

## **MODELO DE COMPETENCIAS BUAP - MARCO INSTITUCIONAL DE COMPETENCIAS**

El presente documento integra y define una selección de competencias laborales aplicables a la Benemérita Universidad Autónoma de Puebla, constituyendo una herramienta estratégica para fortalecer el desempeño del personal y la gestión del talento humano. Las competencias aquí descritas establecen las características, habilidades y comportamientos necesarios para el adecuado desarrollo de los diferentes puestos de trabajo, así como una referencia para la elaboración, análisis y actualización de los perfiles de puestos.

Este documento se encuentra alineado a la Norma de Igualdad Laboral y No Discriminación (NMX-R-025-SCFI-2015), así como a las normas de calidad y al Sistema Integral de Gestión Institucional (SIGI) implementados en la Institución, con el propósito de asegurar que los procesos de contratación, promoción, capacitación y evaluación del desempeño se desarrollen de manera objetiva, transparente, incluyente y basada en méritos.

Asimismo, contribuye a la mejora continua al facilitar la identificación y cierre de brechas en el desarrollo de competencias, promoviendo un clima organizacional favorable, la igualdad de oportunidades y el cumplimiento de los objetivos institucionales. De esta forma, se garantiza que las descripciones y requisitos de los puestos se encuentren alineados con la misión, visión y valores que rigen el quehacer institucional, impulsando la eficiencia y el logro de resultados con pertinencia y enfoque de calidad. Para este fin, se abordan los contenidos en los siguientes apartados:

- 1. INTRODUCCIÓN A LAS COMPETENCIAS**
- 2. COMPETENCIAS INSTITUCIONALES**
  - 2.1 COMPETENCIAS TRANSVERSALES**
  - 2.2 COMPETENCIAS ESPECÍFICAS**
- 3. NIVELES DE DOMINIO DE LAS COMPETENCIAS**
- 4. CONOCIMIENTOS TÉCNICOS Y TECNOLÓGICOS**
- 5. APLICACIÓN DEL MODELO DE COMPETENCIAS**

## 1. INTRODUCCIÓN A LAS COMPETENCIAS

El concepto de competencia ha sido ampliamente abordado en el ámbito organizacional y de la gestión del talento humano. De acuerdo con Alles (2006), las competencias se entienden como “características subyacentes en una persona, que están causalmente relacionadas con una actuación exitosa en un puesto de trabajo o situación determinada” (p. 36). Esta definición resalta el vínculo entre los atributos personales —como conocimientos, habilidades, actitudes y valores— y el desempeño efectivo en un contexto laboral específico.

Por su parte, Spencer y Spencer (1993) definen la competencia laboral como “una característica subyacente de un individuo que está causalmente relacionada con un desempeño efectivo o superior en un trabajo o situación” (p. 9). Desde esta perspectiva, las competencias laborales se conciben como la integración de determinadas capacidades cuya expresión se evidencia a través de comportamientos observables que favorecen un desempeño exitoso en el puesto.

En síntesis, ambas definiciones coinciden en considerar las competencias como rasgos personales que predicen el desempeño exitoso, aunque Alles (2006) enfatiza la gestión organizacional de estas capacidades, Spencer y Spencer (1993) centran su enfoque en el modelo conductual y predictivo del rendimiento laboral. Por lo que se pueden conceptualizar como el conjunto integrado de conocimientos, habilidades, actitudes y comportamientos observables, relativamente estables e intencionales, que permiten a una persona desempeñarse de manera eficiente en un puesto o función determinados, de acuerdo con los requerimientos del contexto organizacional.

De esta manera, las competencias laborales no se restringen sólo a poseer los conocimientos necesarios para realizar tareas, sino también a la habilidad de las personas para ejecutarlas eficientemente. En otras palabras, implican tanto el saber cómo hacer algo, como la capacidad de llevarlo a cabo en un contexto práctico.

La UNESCO (1996), a través del Informe Delors, estableció las bases conceptuales del enfoque por competencias al señalar que la educación debe orientarse hacia cuatro pilares fundamentales: **aprender a conocer, aprender a hacer, aprender a ser y aprender a convivir**. Estas dimensiones representan las capacidades integrales que las personas deben desarrollar para responder de manera efectiva a los desafíos sociales, personales y profesionales, y al mismo tiempo, asegurar un desempeño profesional eficiente, ético y colaborativo.

De esta forma, las competencias laborales no se restringen a poseer los conocimientos necesarios para realizar tareas, sino también a la habilidad de las personas para ejecutarlas eficientemente. En otras palabras, desde la perspectiva de la UNESCO, es mucho más que una habilidad técnica. Se refiere a la **capacidad integral** de una persona para movilizar sus conocimientos, habilidades, actitudes y, cuando sea necesario, apoyarse en recursos externos para actuar eficientemente frente a problemas reales.

En ese sentido, las competencias integran de manera articulada las dimensiones: cognitiva (saber), funcional (saber hacer), social/relacional (interactuar, comunicar, colaborar) y ética/valoral (actuar con responsabilidad, integridad, respeto), conformando un enfoque integral del desempeño, el cual se sustenta en los cuatro ámbitos que se describen a continuación (UNESCO, 1996).

- **SABER.** Se refiere al dominio de conocimientos teóricos y técnicos propios del puesto. Tener claridad conceptual permite al personal comprender los procesos, fundamentar decisiones y adaptarse a las nuevas exigencias educativas, tecnológicas o administrativas del trabajo. No obstante, el conocimiento por sí mismo no es suficiente sin la capacidad de aplicarlo adecuadamente.
- **SABER HACER.** Alude a la habilidad para ejecutar tareas, resolver problemas y utilizar herramientas y recursos con eficiencia. Esta dimensión evidencia la transferencia del conocimiento a la práctica y se relaciona directamente con la productividad y la calidad de los resultados.

- **SABER SER.** Incorpora actitudes, valores y comportamientos éticos que orientan la responsabilidad profesional, la iniciativa, el compromiso y la honestidad. En un escenario donde la reputación institucional y la confianza son fundamentales, esta dimensión resulta crucial para la cohesión organizacional y el cumplimiento de la misión institucional.
- **SABER CONVIVIR.** Como conjunto de competencias socioemocionales, resulta indispensable para fomentar relaciones laborales respetuosas, trabajo colaborativo, comunicación efectiva y manejo constructivo de conflictos. Esta dimensión promueve un clima laboral positivo y contribuye al bienestar del personal y al logro de objetivos comunes.

