



# El Modelo de Profesionalización Alineado a Competencias del Instituto Hacendario del Estado de México

**Revista Iberoamericana de Gobierno Local**  
**Número 13, Granada, Noviembre, 2018**  
**ISSN: 2173-8254**

[www.revista.cigob.net](http://www.revista.cigob.net)



Secretaría General  
Iberoamericana

Secretaria-Geral  
Ibero-Americana





**Resumen:** En el último decenio, el Instituto Hacendario del Estado de México (IHAEM) ha formulado estrategias y asignado recursos a la profesionalización de los servidores públicos hacendarios, como una de sus grandes responsabilidades, en cuanto a su figura de articulador del Sistema de Coordinación Hacendaria del Estado de México.

Resultado de ejercicios institucionales programados de planeación estratégica en el que intervienen metodólogos especializados en el diseño funcional de normas técnicas de competencial laboral de tercera generación; docentes del Colegio de Estudios Hacendarios del Estado de México (CEHEM); evaluadores y verificadores de competencia laboral de la Comisión Certificadora de Competencia Laboral del Estado de México y Municipios (COCERTEM); así como servidores públicos especializados en determinadas funciones públicas.

De este modo, el documento presenta el diseño, ejecución y evaluación del modelo de profesionalización al servicio de los servidores públicos hacendarios municipales, orientado a la competencia laboral.

**Palabras clave:** Formación, capacitación, Hacienda Pública Municipal, Normalización y Certificación de Competencias Laborales

**Abstract:** In the last decade, the Treasury Institute of the State of Mexico (IHAEM) has formulated strategies and assigned resources to the professionalization of public servants, as one of its great responsibilities, in terms of its role as coordinator of the Treasury Coordination System of the Treasury. Mexico state.

Result of programmed institutional exercises of strategic planning involving specialized methodologists in the functional design of technical standards of third-generation labor competency; teachers of the College of Studies Hacendarios of the State of Mexico (CEHEM); evaluators and verifiers of labor competence of the Certification Commission of Labor Competence of the State of Mexico and Municipalities (COCERTEM); as well as public servants specialized in certain public functions.

[www.revista.cigob.net](http://www.revista.cigob.net)



Secretaría General  
Iberoamericana

Secretaria-Geral  
Ibero-Americana





In this way, the document presents the design, execution and evaluation of the professionalization model at the service of public servants municipal treasuries, oriented to labor competency.

**Key words:** Education, training, Municipal Public Finance, Standardization and Certification of Labor Competencies.



**El Modelo de Profesionalización Alineado a Competencias del Instituto  
Hacendario del Estado De México<sup>1 2</sup>**

**Instituto Hacendario del Estado de México**

**1. Descripción del contexto en el que se desarrolla la actuación**

Los esfuerzos institucionales realizados en programas de capacitación, adiestramiento y profesionalización de los servidores públicos hacendarios, principalmente de gobiernos locales, ha sido prolijo en experiencias, conocimientos resultantes de un ejercicio de retroalimentación entre la teoría y los efectos de su puesta en práctica, así como en la identificación de mejores prácticas en el desempeño.

Derivaciones positivas producidas por un proceso eficiente de planeación, ejecución, control y evaluación, cuyo detonador es la aplicación de un diagnóstico de detección de necesidades, a través de la identificación de la demanda de servicios de capacitación, que son de naturaleza inductiva a cargo de los especialistas (instructores y evaluadores), y deductiva derivada de la solicitud expresa de las autoridades y/o de los servidores públicos municipales.

Esta experiencia inicio el 23 de junio de 2004 hasta nuestras fechas.

**Objetivos**

Promover los valores que dan sustancia a la vocación del servicio público, procurando su capacitación transversal mediante competencias blandas, con la posibilidad de certificación en los estándares disponibles del CONOCER, aunado a una sólida formación jurídica. En resumen promover la profesionalización de los servidores públicos hacendarios.

