

Fondo Mexicano para la Conservación de la Naturaleza, A. C. publica la siguiente convocatoria para llevar a cabo el sub-proyecto:

## **“Fortalecimiento de capacidades para el manejo efectivo de las áreas naturales protegidas”**

### **Antecedentes.**

El Fondo para Áreas Naturales Protegidas (FANP) es un esquema público-privado entre Fondo Mexicano para la Conservación de la Naturaleza, A.C. (FMCN) y la Comisión Nacional de Áreas Naturales Protegidas (CONANP). FMCN se encarga del manejo financiero de los recursos económicos y la CONANP asegura que los recursos económicos sean ejercidos en actividades estratégicas de conservación. Los recursos del FANP son destinados por un lado, al fortalecimiento de la operación de 34 ANP prioritarias a través de Planes Operativos Anuales; por otro lado, atienden temas de importancia nacional conforme a la [Estrategia 2040 \(E-2040\)](#) de la Comisión Nacional de Áreas Naturales Protegidas (CONANP), la [Estrategia Nacional sobre biodiversidad de México 2016 – 2030](#) de la Comisión Nacional para el Conocimiento y Uso de la Biodiversidad (CONABIO), y la Planeación Estratégica 2018 – 2022 de FMCN.

La CONANP es la institución federal de México encargada de la creación y administración de las ANP federales, las cuales juegan un papel primordial en la conservación de la biodiversidad de México, considerado uno de los 12 países megadiversos.

La mayor fortaleza de la CONANP es el compromiso de su personal en las acciones de gestión y manejo de las ANP. El cumplimiento del objetivo de las ANP no sería posible sin considerar el aspecto humano, ya que las acciones son ejecutadas por personas y para personas. El personal de la CONANP muchas veces se enfrenta a contextos sociales y

comunitarios complejos, amenazas constantes y una intrincada telaraña de intereses e iniciativas multinivel y multisectorial.

La CONANP y sus socios, a lo largo de los años han buscado diferentes estrategias de fortalecimiento de capacidades del personal, las cuales han brindado resultados excepcionales y han permitido trazar el rumbo hacia donde debería orientarse el fortalecimiento de capacidades humanas para el efectivo logro de la misión de la CONANP. Sin embargo, el personal de la CONANP, requiere no solo de conocimientos técnicos, sino habilidades y competencias que permitan mejores relaciones institucionales y humanas, para facilitar la gestión del territorio. El presente proyecto busca retomar y potenciar las iniciativas existentes, para fortalecer la administración de recursos humanos, a través de la mejora del sistema de capacitación y planes de formación de la CONANP.

Las condiciones actuales, hacen necesaria una revisión exhaustiva del sistema de administración de competencias del personal, que permita hacer una propuesta innovadora atendiendo a las problemáticas reales, a partir de un diagnóstico de necesidades de capacitación actualizado, planes individuales de carrera y planes de desarrollo profesional.

El presente sub-proyecto, busca alcanzar una profesionalización para todos los niveles de puesto, que mejore los conocimientos, habilidades y aptitudes, tanto sociales como técnicas, para el manejo efectivo, colaborativo y participativo de las ANP, empoderando el rol del guardaparque, director/a, administrador/a, etc. Este proyecto forma parte de una estrategia más amplia de fortalecimiento de capacidades, que busca la implementación de las iniciativas de fortalecimiento y desarrollo de capacidades que sean determinadas como resultado de este proyecto.

### **Objetivo general.**

Fortalecer la gestión de los recursos humanos de la CONANP, a través de la instalación de capacidades que atiendan las nuevas necesidades de conocimientos, habilidades y competencias para el logro de la misión de la institución.