El desarrollo de competencias en el ámbito laboral representa un elemento clave para el fortalecimiento del desempeño institucional. No se limita únicamente a la adquisición de conocimientos técnicos, sino que integra habilidades, actitudes y valores que permiten a las personas responder con eficiencia a los retos que plantea el entorno profesional. En este sentido, las competencias se convierten en un puente entre la formación, la práctica y los resultados organizacionales, al promover un desempeño orientado a la resolución de problemas, la innovación y la mejora continua.

En la Benemérita Universidad Autónoma de Puebla, las competencias institucionales constituyen un referente estratégico que guía la actuación del personal hacia el cumplimiento de la misión universitaria. Su desarrollo impulsa una cultura de servicio, colaboración, ética, responsabilidad y compromiso social, aspectos indispensables para garantizar una gestión pública eficiente y cercana a la comunidad.

Por ello, fortalecer estas competencias contribuye a la profesionalización de la **comunidad laboral**, que posiciona a la Universidad como una institución que promueve la excelencia, el trabajo con sentido humano y la mejora permanente del clima laboral, enfatizando la dimensión social, relacional y ética del trabajo, reconociendo a las personas como parte de un

colectivo con identidad, valores compartidos y corresponsabilidad institucional. Esta perspectiva se alinea con los enfoques que entienden a las organizaciones como comunidades morales (Etzioni, 1993), comunidades de aprendizaje (Senge, 2006) y comunidades de práctica (Wenger, 1998), en las que el desarrollo no es únicamente individual, sino también social y cultural.

De esta forma, las competencias alineadas a las características institucionales constituyen un eje central en los procesos de evaluación del desempeño, al ofrecer indicadores observables que permiten valorar tanto el cumplimiento de metas laborales como la manifestación de comportamientos alineados con la cultura institucional. De esta manera, se promueve una gestión más justa, transparente y orientada al desarrollo continuo, fortaleciendo la identidad de la **comunidad laboral** y la excelencia organizacional.

## 2. COMPETENCIAS INSTITUCIONALES

La integración y promoción de las competencias institucionales en la Benemérita Universidad Autónoma de Puebla (BUAP) son elementos indispensables para fortalecer los procesos organizacionales, propiciar ambientes de trabajo saludables y contribuir a la construcción de una universidad cada vez más sólida, inclusiva y orientada al servicio de la sociedad. Desde esta perspectiva, las competencias trascienden el ámbito de las funciones individuales, al constituirse como referentes comunes que orientan el comportamiento del personal y aseguran su alineación con los objetivos estratégicos y la misión institucional.

En congruencia con lo anterior, Tobón (2013) complementa esta perspectiva al señalar que las competencias deben entenderse como procesos integrales de desempeño con idoneidad en contextos específicos, sustentados en la actuación ética y el compromiso social. Desde este enfoque, las competencias institucionales se consolidan como referentes estratégicos para orientar la formación, la gestión y la evaluación de la **comunidad laboral**, se encuentran alineadas con la filosofía institucional y son aplicables a todo el personal, independientemente de su área de adscripción o nivel jerárquico, favoreciendo la adaptación a diversos contextos y promoviendo un desempeño congruente con la cultura y los objetivos de la institución.

Por lo anterior, su identificación y definición resultan fundamentales, tanto para la **descripción de puestos** como para el proceso de **evaluación de las competencias institucionales**, en la medida en que permiten precisar los comportamientos, conocimientos y valores esperados en cada cargo, así como apreciar de manera sistemática su manifestación en el desempeño cotidiano. Al respecto, Chiavenato (2009) señala que los perfiles de puesto basados en competencias facilitan la selección, la capacitación y la evaluación del personal, al establecer criterios objetivos que vinculan el desempeño individual con la estrategia organizacional.

En este marco, la literatura especializada coincide en que dichas competencias pueden clasificarse en **generales y específicas**, de acuerdo con su alcance y nivel de aplicación dentro de la organización (Alles, 2015; Tobón, 2013). Esta clasificación resulta particularmente relevante para el diseño e implementación de los procesos de **evaluación del desempeño y profesionalización**, al establecer criterios diferenciados y pertinentes para cada nivel de actuación.

Las **competencias generales** son transversales (serán denominadas así, transversales, de ahora en adelante) y comunes a todo el personal, independientemente del área de adscripción o nivel jerárquico. Estas competencias expresan los valores, principios y comportamientos que la institución promueve y espera de su **comunidad laboral**, por lo que constituyen la base de los procesos de evaluación institucional, al fungir como criterios comunes para valorar el desempeño, la conducta organizacional y la congruencia con la filosofía institucional. Asimismo, orientan los programas de profesionalización, enfocados al fortalecimiento de habilidades, la cultura organizacional y el desarrollo de actitudes alineadas con los objetivos institucionales.

Por su parte, las **competencias específicas** se relacionan con funciones, responsabilidades y contextos particulares de desempeño, propias de determinados puestos o áreas. Estas competencias permiten establecer indicadores precisos para la evaluación del desempeño en función del rol desempeñado, así como identificar necesidades formativas diferenciadas. En este sentido, constituyen un referente clave para el diseño de programas de

formación especializada y planes de desarrollo profesional, contribuyendo a mejorar la idoneidad del desempeño y a fortalecer el logro de los resultados institucionales.

## 2.1 COMPETENCIAS TRANSVERSALES

Las **competencias transversales** representan los atributos esenciales que el personal debe evidenciar para contribuir de manera efectiva al cumplimiento de los objetivos estratégicos y al fortalecimiento de la cultura institucional. En este apartado se presentan, de manera sintética, las principales competencias de este tipo, que toman como referencia la propuesta de Alles (2006) y son consideradas como parte de los procesos institucionales mencionados anteriormente.

- **Apego a la normatividad.** Consiste en actuar conforme a las políticas, reglamentos y procedimientos institucionales, garantizando el cumplimiento ético y legal de las actividades. Refleja compromiso con la integridad, la transparencia y la responsabilidad en el desempeño de las funciones.
- **Disposición para el aprendizaje.** Implica la actitud proactiva de adquirir, actualizar y aplicar nuevos conocimientos y habilidades. Favorece la mejora continua, la innovación y la adaptación a las transformaciones tecnológicas y organizacionales.
- **Enfoque a resultados.** Orienta las acciones hacia el logro de metas y objetivos institucionales, priorizando la eficiencia, la calidad y la productividad. Supone responsabilidad personal y compromiso con la obtención de resultados medibles y sostenibles.
- **Orientación al servicio.** Se refiere a la disposición permanente de atender con calidad, respeto y empatía las necesidades de los usuarios internos y externos. Busca generar satisfacción, confianza y valor agregado en cada interacción.

