

PROBLEMAS COMUNES EN LA CONSTRUCCIÓN DE SISTEMAS DE COMPETENCIAS PARA LA PROFESIONALIZACIÓN DE LA FUNCIÓN PÚBLICA EN LATINOAMÉRICA

RAFAEL MARTÍNEZ PUÓN

Instituto Nacional Electoral, México
rafael.martinez@ine.mx

RESUMEN

En el marco de la nueva gestión pública, el presente artículo centra su atención en la forma en que se está pretendiendo adoptar las competencias a las funciones públicas en Latinoamérica, tanto a nivel de los servicios civiles, como en su función directiva. El texto realiza algunos acercamientos conceptuales a la materia de las competencias, hace una rápida revisión de los sistemas de competencias en Latinoamérica e identifica algunos de los principales problemas que prevalecen en sus administraciones públicas. Finalmente, formula algunas propuestas para enmendar y optimizar el sistema de competencias de la burocracia profesional de los servicios civiles y su función directiva.

PALABRAS CLAVE: COMPETENCIAS, FUNCIÓN DIRECTIVA, PROFESIONALIZACIÓN, SERVICIO CIVIL, ADMINISTRACIONES PÚBLICAS, LATINOAMÉRICA, GESTIÓN PÚBLICA, BUROCRACIA.

ABSTRACT

In the context of the New Public Management, this article focuses on the way in which competencies are trying to be adopted for public functions in Latin America, both at the level of civil services and in its directive function. The text makes some conceptual approaches to

the subject of competencies, makes a quick review of the systems of competencies in Latin America and identifies some of the main problems that prevail in their public administrations. Finally, it makes some proposals to amend and optimize the competency system of the civil service professional bureaucracy and its directive function.

KEYWORDS: COMPETENCIES, DIRECTIVE FUNCTION, PROFESSIONALIZATION, CIVIL SERVICE, PUBLIC ADMINISTRATIONS, LATIN AMERICA, PUBLIC MANAGEMENT, BUREAUCRACY.

INTRODUCCIÓN

En los últimos años, algunos apuntes señalan a la nueva gestión pública como una propuesta emergente de los años setenta y ochenta, con sólidas raíces de la teoría de la organización y de la economía política, y que surge como respuesta a los problemas que presenta la administración pública tradicional. Este tipo de gestión pública, de acuerdo con la definición del Comité de Gestión Pública de la OCDE, representa “un nuevo paradigma dirigido a fomentar una cultura orientada a la actuación de un sector público menos centralizado” (citado por Mathiasen, 1999). En su base, la nueva gestión pública va dirigida a mejorar la actuación de su gobierno y sus gerentes. Implica poner un especial énfasis en la gestión por encima de las políticas; en organizar el gobierno en grupos de agencias y departamentos, más que en pirámides

tradicionales y jerarquizadas; en la adopción de toma de decisiones estratégicas y orientadas a la obtención de resultados y medidas de mejora de la calidad; en recortar los gastos en vez de crear nuevos; en una mayor flexibilidad; en una mejora de la eficiencia en la prestación de servicios públicos; en la promoción de la competencia en el ámbito y entre organizaciones del sector público (Keraudren & Mierlo, 1998).

En lo referente a la gestión de recursos humanos, una de las herramientas que han venido utilizando las organizaciones, tanto privadas como públicas, han sido los sistemas basados en competencias, tanto en sus procesos de selección, capacitación y desarrollo profesional, como en los de evaluación del desempeño y certificación. En las organizaciones públicas, los sistemas de competencias en forma preponderante han hecho su incursión en la función directiva como ámbito de experimentación (OCDE, 2008).

Este documento tiene el interés de realizar algunas aproximaciones conceptuales al tema de las competencias e identificar algunos de los problemas recurrentes de la administración pública al adoptar este tipo de sistemas, principalmente de países de la región latinoamericana. Y sobre la base de esos hallazgos, brindar una serie de recomendaciones orientadas a qué tendría que hacerse para mejorar el sistema de competencias de una estructura burocrática profesional (servicio civil) y su función directiva.

Por principio, una de las preguntas que salta a la vista es si la adopción de los sistemas de competencias por parte de las administraciones públicas de la región latinoamericana se da más por una necesidad real o por moda en el marco de las tendencias de la nueva gestión pública. Pregunta que se tratará de responder al final del documento. En este sentido, el objetivo del presente escrito es investigar las razones que motivan a las estructuras administrativas públicas de la región a construir sistemas de competencias,

la problemática a la que se enfrentan y de qué manera se puede atender.

Aproximaciones conceptuales a las competencias

El estudio de las competencias tiene como principales referentes a la psicología industrial y organizacional norteamericana, y como movimiento real se manifestó desde finales de la década de los sesenta y principios de los setenta. Uno de los temas pilares de las competencias son los rasgos de la personalidad de alguien vinculado al desempeño de su trabajo. O para utilizar una de las definiciones clásicas como la de Richard Boyatzis (1982, p. 21), se define competencia como “una característica subyacente en una persona, que está causalmente relacionada con una actuación exitosa en un puesto de trabajo”. O la de Lyle Spencer y Signe Spencer (1993, p.9): “una característica inherente de un individuo que causalmente está relacionado con un criterio de referencia efectivo o una actuación superior en un trabajo o en una situación determinada”. En términos prácticos y tratando de redondear la idea, el propósito es identificar características basadas en comportamientos demostrados en el pasado –que por supuesto resulten ser benéficos para la organización– y puedan repetirse o replicarse en el futuro por managers competentes.

El concepto de competencia surge de la necesidad de valorar no solo el conjunto de los conocimientos apropiados (saber) y las habilidades y destrezas (saber hacer) desarrolladas por una persona, sino de apreciar su capacidad de emplearlas para responder a situaciones, resolver problemas y desenvolverse en el mundo profesional y personal. Igualmente, implica una mirada a las condiciones del individuo y las disposiciones con las que actúa, es decir, al componente actitudinal y valorativo (saber ser) que incide sobre los resultados de la acción.

McClelland (citado por Hooghiemstra, 1992) fue uno de los pioneros en estos estudios, a partir de la identificación de principios para la definición de competencias basados en los siguientes aspectos:

- A. Utilización de muestras representativas: Esto es, comparar personas que han triunfado claramente en su trabajo o en aspectos interesantes de la vida, con otras que no han tenido éxito, a fin de identificar aquellas características personales asociadas al éxito.
- B. Identificar las ideas o las conductas operativas casualmente relacionadas con estos resultados favorables. Esto es, la medición de competencias debe entrañar situaciones abiertas en las que el individuo debe generar una conducta; a diferencia de las medidas tipo respuesta tales como el autoinforme o el test de opciones múltiples, en el cual se debe elegir entre las varias respuestas alternativas para una situación estructurada con detalle.

