

---

# Sistema de especialistas en hidráulica de la Comisión Nacional del Agua, un programa de servicio civil de carrera implantado en 1990

---

*Guillermo Guerrero Villalobos\**

## Origen del sistema de especialistas en hidráulica

**L**a Comisión Nacional del Agua (CNA) se creó por decreto presidencial, publicado en el Diario Oficial de la Federación el 16 de enero de 1989, como un órgano administrativo desconcentrado de la Secretaría de Agricultura y Recursos Hidráulicos (SARH), quedando adscrito, a partir del anterior periodo presidencial, a la Secretaría de Medio Ambiente Recursos Naturales y Pesca (SEMARNAP).

Así el papel rector que asume la Comisión como una instancia del gobierno federal, creada como la autoridad única para administrar las aguas nacionales conforme a las condiciones sociales, económicas y políticas del país, y responsable de conservar el recurso y mantener su papel como uno de los apoyos vitales del desarrollo nacional, constituyó, a partir de su origen un importante reto.

Para su instalación y operación la Comisión contó con los recursos transferidos

de la Subsecretaría de Infraestructura Hidráulica (SARH), entre los cuales se recibieron 37,540 trabajadores, cifra considerable, pero con "una gran escasez de personal calificado", ya que solamente el 9% de este personal contaba con una formación académica profesional.

Ante esta situación se pusieron en marcha diversos programas, entre los que destaca el de "Transformación de la Fuerza de Trabajo", mediante el cual se adelgazaron las estructuras ocupacionales de la CNA y se utilizaron los recursos generados por la desincorporación para la contratación de personal profesional calificado.

De esta manera, en 1989 se creó el Sistema de Especialistas en hidráulica, con el propósito de incorporar e integrar un grupo multidisciplinario de profesionales calificados, susceptibles de desarrollarse en el mediano y largo plazos, interesados en participar en la realización de los programas sustantivos de la institución,

---

\* Director General de la Comisión Nacional del Agua

mejorar su capacidad de ejecución y dar continuidad a los trabajos de la CNA, mediante un plan de carrera institucional.

Para su implantación se realizaron las siguientes acciones:

- Se obtuvo de las dependencias globalizadoras la autorización de un tabulador especial con niveles homologados a los mandos medios, acción que permitió la competitividad en materia de sueldos, asegurando el crecimiento de los profesionistas incorporados como especialistas en hidráulica.
- Se utilizaron los recursos generados por la desincorporación de personal, para contratar especialistas en hidráulica en una proporción de un especialista por cada 6 retiros.
- Se establecieron los requisitos para la incorporación de candidatos a este sistema y se diseñaron e implantaron sistemas eficientes de reclutamiento, selección, integración, capacitación y evaluación del desempeño.
- Se realizaron intensos programas de reclutamiento y selección en el ámbito nacional, para la contratación de los primeros grupos de especialistas, así en 1990 y 1991 se reclutaron 4,313 en el primer año y 2,260 en el segundo, de los cuales se incorporaron 245 y 434 respectivamente.

En los años subsecuentes se fueron realizando programas especiales y generales

de reclutamiento y selección para atender proyectos prioritarios e importantes de las diferentes áreas sustantivas de la Comisión, conforme a necesidades plenamente justificadas y a la disponibilidad presupuestal; a la fecha se cuenta con 2,931 especialistas.

### **Concepto**

Con un concepto innovador se concibieron a los especialistas en hidráulica como aquellos profesionales calificados de diversas áreas del conocimiento para realizar tareas sustantivas dentro de la CNA, y que se han trazado un plan de carrera en el sector, el cual llevan a cabo con el apoyo de la institución y con base en los resultados de su trabajo.

El grupo de especialistas en hidráulica constituye en su conjunto un cuerpo de excelencia técnica, responsable de la administración de las aguas nacionales, que da continuidad a la tradición hidráulica y a los programas institucionales, en todas y cada una de las áreas de especialidad.

### **El proceso de reclutamiento y selección**

En cuanto al proceso de reclutamiento y selección el Sistema de Especialistas en Hidráulica establece como requisitos para ser candidato: contar con una carrera de nivel superior afín a la actividad de la Comisión, haber cubierto el 100% de los

créditos de la misma y haber obtenido un promedio mínimo de ocho.

Es importante mencionar que aquellos especialistas que ingresan como pasantes de nivel licenciatura o posgrado, tienen la obligación de obtener en un año el grado correspondiente para poder continuar en el sistema. Esto, como parte del desarrollo profesional que se exige a este personal.