- **Adaptabilidad al cambio.** Capacidad para ajustarse con flexibilidad a nuevas situaciones, procesos o entornos laborales, manteniendo una actitud positiva ante los retos y promoviendo la innovación en la resolución de problemas. Implica apertura al aprendizaje y disposición para modificar conductas cuando las circunstancias lo requieren.
- **Comunicación eficaz.** Habilidad para expresar ideas, opiniones e información de manera clara, oportuna y respetuosa, asegurando la comprensión mutua. Esta competencia promueve el entendimiento, la colaboración y la eficiencia en los procesos organizacionales.
- **Relaciones interpersonales.** Capacidad para establecer vínculos positivos, respetuosos y colaborativos con las demás personas, promoviendo un ambiente laboral armónico y de apoyo mutuo. Implica empatía, tolerancia y habilidades sociales.
- **Trabajo en equipo.** Competencia que favorece la cooperación, la coordinación y el compromiso compartido para alcanzar objetivos comunes. Involucra contribuir al grupo con responsabilidad, respeto y comunicación abierta, valorando las aportaciones de los demás.

En la Tabla No. 1 se presenta la relación entre las dimensiones del enfoque por competencias, conforma a los planteamientos de la UNESCO (1996) y Alles (2015), previamente descritos y las competencias transversales, para mayor claridad.

**Tabla 1.**  
**Relación entre Dimensiones y Competencias Transversales**

<b>Competencia transversal</b>	<b>Saber (Conocimientos)</b>	<b>Saber Hacer (Habilidades)</b>	<b>Saber Ser (Actitudes y Valores)</b>	<b>Saber Convivir (Habilidades Socioemocionales)</b>
<b>Apego a la Normatividad</b>	Conoce las leyes, reglamentos, políticas y procedimientos institucionales específicos de su área.	Aplica el marco normativo en sus decisiones y procesos. Elabora documentos y reportes conforme a los estándares.	Actúa con integridad, ética, rigurosidad y respeto por el marco legal e institucional.	Comunica y justifica decisiones con base en la normativa. Fomenta un ambiente de cumplimiento y legalidad en su equipo.
<b>Disposición para el Aprendizaje</b>	Identifica sus brechas de conocimiento y conoce fuentes de información, capacitación y nuevas tendencias de su campo.	Busca activamente capacitación, implementa nuevos métodos y transfiere lo aprendido a sus tareas.	Muestra curiosidad intelectual, humildad, apertura mental y una actitud de mejora continua.	Pide y acepta retroalimentación. Comparte conocimiento con otros. Aprende colaborativamente.
<b>Enfoque a Resultados</b>	Comprende los objetivos, indicadores clave de rendimiento (KPI, por sus siglas en inglés), metas y recursos asignados a su área y proyectos.	Planifica, prioriza, organiza y ejecuta tareas con eficiencia. Monitorea avances y corrige desvíos.	Es perseverante, proactivo, orientado a la solución de problemas y asume responsabilidad por los resultados.	Alinea sus esfuerzos con los del equipo. Colabora para superar obstáculos y alcanzar metas colectivas.
<b>Orientación al Servicio</b>	Conoce a sus usuarios/as, sus necesidades, expectativas y los protocolos de servicio establecidos.	Ejecuta procesos de atención eficientes, resuelve consultas, gestiona quejas y anticipa necesidades.	Muestra empatía, amabilidad, paciencia y un genuino compromiso y vocación de servicio.	Se comunica con claridad y amabilidad. Escucha activamente. Construye confianza y relaciones positivas con los usuarios.

BENEMÉRITA UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE PUEBLA  
DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS  
DEPARTAMENTO DE INGRESO Y EVALUACIÓN

<b>Adaptabilidad al Cambio</b>	Comprende la razón, el alcance y los procedimientos de los cambios organizacionales o tecnológicos.	Ajusta sus métodos, prioridades y herramientas de trabajo ante nuevas circunstancias. Aprende con rapidez.	Muestra flexibilidad, resiliencia, optimismo y una actitud positiva ante la incertidumbre y lo nuevo.	Apoya a colegas durante la transición. Comunica positivamente los cambios. Se adapta a dinámicas de equipo cambiantes.
<b>Comunicación Eficaz</b>	Domina los canales, formatos, técnicas de redacción y principios de comunicación asertiva y no violenta.	Redacta documentos claros y precisos. Expone ideas de manera estructurada. Escucha y sintetiza información.	Es respetuoso, auténtico, transparente y tiene la intención genuina de dialogar y entender.	Se adapta al lenguaje y nivel de su interlocutor. Fomenta el diálogo abierto. Previene y aclara malentendidos.
<b>Relaciones Interpersonales</b>	Reconoce las dinámicas de poder, la cultura organizacional y los protocolos de convivencia laboral.	Construye, mantiene y repara vínculos laborales basados en el respeto profesional y la confianza.	Muestra respeto, discreción, confiabilidad, consideración y actitud constructiva hacia los demás.	Maneja desacuerdos y conflictos de manera constructiva. Genera y nutre redes de apoyo y colaboración.
<b>Trabajo en Equipo</b>	Comprende su rol, los objetivos del equipo, las etapas de desarrollo grupal y los principios de sinergia.	Colabora activamente, delega, coordina tareas, comparte información y contribuye a metas colectivas.	Es cooperativo/a, leal al equipo, solidario y pone los objetivos comunes por encima de los intereses personales.	Fomenta la participación de todos, valora la diversidad, media en conflictos y celebra los logros grupales.

Fuente: Elaboración propia, con información de Alles (2006)

Como se aprecia en la Tabla 1, las competencias transversales se encuentran distribuidas de manera equilibrada en las cuatro dimensiones del enfoque por competencias: saber, saber hacer, saber ser y saber convivir. Cada una de ellas aporta elementos esenciales para el desarrollo integral del personal y el fortalecimiento del desempeño laboral. Esto obedece a que el desempeño no depende únicamente de los conocimientos técnicos, sino también de las

actitudes, los valores y las habilidades interpersonales que favorecen un entorno colaborativo y ético orientado a resultados.