Con base en lo señalado por Hooghiemstra (1992), lo fundamental de la desviación radical del enfoque de David McClelland para el análisis de los puestos de trabajo, consiste en que mientras el análisis tradicional del puesto de trabajo se centra en los elementos de este –por ejemplo, seguir al trabajador con un cronómetro o realizar encuestas para descubrir que los empleados dedican el 14,3% a comunicar–, la evaluación de las competencias estudia a las personas que mantienen un desempeño exitoso en el trabajo, y define el puesto de trabajo en función de las características y conductas de esas personas. Por ejemplo, la mayoría de los puestos directivos incluyen la función de planificación y organización. La pregunta fundamental es: ¿Qué hace que una persona planifique y organice bien o eficientemente? La investigación sobre competencias señala que hay dos competencias subyacentes relacionadas casualmente con una eficaz

planificación y organización: a) motivación por los logros y el éxito (un anhelo invencible de aumentar la eficiencia), y b) la mentalidad analítica o lo que se conoce como pensamiento lógico (la capacidad de colocar las cosas en un orden jerárquico o secuencial, a fin de determinar cuál es la tarea más importante y lo que se ha de realizar en primer lugar, y lo que habrá que realizar en el momento 1 para que pueda realizarse la siguiente tarea en el momento 2, a fin de determinar el proyecto en el momento 3) (Boyatzis, 1982).

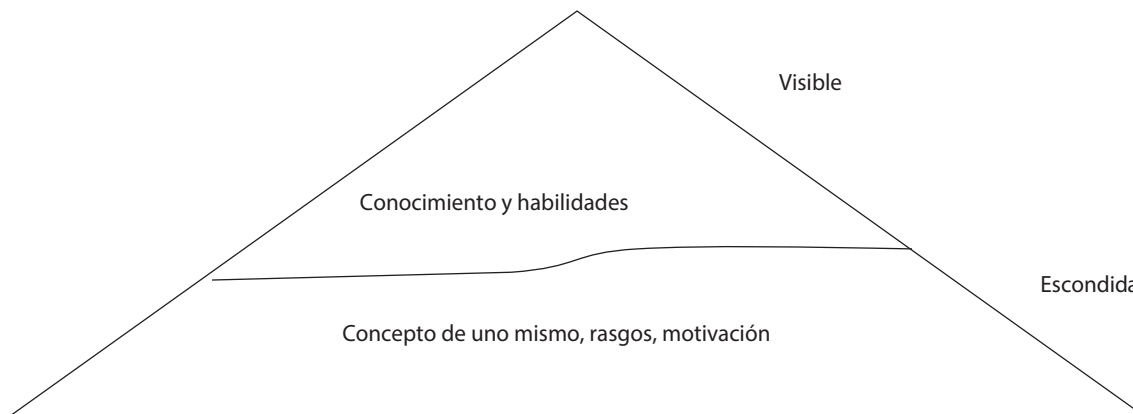
La aproximación basada en competencias supone un enfoque más amplio e integrador en el cual, para identificar la idoneidad profesional, se tiene en cuenta, junto al contenido de conocimientos técnicos, otras características de las personas (Hooghiemstra, 1992; Spencer & Spencer, 1993):

- las habilidades interpersonales;
- las capacidades cognoscitivas y de conducta;
- el concepto o percepción de uno mismo, traducido en actitudes y valores;
- los motivos o impulsores que seleccionan y orientan la conducta;
- los rasgos de personalidad o carácter.

Esto nos lleva a diferenciar, con base en Lyle y Signe Spencer (1993), que toda persona tiene una parte visible y otra que se encuentra escondida; y que al mismo tiempo establece una relación causal, tal como se ilustra en la figura 1, en donde la parte visible son los conocimientos y habilidades de la persona, mientras que su parte oculta es el conocimiento de sí misma, sus rasgos y su motivación.

Adicionalmente, Boyatzis (1982) señala que para que las competencias individuales se traduzcan en acciones efectivas, tienen que estar acompañadas de dos factores: el cumplimiento de las demandas de trabajo y un adecuado ambiente

FIGURA 1
MODELO ICEBERG



Fuente: Tomado de Spencer & Spencer, 1993.

organizacional, como se muestra en la figura 2. Cuando las competencias individuales están satisfechas en sus demandas de trabajo y existe un ambiente organizacional con relaciones de trabajo en armonía, se generan acciones y comportamientos efectivos.

FIGURA 2
MODELO DE ACTUACIÓN Y TRABAJO EFECTIVO



Fuente: Tomado de: Boyatzis, 1982.

Clasificación de competencias

De igual modo, el tema comienza a dar signos de sofisticación, cuando existen diversas clasificaciones de competencias. Por ejemplo, para Lyle y Signe Spencer (1993) están las competencias "diferenciadoras", que son las que distinguen a un trabajador con actuación superior de un trabajador con actuación mediana. Las competencias "umbral" o "esenciales", que son las que se necesitan para lograr una actuación media o mínimamente adecuada (por ejemplo son la motivación, el trato, la imagen de sí mismo, el rol social, la destreza para desarrollar un trabajo y un cuerpo de conocimientos a utilizar). Las competencias diferenciadoras y umbral para un determinado puesto de trabajo, provocan un patrón y una norma para seleccionar personal para planificación de la sucesión, la evaluación de la actuación y el desarrollo personal. De esa forma, las competencias tratan de diferenciar de una manera significativa entre los trabajadores que mantienen un desempeño excelente de los adecuados, o entre los trabajadores eficaces o eficientes.

En una clasificación particular de Lyle y Signe Spencer (1993), en cuanto a esos niveles diferenciados de competencias, determinan criterios de referencia. Al respecto, son dos los utilizados en los estudios de competencias:

- Actuación superior: Definida estadísticamente como una desviación estándar por encima del promedio. Es el desempeño sobresaliente de un número de uno entre diez.
- Actuación efectiva: Que significa mínimamente aceptable en el nivel de trabajo. Es estar en el límite con los que ya no estarían considerados como competentes.

En tanto las competencias sean una variable clave del comportamiento de las personas en el trabajo, la gestión de recursos humanos debe tenerlas en cuenta y proponerse influir sobre ellas mediante políticas y prácticas que afecten a todos sus subsistemas y que se manifiesten al planificar necesidades cualitativas de personal, al definir perfiles de idoneidad, al seleccionar personas, al evaluar el rendimiento, al definir políticas de desarrollo e incluso al retribuir las por el trabajo desempeñado.

Es importante señalar que el valor agregado de contar con un modelo de competencias en la gestión de los recursos humanos en las organizaciones, radica en la riqueza que se puede obtener de los aportes, resultados, valores, actitudes y comportamientos de su recurso humano.

De igual manera, contar con un modelo de competencias contribuye a una mayor objetividad, ya que permite medir, evaluar y mejorar; recordando que no se puede mejorar lo que no se puede medir. Las competencias constituyen la base de cualquier desempeño humano; es por ello que la educación debe contribuir a desarrollar habilidades, conocimientos, valores y actitudes que hagan competente al individuo para afrontar su vida laboral, social o académica.

En cuanto al impacto de las competencias en los subsistemas o procesos de gestión de recursos humanos, este no solo se puede hacer notar en el reclutamiento y la selección, sino también en la formación, en la evaluación del desempeño y en la relación que se establezca entre todos ellos. Por ejemplo, en cuanto a formación, las estrategias por competencias persiguen el fin de la educación permanente: coinciden en la intención de durabilidad y continuidad, pero sobre todo en la trascendencia de vivir estas experiencias como una formación para la vida. Según Cazares (2011): "El aprendizaje permanente concibe la educación como un proceso constante a lo largo de la vida, que ofrece y articula experiencias de aprendizajes formales, o no formales". La formación en el marco de un modelo de competencias permite alinear los conocimientos, los comportamientos y la experiencia de los funcionarios para definir planes de desarrollo, pero el mismo impacto también puede ejercerse para el proceso de reclutamiento y selección o la evaluación del desempeño.