## Objetivos específicos.

1. Contar con un Modelo de Gestión por Competencias (MGC)<sup>1</sup> basado en el [Registro global de competencias para profesionales de áreas protegidas](#) de la Unión Internacional para la Conservación de la Naturaleza (UICN), y en un diagnóstico de los roles, funciones, plataformas y procesos de seguimiento actuales del Área encargada de Recursos Humanos de la CONANP;
2. fortalecer el mecanismo de certificación de competencias a través de la actualización del diagnóstico de necesidades de capacitación y la certificación de competencias con base en el MGC propuesto, considerando metodologías pedagógicas innovadoras; y,
3. contar con un sistema de evaluación y seguimiento de capacidades y competencias que habilite el manejo efectivo, a través del diseño e implementación de capacitaciones en temas prioritarios, así como la posible ejecución a través de alianzas y convenios con instituciones certificadoras.

## Metodología.

Los interesados deberán presentar una propuesta que describa detalladamente la metodología a emplear para la implementación del proyecto. La pertinencia de la misma y la descripción de cómo cada actividad abona a los objetivos específicos, será uno de los aspectos a evaluar.

## Actividades y productos entregables.

**Objetivo específico 1.** Contar con un MGC basado en el [Registro global de competencias para profesionales de áreas protegidas](#) de la UICN, y en un diagnóstico de los roles, funciones, plataformas y procesos de seguimiento actuales del Área encargada de Recursos Humanos de la CONANP.

Actividades esperadas	Productos entregables
1. Realizar un diagnóstico de los perfiles (roles y funciones) del personal, plataformas y procesos de seguimiento de	Minutas de talleres de reflexión con el Comisionado Nacional, directores generales y directores regionales acerca del MGC y la

<sup>1</sup> Modelo de Gestión por Competencias. El objetivo fundamental de la implantación de un Modelo General de Gestión por Competencias es poder dirigir de una manera integral el talento humano en las dependencias, aprovechando al máximo las competencias (conocimientos, habilidades y actitudes que se evidencian en desempeños superiores) de cada persona. El Modelo de Gestión por Competencias es algo más que una aspiración. Por lo tanto, se debe comprobar que las personas que poseen las competencias son mejores que las que no las poseen. Además, hay que identificar y demostrar que esas conductas se deben a determinados conocimientos, actitudes y habilidades, y que influyen en los resultados obtenidos por las personas.

<p>capacitación actuales en la CONANP.</p> <p>1.1 Levantar y procesar la información necesaria que permita inferir las características principales para el diseño de un MGC para la CONANP, incorporando las competencias para profesionales de áreas protegidas de la IUCN y consultando información sobre las iniciativas previas o actuales con el Área encargada de Recursos Humanos.</p> <p>1.2 Realizar talleres, entrevistas y grupos focales con actores clave: Recursos humanos, Administración, Direcciones Generales y Direcciones Regionales.</p>	<p>situación actual del fortalecimiento de recursos humanos.</p> <p>Resultados de entrevistas con actores clave y grupos focales.</p> <p>Diagnóstico de análisis de situación actual.</p>
<p>2. Definir las bases del MGC.</p> <p>2.1. Elaborar el marco conceptual y metodológico para la construcción de un MGC considerando el autodesarrollo, planes de sucesión, planes de carrera, planes de capacitación, diagramas de reemplazo, entrenamiento experto, <i>mentoring</i>, jefe entrenador, personas clave, plan de jóvenes profesionales, así como propuesta de acciones de desarrollo después de la evaluación del desempeño.</p>	<p>Documento de definición de competencias específicas por área con base en la misión, la visión y la estrategia de la CONANP.</p> <p>Propuesta de MGC que le permita a la CONANP mejorar su efectividad en el manejo de ANP y el desarrollo institucional.</p>
<p>3. Desarrollar el MGC de la CONANP.</p> <p>3.1. Desarrollar modelos de gestión de personal.</p> <p>3.2. Elaborar una propuesta de evaluación de desempeño.</p>	<p>Documento con la descripción de competencias, puestos y acciones necesarias para el desarrollo.</p> <p>Propuesta de evaluación del desempeño y fichas de evaluación.</p>
<p>4. Difundir el modelo de gestión por competencias.</p> <p>4.1. Elaborar material que permita la implementación del MGC.</p> <p>4.2. Estructurar las rutas de carrera y líneas de sucesión para los diferentes puestos.</p> <p>4.3. Diseñar planes de formación individual, planes de formación</p>	<p>Guías de aprendizaje para cada una de las competencias como estrategia de formación.</p> <p>Planes de formación individual, institucionales, por nivel y por área.</p>