En este sentido, resulta fundamental evaluar de manera integral cada dimensión, ya que la ausencia o debilidad en alguna de ellas incide directamente en la calidad del servicio, en la interacción con la comunidad y en la eficacia institucional.

## 2.2 COMPETENCIAS ESPECÍFICAS

De acuerdo con Alles (2006), las **competencias específicas** son aquellas características, conocimientos y comportamientos particulares que permiten a una persona desempeñar con eficacia las funciones propias de su puesto, garantizando un desempeño orientado a resultados, una toma de decisiones acertadas y la contribución efectiva al logro de los objetivos estratégicos de la institución. A continuación, se presentan de forma sintética las principales competencias de este tipo, con base en la propuesta de Alles (2006).

- **Capacidad de planificación y organización.** Habilidad para establecer objetivos, definir prioridades y coordinar recursos, tiempos y actividades de manera eficiente para alcanzar los resultados esperados.
- **Delegación.** Capacidad para asignar responsabilidades y tareas al personal adecuado, otorgando autonomía y supervisión equilibrada, con el fin de optimizar el desempeño del equipo.
- **Desarrollo del talento.** Competencia que implica identificar el potencial de otras personas, brindar retroalimentación constructiva y fomentar oportunidades de aprendizaje y crecimiento profesional.
- **Iniciativa y proactividad.** Disposición para actuar anticipadamente, asumir responsabilidades y generar acciones innovadoras sin esperar instrucciones directas, contribuyendo a la mejora continua.

- **Innovación y creatividad.** Capacidad para generar ideas nuevas y soluciones originales frente a los problemas o desafíos del entorno laboral, promoviendo el cambio y la competitividad institucional.
- **Liderazgo ejecutivo.** Habilidad para influir positivamente en los demás, motivar al equipo, guiarlo hacia el logro de metas comunes y representar con integridad los valores de la institución.
- **Manejo de situaciones de conflicto y contingencia.** Aptitud para resolver desacuerdos, tensiones o imprevistos de manera constructiva y oportuna, preservando un clima laboral armónico y orientado a soluciones.
- **Negociación.** Capacidad para lograr acuerdos satisfactorios mediante la comunicación efectiva, la empatía y la búsqueda de beneficios compartidos, tanto dentro como fuera de la organización.
- **Pensamiento estratégico.** Habilidad para analizar escenarios, anticipar consecuencias y formular planes de acción coherentes con los objetivos institucionales a corto, mediano y largo plazo.
- **Toma de decisiones.** Competencia que consiste en seleccionar, entre diversas alternativas, la opción más adecuada con base en el análisis, la información disponible y el juicio profesional.

**Tabla 2.**  
**Relación entre Dimensiones y Competencias Específicas**

<b>Competencia</b>	<b>Saber (Conocimiento)</b>	<b>Saber hacer (Aplicación)</b>	<b>Saber ser (Actitudes y valores)</b>	<b>Saber convivir (Relaciones interpersonales)</b>
<b>Capacidad de planificación y organización</b>	Conoce metodologías de planeación, establecimiento de metas e indicadores.	Estructura planes de trabajo, prioriza actividades y optimiza recursos y tiempos.	Actúa con orden, disciplina y responsabilidad.	Coordina actividades considerando cargas de trabajo y colaboración del equipo.
<b>Delegación</b>	Comprende principios de asignación de responsabilidades y seguimiento.	Distribuye tareas según perfiles y supervisa con equilibrio.	Confía en su equipo y promueve la autonomía responsable.	Fomenta relaciones de corresponsabilidad y comunicación clara.
<b>Desarrollo del talento</b>	Conoce estrategias de formación, retroalimentación y evaluación del desempeño.	Identifica áreas de mejora y genera oportunidades de aprendizaje.	Muestra compromiso genuino con el crecimiento de otros.	Brinda acompañamiento respetuoso y constructivo.
<b>Iniciativa y proactividad</b>	Reconoce oportunidades de mejora y anticipa escenarios.	Implementa acciones sin requerir instrucciones constantes.	Demuestra compromiso, dinamismo y responsabilidad.	Motiva a otros a actuar con actitud positiva.
<b>Innovación y creatividad</b>	Conoce metodologías de innovación y mejora continua.	Propone e implementa soluciones originales y funcionales.	Mantiene apertura al cambio y pensamiento flexible.	Comparte ideas y promueve la participación colaborativa.
<b>Liderazgo ejecutivo</b>	Comprende principios de dirección estratégica y gestión de equipos.	Orienta al equipo hacia metas institucionales con seguimiento efectivo.	Actúa con integridad, congruencia y sentido ético.	Genera confianza, cohesión y compromiso colectivo.
<b>Manejo de situaciones de conflicto y contingencia</b>	Conoce técnicas de mediación y resolución de conflictos.	Interviene oportunamente proponiendo soluciones objetivas.	Mantiene autocontrol y equilibrio emocional.	Facilita el diálogo y preserva un clima laboral armónico.

BENEMÉRITA UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE PUEBLA  
DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS  
DEPARTAMENTO DE INGRESO Y EVALUACIÓN

<b>Negociación</b>	Conoce estrategias de negociación y análisis de intereses.	Logra acuerdos viables mediante argumentación y escucha activa.	Actúa con honestidad, respeto y apertura.	Construye consensos buscando beneficios compartidos.
<b>Pensamiento estratégico</b>	Analiza escenarios internos y externos con visión sistémica.	Formula planes alineados a objetivos institucionales de corto, mediano y largo plazo.	Asume responsabilidad en la toma de decisiones estratégicas.	Considera el impacto organizacional y social de sus decisiones.
<b>Toma de decisiones</b>	Identifica criterios, riesgos y alternativas disponibles.	Selecciona e implementa la opción más adecuada de manera oportuna.	Actúa con seguridad, ética y responsabilidad profesional.	Considera las implicaciones humanas y organizacionales de sus decisiones.

Fuente: Elaboración propia, con información de Alles (2006)

Como se muestra en la Tabla 2, las competencias específicas, se articulan de manera transversal con las cuatro dimensiones del saber —saber, saber hacer, saber ser y saber convivir, lo que confirma que el desempeño profesional no puede comprenderse únicamente desde el dominio técnico o estratégico propio de cada función. Por el contrario, dichas competencias exigen también la integración de conocimientos, habilidades prácticas, actitudes, valores y capacidades relacionales que, en conjunto, configuran un ejercicio profesional pertinente y de calidad.

