



La gestión por competencias de la carrera profesional, la selección y la formación del personal de la administración pública de Bélgica

INFORME PARCIAL del
“Estudio comparado de experiencias de gestión por competencias de la carrera profesional, la selección y la formación del personal de las administraciones públicas”

ÍNDICE

Sumario (2)

1. Definiciones claves (4)

2. El modelo de competencias (4)

3. La gestión por competencias en la selección, la formación y el desarrollo de la carrera profesional (9)

4. Factores claves de éxito (15)

5. Tabla resumen (15)

Enlaces web relevantes (17)

Bibliografía (17)

Referencias (18)

SUMARIO¹

La gestión por competencias en el Gobierno Federal Belga (Fig. 1) se introdujo como un elemento fundamental de un proyecto más amplio de reforma, el Plan Copérnico. Antes de la introducción de la gestión por competencias, había algunas dificultades en el reclutamiento y la retención, y en la planificación del personal y la promoción profesional, debido a los sistemas de carrera clásicos. La gestión por competencias proporciona a la Administración Federal una imagen más atractiva en el mercado laboral, así como una mayor flexibilidad en el desarrollo de la carrera. La gestión de competencias fue recogida por el Gobierno Federal como palanca de un amplio cambio organizacional y para un cambio cultural (Brans y Hondeghem, 2005). En general, la intención fue la de introducir cambios en el sistema de gestión de la carrera. Además, se crea un lenguaje común entre las diferentes organizaciones y cubre los diferentes procesos de Recursos Humanos (FOD P & O, 2009). Al frente de todos estos cambios en el Gobierno Federal, como institución referente está el “Service public fédéral Personnel et Organisation” (FPS P & O), Servicio público federal de Personal y Organización.

El Modelo de Competencias «5+1»[®] de Hudson es el elegido por el Gobierno Federal. Consta de cinco grupos de competencias genéricas: *Gestión de la información; Gestión de las tareas; Gestión de los colaboradores; Gestión de las relaciones; y Gestión del funcionamiento del personal*; y un grupo de competencias técnicas (Figuras 2 y 3). Cada grupo de competencias genéricas comprende 8 competencias. Hay una jerarquía en el grado de dificultad de la adquisición de la competencia. Para cada competencia existe una definición y una puesta en marcha en términos de la conducta efectiva, llamados indicadores de comportamiento; los cuales se presentan en el diccionario de competencias. Las competencias requeridas para cada función se presentan en la descripción del puesto de trabajo (puestos tipo). Se elaboró una cartografía federal (base de datos), que contiene todas las descripciones de los puestos en la Administración Federal clasificados por niveles (A, B, C y D). Se definen perfiles de competencias, que se basan en el papel (experto/apoyo - líder-jefe de proyecto), el nivel y la clase del servidor público de que se trate. El perfil de competencias consiste en un conjunto de competencias, que se elige del modelo de competencias 1+5, y que viene con un conjunto de indicadores de comportamiento que pueden ser diferentes según el nivel de la función (FOD P & O, 2009a).

Uno de los cuatro pilares del Plan Copérnico del Gobierno Federal era modernizar la gestión de recursos humanos (RR.HH.). En la actualidad, la evaluación y el desarrollo de competencias tienen un lugar muy importante en el ciclo de gestión de RR.HH., por lo que todos los procesos de RR.HH. se basan en la gestión por competencias (Figura 9).

¹ Nota sobre la bibliografía: El presente informe se ha basado en un resumen y traducción de la información contenida en la web oficial de la FPS P & O y de dos informes realizados en 2010 por Sophie Op de Beeck y Annie Hondeghem, (Ver “Bibliografía consultada”). En el apartado “Referencias” aparecen las utilizadas por estas autoras en sus informes, algunas de las cuales se citan a lo largo del presente texto.

La selección de los empleados públicos se basa tanto en las titulaciones académicas de los aspirantes como en pruebas que han de realizar. Los diplomas son considerados como el mecanismo más objetivo y como una barrera contra el nepotismo. La selección de los altos funcionarios se realiza de cara a un contrato temporal de seis años (con posibilidad de renovación), y en el proceso se analizan competencias genéricas y específicas en una entrevista con un jurado experto, que se encarga de todo el proceso.

La formación de los trabajadores públicos también incorpora el modelo de competencias. Por una parte están los "círculos de desarrollo", que suponen un plan de entrenamiento individual: El enfoque está en el desarrollo de los perfiles de competencias definidas con el fin de alcanzar los objetivos personales y organizacionales, en lugar de evaluar o sancionar funcionarios públicos. Por otra parte está la formación para administradores con programas de formación a medida para la gestión de personas y empleados de todos los niveles, como por ejemplo el Programa PUMP (Programa de Gestión Pública), o el Programa "Vitruvio" para el desarrollo del liderazgo. También han diseñado una formación estándar, que se centra en la capacitación de la efectividad personal y las técnicas de gestión. La demanda es esencialmente individual, centrándose en los problemas operativos y tácticos específicos encontrados en su propia labor individual, o en su equipo. Igualmente, contemplan una formación certificada en la que, cada seis u ocho años, los funcionarios pueden realizar voluntariamente una formación, para actualizar y desarrollar las competencias genéricas comunes. Las competencias se evalúan a través de un examen del grado de cumplimiento de los objetivos de aprendizaje. Los funcionarios públicos son estimulados mediante una "asignación por competencias", que se recibe cuando se cumplen los objetivos de la capacitación, ya sea mediante un extra económico o el acceso a una escala salarial superior. Otra modalidad es la formación certificada especial, en la que las competencias adquiridas en otros lugares están certificadas para cualquiera que posea un diploma o certificado. También se organizan pruebas para evaluar el dominio de las competencias requeridas y adquiridas fuera del sistema. El certificado tiene una validez de 5 años.

El desarrollo de competencias y la evaluación de la competencia son claves tanto en cuestiones de formación como en el desarrollo de la carrera. La remuneración está relacionada con la evaluación y el desarrollo de las competencias (no se aplica a los altos cargos ni a las carteras ministeriales). La retribución salarial relacionada con el rendimiento sigue siendo un concepto polémico en la política de retribuciones, tanto de los servidores públicos como de los nuevos altos directivos. Las tradiciones y los principios de igualdad en el Gobierno Federal se resisten fuertemente a la retribución variable. La remuneración está ligada a la voluntad de los funcionarios para desarrollar sus competencias mediante la formación, en lugar de a la manera en que sus competencias se están traduciendo en la calidad del rendimiento.

