



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DEL
ESTADO DE MORELOS



FACULTAD DE CONTADURÍA, ADMINISTRACIÓN E INFORMÁTICA
SECRETARÍA DE INVESTIGACIÓN Y POSGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN

**PROPUESTA PARA IMPLEMENTAR EL SERVICIO PROFESIONAL
DE CARRERA EN MANDOS MEDIOS Y SUPERIORES EN EL H.
AYUNTAMIENTO DE TEMIXCO, MORELOS**

T E S I S

QUE PARA OBTENER EL GRADO DE
MAESTRA EN ADMINISTRACIÓN

PRESENTA:

C.P. DELFA CALDERÓN VITAL

DIRECTOR DE TESIS:

DR. BENJAMÍN LÓPEZ ORTIZ

REVISORES:

DRA. NOHEMI ROQUE NIETO

DR. FERNANDO ROMERO TORRES

DR. AUGUSTO RENATO PÉREZ MAYO

M.A. ELENA VANESA GUADALUPE MARTINEZ POSADA

CUERNAVACA, MORELOS.

DICIEMBRE 2019.

**PROPUESTA PARA IMPLEMENTAR EL SERVICIO
PROFESIONAL DE CARRERA EN MANDOS MEDIOS Y
SUPERIORES EN EL H. AYUNTAMIENTO DE TEMIXCO
MORELOS**

Contenido

PROPUESTA PARA IMPLEMENTAR EL SERVICIO PROFESIONAL DE CARRERA EN MANDOS MEDIOS Y SUPERIORES EN EL H. AYUNTAMIENTO DE TEMIXCO, MORELOS	1
RESUMEN.....	6
INTRODUCCIÓN.....	6
CAPÍTULO 1.....	8
ESTRUCTURA DE LA INVESTIGACIÓN.....	8
1.1 Definición del problema	9
1.2 Justificación	9
1.3 Objetivos	10
1.3.1 Objetivo general	10
1.3.2 Objetivo específico.	10
1.4 Hipótesis	11
Variables	11
1.5 Metodología	11
1.6 Alcance y limitaciones	12
CAPÍTULO 2.....	13
EL SERVICIO PROFESIONAL DE CARRERA.....	13
2.1 Concepto de Servicio Profesional de Carrera.	14
2.2 Ámbito de aplicación del Sistema de Servicio profesional de Carrera. ..	15
2.2.1. Supuestos de exclusión	15
2.3 Principios rectores del Servicio Profesional de Carrera.	16
2.4 Estructura del Sistema de Servicio Profesional de Carrera.	17
2.5 Propósitos del Servicio Profesional de Carrera.	19
2.6 Beneficios del Servicio Profesional de Carrera.	20
2.7 Obstáculos para la implantación del Servicio Profesional de Carrera. ..	22
CAPÍTULO 3.....	24
ANTECEDENTES DEL SERVICIO PROFESIONAL DE CARRERA.....	24
3.1 Antecedentes Internacionales del Servicio Profesional de Carrera.	25
3.2 Antecedentes del Servicio Profesional de Carrera en México.	29
3.2.1 Periodo del Presidente Vicente Fox Quesada 2000-2006.	32
3.2.2 Periodo sexenal del presidente Felipe de Jesús Calderón Hinojosa 2006-2012	35
3.2.3 Periodo del Presidente Enrique Peña Nieto 2012-2018	55
3.3 Antecedentes Legislativos	66
3.3.1 Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos	67
3.3.2 Ley Federal del Trabajo	68
3.3.3 Estatuto Jurídico de los Trabajadores al Servicio de los Poderes de la Unión.	69
CAPÍTULO 4.....	71
EXPERIENCIAS DE PROFESIONALIZACIÓN EN LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA FEDERAL.....	71
4.1. Servicio Exterior Mexicano	72
4.2. La Carrera Magisterial	79