Según Martha Alles (2010), haciendo uso de un diccionario de competencias o comportamientos, se puede incidir en lo siguiente:

- La adecuación persona-puesto: Medir competencias para circunstancias diversas, entre ellas, para establecer la adecuación persona-puesto.
- Selección y entrevista por competencias: Selección de personas, tanto realizada por un especialista como por los jefes directos, entrevista por competencias y, luego, cómo comparar las diferentes postulaciones con un determinado puesto de trabajo.
- Otras mediciones: Existen otras mediciones de competencias; entre las más utilizadas, el Assessment Center Method (ACM).
- Evaluación del desempeño (distintas opciones): Evaluación del desempeño como proceso estructurado organizacional (eva-

luación vertical), evaluaciones de 360° o 180° y diagnóstico circular, entre las más utilizadas.

- Desarrollo de personas, en sus diferentes variantes (Alles, 2010).

Competencias para la función directiva

Con respecto al tema particular de la función directiva, según Hooghiemstra (1992), para los altos directivos se identifica tres tipos de competencias:

- Razonamiento estratégico: se define como la capacidad para comprender las tendencias cambiantes del entorno, las oportunidades y amenazas de la organización.
- Liderazgo para el cambio: se define como aquella capacidad de visión atractiva de la estrategia de la organización.
- Gestión de las relaciones: es la capacidad para establecer relaciones e influenciar a aquellas redes formadas por personas cuya colaboración es necesaria para el éxito de la organización pero sobre las cuales no se posee una autoridad formal, llámense usuarios, legisladores, grupos de opinión, prensa, universidades, etc.

Dentro de las posibilidades existentes, se identifican algunas otras competencias, según Bethell-Fox (1992), como las siguientes:

- Competencias personales: motivación para el logro, preocupación por el logro y la calidad, iniciativa.
- Competencias de ayuda y servicio: impacto e influencia, sensibilidad, orientación hacia el servicio cliente.
- Competencias de influencia: conocimiento organizativo, construcción de relaciones.

- Competencias gerenciales: desarrollo y dirección de personas, trabajo en equipo, liderazgo interno.
- Competencias cognitivas: pensamiento analítico, pensamiento conceptual, conocimientos y experiencia.
- Competencias psicológicas: autocontrol, confianza en sí mismo, compromiso con la organización.

En el mismo sentido, pero siendo más particulares en la descripción de competencias genéricas o gerenciales de la función directiva, resulta interesante destacar el trabajo de Boyatzis (1982), el cual establece competencias en los directivos, pero a través de grupos o familias (clusters) de competencias que al final dan lugar a la creación de un modelo de competencias de cinco grupos:

- Competencias de logro de metas y objetivos: a) orientación eficiente; b) proactividad; c) diagnosticar a través de conceptos; d) crear impacto.
- Competencias de liderazgo: a) confianza en sí mismo; b) manejo adecuado de la comunicación oral; c) pensamiento lógico; d) conceptualización.
- Competencias de recursos humanos: a) uso de poder de socialización: construcción de alianzas y redes; b) actitud positiva; c) manejo de grupos; d) autovaloración de certeza.
- Competencias para dirigir subordinados: a) el desarrollo de otros; b) uso de poder unilateral; c) espontaneidad.
- Competencias de madurez: a) control de sí mismo; b) percepción objetiva; c) resistencia y adaptabilidad; d) construcción de una filiación.

Para finalizar este esquema, Boyatzis (1982) establece un factor adicional que es el conocimiento especializado que deben poseer las personas (reconocido incluso como una competencia umbral), como detonador de todas las competencias mencionadas. En este esquema, lo sobresaliente son las múltiples interacciones que se pueden generar entre cada una de las diferentes competencias contenidas en cada uno de los grupos o familias, para observar, en situaciones concretas, cuáles de ellas están adquiriendo una mayor notoriedad en relación con las otras.

Otra clasificación que es imprescindible mencionar, basada también en grupos de competencias genéricas o gerenciales para la función directiva, es la que proponen Lyle y Signe Spencer (1993). Entre los seis grupos de competencias, están los siguientes:

- Orientación a logros o resultados: Se basa en trabajar lo mejor posible bajo tres dimensiones: intensidad y motivación, impacto y grado de innovación. Este grupo de competencias está ligado a competencias adicionales: orden y precisión, iniciativa, búsqueda de información y pensamiento analítico o conceptualización.
- Ayuda y servicio a las personas: Este grupo incluye dos competencias: a) Capacidad para las relaciones interpersonales: entendimiento de los otros y capacidad de escuchar y responder. b) Orientación al usuario o cliente: implica el deseo de ayudar a otros tratando de descubrir sus necesidades. Este grupo de competencias está ligado a otras competencias como la búsqueda de información, pensamiento analítico y conceptualización, entendimiento organizacional y construcción de relaciones.
- Impacto e influencia: Expresa la intención para persuadir, convencer e influir en otros. Este grupo incluye dos competencias: a)

Conciencia organizacional: habilidad individual de entender las relaciones de poder de la organización con otras organizaciones. b) Construcción de relaciones: construir o mantener relaciones afables con redes reales y potenciales. Este grupo de competencias está ligado a competencias adicionales como entendimiento de relaciones interpersonales, moderado nivel de pensamiento analítico y conceptual, búsqueda de información y liderazgo en equipos de trabajo.

- Dirección: Este grupo incluye cuatro competencias: a) Desarrollo de otros: intención de impulsar el aprendizaje y el desarrollo de otras personas. b) Decisión: asertividad y uso adecuado del poder; usar el poder otorgado por la autoridad pero bajo consentimiento de los demás. c) Cooperación y trabajo en equipo: genuina intención de cooperar y trabajar juntos. d) Liderazgo de equipo de trabajo: tomar el rol de líder de un equipo o un grupo de personas. Este grupo de competencias está ligado a competencias adicionales como moderado manejo de las relaciones interpersonales, la confianza en sí mismo, orientación hacia logros o resultados, altos niveles de impacto e influencia.
- Cognición: Este grupo se compone de tres competencias: a) Pensamiento analítico: conocer un problema en sus distintas dimensiones y sus partes. b) Pensamiento conceptual: entender una situación a través de la identificación de modelos y problemas no visibles. c) Expertise: el cuerpo de conocimientos de todo tipo y la capacidad para compartirlo. Este grupo de competencias está ligado a otras competencias como la búsqueda de información, pero principalmente se refuerza con la relación entre ellas mismas.