1. Definiciones claves

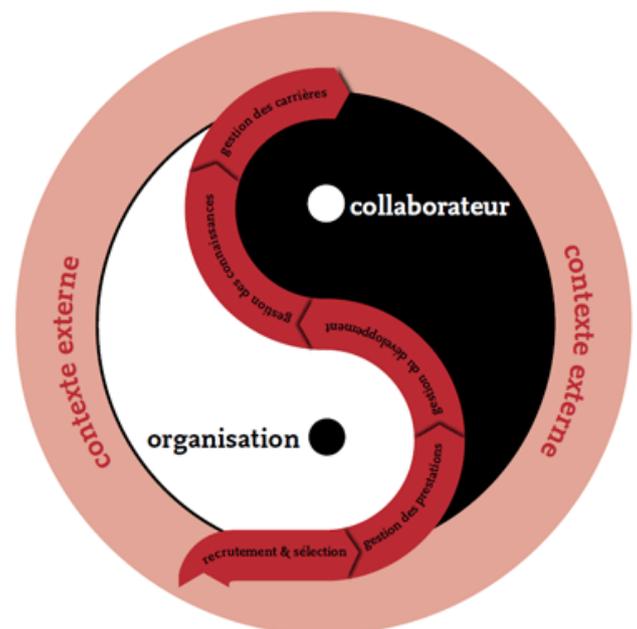
El “**Service public fédéral Personnel et Organisation**” (FPS P & O), *Servicio público federal de Personal y Organización*, del Gobierno de Bélgica utiliza las siguientes definiciones de los conceptos clave (FOD P & O, 2009c):

- Una **competencia** es un conjunto coherente de conocimientos, actitudes y conocimientos que se expresan en comportamientos observables y que tienen un valor predictivo para el cumplimiento efectivo de una función o un rol específico.

- La **gestión por competencias** es un conjunto de actividades destinadas a la realización de la misión de la organización y la optimización del rendimiento de los empleados. Por lo tanto, la gestión por competencias es la base para procesos como el reclutamiento y la selección, la integración de los nuevos empleados, los círculos de desarrollo, la gestión del conocimiento, etc. Estos apoyan el desarrollo de la organización y de los individuos a lo largo de sus carreras. El modelo de gestión por competencias está representado gráficamente en la figura 1.

- Un **modelo de competencia** proporciona una visión estructurada de todas las competencias exigidas a los empleados de una organización (en especial para alcanzar los objetivos).

Figura 1: El modelo de gestión por competencias Gobierno Federal belga



Fuente: Web oficial de la FOD P & O.

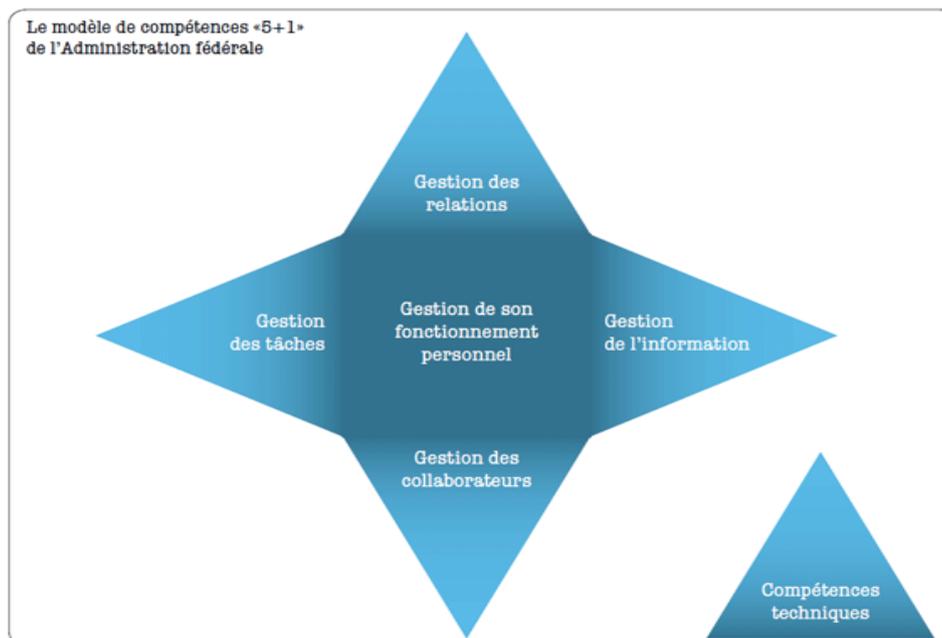
2. El modelo de competencias

El modelo de competencias profesionales existente en el Gobierno Federal Belga se denomina “**Modelo de Competencias «5+1»[®] de Hudson**”. Este modelo consta de cinco grupos de competencias genéricas y un grupo de competencias técnicas (Figura 2). Las competencias genéricas son competencias conductuales, que se necesitan más o menos en cada función y que no están directamente relacionadas con el trabajo, como tal. Las competencias técnicas son las habilidades y los conocimientos específicos necesarios para trabajos específicos (Federale overheid, 2003; Hondeghe et al, 2005). Cada función requiere una combinación de competencias tanto genéricas y técnicas (Scheepers y Parys, 2005). Hasta 2009, las competencias técnicas sólo se explican en la descripción de funciones. Mientras que con los ajustes que se han realizado en 2009 para el modelo de competencias 1+5, se ha desarrollado también un marco general (FOD P & O, 2009c).

Las **competencias genéricas** se dividen en cinco grupos:

1. **Gestión de la información:** la comprensión de la información, hechos, percepciones, conocimientos e ideas, garantizando al mismo tiempo el desarrollo de la nueva información y el conocimiento.
2. **Gestión de las tareas:** organizar y estructurar el trabajo, el nivel de organización de las tareas el nivel de su aplicación, garantizando su óptimo desarrollo.
3. **Gestión de los colaboradores:** la gestión de las relaciones con otros empleados en un contexto funcional y / o jerárquico, al tiempo que garantiza la mejora de su desempeño y estimula su desarrollo.
4. **Gestión de las relaciones:** la gestión de las relaciones con los demás, sin tener necesariamente la presencia de una dimensión jerárquica en la relación.
5. **Gestión del funcionamiento del personal:** la gestión de su propio beneficio y desarrollo, al tiempo que garantiza la mejora de su eficiencia profesional.

Figura 2: El Modelo de Competencias «5+1»[®] de Hudson en el Gobierno Federal belga

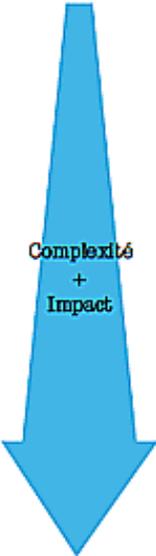


Fuente: FOD P&O, 2009c

Cada grupo de competencias genéricas comprende 8 competencias (Figura 3). Por otra parte, en cada uno de estos grupos (excepto el último), hay una jerarquía en el grado de dificultad de la adquisición de la competencia. La flecha de la figura 2 indica un aumento de la complejidad y el impacto, desde las competencias ubicadas más cerca del título del cuadro de competencias (indicando "bajo") hasta las competencias más alejadas (indicando "alto"). Para el grupo de “Gestión de la información”, por ejemplo, la competencia "comprensión", es más fácil de adquirir que la competencia 'analizar', que es más fácil que "la integración", etc. La razón de esta jerarquía se encuentra en la construcción metodológica del modelo y su coherencia interna: cuanto más complejas se vuelven las competencias, aumenta su impacto. (FOD P & O, 2009c).

