcionarias y funcionarios Municipales. <http://www.chihuahua.gob.mx/contenidos/entrega-Gobierno-del-estado-certificados-de-competencia-laboral-funcionarias-y>
- Escobar, J. y Cuervo, Á. (2008). Validez de contenido y juicio de expertos: una aproximación a su utilización. *Avances en medición*, 6(1), 27-36.
- Escobar, V. (2005). Las Competencias Laborales ¿La estrategia laboral para la competitividad de las Organizaciones? *Estudios Gerenciales*, (21)96, 31–55.
- Esquivel, G., Reyes, A. y Mears, B. (2022). Modelo Sistémico para la evaluación de bibliotecas, 167-182.
- Favela, J., Dávila, J., y Noriega, R. (2015). Evaluación de las Competencias en el manejo de las tecnologías de información y comunicación de los docentes en el área de las ciencias biomédicas. *Cultura Científica y Tecnológica*, 2(49).
- Fresno, C. (2019). Metodología de la investigación: así de fácil. El Cid (Ed)
- Fuentes, V. (2021). América latina: la difícil gobernabilidad. *Mirador Mundial*, (1), 22 - 25. <https://www.publicacionesanepe.cl/index.php/mirador/article/view/853>
- Glaser, R. (1963). Instructional technology and the measurement of learning outcomes: Some questions. *American Psychologist*, 18, 519-521

- Gobierno de Juárez (26 de febrero de 2018). Personal de nuevos Centros de Bienestar Infantil estarán certificados en Competencias Laborales. Juárez.Gob. Mx.  
<http://juarez.gob.mx/noticia/7196/personal-de-nuevos-centros-de-bienestar-infantil-estarn-certificados-en-Competencias-Laborales/>
- Gobierno de México (2021). Poder Ejecutivo. <https://www.gob.mx/Gobierno>
- Gobierno de México. (2017). Certificación de Competencias (CONOCER) | Portal del Empleo. Gob. Mx. <https://www.empleo.gob.mx/candidatos/certificacion-Competencias-conocer>
- Gobierno Municipal de Chihuahua. (01 de noviembre 2019). Entregan Certificado de Competencias Laborales a Tesorera Municipal. Municipio de Chihuahua.  
[http://www.municipiochihuahua.gob.mx/Prensa/Noticia/Entregan\\_Certificado\\_de\\_Competencias\\_Laborales\\_a\\_Tesorera\\_Municipal](http://www.municipiochihuahua.gob.mx/Prensa/Noticia/Entregan_Certificado_de_Competencias_Laborales_a_Tesorera_Municipal)
- Gobierno Municipal de Chihuahua. (10 de julio 2018). Busca DSPM triple certificación del ISO. Municipio de Chihuahua.  
<http://www.municipiochihuahua.gob.mx/Prensa/Noticia/10042>
- Goleman, D. (2010). Inteligencia Emocional. Editorial Kairós.  
<https://books.google.com.mx/books?id=YuybDwAAQBAJ&lpg=PP1&dq=inteligencia%20emocional%20goleman&pg=PT17#v=onepage&q=inteligencia%20emocional%20goleman&f=false>
- González, J., & Wagenaar, R. (2003). Tuning educational structures in Europe. Informe final. Fase 1. Bilbao: Universidad de Deusto. 399.
- González, M., y González, R. (2008). Competencias genéricas y formación profesional: un análisis desde la docencia universitaria. Revista iberoamericana de educación. 47 (1), 185-209.
- González, R. (1993). Psicología social, teoría marxista y el aporte de Vigotsky. Revista cubana de psicología, 10(2), 164-169.
- Grajales, T. (1996, 27 de marzo). Conceptos Básicos para la Investigación Social de la Serie Textos Universitarios. Nuevo León, México: Publicaciones Universidad de Montemorelos.
- Green, S., Akey, T., Fleming, K., Hershberger, S., & Marquis, J. (1997). Effect of the number of scale points on chi-square fit indices in confirmatory factor analysis. Structural Equation Modeling: A Multidisciplinary Journal, 4(2), 108-120.