institucionales y planes de formación por nivel y por área, con el fin de cerrar las brechas encontradas.	
4.4. Capacitar a personal clave de CONANP para aplicación del MGC.	

**Objetivo específico 2.** Fortalecer el mecanismo de certificación de competencias a través de la actualización del diagnóstico de necesidades de capacitación y la certificación de competencias con base en el MGC propuesto, considerando metodologías pedagógicas innovadoras.

Actividades esperadas	Productos entregables
5. Actualizar el diagnóstico de necesidades de capacitación, recuperando las experiencias de CONANP y algunos aliados <sup>2</sup> .	Un diagnóstico de necesidades de capacitación actualizado.
6. Diseñar un plan de desarrollo profesional y de fortalecimiento de capacidades para cada perfil de puesto, alineado al MGC.	Propuesta de vinculación de MGC con programa de fortalecimiento de capacidades.
7. Identificar las mejores opciones y mecanismos de colaboración con programas, centros de formación, empresas u organizaciones que certifiquen las competencias identificadas.	Mapeo de colaboraciones potenciales en materia de fortalecimiento de capacidades y certificación de competencias.

**Objetivo Específico 3.** Contar con un sistema de evaluación y seguimiento de capacidades y competencias que habilite el manejo efectivo, a través del diseño e implementación de capacitaciones en temas prioritarios, así como la posible ejecución a través de alianzas y convenios con instituciones certificadoras.

Actividades esperadas	Productos entregables
8. Desarrollar sistemas de evaluación y seguimiento de los procesos de capacitación y certificación, de capacitadores y de competencias.	Herramientas de evaluación y seguimiento.
9. Desarrollar talleres y/o capacitaciones	Minutas, listas de asistencia, material

<sup>2</sup> Recuperar la experiencia de la Comunidad de Aprendizaje de Áreas Naturales Protegidas, Programa Formando para la Conservación, Diplomados de Gestión Participativa, Manual del Guardaparque.

en alguno(s) de los temas prioritarios, en distintos niveles.	didáctico, fotos, reporte y testimoniales.
10.Elaborar propuestas de métodos de aprendizaje no convencionales (pasantías, tutorías, intercambios, entre otros).	Documento de metodologías para la implementación de métodos de aprendizaje innovadores.

### **Duración del proyecto.**

La duración del contrato será de máximo 12 meses, con posibilidad de extenderse 24 meses más, dependiendo de los resultados, el desempeño y la suficiencia presupuestal; es deseable incluir en la propuesta un cronograma de actividades y productos para el tiempo estipulado.

### **Pagos.**

Los pagos serán desembolsados con base en la planeación presupuestal. El primero pago se realizará a la firma del contrato y los posteriores estarán sujetos a la entrega y aceptación de informes semestrales, en los que deberán incluirse los productos esperados a entera satisfacción de la CONANP y de FMCN.