Figura 3: Competencias en el Modelo de Gestión por Competencias de Bélgica

Légende: la flèche indique une progression en complexité et en impact des compétences situées les plus proches du titre du groupe de compétences (indication «bas») vers les compétences les plus éloignées du titre (indication «haut»).

	Gestion de l'information	Gestion des tâches	Gestion des collaborateurs	Gestion des relations	Gestion de son fonctionnement personnel
BAS  HAUT	Comprendre l'information	Exécuter des tâches	Partager son savoir-faire	Communiquer	Faire preuve de respect
	Assimiler l'information	Structurer le travail	Soutenir	Écouter activement	S'adapter
	Analyser l'information	Résoudre des problèmes	Diriger des collaborateurs	Travailler en équipe	Faire preuve de fiabilité
	Intégrer l'information	Décider	Motiver des collaborateurs	Agir de manière orientée service	Faire preuve d'engagement
	Innover	Organiser	Développer des collaborateurs	Conseiller	Gérer le stress
	Conceptualiser	Gérer le service	Souder des équipes	Influencer	S'auto développer
	Comprendre l'organisation	Gérer l'organisation	Diriger des équipes	Établir des relations	Atteindre les objectifs
	Développer une vision	Piloter l'organisation	Inspirer	Construire des réseaux	S'impliquer dans l'organisation

Fuente: FOD P&O, 2009c

Para cada competencia en el modelo de gestión por competencias, existe una definición y una puesta en marcha en términos de la conducta efectiva, los llamados **indicadores de comportamiento** (Federale overheid, 2003; Hondeghem et al, 2005). Estos indicadores de comportamiento difieren según el nivel del empleado público correspondiente (A, B, C o D). Las definiciones y los indicadores de comportamiento se presentan en el **diccionario de competencias** del Gobierno Federal. Su terminología se adapta a la cultura y la especificidad del Gobierno Federal (Federale overheid, 2003).

Las competencias requeridas para cada función o puesto de trabajo se presentan en la **descripción del puesto de trabajo** (puestos tipo). En 2008, se elaboró una **cartografía federal** (base de datos), que contiene todas las descripciones de los puestos en la Administración federal clasificados por niveles (A, B, C y D). La clasificación es diferente para el nivel A que para los otros niveles. Para el nivel A, se incluyen más de 1.500 descripciones de trabajo. Estos se clasifican en 17 grupos de profesionales, que se basan en la necesidad de conocimientos y experiencia específica. Las funciones en el nivel B, C y D se clasifican y describen en forma de familias de funciones, que agrupan funciones con responsabilidades y competencias comparables. Para el nivel B, se han definido 24 familias profesionales, para el nivel C, 26, y para el nivel D, 16. La descripción de cada familia de funciones incluye el propósito, las áreas de resultados y las competencias de un grupo de funciones de nivel B, C, o D (Federale overheid, 2009).

Junto con el nuevo modelo de competencias, se definen **perfiles de competencias**. Se basan en el papel (experto/apoyo - líder - jefe de proyecto), el nivel y la clase del servidor público que se trate. El perfil de competencias consiste en un conjunto de competencias que se elige del modelo de competencias. Cada competencia viene con un conjunto de **indicadores de comportamiento** que pueden ser diferentes según el nivel de la función (FOD P & O, 2009a).

Figura 4: Integración de las competencias claves

Core competencies/values	~ Generic competencies	⇒ Integrated core competencies
Collaboration	Team working	Team working
Service	Service oriented action	Service oriented action
Loyalty	Show reliability	Show reliability
Result orientation	Show commitment + achieving goals	Achieving goals
Personal development	Self development + adaptability	Self development

Fuente: Op de Beeck, Sophie et Hondeghem, Annie (2010a)

Originalmente, algunas competencias no estaban integradas en el marco de competencias. Además de las competencias del modelo 1+5, se identificaron los valores del gobierno federal. Estas son las llamadas **competencias claves** (core competencies) del Gobierno Federal, a saber: *el servicio, la colaboración, la lealtad, la orientación hacia los resultados y el desarrollo personal*. Deben llevarse a cabo por todos los funcionarios públicos y contribuir a la consecución de la misión y la estrategia del Gobierno Federal (Federale overheid, 2003; Hondeghem et al, 2005; Scheepers y Parys, 2005). Estos valores no eran parte del modelo de competencia inicial. Ahora, estas competencias claves se vinculan a algunas de las competencias en el marco de garantizar la coherencia interna. En la figura 4 se representa cómo estos valores se integran en el modelo 1+5. También se han introducido **indicadores de comportamiento relacionados con valores como la diversidad, el desarrollo sostenible y el bienestar de los empleados** en el modelo de competencias (FOD P & O, 2009a). Algunas de las competencias que se han planteado necesarias incluir en el modelo de competencias son las que aparecen en la figura 5.

Figura 5: Futuras competencias

Belgium	<ul style="list-style-type: none"> • Continuing reflection of the offered solutions • Culture of ownership and loyalty • Customer orientation • Effective • Ethno communication and networking • Flexibility • Innovative and creative capacity • Knowledge management and knowledge sharing 	<ul style="list-style-type: none"> • Leading based on results • Quality orientation • Responsible • Results orientation • Self development • Service orientation • Transparency • Vision
---------	--	--

Fuente: Op de Beeck, Sophie et Hondeghem, Annie (2010b)

Tomando en cuenta las competencias claves del gobierno federal, el modelo de competencias existente también se puede interpretar como una matriz con las cinco competencias claves superpuestas a los cinco grupos de competencias genéricas (Figura 6) (OECD, 2007b).

Figura 6: Matriz de competencias

		COMPETENCY CLUSTERS				
		Dealing with information	Dealing with tasks	Giving direction and leading	Interpersonal relations	Personal effectiveness
CORE COMPETENCIES	Collaboration					
	Service					
	Loyalty					
	Result orientation					
	Personal development					

Fuente: Op de Beeck, Sophie et Hondeghe, Annie (2010a)

Las competencias de liderazgo del Gobierno Federal belga se identificaron de acuerdo a las prioridades y actividades principales de los tres distintos niveles de gestión: línea de gestión, mandos intermedios y altos directivos (Figura 7).