Para realizar el proceso de reclutamiento se recurre a tres fuentes básicas:

- Los prestadores de servicio social. La Comisión Nacional de Agua tiene suscritos 76 convenios en materia de prestadores de servicio social con diversas universidades e institutos tecnológicos en el país, lo que permite la posibilidad de que jóvenes profesionistas de gran potencial se incorporen a la bolsa de trabajo o ingresen a la institución una vez que se titulen con el apoyo de la Comisión y que hayan mostrado un buen desempeño. Esto desde luego, sujeto a las necesidades de funcionamiento de las áreas y del presupuesto disponible.

- El personal interno de la CNA es la segunda fuente para el reclutamiento de especialistas, ya que, al existir la autorización de alguna plaza, la institución ofrece a sus trabajadores la oportunidad de ocuparla, siempre y cuando cumplan con los requisitos fijados por el sistema.

- La última fuente de reclutamiento está constituida por las empresas,

asociaciones de profesionales e instituciones educativas y por los candidatos que por iniciativa propia acuden a la CNA.

Adicionalmente la Comisión cuenta con un servicio de bolsa de trabajo para incorporar a los candidatos calificados reclutados por las diversas fuentes que cubren los perfiles y que no han podido ser contratados. Esto con el propósito de atender a posteriores necesidades de personal en las áreas.

Respecto al proceso de selección, en la Comisión Nacional del Agua se cuenta con un sistema de calificación para el ingreso de los especialistas, que comprende tres parámetros de evaluación.

- El primero lo constituyen los antecedentes académicos, en donde se otorgan entre 2 y 6, puntos de acuerdo con el nivel académico obtenido.

<i>Puntos</i>	<i>Rangos</i>
2	Licenciatura
4	Especialidad
6	Maestría o Doctorado

- El segundo está conformado por la trayectoria laboral, que comprende la experiencia en áreas relacionadas con las actividades del puesto que marca su perfil, en las que se asignan entre 2 y 6 puntos con base en los tres rangos de años de experiencia profesional que se tienen establecidos.

*Puntos*                      *Rangos*

2	Hasta 3 años
4	>3 y <6 años
6	>6 años

▪ El tercero corresponde a la evaluación psicométrica, mediante la cual se asignan entre 10 y 14 puntos, conforme al promedio que se obtenga en las capacidades, habilidades y potencial de desarrollo, que se miden en función del perfil del puesto específico, conforme a los siguientes rangos:

*Puntos*                      *Rangos*

10	III Término Medio
12	III+ Término Medio Alto
12	II Superior al Término Medio
14	II+ Superior
14	I Muy Superior

De acuerdo con el puntaje que obtiene cada candidato con la ponderación de las tres evaluaciones, se asigna por sistema el nivel de especialista en hidráulica y de sueldo que le corresponde para su incorporación en el tabulador específico el cual está conformado por niveles que oscilan entre el 28 y el 30 de mandos medios. De igual forma, por sistema se reporta cuando un candidato no es susceptible de ser contratado de acuerdo

con los resultados de la evaluación psicométrica.

### **Apoyos a los especialistas en hidráulica**

Por otra parte, considerando que el objetivo del Sistema de Especialistas en Hidráulica es contar con personal seleccionado que tenga permanencia y desarrollo dentro de la institución, desde su creación se buscaron diversas formas para apoyar la continua actualización y superación profesional y laboral de sus integrantes.

En este sentido, la Comisión brinda, entre otros, los siguientes apoyos a este personal:

- Los especialistas que ingresan como “pasantes” reciben diversos apoyos, tanto de tipo académico, como económico, para lograr obtener su título profesional.
- Se propicia y fomenta la constante actualización profesional de los especialistas mediante programas de capacitación de tipo técnico, administrativo, de informática y de habilidades gerenciales, con el objeto de que se mantengan a la vanguardia en los avances tecnológicos en materia de agua.

Es importante mencionar que entre 1990 y 1995 la CNA, conjuntamente con el Instituto Mexicano de Tecnología del Agua, implantaron un programa de becas a fin de apoyar la formación de pro-

fesionales que desearan realizar estudios de posgrado en disciplinas relacionadas con el agua, tanto en universidades como en institutos tecnológicos del país y del extranjero, con lo cual se han beneficiado a la fecha 183 becarios.