### **Perfil requerido.**

- Ser una Organización de la Sociedad Civil mexicana sin fines de lucro y estar legalmente constituida con un mínimo de un año de antigüedad;
- contar con permisos para realizar las actividades conforme a la legislación aplicable;
- mostrar claro liderazgo regional y/o nacional;
- contar con una cuenta exclusiva y de régimen mancomunado para la administración del presente sub-proyecto;
- demostrar historial de éxito y experiencia en gestión del conocimiento;
- en caso de haber recibido recursos de FMCN anteriormente, contar con un buen historial de cumplimiento;
- expedir comprobantes de acuerdo a las disposiciones fiscales correspondientes;
- contar con un equipo de personas con experiencia comprobable en gestión de recursos humanos;
- al menos 5 años de experiencia comprobada en educación para la conservación y métodos de educación no tradicional;

- al menos 5 años de experiencia de trabajo con grupos y facilitación de talleres; y,
- conocimiento y habilidades para fortalecer al menos tres de las siguientes temáticas: resolución de conflictos, negociación, liderazgo, comunicación efectiva, género, administración efectiva del tiempo y fortalecimiento empresarial.

### **Criterios de evaluación.**

- Experiencia en el tema comprobable en semblanza curricular;
- enfoque de trabajo;
- calidad y factibilidad del plan de trabajo;
- pertinencia y calidad de la metodología y técnicas a utilizar;
- planeación y congruencia acorde a la duración del sub-proyecto para la entrega de productos esperados; y,
- presupuesto acorde a la duración del sub-proyecto y productos esperados.

### **Recepción de documentos.**

Las organizaciones interesadas deberán enviar la siguiente documentación:

1. Propuesta técnica en el [Formato 1](#), que incluya propuesta metodológica (cartas descriptivas, metodología detallada, cronograma);
2. propuesta presupuestal en el [Formato 2](#);
3. una semblanza curricular, de no más de una cuartilla, del responsable técnico del proyecto y una breve presentación del grupo de trabajo, si aplica; y,
4. cédula fiscal de la organización ejecutora.

Es opcional agregar documentación adicional que respalde la propuesta, por ejemplo, cartas de reconocimiento de proyectos anteriores, copias de las cartas o convenios de fondos de contrapartida.

La documentación requerida deberá enviarse a más tardar el **20 de septiembre de 2019**, por correo electrónico dirigido a Amantina Lavallo ([amantina.lavalle@fmcn.org](mailto:amantina.lavalle@fmcn.org)), con copia a Roberto Ávila ([roberto.avila@conanp.gob.mx](mailto:roberto.avila@conanp.gob.mx)). En caso de no recibir la documentación completa, la propuesta no será tomada en cuenta para el proceso de evaluación.

Las organizaciones pre-seleccionadas serán invitadas a participar en una entrevista. FMCN comunicará a los candidatos la fecha, el lugar y la hora de la entrevista con al menos con dos días hábiles de anticipación vía correo electrónico.



## **Anexo I.**

### **Introducción general al modelo.**

El objetivo fundamental de la implantación de un Modelo de Gestión por Competencias (MGC) es poder dirigir de una manera integral el Talento Humano en las dependencias, aprovechando al máximo las competencias (conocimientos, habilidades y actitudes que se evidencian en desempeños superiores) de cada persona.

El MGC es algo más que una aspiración. Por lo tanto, se debe comprobar que las personas que poseen las competencias son mejores que las que no las poseen. Además, hay que identificar y demostrar que esas conductas se deben a determinados conocimientos, actitudes y habilidades, y que influyen en los resultados obtenidos por las personas.

### **Fases para el diseño del MGC.**

Para un proyecto de implantación del MGC es crítica la fase del diseño y de su correspondiente estrategia de implementación.

Es por esto, que es necesario realizar un estudio exhaustivo sobre el alcance del propio modelo, es decir, sobre los procesos de gestión del Talento Humano que van a ser soportados por éste.

El alcance que se le quiera dar al modelo afectará las características de las competencias resultantes, como también el desarrollo y viabilidad futura de las diferentes utilidades del modelo que se quieren implantar (ingreso, formación, valoración, planes de carrera y sucesión, entre otros.).

El alcance debe ser amplio, de lo contrario, no se justifica el esfuerzo, la inversión de tiempo y el costo que ello implica.