- Gruening, G. (2001). Origin and theoretical basis of New Public Management. *International public management journal*, 4(1), 1-25.
- Guerrero, D., Narváez, V., y Chávez, Z. (2013). Líneas de investigación en la estandarización y certificación de las Competencias Laborales. XVIII Congreso Internacional de Contaduría, Administración e Informática. ANFECA. México, D.F. 1–18.
- Guijarro, E., Babiloni, G., y Cardós, C. (2015). La gestión por Competencias en la Administración Pública Española. Universidad Politécnica de Valencia, 10.
- Gvishiani, D. (1974), Organización y gestión, México: Ediciones de Cultura Popular
- Hackman, J. (1986). The psychology of self-management in organizations. *American Psychological Association*.
- Hambleton, K. & Swaminathan, H. (1985). Item response theory: Principles and applications. Boston: Kluwer.
- Hernández, F., y Martí, Y. (2006). Conocimiento organizacional: la gestión de los recursos y el capital humano. *Acimed*, 14(1), 0-0.
- Hernández, R. (2015). Identificación de asentamientos irregulares y diagnóstico de sus necesidades de infraestructura en Ciudad Juárez, Chihuahua, México. *Investigaciones Geográficas, Boletín Del Instituto de Geografía*, 2015(87), 88-101.  
<https://doi.org/10.14350/rig.4179>.
- Hernández, R., Fernández, C y Baptista, M. del P. (2014). Metodología de la Investigación. 6ta (ed) Mc Graw-Hill/Interamericana Editores.
- Hood, C. (1991). A public management for all seasons?. *Public administration*, 69(1), 3-19.
- Hoskin, K. (1979). The examination, disciplinary power and rational schooling. En *History of Education*. London: Taylor y Francis, 8, 135-146  
<http://www.congresochihuahua2.gob.mx/biblioteca/codigos/archivosCodigos/19.pdf>
- Instituto Nacional de Administración Pública. (2009).  
[http://www.inafed.gob.mx/work/models/inafed/Resource/322/1/images/guias\\_inap.pdf](http://www.inafed.gob.mx/work/models/inafed/Resource/322/1/images/guias_inap.pdf)
- Instituto Nacional para el Federalismo y el Desarrollo Municipal (2018 a, 9 de julio). Programa Nacional de Certificación de Competencias Laborales del Servidor Público Local. Gobierno de México. <https://www.gob.mx/inafed/es/articulos/la-profesionalizacion-de-las-personas-del-servicio-publico-es-necesaria-para-el-desarrollo-Municipal?idiom=es#:~:text=El%20%E2%80%9CPrograma%20Nacional%20de%20C>

- ertificaci% C3%B3n% 20de% 20Competencias% 20Laborales,del% 20saber% 20hacer% 20de% 20los% 20servidores% 20p% C3%BAblicos% 20Municipales
- Instituto Nacional para el Federalismo y el Desarrollo Municipal (INAFED). (2018 b,13 de diciembre). Modelo de Profesionalización Basado en Competencias Laborales del Servidor Público Local. Gobierno de México.  
[https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/420557/Modelo\\_basado\\_en\\_Competencias.pdf](https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/420557/Modelo_basado_en_Competencias.pdf)
- ISO 18091. (2019). ISO 18091: 2019 Quality management systems — Guidelines for the application of ISO 9001 in Local government. <https://inacal.isolutions.iso.org/obp/ui#iso:std:iso:18091:ed-2:v1:en>
- ISO 9001:2019. (2019). Norma Internacional. Sistema de gestión de la calidad-requisitos. Secretaría Central del ISO Ginebra. p. 24
- Juárez, L. y Tobón, S. (2018). Análisis de los elementos implícitos en la validación de contenido de un instrumento de investigación. *Revista espacios*, 39(53).
- Kerlinger, F. y Lee, H. (2002). *Investigación del Comportamiento*. Cuarta Edición. México: McGraw Hill
- Krantz, D., Luce, D., Suppes, P., & Tversky, A. (1971). Foundations of measurement, 1. Additive and polynomial representations.
- Lago, G. y Nadruz, P. (2013). Gestión por Competencias: Integración entre la evaluación del desempeño y la formación y el desarrollo. *Udelar*, 1–29.
- Lawshe, H. (1975). A quantitative approach to content validity. *Personnel psychology*, 28(4), 563-575.
- Ledford, G. (1995). Paying for the skills, knowledge, and competencies of knowledge workers. *Compensation & Benefits Review*,27(4), 55-62.
- Leenen, I. (2014). Virtudes y limitaciones de la teoría de respuesta al ítem para la evaluación educativa en las ciencias médicas | Elsevier Enhanced Reader. *Investigación en educación médica*, 3(9), 40–55.
- Lévy-Leboyer, C. (1997). *Gestión de las Competencias: cómo analizarlas, cómo evaluarlas, cómo desarrollarlas*. Gestión 2000. Barcelona.