6. Madurez personal: Este grupo se compone de cuatro competencias: a) Control de sí mismo: la habilidad para mantener las emociones y evitar las acciones negativas. b) La confianza en sí mismo: la creencia de alguien en su propia capacidad como base de su confianza para tomar decisiones. c) Flexibilidad: habilidad para adaptarse y trabajar de manera efectiva ante contingencias. d) Compromiso organizacional: compromiso individual y buena voluntad para alinear el comportamiento a las necesidades, prioridades y metas de la organización. Este grupo de competencias está ligado a otras competencias como el entendimiento de relaciones interpersonales y el servicio al usuario, impacto, influencia y pensamiento conceptual; y también se refuerza con otras competencias del mismo grupo como la flexibilidad.

Escuelas de competencias

Por otra parte, es posible la identificación de escuelas de competencias. Según Quezada (2003) y Benavides (2002), existen tres enfoques de competencias: 1. modelo conductista; 2. modelo funcionalista; 3. modelo constructivista.

MODELO CONDUCTISTA

Su origen se adjudica a las investigaciones realizadas en la Universidad de Harvard a fines del siglo pasado; las competencias se conceptúan en los términos de las características del empleado que guardan relación causal con el desempeño superior. Por lo tanto, se centra en identificar las capacidades de fondo de la persona que conllevan a desempeños superiores en la organización. Generalmente se aplica a los niveles directivos de la organización y se circunscribe a las capacidades que le hacen destacar ante circunstancias no definidas. Por ejemplo, capacidad analítica, toma de decisiones, liderazgo, comunicación efectiva de objetivos, creatividad, adaptabilidad. El desempeño de la personas no se deriva de los procesos de organización, sino de un análisis de las capacidades de fondo de las

personas que se han destacado en las organizaciones. Por ejemplo, capacidades para demostrar liderazgo pueden ser las siguientes: a) plantear objetivos claros; b) estimular y dar dirección a equipos de trabajo; c) tomar responsabilidad y adjudicarse sus acciones; b) identificar las fortalezas de otros y delegar adecuadamente.

MODELO FUNCIONAL

Su origen se registra en Inglaterra en los años setenta del siglo pasado y su orientación se establece en el fenómeno causal, es decir, las competencias se conciben a partir de la identificación de las relaciones existentes entre problemas, resultado y solución. Por lo tanto, la competencia se define como la combinación de atributos subyacentes del desempeño exitoso. La aproximación funcional se refiere a desempeños o resultados concretos y predefinidos que la persona debe demostrar, derivados de un análisis de las funciones que componen el proceso productivo. Generalmente se usa este modelo a nivel operativo y se circunscribe a aspectos técnicos. Las evidencias de este modelo son del producto y los resultados de las observaciones de la ejecución de una operación y de conocimientos asociados. Por ejemplo, en la industria del vestido, una evidencia del producto es el ensamble de una pieza con dobles y botones que cumple con la calidad del acabado; una evidencia del desempeño es la observación en el manejo de la máquina y del orden y la limpieza que el operador mantiene en su lugar de trabajo; una evidencia de conocimiento es la identificación de las partes de la máquina de coser y sus funciones, y la explicación de cómo asegurar la calidad en su puesto de trabajo (Quezada, 2003).

MODELO CONSTRUCTIVISTA

Tiene su raíz en Francia en los años ochenta del siglo pasado. Esta tendencia facilita la construcción de competencias ocupacionales no solo a

partir de la función que nace del contexto de la razón de ser y la capacidad de respuesta de la organización –parámetros de corte funcionalista–, sino que concede igual importancia a la persona, a sus objetivos y sus posibilidades, ofreciendo escenarios de construcción grupal (Quezada, 2003).

En el modelo constructivista no se define a priori las competencias del personal, sino que se construyen a partir del análisis y el proceso de solución de problemas y disfunciones que se presentan en la organización. Las competencias están ligadas a los procesos en la organización: es el desarrollo de las competencias y la mejora de los procesos. Por ejemplo, en una empresa se hace conciencia entre el personal directivo y operativo, de que no se tiene definidas rutinas de mantenimiento preventivo, ni las técnicas para el predictivo. A la vez que se diseñan estas rutinas y técnicas, las competencias del personal implicadas van emergiendo. Desde esta perspectiva, no interesa identificar como competencias las capacidades existentes y determinadas, sino las que emergen en los procesos de mejora (Quezada, 2003).

Cabe aclarar, en relación con los enfoques mencionados, que estos no son los únicos. En la vasta literatura sobre competencias, se reconoce también la existencia de enfoques o escuelas como la humanista (Alles, 2003) o el más conocido en las empresas privadas como el enfoque de competencias laborales (Benavides, 2002).

Estado actual de los sistemas de competencias en Latinoamérica

Una vez que se han abordado las diferentes clasificaciones desde la teoría, nos centramos en Latinoamérica, tomando como base el Informe sobre la situación del servicio civil en América Latina, publicado por el Banco Interamericano de Desarrollo (Echebarría, 2006), sin duda uno de los más completos en su género, en el cual se expone el estado de esa institución en dieciocho

países de la región. En la figura 3 se expone el ranking o la situación de los servicios civiles.

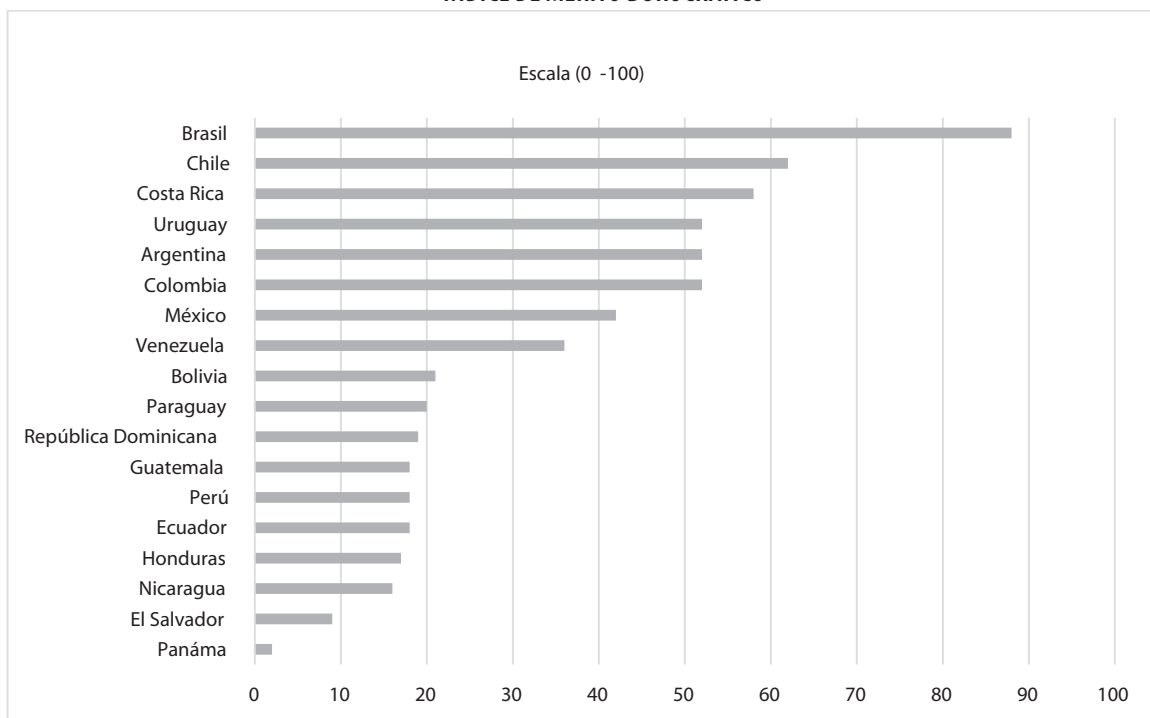
Es conveniente señalar antes que ese organismo internacional valoró el estado que guardan los servicios civiles en la región a través del índice de mérito burocrático, que consiste en medir el grado de garantías efectivas de profesionalismo en el servicio civil y el grado de protección efectiva de los funcionarios frente a la arbitrariedad, la politización y la búsqueda de beneficios privados. Cuando el índice se acerca a 0, significa que existe una fuerte politización en las decisiones de selección, ascenso y despido de servidores públicos. Por el contrario, cuando el índice se acerca a 100, significa que están presentes principios de mérito en las decisiones de selección, ascenso y despido (Farfán, 2006).