La implantación del modelo debe ser concebido como un proyecto, como tal implica pasos claramente definidos, entre los cuales están:

- Caracterización de la dependencia.
- Conformación de equipo de líderes del proyecto "Gestión por Competencias".
- Identificación y construcción de las Competencias.
- Métodos recomendados para realizar la valoración de las Competencias de los servidores públicos.
- Características del Modelo General de Gestión por Competencias.

### **Caracterización de la Dependencia.**

Implica el análisis exhaustivo de todos los aspectos que caracterizan la dependencia. Se debe tener en cuenta elementos de análisis estratégico y/o organizacional como: misión, visión, objetivos corporativos, estructura organizacional, procesos, servicios, información sobre puestos de trabajo, dirección, mandos y personal de campo, información sobre las personas (edad, títulos, antigüedad), el entorno, y el conocimiento específico.

## **Conformación de equipo de líderes del proyecto gestión por competencias.**

El proyecto para la implementación del Modelo General de Gestión por Competencias, debe ser responsabilidad de un equipo. Éste, debe estar conformado por personas de la dependencia conocedoras del pensamiento de la gerencia y de la estrategia, generalmente son los directores generales o de área.

Además de este equipo de líderes, debe haber a personal de campo conocedores de la dependencia. Como todo proyecto, requiere la definición de un líder, quien debe ser el líder del proceso de Gestión Humana en la dependencia.

## **Identificación y construcción de las competencias.**

Las competencias se descubren durante el proceso de investigación, pero debe admitir cierta flexibilidad, porque la investigación puede revelar realidades imprevistas. No es necesario que el modelo y las herramientas contemplen todas las técnicas y tareas.

La implementación del MGC puede diferir de una dependencia a otra. El modelo más simple para implementar puede tener competencias genéricas y competencias específicas, pero dependiendo de las necesidades de la dependencia, el modelo puede ser más extenso incluyendo las distintivas.

## **Características de las competencias.**

Al definir el MGC que servirá de base para la Gestión Humana en la dependencia, se debe tener presente las características que deben tener las competencias:

- Adecuadas a la dependencia: se deben identificar las competencias con influencia directa en el éxito de la dependencia.
- Adecuadas a la realidad actual y futura: se debe considerar la situación, las necesidades y las posibles deficiencias de la dependencia y el plan de desarrollo o evolución que esta tendrá.
- Operativas, codificables y manejables: cada competencia debe contar con una escala de medición, debe tener la facultad de proporcionar información que pueda ser medida y clasificada.
- Exhaustivas: la definición de las competencias debe tener en cuenta todos los aspectos que tienen relación con la dependencia como estrategia y objetivos, tecnología que utiliza, entorno, tendencias del factor económico al que pertenece la dependencia, leyes y programas de gobierno.
- Con lenguaje y conceptos conocidos por todos: los conceptos deben ser expresados en términos sencillos.
- De fácil asimilación: las competencias deben ser incorporadas por las personas de la dependencia, por lo tanto, los términos con los que se denominen deben ser en un lenguaje que tenga impacto social.

### **A. Competencias distintivas.**

Pasos para la implementación del modelo:

1. Análisis estratégico: determinación de la brecha.

2. Identificación de personas de desempeño superior.
3. Determinación de criterios para la diferenciación de desempeño superior.
4. Entrevistas de eventos conductuales para la identificación de conductas que llevan al desempeño superior.
5. Análisis de las características que permiten realizar las conductas que llevan al desempeño superior
6. Formulación de competencias: características asociadas a comportamientos y resultados sobresalientes.
7. Elaboración del perfil de competencias deseables.
8. Comparación de las competencias de cada persona con el perfil deseable.
9. Entrenamiento para el desarrollo de las características y los comportamientos.\*

### **B. Competencias genéricas.**

En el proceso de identificación de las competencias genéricas, se debe utilizar las mejores prácticas; el análisis en el que se identifiquen concluye en una relación completa de las competencias potencialmente requeridas en toda la dependencia como conjunto.