- Ley Electoral del Estado de Chihuahua (2015, 22 agosto). Capítulo II. Procedimiento de registro de candidaturas, art. 13 apartado 3, inciso C. Periódico Oficial del Estado No. 67. <http://www.congresochihuahua2.gob.mx/biblioteca/leyes/archivosLeyes/1173.pdf>
- Ley Orgánica de la Administración Pública Federal. (2015, 13 mayo). Secretaría de Gobernación. Artículo 27 Fracción X Bis. Diario Oficial de la Federación 1976, 29 diciembre. [http://www.sct.gob.mx/fileadmin/DireccionesGrales/UE/2015/Marco\\_normativo/LEY\\_ORG%C3%81NICA\\_DE\\_LA\\_ADMINISTRACI%C3%93N\\_P%C3%9ABLICA\\_FEDERAL.pdf](http://www.sct.gob.mx/fileadmin/DireccionesGrales/UE/2015/Marco_normativo/LEY_ORG%C3%81NICA_DE_LA_ADMINISTRACI%C3%93N_P%C3%9ABLICA_FEDERAL.pdf)
- Longo, F., e Ysa, T. (2008). Los escenarios de la gestión Pública del siglo XXI. Generalitat de Catalunya, Escola d'Administració Pública de Catalunya.
- Lugo, D. (2013). La función Pública en México: de la selección y profesionalización en el servicio profesional de carrera. [Tesis doctoral, Universidad Complutense de Madrid]. Eprints. Repositorio Académico Digital. <https://eprints.ucm.es/id/eprint/22830/1/T34729.pdf>
- Márquez, A. (2013). Diseño y validación del instrumento para evaluar Competencias básicas universitarias. [Tesis Doctoral no publicada]. Universidad Autónoma de Chihuahua.
- Martínez, A. (2019). Antología sobre la teoría de la Administración Pública, Parte II. Una introducción a la Administración Pública. México. (3ra ed). Instituto Nacional de Administración Pública. p. 181-212
- Martínez, P. (2009). ¿Hacia dónde se dirige el campo de estudio de la Administración Pública? *Convergencia*, 16(49), 309-329.
- Martínez, R. (1996). *Psicometría: Teoría de los tests psicológicos y educativos*. Madrid: Editorial Síntesis
- Mayntz, R. (2005). Nuevos desafíos de la teoría de la Gobernanza. *La Gobernanza hoy*, 10, 83-98.
- McClelland, D. (1973). Testing for Competence Rather Than for "Intelligence." *American Psychologist*, 28 (1). 1-14.
- McGregor, D. (1960). Theory X and theory Y. *Organization theory*, 358(374), 5.
- Meneses, L. (2013). Aproximación histórica y conceptos básicos de la psicometría. *Psicometría*. Barcelona: Editorial UOC, 25-73. *Psicometría*, febrero 2013

- Mertens, L. (1996). Competencia laboral: sistemas, surgimiento y Modelos. Organización Internacional del Trabajo. (Cinterfor/OTI) (Ed.), 1ra (ed).
- Mertens, L. (2000). La gestión por competencia laboral en la empresa y la formación profesional. Madrid, España. Organización de Estados Iberoamericanos para la Educación, la Ciencia y la Cultura (OIE).
- Mintzberg, H. (1983), Power In and Around Organizations, New Jersey: Prentice Hall.
- Mooney, D . (1962). Principios de organización. Documentación Administrativa. Instituto de Estudios politécnicos de Madrid.
- Morales, M. (1990) Psicometría aplicada. México, Trillas.
- Morey, A. (2004). La función Pública: necesidad de un análisis conceptual y de la revisión del sistema de libre designación. INAP, Madrid, 253.
- Mudler, M. (2007). Competencia: la esencia y la utilización del concepto en la formación profesional inicial y permanente. Revista Europea de Formación Empresarial (Universidad de Wageningen), 40, 5 - 24.
- Munévar, M. (2010). ¿Qué es la Gobernanza y para qué sirve? Revista Análisis Internacional (Cesada a partir de 2015), (2), 219-236.
- Muñiz, J. (1997). Introducción a la teoría de respuesta a los ítems. Madrid: Pirámide
- Muñiz, J. (2010). Las teorías de los tests: teoría clásica y teoría de respuesta a los ítems. Papeles del Psicólogo: Revista del Colegio Oficial de Psicólogos. 31(1), 57-66.
- Muñiz, J. (2018). Introducción a la psicometría: teoría clásica y TRI. Madrid, Pirámide.
- Navarro, G. C. (2002, 8-11 octubre). Gobernanza en el ámbito Local. VII Congreso Internacional del CLAD Sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública, Lisboa, Portugal. Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo (CLAD).
- Newman, D. (2006). El razonamiento inductivo y deductivo dentro del proceso investigativo en ciencias experimentales y sociales. Laurus, 12(Ext), 180-205.
- Nonaka, I. & Takeuchi, H. (1995). The Knowledge -Creating Company. Oxford University Press. Nueva York, EE.UU. 384
- Nunnally, J. (1973). Research strategies and measurement methods for investigating human development. In J. R. Nesselroade & H. W. Reese, *Life-span developmental psychology: Methodological issues*. Academic Press.