En congruencia con el análisis realizado para las competencias transversales, se vuelve necesario examinar las competencias específicas desde estas cuatro dimensiones. Este enfoque integral permite valorar el desempeño del personal considerando tanto los aspectos funcionales como los actitudinales y sociales, y orienta de manera más precisa los procesos de formación, desarrollo y mejora continua, en correspondencia con las demandas del entorno laboral y los principios que sustentan la práctica institucional.

Como se observa en la Tabla 3, la relación entre dimensiones (Saber, Saber hacer, Saber ser y Saber convivir) y las competencias transversales y específicas permite identificar el grado de integralidad del modelo institucional, así como los énfasis formativos predominantes.

**Tabla 3.**

***Relación entre Dimensiones, Competencias Transversales y Competencias Específicas***

Competencias	Saber (Conocimiento)	Saber hacer (Aplicación)	Saber ser (Actitudes y valores)	Saber convivir (Relaciones interpersonales)
<b>COMPETENCIAS TRANSVERSALES</b>				
Apego a la Normatividad	✓	✓	✓	
Disposición para el Aprendizaje	✓	✓	✓	
Enfoque a Resultados	✓	✓	✓	
Orientación al Servicio	✓	✓	✓	✓
Adaptabilidad al Cambio	✓	✓	✓	✓
Comunicación Eficaz	✓	✓	✓	✓
Relaciones Interpersonales		✓	✓	✓
Trabajo en Equipo		✓	✓	✓
<b>COMPETENCIAS ESPECÍFICAS</b>				
Capacidad de planificación y organización	✓	✓	✓	
Delegación	✓	✓	✓	✓
Desarrollo del talento	✓	✓	✓	✓
Iniciativa y proactividad	✓	✓	✓	
Innovación y creatividad	✓	✓	✓	
Liderazgo ejecutivo	✓	✓	✓	✓
Manejo de situaciones de conflicto y contingencia	✓	✓	✓	✓

BENEMÉRITA UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE PUEBLA  
DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS  
DEPARTAMENTO DE INGRESO Y EVALUACIÓN

<b>Negociación</b>	✓	✓	✓	✓
<b>Pensamiento estratégico</b>	✓	✓	✓	
<b>Toma de decisiones</b>	✓	✓	✓	

Fuente: Elaboración propia, con información de Alles (2006)

El análisis realizado permite afirmar que la mayoría de las competencias, tanto generales como específicas, presentan incidencia en más de una dimensión del saber, evidenciando un enfoque formativo integral y transversal en las cuatro dimensiones. Esta característica confirma que el modelo institucional no se limita al desarrollo de capacidades técnicas aisladas, sino que promueve desempeños complejos que integran conocimiento, aplicación práctica, ética profesional y habilidades interpersonales.

La transversalidad identificada fortalece el enfoque institucional al propiciar la formación de perfiles profesionales equilibrados, capaces de responder a contextos dinámicos y de alta responsabilidad organizacional. En términos generales, se observa un equilibrio estructural: las competencias transversales poseen un carácter transversal y estructurante del modelo, mientras que las competencias específicas operacionalizan dichas capacidades en contextos directivos y de gestión, traduciéndolas en comportamientos observables y evaluables.

- Las competencias transversales establecen el marco conceptual y cultural que orienta el actuar institucional.
- Las competencias específicas concretan ese marco en desempeños medibles, alineados con las responsabilidades y funciones de cada puesto.

Esta articulación favorece la coherencia entre la visión estratégica institucional y la práctica operativa cotidiana, consolidando un modelo de gestión por competencias alineado con los objetivos organizacionales. Con ello, el modelo de competencias no solo orienta la evaluación del desempeño, sino que se consolida como una herramienta estratégica para el crecimiento sostenible, en un entorno laboral orientado a la calidad, la innovación y la mejora institucional permanente.

### 3. NIVELES DE DOMINIO DE LAS COMPETENCIAS

Considerando el modelo de competencias institucional, se establecen tres niveles de dominio que reflejan el grado de desarrollo y aplicación en el contexto laboral. Estos niveles permiten identificar el progreso del personal en la demostración de comportamientos y resultados asociados a cada competencia. Asimismo, constituyen un referente fundamental para orientar los procesos de evaluación del desempeño y la retroalimentación correspondiente, la descripción de puestos y las acciones de mejora continua, asegurando la coherencia entre el desarrollo individual y los objetivos institucionales.

#### ➤ **Nivel I. Básico (Dominio incipiente)**

- La persona demuestra un nivel inicial de dominio de la competencia. Ejecuta tareas simples relacionadas con la función, pero presenta limitaciones en la aplicación de conocimientos, habilidades y actitudes, lo que afecta la calidad, oportunidad o consistencia de los resultados.
- Requiere supervisión constante, guía estructurada y retroalimentación continua para cumplir con los criterios de desempeño establecidos.
- La evidencia generada es parcial o insuficiente, por lo que aún no alcanza los estándares requeridos. Este nivel es característico de personas en proceso de inducción, formación inicial o adaptación a la función.

#### ➤ **Nivel II. Intermedio (Dominio competente en desarrollo)**

- La persona demuestra un dominio suficiente de la competencia para ejecutar las actividades requeridas conforme a los criterios establecidos, aunque con áreas de mejora en consistencia, autonomía o resolución de situaciones no rutinarias.
- Aplica conocimientos, habilidades y actitudes de manera funcional, y puede desempeñarse con supervisión ocasional o apoyo puntual.
- La evidencia generada es pertinente y cumple en lo general con los estándares, aunque puede presentar oportunidades de mejora. Este nivel refleja un proceso de consolidación del desempeño y fortalecimiento de la competencia.

➤ **Nivel III. Avanzado (Dominio competente consolidado)**

- La persona demuestra un dominio pleno e integral de la competencia, ejecutando las funciones con autonomía, consistencia y apego a estándares de calidad.
- Integra de manera efectiva conocimientos, habilidades y actitudes, y es capaz de resolver situaciones complejas, tomar decisiones fundamentadas y adaptar su desempeño a distintos contextos.
- La evidencia generada es suficiente, pertinente y consistente, cumpliendo plenamente con los criterios de desempeño. Además, puede orientar, retroalimentar y apoyar a otros, contribuyendo a la mejora continua y al logro de objetivos institucionales.