Una vez hecha esta relación, deben ser conceptualizadas, es decir, la forma cómo van a ser comprendidas por las personas de la dependencia. Luego, se identifican los comportamientos con los cuales las personas que tienen la competencia la evidencian y demuestran, es decir, los descriptores comportamentales. Se recomienda mínimo cuatro y máximo diez conductas por cada competencia.

### **Pasos para la implementación del modelo.**

1. Identificación de las mejores prácticas por puesto o rol.
2. Identificación de comportamientos que llevan a las mejores prácticas.
3. Entrevistas de incidentes críticos aplicadas a muestra representativa de personas que ocupan puestos similares.
4. Definición conceptual de competencias y conductas genéricas por puestos: taxonomía.
5. Análisis de puestos y asignación de competencias elegidas de la taxonomía.
6. Elaboración del perfil de competencias requeridas.
7. Comparación de las competencias de cada persona con el perfil requerido.
8. Entrenamiento para el desarrollo de los comportamientos requeridos.\*

### **C. Competencias funcionales.**

Pasos para la implementación del modelo:

1. Análisis de los procesos internos.
2. Identificación de las funciones del proceso y sus correspondientes resultados.
3. Realización del mapa funcional hasta el nivel de subfunciones: resultados que se pueden obtener de una persona.
4. Determinación de los recursos personales: conocimientos y habilidades; y los recursos del entorno.
5. Redacción de competencias basadas en desempeños: resultados mínimos a obtener por cada ocupante de un puesto.
6. Establecimiento de normas de competencias.
7. Diseño de perfiles a partir de la asignación de competencias por puesto o puesto genéricos.
8. Acreditación de competencias y establecimiento de brechas.\*
9. Capacitación para el cierre de brechas y obtención de la certificación.\*

**\*NOTA:** El presente proyecto no incluye estos pasos.

### **Consolidación de perfiles.**

El perfil se define como el conjunto de competencias requeridas para desempeñar con eficacia un rol de trabajo. El perfil de cada uno de los roles estará conformado por las competencias genéricas y las competencias específicas, para los niveles medios y operativos. Para los directores tendrán las distintivas y las genéricas.

A partir de la información obtenida en los pasos anteriores y una vez se haya consolidado, se procede a la construcción del modelo que consiste en plantear las competencias más pertinentes para el puesto/rol analizado, con escalas de comportamientos posibles de ser observados en el día a día. Para este proyecto se sugiere utilizar [Registro global de competencias para profesionales de áreas protegidas](#).

### **Validación del modelo.**

El MGC debe ser validado, para ello se puede recurrir a identificar las personas con un rendimiento destacable y exitoso. Esto se realiza utilizando los formularios de valoración del desempeño y valorando el potencial del personal, teniendo en cuenta tanto el rendimiento en cuanto a objetivos fijados, como la evolución respecto a atributos personales y desarrollo de potencial. Esto permite detectar los miembros del grupo con un desempeño más exitoso, además da idea sobre que competencias pueden estar impactando directamente el rendimiento.

Se realizan entrevistas de incidentes críticos a las personas con un desempeño significativamente superior y personas con desempeño adecuado, esto con el fin de comparar si las competencias identificadas y definidas si se relacionan de forma efectiva con una mejor actuación en el puesto de trabajo. Esta información se contrasta con la información aportada por el jefe inmediato del rol, con el propósito de hacer los ajustes necesarios o de incluir aspectos que no fueron tenidos en cuenta inicialmente.

### **Comunicación permanente.**

Cuando una dependencia ha tomado la decisión implementar el MGC, se recomienda, con el fin de reducir la resistencia de los servidores públicos, mantenerlos informados acerca del desarrollo del proyecto.

Además, se debe realizar una sensibilización y difusión, la cual debe tener un plan integral de comunicación del modelo a los integrantes de la dependencia, así como el diseño e implementación de una estrategia de capacitación del modelo definido.