En la figura 3 puede distinguirse tres grupos de países: Brasil, Chile y Costa Rica, que se ubican en primer lugar, con índices comprendidos entre 55 y 90 (sobre 100), lo que refleja una aceptación generalizada de los principios de mérito en las decisiones de selección, ascenso y despido de funcionarios públicos. Les sigue un segundo grupo de países con índices comprendidos entre 30 y 55, que incluye Argentina, Colombia, Uruguay, México y Venezuela, en los cuales coexisten las prácticas basadas en el mérito con tradiciones de clientelismo político. Por último, hay un tercer grupo de países, integrado por Bolivia, Paraguay, República Dominicana, Perú y los países centroamericanos (con excepción de Costa Rica), que presentan índices por debajo de 30, lo que indica una fuerte politización de las decisiones de selección.

La figura 4 es complementaria a la anterior y está relacionado con su capacidad funcional.

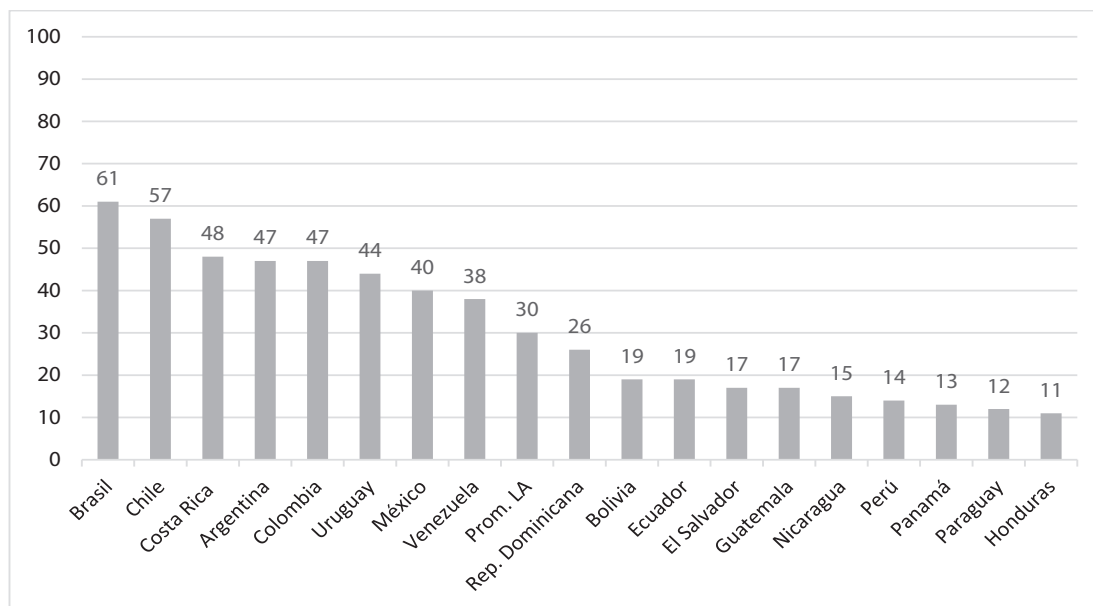
En cuanto a la capacidad funcional, concretamente en el tema de competencias para los servicios civiles, una vez que se hizo la revisión de los dieciocho reportes a los que alude el informe, se llega a la conclusión de que prácticamente todos los países se encuentran realizando esfuerzos

FIGURA 3
ÍNDICE DE MÉRITO BUROCRÁTICO



Fuente: Echebarría (2006).

FIGURA 4
CAPACIDAD FUNCIONAL EN MATERIA DE COMPETENCIAS EN SERVICIOS CIVILES



Fuente: Echebarría (2006).

para adoptar sistemas de competencias. No se tiene certeza de si en el marco de lo que prescribe la Carta Iberoamericana de la Función Pública (2003) se ha estado dando este fenómeno más por un interés y necesidad organizacional, que por seguir las tendencias de otros países.

Problemas recurrentes en la adopción de competencias en las administraciones públicas latinoamericanas

En las administraciones públicas de Latinoamérica se identifican problemas con los sistemas de profesionalización, dentro de los cuales destacan la rigidez, la inmovilidad, el bajo desarrollo profesional y las excesivas reglamentaciones (Instituto Federal Electoral, 2011). Aunado a ello, el personal de las áreas de recursos humanos, en su mayoría, no cuenta con la capacitación y las competencias suficientes para emprender la tarea que representan los nuevos desafíos en la profesionalización tanto de la función pública como de la función directiva (Martínez, 2008).

En cada país los esfuerzos son diferentes. La tabla 1 expone de manera diferenciada tales esfuerzos.

La tabla 1 muestra una clasificación de elaboración propia distribuida por grupos que marcan distintos niveles del sistema de competencias en los servicios civiles.

Sobre lo que es la función directiva, cabe señalar que solo cuatro países han destinado esfuerzos hacia las competencias para tal fin. Estos son los casos de Chile, Brasil (Ramírez, 2008), Colombia y El Salvador. De estos cuatro, sin lugar a dudas, por especificidad, avances y proyección, el caso más notorio es Chile, que presenta mayores adelantos (Pacheco, 2003). En resumen, el esfuerzo sobre el tema de las competencias a nivel de función directiva no deja de ser un bien escaso.

Ahora bien, algunos de los problemas más comunes para la adopción de los sistemas de competencias, tanto a nivel de servicio civil como para la función directiva, surgen a partir de una diversidad de factores que, al exponerse de manera consecutiva, dan cuenta de las posibilidades de éxito o fracaso de las medidas para adoptar esos sistemas en la profesionalización de la función pública y de la función directiva. Por supuesto que no dejan de ser consideraciones de carácter general que pueden variar entre países; posiblemente, algunas de las que se mencionarán ya han sido superadas por ciertos países o están en proceso de transición. Estas consideraciones están divididas en dos grandes dimensiones: como parte de un diseño institucional y como un asunto de gestión (en algunas de ellas se señalan países que presentan de manera acentuada problemas particulares).