4.3. Sistema de profesionalización en el Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI).....	81
4.4. Sistema de Especialistas en Hidráulica o Programa de Desarrollo de Personal de la Comisión Nacional del Agua.....	87
4.5. Servicio Profesional de Carrera en el Sector Agrario.....	89
4.6. Servicio Fiscal de Carrera.....	92
4.7. Servicio de Carrera de Procuración de Justicia Federal.....	94
CAPÍTULO 5.....	100
ORDENAMIENTOS JURÍDICOS QUE SIRVEN DE BASE PARA LA REGLAMENTACIÓN DEL SERVICIO PROFESIONAL DE CARRERA.....	100
5.1 Ordenamientos Jurídicos que permiten la facultad de legislar en materia.....	101
5.1.1 La Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos (CCPEUM).	101
5.2 Ordenamientos Jurídicos que sirven de base para su reglamentación en el Estado de Morelos.....	106
5.2.1 Constitución Política del Estado de Morelos.....	106
5.2.2 Ley Orgánica Municipal del Estado de Morelos.....	106
5.2.3. Ley del Servicio Civil del Estado de Morelos.....	109
CAPÍTULO 6.....	111
ORGANIZACIÓN DE ESTUDIO: MUNICIPIO DE TEMIXCO, MORELOS.....	111
6.1 Datos generales del municipio de Temixco Morelos.....	112
Localidades que lo integran.....	115
6.2 Organización y Estructura de la Administración Pública Municipal de Temixco, Morelos.....	119
6.3 Plan Estatal de Desarrollo 2019-2024.....	142
CAPÍTULO 7.....	151
DIAGNÓSTICO, ANÁLISIS Y PROPUESTA PARA LA IMPLEMENTACIÓN DEL SERVICIO PROFESIONAL DE CARRERA EN EL MUNICIPIO DE TEMIXCO, MORELOS.....	151
7.1 Desarrollo, formulación y aplicación del instrumento de investigación (cuestionario) y Determinación de los participantes.....	152
7.2 Correlación del Cuestionario vs Subsistemas del Servicio Profesional de Carrera.....	154
7.3 Concentración, análisis de los datos y su interpretación.....	156
7.4 Análisis FODA.....	184
CAPITULO 8.....	186
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	186
PROPUESTA PARA LA IMPLEMENTACIÓN DEL SERVICIO PROFESIONAL DE CARRERA EN EL MUNICIPIO DE TEMIXCO, MORELOS.....	186
8.1. Conclusiones y Recomendaciones.....	187
Propuesta I.....	188
Análisis, modificación y/o creación de la descripción y perfil de puesto.....	188
Propuesta II.....	193
Fortalecer el proceso de Selección de Personal.....	193
Propuesta III.....	202
Enfocar la Capacitación a las competencias requeridas por el puesto.....	202

Propuesta IV	206
Mejorar la Evaluación de Desempeño.....	206
Referencias.....	214
ANEXO	217
INSTRUMENTO USADO	217

RESUMEN.

La Gestión de los Recursos Humanos es un tema aplicable a todo tipo organizaciones, tanto privadas como gubernamentales, básicamente su esencia esta en proporcionar a la organización personal con las competencias y habilidades necesarias para lograr los resultados establecidos, ejecutando un proceso Sistemático Reclutamiento, selección, capacitación, evaluación del desempeño, desarrollo y crecimiento profesional. La participación del personal es la piedra angular de toda organización.

Es por ello que la presente tesis hace una propuesta de aplicación del Sistema del Servicio Profesional de Carrera en un gobierno municipal, tomando como base los aspectos teóricos de esta iniciativa que se concretó en el año 2003; sus antecedentes y el marco legal que lo constituye. Se parte de la premisa que si en las instituciones federales se han tenido casos de éxito, puede implementarse al gobierno municipal con sus respectivas variantes; para hacer una propuesta, se llevó a cabo un diagnóstico mediante un estudio de campo a través de encuestas y entrevistas cuyo contenido esta correlacionado con los subsistemas definidos en la estructura del SSPC. Que al aplicarse y al analizarse la información nos ofrecen un panorama objetivo-comparativo del año 2005 y el 2019, derivado de esto la presente tesis propone una serie de recomendaciones hechas a la medida de la organización gubernamental de estudio.