- Nunnally, J. y Bernstein, Y. (1995). Teoría psicométrica. México, McGrawHill
- Núñez, M. (Julio - Diciembre de 2007). Las variables: Estructura y función en la hipótesis. *Investigación educativa*, 11(20), 163-179.
- OCDE. (2017). Diagnóstico de la OCDE sobre la estrategia de Competencias, destrezas y habilidades de México. Resumen Ejecutivo México.
- Organización Internacional del Trabajo. (2012, 04 de noviembre). ¿Qué es competencia laboral? International Labour Organization. <https://www.oitcinterfor.org/en/página-libro/1-¿qué-competencia-laboral>
- Oficina Internacional del Trabajo (OIT). (2014). Competencias para el empleo. Orientaciones de política. Mejorar la empleabilidad de los jóvenes: la importancia de las Competencias clave. 1-8.  
[https://iloskillskspstorage.blob.core.windows.net/development/resources/3129/wcmstest4\\_110248.pdf](https://iloskillskspstorage.blob.core.windows.net/development/resources/3129/wcmstest4_110248.pdf)
- Organización Internacional de Trabajo. (2014 a, 31 de marzo). Desarrollo de las Competencias: OIT: Las empresas deben invertir en la educación y en la formación.  
[https://www.ilo.org/global/about-the-ilo/newsroom/news/WCMS\\_240458/lang-es/index.htm](https://www.ilo.org/global/about-the-ilo/newsroom/news/WCMS_240458/lang-es/index.htm)
- Organización Internacional del Trabajo/Centro Interamericano para el Desarrollo del Conocimiento en la Formación Profesional (2021). Sobre OIT/Cinterfor.  
<https://www.ilo.org/cinterfor/sobre-cinterfor/lang-es/index.htm>
- Otzen, T. y Manterola, C. (2017). Técnicas de Muestreo sobre una Población a Estudio. *International journal of morphology*, 35(1), 227-232.
- Pérez, G., Ortiz, D., Zafra J., & Alcaide, I. (2012). From New Public Management to Post New Public Management, evolution of reforms in the management of Spanish public administrations. *Journal of Accounting and Management*, 13, 129-150.
- Plataforma Nacional de Transparencia (PNT). Información Pública. Estado de Chihuahua.  
<https://consultapublicamx.plataformadetransparencia.org.mx/vut-web/faces/view/consultaPublica.xhtml#sujetosObligados>
- Quero, M., (2010). Confiabilidad y coeficiente Alpha de Cronbach. *Telos*, 12 (2), 248-252.
- Ramió, C. (2010). Teoría de La Organización y Administración Pública, Título de Capítulo 1. *Teoría de La Organización y Administración Pública*. 1-30.