Figura 7: Competencias de liderazgo en el Gobierno Federal belga

COMPLEXITY - IMPACT	LOW	Dealing with information	Dealing with tasks	Giving direction and leading	Interpersonal relations	Personal effectiveness
		Understanding data	Execute tasks	Share one's know-how	Communicating	Show respect
		Assimilate data	Structure the workload	Supporting	Active listening	Adaptability
		Analyse data	Problem solving	Managing employees	Team working	Show reliability
		Integrate data	Decision-making	Motivating	Service oriented action	Show commitment
		Innovating	Organising	Coaching/developing	Advising	Managing stress
		Conceptualising	Managing the service	Building teams	Influencing	Self-development
		Understand the organisation	Managing the organisation	Managing teams	Relation building	Achieving goals
	HIGH	Develop vision	Guiding the organisation	Inspiring	Network building	Organisation involvement

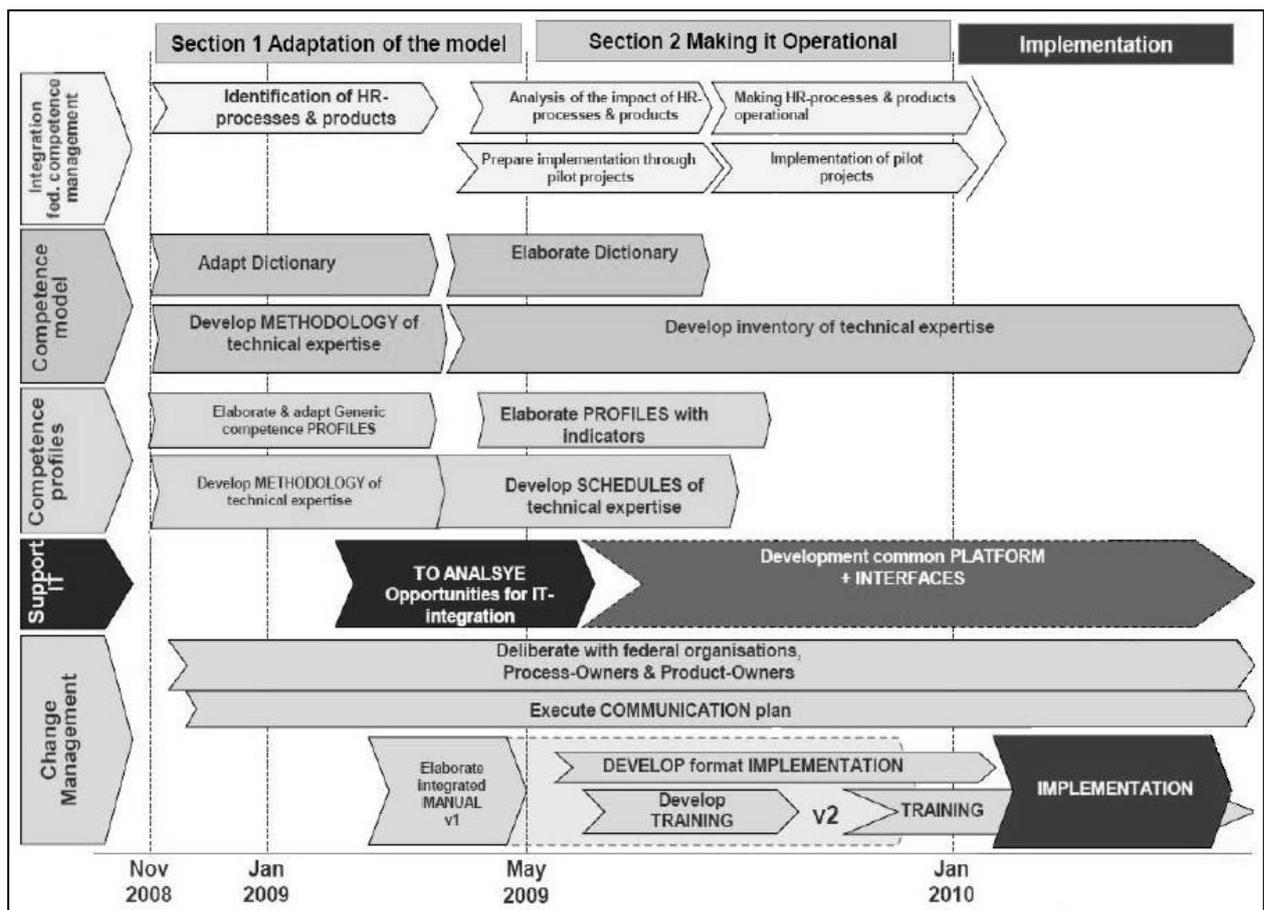
Source: FOD P&O, 2009b

○ = line management
 ○ = middle management
 ○ = top management

Fuente: Op de Beeck, Sophie et Hondeghe, Annie (2010a)

En 2008, el Gobierno Federal decidió analizar a fondo el modelo de competencias existente con el fin de ajustarla a las exigencias actuales. En 2009, el modelo de competencias fue revisado, basándose en las necesidades de las diferentes entidades federativas y en una experiencia de cinco años con el modelo existente. En resumen, la filosofía detrás de todo este proceso de revisión no era cambiar todo, pero si mejorar las herramientas existentes. Una visión general esquemática de todo el proceso de revisión es la plasmada en la figura 8.

Figura 8: Proceso de Revisión del Modelo de Competencias 5 +1



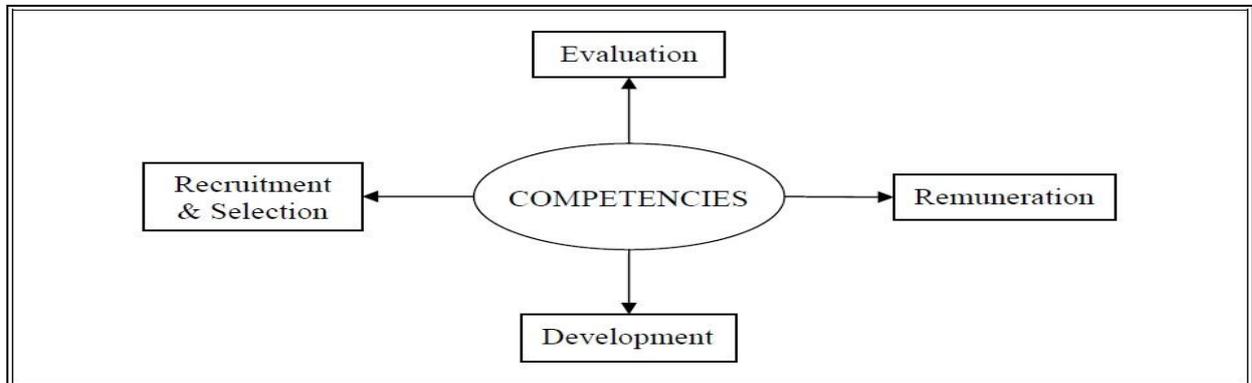
Fuente: FOD P&O, 2009b

3. La gestión por competencias en la selección, la formación y el desarrollo de la carrera profesional

Uno de los cuatro pilares del Plan Copérnico del Gobierno Federal era "modernizar la gestión de recursos humanos". Hasta la reforma, el Gobierno Dederal dedica muy poco a la planificación del personal y el enfoque de la formación y el desarrollo era muy fragmentado. El reclutamiento y la selección del personal era centralizado y rígido, y la remuneración se basa únicamente en el grado y la antigüedad. El Plan Copérnico transformó una serie de procesos de recursos humanos. Parte de la integración horizontal de los procesos se apoya en la gestión por competencias (Brans y Hondeghe, 2005).