---

<sup>1</sup> Joaquin Ramon Iracheta Cenecorta, Coordinador de Capacitación, Instituto Hacendario del Estado de México.

<sup>2</sup> Esta experiencia ha sido premiada en la convocatoria PREMIO UIM-FLACMA como experiencia ejemplo de las Administraciones municipales iberoamericanas, modelos, funcionamiento, gestión, financiación, servicios públicos, organización, estructura y régimen jurídico.

## **2. Descripción de la población beneficiaria de la Experiencia:**

El universo potencial de atención de nuestro modelo de profesionalización alineado a competencias laborales se determinó estimativamente en 9,338 personas, que desempeñan cargos de nivel superior y medio.

## **3. Descripción del Proyecto:**

El objetivo principal de este trabajo es mostrar el proceso de previsión, planeación organización, integración, dirección y control de nuestro Modelo de Profesionalización alineado a las Competencias Laborales de los servidores públicos de las administraciones locales del Estado de México, desarrollado por el Instituto Hacendario del Estado de México por más de una década, como una práctica original y adaptada a nuestras condiciones administrativas, culturales, socioeconómicas y políticas, buscando consolidar la vocación y autoestima de los servidores públicos municipales y por ende mejorar la competitividad de las administraciones locales en los ámbitos financieros, de la rendición de cuentas, de la transparencia de los actos de gobierno, la calidad de los servicios públicos, la ética y la honradez en el desempeño de sus responsabilidades.

Durante los primeros cinco años en que fue operado el modelo de evaluación de competencia laboral y sin contar con un marco normativo que obligara a los servidores públicos municipales a certificarse se logró la certificación de 544 servidores públicos con base a tres Normas Institucionales de Competencia Laboral con las que en ese momento contaba el Instituto Hacendario del Estado de México.

Una vez iniciada la gestión del actual Gobernador Constitucional del Estado de México Dr. Eruviel Ávila Villegas, en el año 2012, se da un paso importante en materia de profesionalización y certificación del servicio hacendario municipal estableciendo en la Ley la certificación de competencia laboral obligatoria para tesoreros municipales (2012), contralores municipales (2012), titular de catastro (2014) y tesoreros DIF (2015).

Aunado a lo anterior, durante este periodo se incrementaron de tres a trece Normas Institucionales de Competencia Laboral con lo que se logró la certificación de 2249 servidores públicos.

A principios del año 2016 y con autoridades municipales renovados entra en vigor modificaciones a la Ley Orgánica Municipal del Estado de México y en seguimiento a los cargos obligados a certificarse se adhieren a este grupo los Secretarios del Ayuntamiento, Directores de Obra Pública y Directores de Desarrollo Económico, logrando con ello la certificación de 1025 servidores públicos.

Finalmente, al cierre del ejercicio 2016 se cuenta ya con 3,818 servidores públicos certificados con base a 13 Normas Institucionales de Competencia Laboral.

#### **4. Criterios o factores de especial valor a la experiencia:.**

A la fecha esta estrategia cuenta con el reconocimiento y apoyo de las entidades federales que coparticipan en la profesionalización, evaluación y certificación de los servidores públicos, como es el caso del CONOCER, del INAFED y del Instituto para el Desarrollo Técnico de las Haciendas Públicas (INDETEC).

Formalmente según publicación en el Diario Oficial de la Federación (México) del 10 de agosto de 2016, nuestras normas institucionales de competencia laboral, son reconocidas como estándares de marca para su utilización a nivel nacional e internacional.