DISEÑO INSTITUCIONAL

- En el marco de si esto es una moda como producto de la nueva gestión pública o necesidad organizacional, es posible que exista la interrogante de para qué se debe adoptar un modelo de competencias (en todos los países).
- No se suele partir de un modelo de competencias diseñado como producto de un diagnóstico que identifique e hilvane la visión, la misión y la parte estratégica. Llámese más bien un proceso que implica una transformación integral de la organización (Costa Rica)¹.
- Las competencias no aparecen ligadas a la política de recursos humanos como una parte estratégica sino como un agregado que no genera valor.

1. En Costa Rica existe un pleno reconocimiento de la capacitación con la formación de competencias (Organización de los Estados Iberoamericanos, 2001).

TABLA 1
ESFUERZOS SOBRE COMPETENCIAS EN PAÍSES DE LATINOAMÉRICA

Nivel del sistema de competencias	Países	
Alto	Brasil, Chile, México.	
Medio	Argentina, Colombia, Nicaragua, Perú, Costa Rica, El Salvador.	
Bajo	Bolivia, República Dominicana, Uruguay, Venezuela, Honduras, Guatemala, Paraguay, Panamá y Ecuador.	
País	Acciones	Nivel
Brasil	Uso de tecnologías para unir información de competencias con necesidades de capacitación a través del Sistema de Información Organizacional del Gobierno. Perfiles de cargos basados en competencias. Desarrollo de competencias genéricas y específicas.	Alto
Argentina	Guías de competencias laborales. Proyecto para lograr perfiles basados en competencias.	Medio
Chile	Introducción de las competencias en los perfiles de los puestos de alta dirección a través del apoyo de grupos de expertos. Desarrollo de competencias transversales	Alto
Bolivia	Existe interés y solo está en proyecto.	Bajo
Colombia	La ley de función pública prevé el sistema de competencias en los perfiles de los puestos y tratar de ligar la remuneración con el aprendizaje y el desarrollo de competencias. Sistema de certificación de competencias laborales.	Medio
Costa Rica	Desarrollo de perfiles con competencias. Sistema de certificación de competencias laborales.	Medio
Ecuador	Existe interés y solo está en proyecto.	Bajo
El Salvador	Definición de perfiles con base en competencias. Uso de las competencias para contratación de personal.	Medio
Guatemala	Existe interés y solo está en proyecto.	Bajo
Honduras	Existe interés y solo está en proyecto.	Bajo
México	Desarrollo de competencias gerenciales y técnicas. Se estableció un proceso de certificación. Se asociaron las competencias a todos los procesos de selección, capacitación y evaluación del desempeño.	Alto
Nicaragua	Desarrollo de perfiles de puestos asociados a competencias.	Medio
Panamá	Existe interés y solo está en proyecto.	Bajo
Perú	Manual de perfiles de competencias.	Medio
República Dominicana	Existe interés y solo está en proyecto.	Bajo
Uruguay	Existe interés y solo está en proyecto.	Bajo
Venezuela	Existe interés y solo está en proyecto.	Bajo
Paraguay	Existe interés y solo está en proyecto.	Bajo

Elaboración propia con base en Echebarría (2006).

- Las competencias que se quiere adoptar no están articuladas con todos los subsistemas de gestión de recursos humanos (ingreso, capacitación, desarrollo, remuneración, planificación).
- Confusión conceptual sobre competencias a falta de un marco o modelo referencial sólido (Bolivia).
- Se implementa estos esquemas sin saber previamente si se cuenta con áreas de recursos humanos lo suficientemente aptas para el desarrollo de las actividades vinculadas ².
- Algunos países analizados presentan problemas en la ubicación estratégica de las áreas de recursos humanos en sus administraciones públicas ³.
- Limitaciones organizativas, normativas y de control para hacer los puestos flexibles y polivalentes orientados a competencias.
- Limitaciones presupuestales para invertir en estos sistemas.
- Tiempos políticos por encima de tiempos técnicos para la correcta implementación y maduración de estos sistemas (México).

GESTIÓN DE COMPETENCIAS

- El sustento de la contratación de las personas se sigue haciendo sobre la base de sus acreditaciones académicas dejando de lado las motivaciones y los rasgos de carácter.

2. En República Dominicana, su incorporación es aún mínima en términos reales (Morales, 2008).

3. En Bolivia, el área de recursos humanos no figura en una posición central, sino en un segundo nivel, al formar parte de la Unidad Nacional de Administración de Recursos. (Organización de los Estados Iberoamericanos, 1997)

- Sigue prevaleciendo el modelo de descripción de actividades y funciones sin establecer vínculos causales entre las características de las personas y sus actuaciones en el trabajo.
- Las carreras de los funcionarios se hacen a partir del diseño de puestos y no de las competencias, de modo que no hay planes de sucesión, ni planes de carrera gestionados a partir de competencias (Argentina).
- Las competencias se diseñan sobre la base de presunciones y a partir de un trabajo de gabinete, pero no sobre información recopilada y evidencias del día a día (Argentina, Bolivia).
- Usualmente se mezcla de manera indiscriminada modelos teóricos sobre competencias, sin tener productos adecuados (México).
- La capacitación del personal en general continúa centrada en el fortalecimiento de los conocimientos y las habilidades pero no de actitudes y valores.
- No hay capacitación previa, ni tiempos de aprendizaje suficientes para los implementadores de las competencias. Eso se ve reflejado, por ejemplo, en serias dificultades para la aplicación de assessments center y entrevistas para detectar incidentes críticos (Bolivia, Costa Rica).
- Los procesos de certificación de competencias no están asociados a la capacitación de las personas (México, Costa Rica).
- Existe desarrollo de competencias en función de conocimientos y no de conductas e impactos.
- No se observa procesos de desarrollo con seguimiento, feedback y empoderamiento individual en el proceso.

- Las competencias, al ser mal utilizadas en los procesos de un sistema de gestión de recursos humanos, generan retrasos e ineficiencias (México).
- El tema de las competencias no está asociado a los incrementos salariales y las promociones (Brasil, Costa Rica, El Salvador, Perú, Panamá, México).
- En muchos de los casos se diseñan las competencias, pero no sus respectivos instrumentos de evaluación; y cuando sí se dispone de ellos, las evaluaciones para medir las competencias se basan más en medir los conocimientos que los comportamientos (México).

Implementar un modelo de competencias en el sector público, supone una gestión estratégica de recursos humanos, ya que repercute en la sistematización integral de los subsistemas que la integran. El modelo de competencias en el esquema de formación permite alinear los conocimientos, los comportamientos y la experiencia de los funcionarios para definir planes de desarrollo. La formación basada en competencias se convierte en generador de capacidades que permitan a los funcionarios la adaptación al cambio, el desarrollo del raciocinio, la comprensión y la solución de situaciones complejas, mediante la combinación de conocimientos teóricos, prácticos, experiencias y conductas (Ruiz Iglesias, 2010).

¿Qué se debe hacer?

Por lo visto, las actividades o acciones por emprender son diversas y algunas de ellas son más complejas que otras. La aproximación a estos problemas generales, brinda la posibilidad de establecer algunas pistas de lo que se debe hacer.