### **Métodos recomendados para realizar la valoración de las competencias de las personas.**

Una vez definidas las competencias, se hace necesario identificar en qué nivel se encuentran éstas en las personas de la dependencia. En ese momento, es necesario tener presente que la

Gestión por Competencias se hizo para desarrollar personas, no para despedirlas. Puede ser que se encuentre que las personas no tienen las competencias en los niveles requeridos, para esto se puede proceder a dar paso a la implementación de la Gestión por Competencias en el proceso de desarrollo y formación.

La determinación de la presencia de las competencias definidas en los perfiles, en los integrantes de la dependencia, puede realizarse utilizando dos técnicas ampliamente reconocidas.

### **Características del MGC.**

El MGC es el insumo para orientar la autoformación, seleccionar el personal, desarrollarlo y formarlo, motivarlo y, gestionar su desempeño. Debe ser parte de la cultura gubernamental y debe darles mayor flexibilidad a las prácticas laborales.

Para que el MGC sea eficaz, debe cumplir con:

- Comprensión de la Dirección General del significado y sentido de la gestión por competencias.
- Claridad y comprensión de los lineamientos estratégicos de la dependencia por parte de los niveles de dirección.
- Cultura organizacional orientada al mejoramiento personal y del trabajo, así como actitud favorable hacia la medición.
- Estructura organizacional claramente diseñada y que no vaya a tener cambios inmediatos sobre la estructura de puestos y/o roles.
- Clima organizacional favorable, ausente de tensiones que frenen u obstaculicen el desarrollo del proceso.
- Disposición para constituir equipos consultores internos que aporten análisis y datos sobre las exigencias laborales, profesionales y organizacionales, los cuales a su vez se constituyen en insumos para la construcción de los mapas de competencias.
- Precisión: el modelo es preciso si expresa las características concretas de las competencias que se requiere para el trabajo eficiente. No debe faltarle ninguna de las competencias necesarias para el rendimiento eficiente ni debe llevar incluida ninguna que sea ociosa. Las descripciones deben ser suficientemente específicas y claras para que sirvan a los servidores públicos para orientar su conducta, así como para los procesos de Gestión del Talento Humano.
- Aceptación: para que el modelo sea eficaz debe ser aceptado por su precisión y utilidad por los que vayan a utilizarlo, es decir, por los servidores públicos a quienes se les exige que posean las competencias que describe el modelo, así como por las personas implicadas en los diferentes procesos de la Gestión del Talento Humano.
- Facilidad de la interpretación: el usuario se comprometerá con el Modelo de Competencias si este es comprensible.
- Disponibilidad del equipo consultor para destinar tiempo para el estudio e implementación del modelo.
- Se debe desarrollar una política de Gestión Humana de acuerdo con las características y necesidades de la dependencia contemplando los procesos de ingreso, desarrollo y formación, gestión del desempeño, análisis de potencial, planes de carrera y sucesión.

## **Ingreso de personal.**

El proceso de ingreso deberá tener como características fundamentales objetividad y capacidad de predicción. La primera se refiere a que las competencias que un candidato posee deben ser identificadas durante el proceso, sin prejuicio y analizadas en su totalidad. La capacidad de predicción se refiere a que el proceso debe permitir hacer una proyección sobre el desempeño futuro del candidato.

El perfil de competencias definido para puesto/rol, es la base para un adecuado proceso de ingreso, comparando las competencias requeridas con las que cuenta el candidato, se detecta si éste tiene las competencias necesarias para un desempeño adecuado o superior en el puesto de trabajo.

## **Formación y desarrollo.**

El desarrollo y formación se ha convertido en un factor clave para el éxito. Una de las principales contribuciones de la formación es conseguir que las personas soporten de manera más eficiente los cambios organizacionales.