La integración de los niveles de dominio de las competencias en la **descripción de puestos** permite definir con claridad las expectativas de desempeño asociadas a cada función, al precisar el grado de conocimientos, habilidades y actitudes necesarias para ocupar y desempeñar eficazmente un puesto de trabajo. Así mismo, al articular dichos niveles con las competencias transversales y específicas, se asegura que las responsabilidades asignadas mantengan coherencia con las metas estratégicas de la institución y contribuyan al cumplimiento de sus objetivos.

Asimismo, esta vinculación fortalece el proceso de evaluación del desempeño, ya que los niveles de dominio se constituyen en referentes objetivos que permiten valorar el grado de avance de cada persona e identificar, sus fortalezas y áreas de oportunidad. De este modo, la evaluación trasciende la mera medición y se transforma en una herramienta estratégica para orientar planes de formación y capacitación, programas de desarrollo profesional y acciones de mejora continua.

Integrar las competencias en las descripciones de puestos y en los procesos de evaluación, no sólo alinea las capacidades del personal con los objetivos institucionales, sino que también favorece la cohesión cultural y el sentido de pertenencia, al brindar claridad, equidad y transparencia, respecto a lo que se espera del desempeño profesional.

#### 4. CONOCIMIENTOS TÉCNICOS Y TECNOLÓGICOS

En las **descripciones de puestos**, además de integrar las competencias laborales, se consideran los conocimientos técnicos y tecnológicos requeridos para el desempeño eficaz de cada función. Estos conocimientos comprenden la formación técnica, práctica o especializada indispensable para ejecutar las actividades sustantivas y los objetivos del puesto.

Su aplicación implica el dominio y uso adecuado de herramientas, equipos, instrumentos, sistemas y saberes específicos propios de cada área, que permitan garantizar un desempeño pertinente, eficiente y alineado con las necesidades institucionales.

La definición de los conocimientos técnicos y tecnológicos corresponde a cada Unidad Académica o Dependencia Administrativa, de acuerdo con sus necesidades específicas y el nivel de especialización requerido para el adecuado desempeño de los puestos. Para su clasificación, se establecen tres niveles:

- **Nivel I. Básico (Dominio inicial del conocimiento técnico-tecnológico)**
  - La persona demuestra un manejo elemental de los conocimientos técnicos y tecnológicos, aplicándolos en tareas rutinarias y de baja complejidad.
  - Requiere supervisión directa y acompañamiento constante, así como orientación frecuente para asegurar la correcta ejecución de las actividades y el uso adecuado de herramientas, equipos o sistemas.
  - La aplicación del conocimiento es limitada y poco consistente, por lo que la evidencia generada puede ser parcial o con áreas de error, requiriendo validación continua. Este nivel es propio de etapas de inducción, formación inicial o adaptación al puesto.

➤ **Nivel II. Intermedio (Dominio funcional del conocimiento técnico-tecnológico)**

- La persona demuestra un manejo suficiente y funcional de los conocimientos técnicos y tecnológicos, aplicándolos de manera adecuada en las actividades cotidianas.
- Se desempeña con autonomía relativa, ejecuta tareas con precisión y genera resultados confiables, aunque puede requerir supervisión o validación ocasional, especialmente ante situaciones no rutinarias.
- La evidencia generada es pertinente y cumple en lo general con los estándares establecidos, reflejando un proceso de consolidación del conocimiento y mejora continua en su aplicación.

➤ **Nivel III. Avanzado (Dominio especializado del conocimiento técnico-tecnológico)**

- La persona demuestra un dominio sólido, integral y especializado de los conocimientos técnicos y tecnológicos, aplicándolos de manera efectiva, autónoma y consistente en diversos contextos.
- Utiliza con eficiencia herramientas, equipos y sistemas, es capaz de resolver situaciones complejas, optimizar procesos y proponer mejoras basadas en su experiencia técnica.
- La evidencia generada es suficiente, pertinente y consistente, cumpliendo plenamente con los estándares de calidad. Además, puede asesorar, orientar y transferir conocimiento a otros, contribuyendo al fortalecimiento institucional y a la innovación en su ámbito de desempeño.

## 5. APLICACIÓN DEL MODELO DE COMPETENCIAS BUAP

El Modelo de Competencias BUAP se articula directamente con el Sistema Gestor de Descripciones de Puestos (SGDP), herramienta en la que se concentra y organiza la información esencial de cada puesto. A través del SGDP, las Dependencias Administrativas y Unidades Académicas registran datos estratégicos relativos al puesto, el área de adscripción, la unidad responsable, así como las fechas de creación o actualización, entre otros elementos que permiten mantener una caracterización integral, vigente y coherente de las funciones institucionales.

En este marco, el Modelo de Competencias BUAP se integra como un componente sustantivo del SGDP, al definir los elementos que orientan el desempeño esperado en cada puesto. Para ello, se consideran tres componentes fundamentales:

- **COMPETENCIA:** Nombre de la competencia, que describe el comportamiento esperado y refleja la manera en que debe desempeñarse la función.
- **DEFINICIÓN:** Describe con precisión el significado, las principales características y el alcance de la competencia.
- **NIVELES:** Especifican los grados de desarrollo de los comportamientos asociados, lo que permite identificar el desempeño requerido y el nivel de dominio esperado para el puesto.

La vinculación entre el Modelo de Competencias BUAP y el Sistema Gestor de Descripciones de Puestos (SGDP) fortalece la claridad, coherencia y transparencia en la gestión del talento humano, al garantizar que cada puesto cuente con criterios objetivos y consistentes para la evaluación, profesionalización y mejora del desempeño.

Este enfoque integral permite al personal comprender con mayor precisión las expectativas institucionales y, al mismo tiempo, impulsa la consolidación de una cultura universitaria orientada al servicio, la responsabilidad y el logro de los objetivos organizacionales. Asimismo, promueve prácticas de gestión más eficientes, ambientes laborales más armónicos y una alineación efectiva entre las capacidades del personal y las metas estratégicas de la Universidad.

Para utilizar el Modelo de Competencias BUAP en el Sistema Gestor de Descripciones de Puestos (SGDP), es importante seguir los siguientes pasos:

1. **Identificación:** Determine las competencias específicas requeridas para cada puesto, con base en sus funciones sustantivas y en los objetivos institucionales que debe cumplir.