- Ramos, H. (2015). Información y ciudadanía, una propuesta desde la Gobernanza. *Investigación Bibliotecológica: archivonomía, bibliotecología e información*, 29(67), 113-140.
- Real Academia Española. (2020). Competencia | Definición |. <https://dle.rae.es/competencia?m=form>
- Real Academia Española. (2021). Gobernanza. <https://dle.rae.es/Gobernanza>.
- Red Chihuahua (2019, 11 de enero). Inicia certificación laboral a municipios. Cambio.gob.mx. <http://www.cambio.gob.mx/redchihuahua/spip.php?article2877>
- Reglamento Interior del Municipio de Chihuahua (2018, octubre 01). Dependencias de la Administración Pública centralizada. Última modificación publicada en la Gaceta Municipal No. 38. <http://www.municipiochihuahua.gob.mx/TransparenciaArchivos/3er%20Trimestre%202018/Secretaria%20del%20Ayuntamiento/Normatividad/I/Reglamentos/Reglamento%20Interior%20del%20Municipio%20de%20Chihuahua.pdf>
- Reglamento Orgánico de la Administración Pública del Municipio de Juárez. (2017, 26 de enero). De las dependencias de la Administración. Publicado en el Periódico Oficial del Estado No.8. <https://www.juarez.gob.mx/transparencia/ico-normatividad/>
- Reguant, M. y Martínez, F. (2014). Operacionalización de conceptos/variables. Operacionalización de conceptos/variables Barcelona: Dipòsit Digital de la UB.
- Reyes, A. y Sandoval, D. (2021). Metodologías. Enfoque y estructuras de trabajos de investigación en las ciencias administrativas. El Colegio de Chihuahua.
- Rivas, L. (2009). Evolución de la teoría de la organización. *Revista Universidad & Empresa, Universidad del Rosario*, 11(17), 11–32. <https://revistas.urosario.edu.co/index.php/empresa/article/view/1083/981>
- Robbins, S. y Tomothy A. (2009). *Comportamiento Organizacional*. México: Prentis-Hall.
- Rodríguez, A., y Peñaranda, E. (2002). *Competencias Laborales en la Administración Pública. Serie para la Mejora Continua en las Organizaciones Públicas*, Buenos Aires: Subsecretaría de la Gestión Pública. Oficina Nacional de Innovación de Gestión, Dirección de Análisis y Diseño Organizacional.
- Rodríguez, E., Pedraja, L., Delgado, M., y Rodríguez, J. (2010). *Gestión del conocimiento, Liderazgo, diseño e implementación de la estrategia: un estudio empírico en pequeñas y*

- medianas empresas. *Ingeniare. Revista chilena de ingeniería*, 18(3), 373-382.  
<http://dx.doi.org/10.4067/S0718-33052010000300011>
- Rojas, D. y Torres, B. (2017). La Gestión del Conocimiento basado en la Teoría de Nonaka y Takeuchi. *Research Journal* 2 (4), 30-37.  
<https://doi.org/10.33890/innova.v2.n4.2017.147>
- Rubio, M. (2019). Operacionalización de conceptos. Universidad Complutense de Madrid. 11 (57).
- Salas, A. (2001). Implicaciones educativas de la teoría sociocultural de Vigotsky. *Revista educación*, 25(2), 59-65.
- Sandoval, E. (2012). Economía de la fayuca y del narcotráfico en el noreste de México: Extorsiones, contubernios y solidaridades en las economías transfronterizas. *Desacatos*, (38), 43-60.
- Sandoval, F., Miguel, V., y Montaña, N. (2008). Evolución del concepto de competencia laboral. Ponencia presentada en el II Congreso de Calidad e Innovación en la Educación Superior.
- Sandoval, F., Miguel, V., y Montaña, N. (2010). Evolución del concepto de competencia laboral. Universidad Central de Venezuela.
- Santillana, F. (2019). Estrategia de Competencias de la OCDE 2019. *OCDE 2019*, 255.  
<https://doi.org/10.1787/e3527cfb-es>
- Saracho, J. (2005). Un Modelo general de gestión por Competencias. Modelos y metodologías para la identificación y construcción de Competencias. RIL editores.
- SCANS. (1991). The SCANS Skills and Competencies: an Overview.  
<https://www.sjsu.edu/faculty/chang/sped/scanskills.html#:~:text=The%20Secretary's%20Commission%20on%20Achieving,skill%2C%20high%2Dwage%20employment.>
- Schermelleh-Engel, K., Moosbrugger, H., & Müller, H. (2003). Evaluating the fit of structural equation models: Tests of significance and descriptive goodness-of-fit measures. *Methods of psychological research online*, 8(2), 23-74.
- Schkolnik, M., Araos, C., y Machado, F. (2005). Certificación por Competencias como parte del sistema de protección social: la experiencia de países desarrollados y lineamientos para América Latina (CEPAL (Ed.); 1era ed.). Naciones Unidas.