En la actualidad, la evaluación y el desarrollo de competencias tienen un lugar muy importante en el ciclo de gestión de recursos humanos, por lo que todos los procesos se basan en la gestión por competencias (Figura 9).

Figura 9: Gestión por Competencias en el centro de los procesos de RR.HH.



Fuente: Scheepers & Parys, 2005

3.1. Reclutamiento y selección

El reclutamiento y la selección se basan tanto en las titulaciones académicas de los aspirantes como en pruebas que han de realizar. La estrategia de contratación ha pasado de los exámenes de conocimientos mega-generalistas para la contratación de perfiles específicos a la contratación basada en competencias (OCDE, 2007). Por consiguiente, las pruebas se centran en las competencias del candidato (Hondegheem y Parys, 2002). Otro nuevo elemento en el proceso de selección es el uso de los centros de evaluación, que son instrumentos muy conocidos para el monitoreo de competencias (Hondegheem et al., 2005).

Recientemente, ha habido un intento de sustituir los requisitos de cualificación de educación (diplomas) a los requisitos de competencia. Esto significa que las personas también pueden ser designados para funciones específicas si pueden demostrar las competencias necesarias (competencias adquiridas en otro lugar), incluso si no tienen la titulación requerida. Sin embargo, este procedimiento se resistió en Bélgica porque los diplomas son considerados como el mecanismo más objetivo y como una barrera contra el nepotismo. Hasta el momento, esta filosofía de competencia sólo se puede aplicar en los procedimientos de selección en caso de escasez de cualificaciones específicas en el mercado de trabajo (por ejemplo, los profesionales de TI) y apenas se implementa (Hondegheem, 2009).

La modernización de los procedimientos de contratación y selección se inició con un enfoque en los funcionarios superiores. Una innovación importante en las reglas de implementación desde la reforma de Copérnico es la introducción de un sistema de mandatos de los altos funcionarios, lo que significa un nuevo sistema de carrera, sustituyéndose definitivamente por un contrato temporal de seis años (con posibilidad de renovación). Este nuevo sistema se ajusta a la tendencia a aumentar la responsabilidad y la rendición de cuentas de los altos funcionarios. El ministro responsable de la función pública considera el sistema de mandatos

como palanca clave de la agenda de modernización, ya que aumentaría la capacidad de gestión de la administración federal que consideraba insuficiente. El plan inicial era que cerca de 400 puestos en el Gobierno Federal deben ser declarados desiertos. Esto fue parte de una estrategia para sustituir a los actuales funcionarios superiores (Hondeghe, 2009). Para la selección de los nuevos altos directivos, se definieron los perfiles de competencias. De acuerdo con el Real Decreto de 2 de mayo de 2001, [el proceso de selección](#) consta de dos partes: [un centro de evaluación para poner a prueba las competencias genéricas de liderazgo](#), y [una entrevista con un jurado de expertos para evaluar las competencias específicas de las funciones](#). En un reciente Real Decreto (15 de junio 2004), el centro de evaluación ha sido excluido del proceso de selección. [Ahora, se analiza una mezcla de competencias genéricas y específicas en una entrevista con un jurado experto](#), que se encarga de todo el proceso (Pelgrims, 2005).

3.2. Formación: Desarrollo personal y organizacional

[La formación](#) está planteada tanto desde la óptica del desarrollo personal como de la [organización](#). La evaluación del desempeño se ve en combinación con la gestión por competencias y la evaluación de la competencia. Se centra en los objetivos de desempeño que deben cumplir y los objetivos de desarrollo a alcanzar. En la actualidad, existe un consenso para luchar por un sistema de evaluación del desempeño, que debe ser claro, objetivo y transparente (acordado en la Negociación Colectiva 2009-2010, punto 16) (FOD P & O, 2009b).

El Real Decreto de 2 de agosto de 2002 sobre un ciclo de evaluación en el Gobierno Federal, llevó a la introducción de los ["círculos de desarrollo"](#). Estos círculos de desarrollo deben contribuir a la consecución de los objetivos de la organización y al desarrollo de las competencias de los funcionarios públicos. [Un plan de entrenamiento individual](#) es un elemento crucial en los círculos de desarrollo y se hacen para cada servidor público. En otras palabras, [el enfoque está en el desarrollo de competencias con el fin de alcanzar los objetivos personales y organizacionales, en lugar de evaluar o sancionar funcionarios públicos](#) (FOD P & O, 2009a; Hondeghe et al, 2005; Scheepers y Parys, 2005).

El círculo de desarrollo consta de cuatro fases: [discusión de la función, discusión de la planificación, la revisión del desempeño, y la entrevista de evaluación](#). La última fase es seguida por una discusión de la planificación, que es el comienzo de un nuevo círculo de desarrollo (Scheepers y Parys, 2005). En teoría, estos círculos de desarrollo deben basarse en los perfiles de competencias definidas. En la práctica, sin embargo, algunas organizaciones utilizan los perfiles de competencia, mientras que otros no lo hacen (FOD P & O, 2009a). El conocimiento de los círculos de desarrollo es considerable y ha contribuido a una mejor comprensión entre el supervisor y el empleado mejorando los conocimientos sobre lo que se espera de cada actor. Sin embargo, se observó que ahora se debe prestar más atención para mejorar los procesos y visualizar los resultados (FOD P & O, 2009b).

El desarrollo de competencias y la evaluación de la competencia son claves tanto en cuestiones de formación como en el desarrollo de la carrera. Desarrollado en todas sus formas es por excelencia la herramienta para desarrollar las competencias del funcionario público, como individuo, pero también como parte de la organización o el nivel en el que él o ella está en funcionamiento. El desarrollo de competencias es más que un entrenamiento. En el ciclo de vida de cada empleado (la base para el proceso de desarrollo) el desarrollo comienza a partir de la entrada, continúa a través del presente y en ocasiones incluso en la salida. Herramientas como la evaluación de 360°, la autoevaluación, el plan de desarrollo de personal, la evaluación del desempeño, indicadores de competencias y de comportamientos, entrevistas de función, entrevistas de salida, distintas posibilidades de formación y los programas específicos de formación, son integrados y se promueven su uso (FOD P & O, 2009b).