2. **Consenso:** Establezca un acuerdo respecto las competencias seleccionadas, considerando la participación de las personas involucradas, tales como jefaturas de área o autoridades directivas de la dependencia.
3. **Selección:** Defina un máximo de cinco competencias específicas por perfil, priorizando aquellas que describan con mayor precisión el desempeño esperado.
4. **Determinación del nivel:** Asigne el nivel correspondiente a cada competencia, tomando en cuenta las actividades inherentes al puesto y el grado de responsabilidad que implica.

Es importante recordar que las ocho competencias transversales deben integrarse en todos los puestos, especificando el nivel de desarrollo requerido para cada una. En cuanto a las competencias específicas, estas deberán seleccionarse de acuerdo con las necesidades particulares del puesto, eligiendo entre una y cinco competencias que reflejen con precisión las exigencias y responsabilidades propias de la función.

La correcta aplicación de estos pasos garantiza que el Modelo de Competencias BUAP se implemente de manera coherente y alineada con las necesidades institucionales. Asimismo, contribuye a definir con claridad las expectativas de desempeño, fortalecer los procesos de gestión del talento humano y asegurar que cada puesto cuente con los elementos necesarios para promover un trabajo eficiente, profesional y congruente con los valores universitarios.

Con la finalidad de ofrecer una visión integral de las competencias institucionales, se presentan a continuación dos tablas que contienen la información correspondiente, atendiendo a los niveles de dominio descritos anteriormente.

**Tabla 4.**  
**Competencias Transversales: Definición y Niveles de dominio**

<b>Nombre de la competencia</b>	<b>Definición</b>	<b>Nivel I Básico</b>	<b>Nivel II Intermedio</b>	<b>Nivel III Avanzado</b>
<b>Apego a la normatividad</b>	Capacidad y disposición para desempeñar sus funciones conforme a las normas, leyes y reglamentos que rigen a la institución y al puesto de trabajo.	Cumple de manera inconsistente con la normatividad aplicable a sus funciones.	Se apega parcialmente a la normatividad en el desempeño de sus funciones.	Actúa de manera consistente conforme a la normatividad aplicable en el desempeño de sus funciones.
<b>Disposición para el aprendizaje</b>	Actitud proactiva hacia el aprendizaje continuo y el desarrollo personal y profesional, orientada a la adquisición de nuevos conocimientos y habilidades.	Muestra escaso interés por actualizarse o adquirir nuevos conocimientos y habilidades.	Manifiesta disposición para actualizarse y adquirir nuevos conocimientos y habilidades.	Mantiene una actitud proactiva hacia el aprendizaje continuo, incorporando nuevos conocimientos y habilidades en su desempeño.
<b>Enfoque a resultados</b>	Capacidad para orientar sus acciones al logro de objetivos y resultados, conforme a estándares de calidad y metas institucionales.	Presenta dificultades para alcanzar los objetivos y resultados esperados.	Cumple parcialmente con los objetivos y resultados establecidos.	Logra consistentemente los objetivos, contribuyendo de manera efectiva a los resultados institucionales.
<b>Orientación al servicio</b>	Actitud enfocada en atender y satisfacer las necesidades de las y los usuarios, mediante soluciones oportunas y con vocación de servicio.	Muestra limitada disposición para atender necesidades y resolver problemas de las personas usuarias.	Identifica necesidades y ofrece alternativas de solución de manera adecuada.	Atiende con oportunidad y sensibilidad las necesidades, proporcionando soluciones efectivas con vocación de servicio.
<b>Adaptabilidad al cambio</b>	Capacidad para ajustarse de	Presenta dificultades para	Se adapta a los cambios en	Se adapta de manera ágil y

BENEMÉRITA UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE PUEBLA  
DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS  
DEPARTAMENTO DE INGRESO Y EVALUACIÓN

	manera efectiva a nuevas condiciones, contextos y demandas, modificando conductas y enfoques cuando es necesario.	adaptarse a cambios en su entorno o en sus funciones.	diferentes contextos y situaciones.	efectiva a diversos cambios, ajustando su actuación según las necesidades del entorno.
<b>Comunicación eficaz</b>	Capacidad para transmitir y recibir información de manera clara, oportuna y pertinente, adaptándose a distintos contextos e interlocutores.	Presenta dificultades para comunicar ideas de forma clara y oportuna.	Se comunica de manera oportuna, aunque con áreas de mejora en claridad o precisión.	Comunica ideas de forma clara, precisa y oportuna, adecuándose a distintos contextos e interlocutores.
<b>Relaciones interpersonales</b>	Habilidad para establecer vínculos respetuosos y empáticos que favorezcan la colaboración y el trabajo armónico.	Presenta dificultades para establecer relaciones empáticas y colaborativas.	Mantiene relaciones cordiales y muestra disposición para la colaboración.	Fomenta relaciones empáticas y constructivas, promoviendo la colaboración y el respeto mutuo.
<b>Trabajo en equipo</b>	Capacidad para colaborar de manera activa y responsable con otras personas para el logro de objetivos comunes.	Muestra escasa disposición para colaborar en actividades grupales.	Participa en el trabajo en equipo y cumple con las actividades asignadas.	Colabora de manera activa, contribuyendo al logro de metas comunes y fortaleciendo el trabajo grupal.

Fuente: Elaboración propia, con información de Alles (2006)