#### **5. Dificultades planteadas**

- Resistencia al cambio por parte de los servidores públicos y autoridades municipales
- Falta de personas con el perfil profesional especialmente en municipios pequeños
- Reclutamiento de personal municipal, ligado a relaciones familiares o que implique nepotismo

**6. Medidas que se han empleado para solventar estas dificultades:**

- Pláticas de inducción con el tema de formación de capital humano y de ética y autoestima a servidores públicos
- Formación de una sociedad del conocimiento hacendaria, a través del modelo de profesionalización alineado a competencias
- Reformas y adiciones en la normatividad aplicable a cargos públicos claves en la administración pública municipal

**7. Equipo técnico del proyecto**

Coordinación de Capacitación: Dos Personas

Coordinador de capacitación con maestría en Educación y Licenciatura en Contaduría Pública con especialidad en planeación Económica

Coordinador del Programa con Licenciatura en informática Administrativa con especialidad en procesos de Evaluación y Certificación de Competencias

Programa Certificación COCERTEM: Cinco Personas

Con licenciaturas económica - administrativas y con experiencia en Evaluación y Certificación de Competencias

Instructores: Treinta personas

Con estudios de Posgrado y licenciaturas económica - administrativas, con experiencia en los Cargos de la Administración Pública (Tesorero, Contralor, Directores, etc) y certificados en "Diseño e Impartición de Cursos", así como en las Normas Institucionales de Competencias Laboral donde imparten algún módulo de los diplomados alineados a los referentes normativos.

Evaluadores: Veinticinco personas

Con estudios de Posgrado y licenciaturas económica - administrativas, con experiencia en los Cargos de la Administración Pública (Tesorero, Contralor, Directores, etc) y certificados en "Evaluación de Competencias", así como en las Normas Institucionales de Competencias Laboral donde evalúan a los candidatos.

**8. Coste total aproximado y fuentes de financiación del proyecto.**

Fuentes de financiamiento: El 75% autoridades y servidores públicos municipales y el 25% restante del presupuesto anual del Instituto Hacendario del Estado de México.

Coste total: 34' 200, 000 (Treinta cuatro millones doscientos mil pesos 00/100. m.n) en los 13 años que lleva el Modelo de Profesionalización

**9. Actores implicados en el proyecto**

- Comité plenario de la COCERTEM
- Alianzas estratégicas en Certificación de Competencias Laborales (INAFED, CONOCER y el INDETEC)
- Centro de capacitación acreditados ante la COCERTEM
- áreas coordinadoras del proyecto del Instituto Hacendario del Estado de México.
- Plantilla de Instructores y evaluadores del Instituto Hacendario del Estado de México
- Servidores públicos municipales

**10. Precedentes conocidos**

En diciembre del 2003 concluyó el mandato fiduciario del CONOCER, procediéndose a su liquidación y extinción; reconstituyendo su figura jurídica en el 2004, como Consejo Nacional de Normalización y Certificación de Competencia Laboral; sin embargo, fue a mediados del 2005 cuando reinició sus actividades.

El nuevo CONOCER (2) regresa a sus orígenes y enfoca sus actividades, en materia de profesionalización en algunas ramas de actividad económica; dejando fuera de sus proyectos, la profesionalización del sector público, en base a normas de competencia laboral.

De modo que, con la (COCERTEM) se constituyó como alternativa que permite la profesionalización del desempeño competente en el servicio público municipal hacendario del Estado de México, con base en Normas Institucionales de Competencia Laboral.

## 11. Observaciones

- La metodología desarrollada por el equipo de la COCERTEM y aplicada a los procesos de evaluación y certificación han sido reconocidos por el CONOCER, el 10 de agosto de 2016, lo que permitirá replicar este proyecto en beneficio de los 2,445 municipios de México.
- Se trata de un proyecto original y plenamente a las necesidades de las autoridades locales del Estado de México.
- Se trata de un proyecto innovador que ha derivado las reformas y adiciones en la Ley Orgánica Municipal y en el Código Financiero del Estado de México.
- Los órganos de fiscalización dependientes del Poder Legislativo del Estado de México coadyuvan en la evaluación permanente de los servidores públicos que ocupan cargos claves en la administración pública local.
- Con debidas adaptaciones este modelo podría aplicarse a las autoridades locales en Latinoamérica
- Este proceso busca la mejora continua en la actualización de los contenidos, así como en los instrumentos que se aplican en el proceso de capacitación y certificación.