Por principio, se establece la necesidad para todos los países de llevar a cabo las siguientes acciones:

- a) Establecer un modelo explícito de competencias que marque un verdadero cambio en la organización, que combine dos dimensiones: los conocimientos por desarrollar en los puestos de trabajo en correlación con las competencias intrínsecas de las personas.
- b) Ligar la visión estratégica de la organización al desarrollo de una competencia general o clave que permita operacionalizar la propia visión e influir en las conductas de las personas para conseguirlo. Es deseable que esta competencia general de la organización, derive en competencias gerenciales. El problema central es que el desarrollo de esa competencia ligada a la visión de la organización, es un proceso largo que puede llevar de cinco a diez años, sobre todo si se pretende un cambio integral de la organización, pero puede estar supeditado a decisiones políticas.
- c) Incluir las competencias en la política de recursos humanos pero no como un tema aislado o una simple adición, sino como un componente estratégico, alineado a todos los componentes del sistema de gestión de recursos humanos (ingreso, desarrollo profesional, capacitación, etc.).
- d) Desarrollar diagnósticos sólidos que conlleven la realización de investigación de campo a través de entrevistas de incidentes críticos (BEI) versus trabajo de gabinete, tanto por resultados obtenidos en el trabajo, como por actuaciones comparadas por grupo y por supervisión individual.
- e) Introducir el tema de crear competencias para el ámbito público-gubernamental a diferencia de las conocidas en el campo privado.
- f) Una vez definidas las competencias genéricas o gerenciales, es importante saber cuál

es el grado de instalación actual de la competencia y cuál es la brecha; con el interés de que puedan ser medidas, desarrolladas y puntualmente seguidas.

- g) Se requiere la formación de expertos que desarrollen mucho trabajo de coaching al implementar estos procesos de gestión.
- h) Crear un entorno adecuado que determine tiempos de implementación y maduración y que carezca de presiones innecesarias.
- i) Establecer, a partir del modelo de competencias, planes de carreras y planes de sucesión, así como estímulos sobre las conductas.
- j) Potenciar en el tema de las competencias el componente axiológico, que preconice valores propios de las administraciones públicas y singulares de la organización que los va a implementar.
- k) Apostar por un ambiente abierto y constructivo, y no de control y desconfianza.
- l) Vincular la compensación al sistema de competencias.
- m) Redefinir el papel y la ubicación de las áreas de recursos humanos en la estructura organizacional como áreas estratégicas.
- n) Construir una cultura organizacional sobre las competencias.
- o) Desarrollar gradualmente todo un arsenal de herramientas para medir competencias: exámenes, entrevistas basadas en competencias, valoración de las competencias de las personas a los ojos de otros (360°), bi-datas, assessment center, evaluación del desempeño.
- p) Establecer todo un proceso de instalación de competencias por etapas; primero, la

construcción de la competencia clave o general que dé lugar a las competencias gerenciales para, posteriormente, a largo plazo y a partir de una selección de puestos, el desarrollo de competencias específicas ad hoc.

- q) Hacer uso de las nuevas tecnologías de la información para construir todo un sistema automatizado de información sobre competencias. Lo que Lyle y Signe Spencer (1993) denominan Integrated Human Resource Management Information System (IHRMIS).
- r) Integrar diccionarios de competencias acordes con la organización para lograr que la evaluación del desempeño mida a los funcionarios con base en el modelo de la organización.
- s) Desarrollar programas de formación con enfoque a competencias.

Desde nuestro punto de vista, ¿qué se plantea como recomendaciones? Por un lado, en la función directiva se parte de construir un modelo de competencias ad hoc, diferenciado del sistema del servicio civil. Esto es, diferenciar competencias a desarrollar para el personal del servicio civil (mandos medios y operativos) con relación a las competencias destinadas a la función directiva (altos puestos). El modelo propuesto por Richard Boyatzis (1982) y Lyle y Signe Spencer (1993) nos da muchos contenidos al respecto. El punto central está en prestar mucha atención al desarrollo de capacidades genéricas o gerenciales. Adicionalmente, lo que se sugiere como cuestión importante es saber hacia dónde se quiere transformar la organización, para con ello identificar qué tipo de directivos se necesita y determinar sus competencias. Sobre todo, se insiste en que sobre la base de los diagnósticos se pueda distinguir tipos de directivos y que a partir de sus funciones diferenciadas se pueda diseñar

modelos de competencias para cada grupo de directivos similares.

Por otro lado, en cuanto a procesos de desarrollo de competencias, nos sumaríamos nuevamente a lo señalado por Ricardo Serlavós (2008) en cuanto a recomendar la definición de tres a cinco competencias, a diferencia de lo que están haciendo algunas administraciones públicas como en El Salvador, donde se ha desarrollado de nueve a once para sus directivos. Finalmente, en el marco de modelos de competencias, establecer la necesidad de formación para los directivos como promotores del cambio.

CONCLUSIONES

Como se puede observar, la tarea por emprender para el establecimiento de un sistema de competencias nos señala un camino muy difícil, en el cual se tiene que combinar una serie de elementos de corte institucional y de gestión, pero que además requiere capacitación, previsión y tiempos necesarios. Este desafío obliga a los responsables a buscar los espacios correctos y la coordinación pertinente, para que al final los sistemas de esta naturaleza funcionen. Esto implica a la vez un derroche de creatividad y seguimiento constante, de un trabajo gradual que debe prever etapas y tiempos. En ese sentido, se considera que la función directiva como primera opción, por encima de los demás espectros, es un campo natural para el ejercicio de las competencias, a la par de que se desee ampliar sus alcances.

Esto, por principio, nos da varias lecciones; situaciones que debe evitarse, son las siguientes: las medidas aisladas, el manejo de tiempos inadecuados –casualmente políticos más que técnicos–, así como la improvisación y falta de recursos de todo tipo; las competencias no aparecen vinculadas a la política de recursos humanos como una fase estratégica, sino como un agregado que no genera valor; la implementación se hace sin conocer si se dispone de esferas de recursos

humanos idóneas y consistentes; existencia de restricciones normativas y organizativas que dificultan el establecimiento de puestos flexibles y plurivalentes aleccionados por competencias; dominio de criterios de acreditación académica sobre las motivaciones y rasgos de carácter en la contratación de personal de nuevo ingreso; prevalencia del modelo de descripción de actividades y funciones sin determinar relacionales causales entre las características de los individuos y sus comportamientos y desempeño laboral; diseño de competencias a partir de inferencias y actividades de gabinete, sin considerar la recopilación cotidiana de datos y evidencias; orientación de la capacitación hacia el reforzamiento de conocimientos y habilidades de los funcionarios y no hacia sus actitudes y valores; además de la realización de carreras de los funcionarios con base en el diseño de puestos y no en las competencias; entre otras.

Se requiere forjar una nueva cultura en competencias que implique, por ejemplo: posicionar los recursos humanos en áreas clave de la estructura de las organizaciones; construir modelos de competencias que articulen los conocimientos requeridos en los puestos de trabajo con las competencias innatas de los funcionarios que realizan funciones directivas en actividades de planificación, distribución de tareas, actuación en temas puntuales, coordinación y control; incorporar el modelo de competencias como elemento estratégico que esté alineado con las diferentes fases del sistema de gestión: desde ingreso, desarrollo profesional, capacitación, evaluación, promoción, planes de carrera, planes de sucesión, estímulos e incentivos; y generar un ambiente abierto, positivo y provechoso que fije los tiempos adecuados para la instrumentación y el desarrollo de las competencias.