**Tabla 5.**  
**Competencias Específicas: Definición y Niveles de dominio**

<b>Nombre de la competencia</b>	<b>Definición</b>	<b>Nivel I Básico</b>	<b>Nivel II Intermedio</b>	<b>Nivel III Avanzado</b>
<b>Capacidad de planificación y organización</b>	Capacidad para definir objetivos, establecer prioridades, organizar recursos y estructurar actividades para el cumplimiento eficiente de metas.	Presenta dificultades para organizar actividades y establecer prioridades.	Organiza sus actividades y recursos de manera funcional para el cumplimiento de sus tareas.	Planifica y organiza eficazmente recursos y actividades, optimizando el cumplimiento de objetivos.
<b>Delegación</b>	Capacidad para asignar responsabilidades y tareas de manera adecuada, considerando las capacidades del equipo y dando seguimiento a su cumplimiento.	Presenta dificultades para asignar tareas o delega sin claridad ni seguimiento.	Asigna tareas considerando parcialmente las capacidades del equipo y da seguimiento básico.	Delega de manera efectiva, considerando fortalezas del equipo y dando seguimiento oportuno a los resultados.
<b>Desarrollo del talento</b>	Capacidad para identificar, promover y fortalecer las capacidades de otras personas, contribuyendo a su crecimiento profesional.	Muestra escaso interés en el desarrollo de las capacidades de otras personas.	Apoya de manera ocasional el desarrollo de habilidades en otras personas.	Promueve activamente el desarrollo del talento, impulsando el crecimiento profesional del equipo.
<b>Iniciativa y proactividad</b>	Capacidad para anticiparse a las necesidades, proponer mejoras y actuar de manera oportuna sin requerir supervisión constante.	Requiere supervisión constante y muestra escasa iniciativa.	Muestra iniciativa en situaciones específicas y responde oportunamente a las demandas.	Actúa de manera proactiva, anticipándose a necesidades y proponiendo soluciones.
<b>Innovación y creatividad</b>	Capacidad para generar ideas, propuestas o soluciones originales que contribuyan a la mejora de procesos y resultados.	Presenta dificultades para proponer ideas o soluciones nuevas.	Propone ideas de mejora en situaciones específicas.	Genera de manera constante ideas innovadoras que contribuyen a la mejora de procesos y resultados.
<b>Liderazgo ejecutivo</b>	Capacidad para dirigir, influir y coordinar equipos de trabajo, orientando sus	Presenta dificultades para dirigir o coordinar	Coordina equipos de trabajo cumpliendo parcialmente con	Dirige eficazmente equipos, motivando y orientando al logro

BENEMÉRITA UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE PUEBLA  
DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS  
DEPARTAMENTO DE INGRESO Y EVALUACIÓN

	acciones hacia el logro de objetivos institucionales.	equipos de trabajo.	los objetivos establecidos.	de objetivos institucionales.
<b>Manejo de situaciones de conflicto y contingencia</b>	Capacidad para enfrentar, analizar y resolver conflictos o situaciones imprevistas de manera oportuna y efectiva.	Presenta dificultades para manejar conflictos o situaciones imprevistas.	Atiende conflictos o contingencias de manera funcional.	Resuelve conflictos y contingencias de manera oportuna, efectiva y con criterio institucional.
<b>Negociación</b>	Capacidad para gestionar acuerdos mediante el diálogo, buscando soluciones equilibradas entre las partes involucradas.	Presenta dificultades para establecer acuerdos o negociar.	Logra acuerdos básicos mediante el diálogo.	Negocia de manera efectiva, alcanzando acuerdos equilibrados y sostenibles.
<b>Pensamiento estratégico</b>	Capacidad para analizar el entorno, anticipar escenarios y definir acciones orientadas al logro de objetivos a mediano y largo plazo.	Presenta dificultades para analizar situaciones y proyectar acciones.	Analiza situaciones y plantea acciones de manera funcional.	Analiza de manera integral el entorno y define estrategias alineadas a objetivos institucionales.
<b>Toma de decisiones</b>	Capacidad para seleccionar alternativas de acción con base en el análisis de información y criterios pertinentes.	Presenta dificultades para tomar decisiones o depende de otros para hacerlo.	Toma decisiones con base en información disponible en situaciones conocidas.	Toma decisiones oportunas y fundamentadas, considerando información relevante y el contexto.

Fuente: Elaboración propia, con información de Alles (2006)

## REFERENCIAS

Alles, M. A. (2006). Diccionario de competencias: La trilogía. Volumen I: La gestión por competencias. Granica.

Chiavenato, I. (2009). Gestión del talento humano. McGraw-Hill Interamericana.

Delors, J. (1996). La educación encierra un tesoro: Informe a la UNESCO de la Comisión Internacional sobre la Educación para el Siglo XXI. UNESCO Publishing. [unesdoc.unesco.org/2redalyc.org/2](https://unesdoc.unesco.org/2redalyc.org/2)

Etzioni, A. (1997). Organizaciones Modernas. Editorial Limusa

OECD (2015). Habilidades para el progreso social: El poder de las habilidades sociales y emocionales. OECD Publishing. [https://www.oecd.org/content/dam/oecd/es/publications/reports/2015/03/skills-for-social-progress\\_g1g4c895/9789264253292-es.pdf](https://www.oecd.org/content/dam/oecd/es/publications/reports/2015/03/skills-for-social-progress_g1g4c895/9789264253292-es.pdf)

OECD (2024). Habilidades sociales y emocionales para vidas mejores: Resultados de la Encuesta sobre Habilidades Sociales y Emocionales 2023. OECD Publishing. [https://www.oecd.org/en/publications/social-and-emotional-skills-for-better-lives\\_35ca7b7c-en.html](https://www.oecd.org/en/publications/social-and-emotional-skills-for-better-lives_35ca7b7c-en.html)

Senge, P. (1998). La quinta disciplina. El arte y la práctica de la organización abierta al aprendizaje. Granica. [\(PDF\) La quinta disciplina El arte y la práctica de la organización abierta al aprendizaje Este material se utiliza con fines exclusivamente didácticos](#)

Spencer, L. M., & Spencer, S. M. (199). Competence at work: Models for superior performance. John Wiley & Sons. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7545349>

Székely, M., & Fondo Multilateral de Inversiones. (2015). *La importancia de las habilidades socioemocionales para la empleabilidad de los jóvenes en América Latina: Un resumen de la literatura*. <http://dx.doi.org/10.18235/0001538>

Tobón, S. (2013). Formación integral y competencias: Pensamiento complejo, currículo, didáctica y evaluación. ECOE Ediciones. <https://www.redalyc.org/pdf/4575/457545095007.pdf>

UNESCO. Institute for Statistics. (s.f.). Competence. En *Glossary*. <https://uis.unesco.org/en/glossary-term/competence>

Wenger, E. (2001). Comunidades de práctica. Aprendizaje, significado e identidad. Paidós. [\(PDF\) Comunidades de práctica](#)

BENEMÉRITA UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE PUEBLA  
DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS  
DEPARTAMENTO DE INGRESO Y EVALUACIÓN

**DUDAS O COMENTARIOS:**

Departamento de Ingreso y Evaluación de la Dirección de Recursos Humanos

Tel: 01 (222) 2295500 ext. 5896 y 5897

E-mail:

[eci.drh@correo.buap.mx](mailto:eci.drh@correo.buap.mx)

[descripciondepuesto.drh@correo.buap.mx](mailto:descripciondepuesto.drh@correo.buap.mx)