El itinerario formativo que cada servidor público inicia en el comienzo de su carrera y que continuará hasta el final, comienza con la formación inicial durante el periodo de prueba. Justo después de eso, los funcionarios públicos pueden inscribirse en la *“certificación de capacitación”* (cf. infra). Además de eso, también hay abiertos *capacitaciones profesionales* que responden a las diferencias individuales de competencias que surgen de los círculos de desarrollo (*planes individuales de formación*) o que son necesarios para el progreso en la carrera (Dupont, 2006).

3.2.1. Planes de formación certificados para administradores

La introducción de *programas de formación a medida para la gestión de personas y empleados de todos los niveles* es una cuestión importante. Hasta octubre de 2009, ha estado vigente el *Programa PUMP* (Programa de Gestión Pública), una formación intensiva, interactiva de 2 años y orientada a la experiencia y promover un alto potencial. Mientras que PUMP no se continúa como tal, sus objetivos, sus temas, sus métodos de entrenamiento se integran en un programa más amplio de desarrollo de la trayectoria, que se ofrece todos los años a un gran grupo de gestores, introduciendo programas de formación adaptados (acordado en la Negociación Colectiva 2009-2010). También cuentan con el *Programa "Vitruvio"* para el desarrollo del liderazgo, que está diseñado principalmente para los mandos medios y para la alta dirección.

3.2.2. Planes de formación estándar

En la actualidad, el Instituto de Formación de la Administración Federal provee *formación estándar* a un número de funcionarios públicos de entre 2000 y 2500, que se centra en la *capacitación de la efectividad personal y las técnicas de gestión*. La demanda es esencialmente individual, *centrándose en los problemas operativos y tácticos específicos encontrados en su propia labor individual, o en su equipo*. El resultado, en su caso, por lo tanto, es local y no forma parte de un proceso integrado (FOD P & O, 2009b).

3.2.3. Planes de formación certificados

La **formación certificada** se ha convertido en una de las principales herramientas de gestión por competencias en el Gobierno Federal. Cada seis u ocho años, los funcionarios públicos de todos los niveles pueden realizar voluntariamente una formación certificada organizada por el Instituto de Formación del Gobierno Federal. Su objetivo: actualizar y desarrollar las cualificaciones y competencias genéricas comunes de todos los funcionarios públicos. Las competencias se evalúan a través de un examen del grado de cumplimiento de los objetivos de aprendizaje. Algunas formaciones están abiertas a participantes de diferentes niveles. En ese caso, hay una diferencia en el grado de dificultad de la prueba. Los funcionarios públicos son estimulados a participar en estas formaciones mediante una “asignación (económica) por competencias”, que se recibe cuando se cumplen los objetivos de la capacitación. La *asignación por competencias* supone un extra a la remuneración normal ya sea mediante un *subsidio especial* o el *acceso a una escala salarial superior* (Dupont, 2006; Hondeghe et al, 2005;. Scheepers y Parys, 2005).

3.2.4. Planes de formación certificados especiales

Las competencias adquiridas en otros lugares, están certificados para cualquiera que posea un diploma y/o certificado, emitido por las escuelas y/o universidades o cursos de formación certificados u organizaciones. Normalmente, el funcionario tiene tales títulos y/o certificados antes del ingreso en la función pública como requisito para ingresar al servicio público.

A veces la gente tiene adquiridas determinadas competencias profesionales a través de su propia experiencia profesional, pero por una razón u otra, no disponen de los diplomas o certificados requeridos. Ante esos casos, la Agencia de Selección y Contratación Federal (Selor) organiza pruebas para evaluar el dominio de las competencias requeridas y adquiridas fuera del sistema. El certificado tendrá una validez de 5 años (acordado en la Negociación Colectiva 2009-2010) (FOD P & O, 2009b).

3.2.5. Metodología de aprendizaje

La **metodología de aprendizaje** de la oferta formativa también incorpora el enfoque de las competencias. Disponen de diferentes formas de aprendizaje. Dependiendo de las necesidades, las metas personales y profesionales, se puede optar por una forma de aprendizaje o una combinación de métodos. Entre la metodología que contemplan se encuentra: una formación “clásica” o “tradicional” (escolástica); el **auto-aprendizaje**; la **formación on-line**; la **formación semipresencial** o “**blended learning**”; y métodos de aprendizaje basado en el propio puesto de trabajo como el “**mentoring**”, el “**coaching**” o “**L’intervision**” (intervisión) que se realiza en grupo con los propios compañeros de trabajo.

3.3. Desarrollo de la carrera: política de remuneración

Respecto al desarrollo de la carrera profesional, el nuevo sistema de evaluación no sólo se centra en el desarrollo de competencias, también en la nueva política de remuneración. Antes del Plan Copérnico, el salario de los funcionarios públicos se determinaba mediante exámenes de antigüedad, categoría y conocimientos, que a menudo tenían poco que ver con el trabajo real de cada persona (Hondegghem y Parys, 2002; Hondegghem et al, 2005.). Ahora, sin embargo, la remuneración está relacionada con la evaluación y el desarrollo de las competencias.

La primera innovación en el sistema de remuneración fue la introducción de un ejercicio para ponderar el trabajo y determinar la remuneración de los nuevos altos directivos. Esta evaluación del trabajo se basa, en parte, en la evaluación de las competencias y ayuda a legitimar un aumento salarial sustancial para poder competir con el sector privado. El sistema de evaluación del trabajo, sin embargo, no fue plenamente aplicado, ya que los puestos laborales más altos (el llamado "nivel N ") todavía tienen el mismo sueldo, mientras que el peso de sus puestos de trabajo no es el mismo. Esta estandarización es el resultado de la amenaza de que la misma ponderación podría aplicarse a las carteras de los ministros, que los ministros no pueden aceptar (Brans y Hondegghem, 2005; Hondegghem y Parys, 2002). Para el resto de funciones de alta dirección (N-1 y la N-2), el sistema de evaluación del trabajo se aplica de manera más consistente (Hondegghem, 2009).

La retribución salarial relacionada con el rendimiento sigue siendo un concepto polémico en la política de retribuciones tanto de los servidores públicos como de los nuevos altos directivos. Las tradiciones y los principios de la igualdad en el Gobierno Federal todavía se resisten fuertemente a la retribución variable (Hondegghem y Parys, 2002).