Como lo mencionan Antoni Zabala y Laia Arnau (2011), en la dimensión profesional el individuo debe ser competente para ejercer una tarea profesional adecuada a sus capacidades, a partir de

los conocimientos y las habilidades específicas de la profesión, de forma responsable, flexible y rigurosa, que le permita satisfacer sus motivaciones y expectativas de desarrollo profesional y personal. Se hace necesario un profesional que, al igual que sabe hacer, sepa pensar y, por lo tanto, tenga un nivel elevado de escolarización y una actitud de formación permanente, cuyas habilidades de aprender a aprender y de trabajo en equipo actúen como hilo conductor. El aprendizaje de una competencia está muy alejado de lo que es un aprendizaje mecánico e implica el mayor grado de significatividad y funcionalidad posible, pues, para poder ser utilizada, deben tener sentido tanto la propia competencia como sus componentes procedimentales, actitudinales y conceptuales.

De este modo, las competencias generan aprendizaje significativo al llevar lo aprendido a la aplicación en contextos distintos. Las características del aprendizaje de las competencias están directamente relacionadas con las condiciones que deben darse para que los aprendizajes realizados sean lo más significativos y funcionales posible.

La gestión de los recursos humanos por competencias no es solo moda, sino un método sólido con muchos años de vigencia que, como es lógico, ha sufrido cambios y transformaciones, para adaptarse y definirse de acuerdo a las realidades del contexto, y ha evolucionado –básicamente– en sus detalles y aplicaciones. En ese sentido, y tratando de dar respuesta a la pregunta con la que se dio inicio a este documento, en cuanto a si los sistemas de competencias están siendo adoptados más por moda que por un interés organizacional, se debe decir que es sumamente difícil establecer una respuesta general para todos los países. Sin embargo, con base en lo observado, se considera que el trabajo está más próximo a una moda organizacional o un simple manual parcialmente implementado, y no a que verdaderamente esté respondiendo a una necesidad organizacional. Esto significa, al final del día,

que los costos pueden ser mucho más elevados de lo previsto, y cuando nos referimos a costos, no precisamente tendrían que ser económicos, sino que los fracasos pueden resultar espectaculares, por mucho que se argumente desde el discurso que sobre la marcha el aprendizaje puede ser mayor de lo esperado.

REFERENCIAS

- Alles, M. (2010). *Diccionario de Competencias. La trilogía*. Tomo II. 1500 comportamientos relacionados con las competencias más utilizadas en el siglo XXI. Buenos Aires, Argentina: Granica.
- Alles, M. (2003). *Gestión por Competencias: el diccionario*. Buenos Aires, Argentina: Granica.
- Benavides, O. (2002). *Competencias y competitividad*. Colombia: McGraw-Hill.
- Bethell-Fox, C. (1992). Selección y contratación basadas en competencias. En A. Mitrani, M. Dalziel & I. Suárez de Puga, (coords.). *Las competencias: clave para una gestión integrada de los recursos humanos*. Madrid, Barcelona, Bilbao: Deusto.
- Boyatzis, R. (1982). *The Competent Manager. A model for effective performance*. USA: Wiley Interscience.
- Carta Iberoamericana de la Función Pública (2003). *Revista Servicio Profesional de Carrera*, 2. México, Red Mexicana por el Servicio Profesional.
- Cázares, L. (2011). *Estrategias educativas para fomentar competencias. Crearlas, organizarlas, diseñarlas y evaluarlas* (CODE). México, Trillas.
- Echeberría, K. (coordinador) (2006) *Informe sobre la situación del servicio civil en América Latina*. Washington: BID.
- Farfán, G. (2006). *Adelgazamiento del Estado... ¿Adelgazamiento del Gobierno?* Conferencia Magistral. IV Congreso de Administración México, Centroamérica y el Caribe. Universidad de Celaya, 27, 28 y 29 de septiembre.
- Hooghiemstra, T. (1992). La Gestión Integrada de recursos humanos. En A. Mitrani, M. Dalziel y I.

- Suárez de Puga (coords.). *Las competencias: clave para una gestión integrada de los recursos humanos*. Madrid, Barcelona: Bilbao, Deusto.
- Instituto Federal Electoral (2011). *Informe que presenta la Dirección Ejecutiva del Servicio Profesional Electoral sobre Estándares Internacionales prevalecientes en los Servicios Civiles*. México.
- Keraudren, P. y Hans Van, M. (1998). Theories of public Management Reform and their Practical Implications. En T. Verheijen y D. Combes (comps.) *Innovations in Public Management. Perspectives from East and West Europe*. UK: Cheltenham.
- Martínez, R. (2008). Tendencias actuales en la profesionalización de la función pública en Latinoamérica: buenas y malas noticias. *Revista Enfoques: Ciencia Política y Administración Pública*, 6(9). Recuperado de: <http://www.revistaenfoques.cl/index.php/revista-uno/issue/view/14/showToc>
- Mathiasen, D. (1999). The New Public Management and its critics. *International Public Management Journal*, 2(1), USA.
- Morales, O. (2008) *Gestión de recursos humanos basada en competencias*. Santo Domingo, República Dominicana. Recuperado de: <http://www.gestiopolis.com/organizacion-talento/gestion-de-recursos-humanos-basado-en-competencias.htm>.
- OCDE (2008). *The senior civil service in national governments of OECD Countries*. París, France: Ed. OCDE.
- Organización de los Estados Iberoamericanos (2001). Competencia Laboral y su impacto en el modelo de gestión. *Cuaderno 7*. Recuperado de: <http://www.oei.es/historico/oeivirt/fp/cuad07indice.htm>
- Organización de los Estados Iberoamericanos (1997). *Sistema educativo Nacional de Bolivia*. Recuperado de: <http://www.oei.es/quipu/bolivia/boli05.pdf>
- Pacheco, S. (2003). Cambios en el perfil de los dirigentes públicos en Brasil y desarrollo de competencias directivas. *Revista Reforma y Democracia*, 26. Venezuela, CLAD.
- Quezada, H. (2003). *Identificación de competencias: Modelos*. Chile. Recuperado de: www.chilecapacita.ch
- Ramírez, A. (2008). Hacia un modelo de excelencia en alta dirección y gestión de personas para el sector público: la experiencia chilena. *Revista Servicio Profesional de Carrera*, 9. México, Red Mexicana por el Servicio Profesional de Carrera/Fundación Mexicana de Estudios Políticos y Administrativos A.C.
- Ruiz, M. (2010). *¿Qué es la formación basada en competencias? El sentido del sistema de estándares en este tipo de formación*. México: Trillas.
- Serlavós, R. (2008). Entrevista efectuada el 20 de junio. *Escuela de Alta Dirección de Empresas ESADE*, Barcelona, España.
- Spencer, L. y Signe, S. (1993). *Competence at work Models for superior performance*. USA: John Wiley and Sons, Inc.
- Zabala, A. y Arnau, L. (2011). *11 ideas clave. Cómo aprender a enseñar competencias*. México: Graó.

Recibido: 21 de mayo de 2016

Aceptado: 12 de setiembre de 2016