- Schreiber, J., Nora, A., Stage, F., Barlow, E., & King, J. (2006). Reporting structural equation modeling and confirmatory factor analysis results: A review. *The Journal of educational research*, 99(6), 323-338.
- Secretaría de Economía. (2017, 17 marzo). Competitividad y Normatividad/Normalización. Gobierno de México. <https://www.gob.mx/se/acciones-y-programas/competitividad-y-normatividad-normalizacion>
- Secretaría de Educación Pública (SEP) (2018, 28 de abril). Certifica tus Competencias labores. ¡Conoce el CONOCER! Gobierno de México. <https://www.gob.mx/sep/articulos/certifica-tus-Competencias-labores-conoce-el-conocer>
- Secretaría de Gobernación (2018). Modelo de profesionalización basado en Competencias del servicio público Local. Instituto Nacional para el Federalismo y el Desarrollo Municipal. [https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/420557/Modelo\\_basado\\_en\\_Competencias.pdf](https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/420557/Modelo_basado_en_Competencias.pdf)
- Secretaría de la Función Pública (SFP). (2016). Guía metodológica para la identificación, definición, descripción y evaluación de Competencias/capacidades profesionales. Función Pública. [https://usp.funcionpublica.gob.mx/html/Documentacion-UPRH/PGCM/GUIA\\_METODOLOGICA\\_COMPETENCIAS\\_CAPACIDADES\\_PROFESIONALES.pdf](https://usp.funcionpublica.gob.mx/html/Documentacion-UPRH/PGCM/GUIA_METODOLOGICA_COMPETENCIAS_CAPACIDADES_PROFESIONALES.pdf)
- Secretaría de Relaciones Exteriores (SER). (2016, 28 de junio). Datos básicos de México. Gobierno de México. <https://embamex.sre.gob.mx/nigeria/index.php/es/mexico-informacion/datos-basicos>
- Secretaria de Relaciones Exteriores (SER). (2021, 27 de mayo). Poder Ejecutivo. <https://embamex.sre.gob.mx/nuevazelandia/index.php/sobremexico/Gobiernoyestructura>
- Secretary's Commission on Achieving Necessary Skills. (1991, 14 september). Identifying and Describing The Skills Required by Work. Pelavin Associates, Inc.
- SEDESOL. (2010). Administración Municipal. [http://www.inafed.gob.mx/work/models/inafed/Resource/322/1/images/Administracion\\_Municipal.pdf](http://www.inafed.gob.mx/work/models/inafed/Resource/322/1/images/Administracion_Municipal.pdf)

- Sireci, S. (2003). Validity content. *Encyclopedia of psychological assessment*, 2, 1075-1077.
- Sistema Nacional de Información Municipal. (2020). Integración del ayuntamiento.  
<http://www.snim.rami.gob.mx/>
- Spencer, L. y Spencer, P. (1993). *Competence at work: Models for superior performance* (I. John Wiley and Sonc (ed.)). American Bar Association and a Committee.
- Sperman, C. (1904). General intelligence objectively determines and measured. *American Journal of Psychology*, 15, 2001-293.
- Tamayo, J. (1999). *Teoría de la Organización para la Administración Pública*. (Andrade y Utrilla trad.) Fondo de Cultura económica.
- Tarcica, J., y Masis, M. (2013). *120 Competencias Integrales: Materiales de Alta Calidad en Recursos Humanos (Vol. 2)*. BookBaby.
- Thorn, W., y Encinas, M. (2014). Programa para la evaluación internacional de las Competencias de los adultos -PIAAC. OCDE.  
[http://www.oecd.org/centrodemexico/publicaciones/ESP\\_-PIAAC\\_Junio.pdf](http://www.oecd.org/centrodemexico/publicaciones/ESP_-PIAAC_Junio.pdf)
- Tobón, S. (2013a). Los proyectos formativos y el desarrollo de Competencias. In Conferencia. México: Instituto CIFE.
- Tobón, S. (2013b). *Formación integral y Competencias. Pensamiento complejo, currículo, didáctica y evaluación* (4a. Ed.). Bogotá: ECOE.
- Tómas, M., González, V. y Gómez, B., (2000). Teoría de respuesta al ítem y análisis factorial confirmatorio: dos métodos para analizar la equivalencia psicométrica en la traducción de cuestionarios. *Psicothema*, 12(Su2), 540-544.
- Torres, G. y Ramos, H. (2008). *Gobernanza y territorios Notas para la implementación de políticas para el desarrollo*. *Revista Mexicana Ciencias Políticas y Sociales*, 75-95.
- Torres, J. (2006). *Gobernanza, gobernabilidad y buen Gobierno: aproximación conceptual. El desarrollo: perspectivas y dimensiones Aportes interdisciplinarios*, 409-431.
- Tristán, A. (2008). Modificación al Modelo de Lawshe para el dictamen cuantitativo de la validez de contenido de un instrumento objetivo. *Avances en medición*, 6(1), 37-48.
- UNESCO. (1998). *Conferencia Mundial sobre la Educación Superior. Revista educación superior y sociedad: nueva época*. 97-123.
- Uribe, M. (2010) *Profesionalizar la dirección escolar potenciando el Liderazgo: una clave ineludible en la mejora escolar. Desarrollo de perfiles de Competencias directivas en el*