Como se dijo anteriormente, el nuevo sistema de evaluación ofrece a los servidores públicos de todos los niveles la posibilidad de ganar una "asignación por competencias" extra en la parte superior de su salario normal. Esta asignación adicional está relacionada con un examen que se realiza al final de la formación certificada. Una vez que los funcionarios públicos tengan éxito en este examen de competencias, reciben la asignación cada año durante seis a ocho años, dependiendo de la situación específica del servidor público. Esto conecta la remuneración a la capacidad y la voluntad de desarrollar sus competencias con el fin de cumplir con su personal, así como los objetivos de la organización (Hondegghem y Parys, 2002; Hondegghem et al, 2005.)

La OCDE (2007) y Scheepers y Parys (2005) notan que la gestión por competencias en el caso del Gobierno Federal podría socavar la aplicación de un enfoque de gestión de recursos humanos basado en los resultados. Es decir, el sistema de evaluación se desconecta del sistema de remuneración. En este momento, la remuneración está ligada a la voluntad de los funcionarios públicos para desarrollar sus competencias mediante la formación, en lugar de estar ligada a la medida en la que sus competencias se están traduciendo en calidad del

rendimiento. Como resultado, la atención al personal y a la gestión de puede llegar a estar desproporcionadamente centrada en las competencias más que en los resultados y el rendimiento individual (OCDE, 2007; Scheepers y Parys, 2005).

4. Factores claves de éxito

Según la FPS P & O, hay varios **factores de éxito** en la introducción de la gestión por competencias (FOD P & O, 2009c):

- ✓ Patrocinio
- ✓ Enfoque participativo
- ✓ Un modelo de competencias metodológicamente bien construido
- ✓ Plan de comunicación
- ✓ Formación
- ✓ Seguimiento de la ejecución
- ✓ Coordinación sólida para garantizar la coherencia
- ✓ Integración de los diferentes procesos de recursos humanos
- ✓ Facilidad de uso para los diferentes grupos destinatarios
- ✓ Capacidad de adaptación de acuerdo a las prioridades de las distintas organizaciones.

5. Tabla resumen

Tabla resumen del caso de estudio: Bélgica		
Institución referente	El “ Service public fédéral Personnel et Organisation ” (FPS P & O), <i>Servicio público federal de Personal y Organización</i> , del Gobierno de Bélgica.	
Conceptos claves	<u>Competencia</u>	Conocimientos, actitudes y conocimientos que se expresan en comportamientos observables y que tienen un valor predictivo para el cumplimiento efectivo de una función o un rol específico
	<u>Gestión por competencias</u>	Conjunto de actividades destinadas a la realización de la misión de la organización y la optimización del rendimiento de los empleados y, por lo tanto, para reclutar y para desarrollar las competencias de las personas y equipos.
El modelo	<u>Modelo de Competencias «5+1»[®] de Hudson</u>	<i>5 grupos de competencias genéricas</i> (Gestión de la información; Gestión de las tareas; Gestión de los colaboradores; Gestión de las relaciones; y Gestión del funcionamiento del personal) y <i>1 grupo de competencias técnicas</i> (Figuras 2 y 3).
		Cada grupo de competencias genéricas comprende 8 competencias
		Hay una jerarquía en el grado de dificultad de la adquisición de la competencia.
		Para cada competencia existe una definición y una puesta en marcha en términos de la conducta efectiva, llamados indicadores de comportamiento; los cuales se presentan en el diccionario de competencias .

		<p>Las competencias requeridas para cada función se presentan en la descripción del puesto de trabajo (puestos tipo). Se elaboró una cartografía federal (base de datos), que contiene todas las descripciones de los puestos en la Administración Federal clasificados por niveles (A, B, C y D).</p> <p>Se definen perfiles de competencias, que se basan en el papel (experto/apoyo - líder - jefe de proyecto), el nivel y la clase del servidor público de que se trate. El perfil de competencias consiste en un conjunto de competencias, que se elige del modelo de competencias 1+5. Cada competencia viene con un conjunto de indicadores de comportamiento que pueden ser diferentes según el nivel de la función (FOD P & O, 2009a).</p>
La selección	Empleados públicos	Se basan tanto en las titulaciones académicas de los aspirantes como en pruebas que han de realizar. Los diplomas son considerados como el mecanismo más objetivo y como una barrera contra el nepotismo.
	Altos funcionarios	Un contrato temporal de seis años (con posibilidad de renovación). Se analizan competencias genéricas y específicas en una entrevista con un jurado experto, que se encarga de todo el proceso.
La formación	Los "círculos de desarrollo"	Un plan de entrenamiento individual: El enfoque está en el desarrollo de los perfiles de competencias definidas con el fin de alcanzar los objetivos personales y organizacionales, en lugar de evaluar o sancionar funcionarios públicos.
	Formación para administradores	Programas de formación a medida para la gestión de personas y empleados de todos los niveles, como el Programa PUMP (Programa de Gestión Pública), o el Programa "Vitruvio" para el desarrollo del liderazgo, que está diseñado principalmente para los mandos medios y para la alta dirección.
	Formación estándar	Se centra en la capacitación de la efectividad personal y las técnicas de gestión. La demanda es esencialmente individual, centrándose en los problemas operativos y tácticos específicos encontrados en su propia labor individual, o en su equipo.
	Formación certificada	Cada seis u ocho años, los funcionarios pueden realizar voluntariamente una formación certificada, para actualizar y desarrollar las cualificaciones y competencias genéricas comunes. Las competencias se evalúan a través de un examen del grado de cumplimiento de los objetivos de aprendizaje. Los funcionarios públicos son estimulados mediante una "asignación (extra económico) por competencias", que se recibe cuando se cumplen los objetivos de la capacitación, ya sea mediante un <i>subsidio especial</i> o el <i>acceso a una escala salarial superior</i> .
	Formación certificada especial	<p>Las competencias adquiridas en otros lugares, están certificados para cualquiera que posea un diploma y/o certificado, emitido por las escuelas y/o universidades o cursos de formación certificados u organizaciones. También se organizan pruebas para evaluar el dominio de las competencias requeridas y adquiridas fuera del sistema. El certificado tendrá una validez de 5 años.</p> <p>La metodología de aprendizaje de la oferta formativa también incorpora el enfoque de las competencias: una formación "clásica" o "tradicional" (escolástica); el auto-aprendizaje; la formación on-line; la formación semipresencial o "blended learning"; y métodos de aprendizaje basado en el propio puesto de trabajo como el "mentoring", el "coaching" o "L'intervision" (intervisión) que se realiza en grupo con los propios compañeros de trabajo.</p>

La carrera profesional	El desarrollo de competencias y la evaluación de la competencia son claves tanto en cuestiones de formación como en el desarrollo de la carrera .
	La remuneración está relacionada con la evaluación y el desarrollo de las competencias (no se aplica a los altos cargos ni a las carteras ministeriales).
	La retribución salarial relacionada con el rendimiento sigue siendo un concepto polémico en la política de retribuciones tanto de los servidores públicos como de los nuevos altos directivos. Las tradiciones y los principios de la igualdad en el Gobierno Federal todavía se resisten fuertemente a la retribución variable.
	La remuneración está ligada a la voluntad de los funcionarios públicos para desarrollar sus competencias mediante la formación, en lugar de a la medida en la que sus competencias se están traduciendo en calidad del rendimiento.