### **Evaluación del desempeño**

Adicionalmente, como un componente esencial del plan de carrera que se proyectó en el Sistema de Especialistas en Hidráulica, se encuentra el Sistema de Evaluación del Desempeño, el cual operó anualmente hasta 1996 para aquellos que tenían más de 6 meses en el puesto, como la única forma de poder tener acceso a mejores niveles salariales y de responsabilidad. Este proceso se suspendió por restricciones presupuestales, pero brindó excelentes resultados en el desarrollo y motivación de este personal, por lo cual, aun cuando no se practica ahora, conviene describir su método y aplicación.

Cada especialista cuenta con un expediente electrónico que incluye sus datos que van desde su ingreso hasta su separación del sistema. Esta información se consulta y actualiza constantemente para llevar a cabo acciones que permitan promover su desarrollo o tomar las medidas correctivas pertinentes. Su objetivo es fomentar la productividad y el crecimiento, y es una parte fundamental para medir los resultados del trabajo.

La evaluación anual del desempeño estaba conformada por una autoevaluación,

mediante la que el propio especialista venía calificando su desempeño, y una evaluación que le aplicaba su jefe inmediato, la cual era validada por el gerente correspondiente. Esto permitía dar un peso justo y equilibrado al resultado, al sumarse y promediarse las calificaciones respectivas.

La evaluación consideraba cuatro aspectos que, con base en una estructura de puntos, permitía obtener hasta 362 puntos.

- La modificación académica y actualización asignaba un máximo de 50 puntos
- La responsabilidad y el logro de las metas otorgaba 84 puntos como máximo
- El desempeño del trabajo, como la parte medular de la evaluación, asignaba un máximo de 176 puntos
- La capacidad técnica otorgaba 52 puntos como máximo

De acuerdo con los puntos que obtenían los especialistas con la aplicación de la evaluación, podrían quedar en cualquiera de las siguientes categorías: excelente, bueno, regular y malo.

Los especialistas con resultados excelentes o buenos, además de que sus puntos se sumaban a los que tenían acumulados de años anteriores o al momento de su ingreso, tenían la posibilidad de ascender al siguiente nivel de tabulador, de acuerdo con el puntaje acumulado.

A los especialistas con resultados regulares se les anulaban los puntos obte-

nidos en la evaluación practicada y se les brindaba la oportunidad de mejorar su desempeño. En el caso de que reincidieran, su caso era revisado por un Comité para decidir su futuro en la Institución.

A los especialistas con resultados malos, además de que se les anulaban sus puntos, inmediatamente el Comité dictaminaba su situación en la institución.

Con este Sistema de Evaluación del Desempeño se buscó y logró que permanecieran y se desarrollaran los mejores especialistas y por el contrario, que se dieran de baja del sistema los que tuvieran un bajo desempeño.

## **Conclusiones**

Se puede afirmar que el Sistema de Especialistas en hidráulica incluye los principios más importantes de un programa de servicio civil al ser regido por procesos metodológicos de reclutamiento y selección, al brindar los apoyos básicos que permiten a los especialistas fortalecer su capacidad de respuesta, al tener estructurado un plan de carrera integrado por 16 niveles de tabulador, que permite preparar y conservar personal altamente especializado que, en un futuro, pueda ocupar posiciones clave en la institución, y al haber implantado un Sistema de Evaluación del Desempeño que, año con año, se fue mejorando, pero que en la actualidad se tendrá que ajustar conforme

a las normas que la SHCP ha establecido para iniciar el servicio civil de carrera dentro de la administración pública federal para todos los puestos de mandos, buscando, con ello, el mismo propósito de mejora y adaptación a la realidad institucional, mediante el que se demuestra la calidad en el trabajo.

## **Reflexión final sobre la experiencia de profesionalización**

Hace cuatro años en un foro del INAP expresamos que en la medida en que se fueran intercambiando las experiencias de aquellas dependencias y entidades de la administración pública que han instrumentado acciones de profesionalización de sus servidores públicos y se aprovecharan diversos espacios como los que ha propiciado el INAP, podríamos realizar más innovaciones y trazar el marco jurídico que permitiera sustentar e implantar estos programas en todo el contexto de la función pública, con alto espíritu de servicio a la sociedad. Este momento llegó como resultado de la investigación, estudio y normas que, para el año 2000, emitió la SHCP, lo cual nos complace porque sabemos que nuestras experiencias fueron consideradas y retomadas para este logro. Adicionalmente, resulta necesario observar la aplicación práctica de esta norma para darle una concepción integradora, incluyendo los procesos de selección y desarrollo del personal, a fin de que se constituya un completo servicio civil de carrera en la administración pública federal.