- sistema educativo chileno. *Revista Iberoamericana de Evaluación Educativa*, 3(1), 303–322.
- Urrutia, E., Barrios, A., Gutiérrez, N. y Mayorga C. (2014). Métodos óptimos para determinar validez de contenido. *Educación Médica Superior*, 28(3),547-558.
- Valiente, B. y Galdeano, B. (2009). La enseñanza por Competencias. *Educación Química*, 20(3), 369–372. [https://doi.org/10.1016/s0187-893x\(18\)30038-7](https://doi.org/10.1016/s0187-893x(18)30038-7)
- Vargas, R. (2008). *Diseño Curricular por Competencias*. Asociación Nacional de Facultades y Escuelas de Ingeniería.  
[https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/182548/libro\\_diseno\\_curricular-por-Competencias\\_anfei.pdf](https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/182548/libro_diseno_curricular-por-Competencias_anfei.pdf)
- Vargas, F. (2002). Clasificaciones de ocupaciones, Competencias y formación profesional: ¿paralelismo o convergencia? CINTERFOR/OIT, documento de discusión para el Seminario Internacional “Mercado de Trabajo y Dinámica Ocupacional” Organizado por el SENAI-DN en Belo Horizonte- MG.
- Vega, N. (2016). NeoCompetencias, nuevo enfoque de Competencias Laborales en salud ocupacional. *Educación Media Superior*. 30 (3). 627-638.
- Velásquez, V. (2002). Escuelas e interpretaciones del pensamiento administrativo. *Estudios gerenciales*, 18(83), 31-55.
- Wilson, W. (1980). *Estudio de la Administración*. *Revista de Administración Pública*. Publicación conmemorativa del Instituto Nacional de Administración Pública. 275-294

## **ANEXOS**

Anexo 1

**Tabla de criterios de Lawshe (1975)**

<b>Numero de panelistas</b>	<b>Valor Crítico</b>
5	0.99
6	0.99
7	0.99
8	0.75
9	0.75
10	0.62
11	0.59
12	0.56
20	0.42
30	0.33
40	0.29

## Elemento de las rúbricas socioformativas

---

<b>Propósito</b>	Determinar el nivel de logro de las metas de desempeño.
<b>Descriptor</b>	Consideran las características particulares de las evidencias que cumplen con la calidad establecida en cada nivel de Dominio.
<b>Problema del contexto</b>	Se considera un problema del contexto mediante la evidencia o proceso realizado.
<b>Niveles de desempeño</b>	Se abordan niveles de desempeño del proceso de formación integral, como son: preformal, receptivo, resolutivo, autónomo y estratégico
<b>Metacognición</b>	Enfatizan en el proceso de metacognición al buscar que el estudiante pase de un nivel de desempeño a otro a través de la retroalimentación continua.

---

Nota. Elaboración con base en Tóbon, 2013b.

Aunque ésta es una formación de rúbrica que por lo general se utiliza en instituciones educativas superiores cuando de la evaluación del desempeño de estudiantes se trata. En el área laboral se evalúa la competencia con que cuenta el elemento directivo, de ahí que se genera una matriz de características semejantes, en la cual se considera tanto el conocimiento, la capacidad para la toma de decisiones, para establecer una adecuada comunicación, así como el manejo de tecnologías.