Enlaces web relevantes de la FPS P & O

[Gestion des compétences](#) (Gestión por competencias)

[Manuel Gestion des compétences au sein de l'Administration fédérale](#) (Manual de gestión por competencias en la Administración federal)

[Le dictionnaire des compétences](#) (El diccionario de competencias)

[Réseau Gestion des compétences - Cercles de développement: programme 2013](#) (Red Gestión por competencias – Círculos de desarrollo: Programa 2013)

[Des profils de compétences](#) (Los perfiles de competencias)

[Recrutement et sélection](#) (Reclutamiento y selección)

[Intégration et stage](#) (Integración y formación)

[Cercles de développement](#) (Círculos de desarrollo)

[Accompagnement de carrière](#) (Orientación profesional)

[Formation et développement](#) (Formación y desarrollo)

[Méthodes d'apprentissage](#) (Métodos de aprendizaje)

[Gestion des connaissances](#) (Gestión del conocimiento)

[Transmission des savoirs Seniors-Juniors](#) (Transmisión de saber entre noveles y veteranos)

[Evaluation des mandataires](#) (Evaluación de los mandos)

[Rémunération et avantages](#) (Remuneración y beneficios)

Bibliografía consultada

Op de Beeck, Sophie et Hondégheem, Annie (2010a): *Competency Management in the Belgian Federal Government*. K.U. Leuven, Public Management Institute.

Op de Beeck, Sophie et Hondeghem, Annie (2010b): *Managing competencies in government: state of the art practices and issues at stake for the future*. OCDE. Versión revisada del documento presentado en el Congreso anual *Public Employment and Management Working Party* celebrado en diciembre de 2009 con número GOV/PGC/PEM (2009).

Página web oficial de la FPS P & O: <http://www.fedweb.belgium.be/fr/#.UdF1D1chHcs>

Referencias

Brans, M. & Hondeghem, A. (2005) “Competency Frameworks in the Belgian Governments: Causes, Construction and Contents”, *Public Administration*, 83 (4), pp. 823-837.

Dupont, C. (2005) *Algemene beleidsnota van de minister van Ambtenarenzaken, Maatschappelijke Integratie, Grootstedenbeleid en Gelijke Kansen belast met de Interculturaliteit – Deel Ambtenarenzaken 2005-2006*, Belgische Kamer van Volksvertegenwoordigers, 14 november.

Dupont, C. (2006) *Algemene beleidsnota van de minister van Ambtenarenzaken, Maatschappelijke Integratie, Grootstedenbeleid en Gelijke Kansen belast met de Interculturaliteit – Deel Ambtenarenzaken 2006-2007*, Belgische Kamer van Volksvertegenwoordigers, 31 oktober.

Federale overheid (2003) *Competentiewoordenboek*.

Federale overheid (2009) *Federale Cartografie – Federale functies en functiefamilies* [online] (accessed October 2009) Federale portaalsite. Available online: <http://www.federalecartografie.be/>

Federale Regering (1999) *De brug naar de eenentwintigste eeuw – regeerakkoord – 7 juli 1999*.

Fedweb (2009) *Portaal van het federale personeel* [online] (accessed November-December 2009). Available online: <http://www.fedweb.belgium.be/>

FOD P&O (2002) *Copernicus: Midden in de toekomst – De hervorming van de Belgische federale overheid* (brochure), Federale Overheidsdienst Personeel en Organisatie.

FOD P&O (2009a) *Interview October 27, 2009*, Federale Overheidsdienst Personeel en Organisatie, Brussel.

FOD P&O (2009b) *Major HRM Developments in Belgium (federal administration)*, Handout at the Annual Meeting of the Public Employment and Management Working Party, OECD Conference Centre, Paris, 15-16 December 2009.

FOD P&O (2009c) *Questionnaire on Competency Management in the Public Sector – Answers of FOD P&O*, Federale Overheidsdienst Personeel en Organisatie, Brussel.

Hondeghem, A. (2009) *The National Civil Service in Belgium*. Update of: Hondeghem, A. (2000) “The National Civil Service in Belgium”, in Bekke, H.A.G.M. & Van der Meer F.M (Eds.) (2000) *Civil service systems in Western Europe*, Edward Elgar, UK: Cheltenham, pp. 120-147.

Hondeghem, A. & Parys, M. (2002) “Competency Management in Belgium: The Flemish and Federal Governments on the Move”, in Horton, S., Hondeghem, A. & Farnham, D. (Eds.) (2002) *Competency Management in the Public Sector: European Variations on a Theme*, International Institute of Administrative Science monographs, 19, IOS, Amsterdam, pp. 49-64.

Hondeghem, A., Horton, S. & Scheepers, S. (2005) “Modèles de gestion des competences en Europe”, *Revue française d’administration publique*, 16, pp. 561-576.

Horton, S., Hondeghem, A. & Farnham, D. (Eds.) (2002) *Competency Management in the Public Sector: European Variations on a Theme*, International Institute of Administrative Science monographs, 19, IOS, Amsterdam.

Lavelle, J. (2007) “On Workforce Architecture, Employment Relationships and Lifecycles: Expanding the Purview of Workforce Planning and Management”, *Public Personnel Management*, 36 (4), pp. 371-385.

OECD (1996) *Integrating People Management into Public Service Reforms*, Organisation for Economic Co-operation and Development, Paris.

OECD (2007) *OECD Reviews of Human Resource Management in Government: Belgium*, Organisation for Economic Co-operation and Development, Paris.

Pelgrims, C. (2005) “Op zoek naar topmanagers voor de federale administratie”, in Hondeghem, A. & Depré, R. (Red.) (2005) *De Copernicushervorming in perspectief: veranderingsmanagement in de federale overheid*, Vanden Broele, Brugge.

Scheepers, S. & Parys, M. (2005) “De moeizame weg van personeelsadministratie naar modern HRM en competentie management”, in Hondeghem, A. & Depré, R. (Red.)

(2005) *De Copernicushervorming in perspectief: veranderingsmanagement in de federale overheid*, Vanden Broele, Brugge.

Vervotte, I. (2008a) *Algemene beleidsnota van de minister van Ambtenarenzaken en Overheidsbedrijven – Deel Ambtenarenzaken 2007-2008*, Belgische Kamer van Volksvertegenwoordigers, 21 april.

Vervotte, I. (2008b) *Algemene beleidsnota van de minister van Ambtenarenzaken en Overheidsbedrijven – Deel Ambtenarenzaken 2008-2009*, Belgische Kamer van Volksvertegenwoordigers, 5 november.