A través del análisis de adecuación persona/puesto se detectan las competencias clave que posee la persona y el grado de adecuación existente, con el fin de realizar un plan de desarrollo y formación específico individual o colectivo. Lo que permite el desarrollo y la actualización de las competencias de las personas para promover los conocimientos técnicos, la consciencia y compromiso profesional hacia los estándares fijados por la dependencia.

La formación desde el modelo de competencias está orientada hacia la transferencia efectiva de conocimientos, hacia el fomento del autodesarrollo y hacia la mejora continua de las competencias en los puestos de trabajo y en la dependencia.

## **Gestión del desempeño.**

La gestión de desempeño basada en competencias debe incorporar a los estándares de gestión tradicional aquellas conductas del trabajo necesarias para tener resultados en el desempeño del puesto/rol. Se basa en el análisis de la actuación de las personas en los puestos, según unos parámetros predeterminados y objetivos.

La gestión del desempeño se debe dirigir hacia el desarrollo de la dependencia y hacia el desarrollo de la persona, identificando las necesidades de mejora y dándole información a la persona sobre lo que se espera de ella.

## **Análisis del potencial.**

El término potencial se refiere al conjunto de competencias que posee una persona y que no utiliza en su puesto actual, pero que le permitirían dar respuesta a las necesidades actuales o futuras de la dependencia.

La identificación del potencial consiste en la determinación o pronóstico de las posibilidades de desarrollo de una persona para estimar que clase de puestos puede llegar a alcanzar en la dependencia y encaminarle en los planes de carrera y planes de formación más adecuados para tener un desempeño de alto nivel.

### **Planes de carrera y sucesión.**

Teniendo en cuenta el enfoque de competencias, el plan de carrera es un método que determina las tareas organizativas y los conocimientos y habilidades clave a desarrollar para un desempeño superior en la dependencia. Con este modelo de competencias es posible identificar las características y aptitudes de cada persona y de cada puesto para proponer un plan de carrera adaptado a ellas.

Esto tiene relación directa con los procesos de sucesión, pues se conoce cuando una persona tiene las características necesarias para cubrir un puesto y cuando otra carece de ellas, permitiendo definir el momento de la sucesión. La información dada por las competencias permite identificar las características y aptitudes de cada persona y de cada puesto para proponer un plan de carrera adaptado a ellas.

## **Anexo II.**

### **Pasos para el desarrollo de un MGC.**

#### **1. Análisis de la situación actual.**

- Analizar la visión, misión y estrategias de la dependencia y alinearlas al marco conceptual de competencias.
- Analizar el modelo de gestión de recursos humanos.
- Análisis y diseño de la estructura organizacional
- Análisis de los perfiles de puesto de los puestos seleccionados

#### **2. Definición de las bases del MGC.**

- Identificar y definir las competencias de la CONANP para que constituyan una propuesta de valor diferencial.
- Definir el catálogo de puestos en los que se soporta la organización, y describirlos.
- Formular los perfiles de competencias para cada uno.

#### **3. Desarrollo e implementación del modelo de gestión por competencias: modelos de gestión de personas.**

- Dar trazabilidad al modelo en todos los procesos técnicos de recursos humanos (ingreso, capacitación, desarrollo, líneas de carrera, evaluación de desempeño, etc.).

#### **4. Difusión del modelo de gestión por competencias.**

- Proporcionar a los responsables de las direcciones, subdirecciones y jefaturas la capacitación en el modelo, así como también al resto de los servidores públicos.

Los pasos necesarios para implementar un sistema de gestión por competencias son:

- Definición (o revisión) de la misión y visión de la organización.
- Definición de competencias por la máxima dirección de la institución, tanto cardinales como específicas (en nuestro caso son genéricas, de nivel y específicas).
- Confección de los documentos necesarios: diccionario de competencias y comportamientos.
- Determinación de brechas entre las competencias definidas por el modelo y las que poseen los integrantes de la organización.
- Diseño de los procesos para los subsistemas de recursos humanos por competencias: Ingreso, desempeño y desarrollo.