INTRODUCCIÓN

En el año 2005 cuando concluí mis estudios de posgrado estaba desarrollando mi proyecto de tesis basado en la Ley del Servicio Profesional de Carrera en la Administración Federal, de recién aprobación (10 de abril del 2003) con la finalidad de identificar sus beneficios y bondades tripartitas de dicha Ley. Por temas personales mi proyecto se interrumpió durante más de 14 años, hoy con la finalidad de obtener el grado académico de Maestro en Administración he retomado el proyecto desde la perspectiva

de analizar los avances que se han logrado con base en la información de campo que se recopiló en el H. Ayuntamiento de Temixco, Morelos, (cabecera municipal a la cual pertenece el poblado de Acatlipa, lugar que me vio crecer y desarrollarme como ser humano y profesionista, es en sentido afectivo una aportación simbólica a mi municipio) en año 2005 y se realiza un comparativo con la situación actual en la misma institución municipal.

La raíz de mi interés para retomar este tema es con la conciencia plena de que hoy en día los ciudadanos estamos más informados de nuestros derechos y obligaciones y por ende somos más exigentes

El punto eje de todo cambio lo constituye desde mi perspectiva el personal ya que es el elemento más valioso con que cuenta la Administración Pública Municipal, lamentablemente sin llevarlo a los hechos, pues no se ha logrado un verdadero sistema que vigile y promueva la permanencia, el desarrollo personal y laboral, por ello, es urgente que en nuestras instituciones gubernamentales municipales se establezca el servicio profesional de carrera, pues solamente con un entorno institucional que aliente el constante desarrollo profesional hará que la gestión gubernamental logre alcanzar niveles de excelencia en el desempeño de sus funciones.

La administración pública debe estar formada por servidores públicos con conocimientos, capacidades y habilidades es decir aquellos que hacen de la prestación de sus servicios su propia forma de vida comprometidos con el desarrollo de su país y como una muestra de reciprocidad a su capacitación y esfuerzo por brindar de sí lo mejor, el municipio les otorgue la garantía de estabilidad laboral que lleva implícito la aplicación efectiva del sistema del servicio profesional de carrera.

Una gran ventaja que muestra el sistema del servicio profesional de carrera, al ingresar a la administración pública personal de gran calidad que le permite funcionar eficientemente, además flexible, que le permite mejorar en todos sentidos y niveles de aplicación, y de otorgar a la sociedad un personal profesional con espíritu de servicio público.

CAPÍTULO 1
ESTRUCTURA DE LA INVESTIGACIÓN

1.1 Definición del problema

Uno de los principales problemas que ha enfrentado la administración pública a lo largo de la Historia de nuestro país es la falta de continuidad en los programas oficiales en los diferentes niveles de gobierno, ya sea municipal, estatal o federal, debido a los cambios constantes en los servidores públicos.

Cada tres años en los gobiernos municipales además de cambiar el presidente municipal, regidores y síndico, se renueva en absoluta mayoría el personal de mandos medios y superiores, lo que significa que si el municipio es la célula primaria del país cada tres años se reinventa el mismo, dando pie al rezago en varios ámbitos en los que tiene participación directa o indirectamente.

Actualmente los servidores públicos son promovidos y removidos a voluntad del jefe que esté en ese momento en el puesto, lo que trae como consecuencia un sistema de gran inequidad, existen servidores públicos con altos méritos que no tiene acceso a postularse a un mejor puesto de nuevo jefe, permaneciendo en su puesto por mucho tiempo, sin la posibilidad de ascender a niveles superiores perdiendo sin lugar a duda la motivación situación que viven los que se encuentran activos y un triste escenario para los que se integren a laborar.

Todo ello, aunado a la inexistencia de estabilidad en el empleo y como consecuencia la inseguridad con la que vive constantemente el servidor público de mandos medios y superiores.

1.2 Justificación

La demanda de la sociedad por recibir un servicio cada vez mejor, en tiempo y forma, exige al municipio tener mejores servidores públicos, es entonces, donde entra el Sistema de Servicio Profesional de Carrera, con el objetivo de establecer condiciones que propicien la eficiencia de la Administración Pública.

El gobierno municipal de Temixco adolece de un servicio profesional de carrera y esto repercute de manera directa en sus planes de gobierno al llevarlos a la práctica, lo que

también suscita la imperante necesidad de tener que preparar a sus servidores públicos, los cuales de manera general no son aprovechados en las administraciones subsecuentes, situación originada por la falta de seguridad en el empleo que también ha sido factor de atraso en el servidor público, y en la ejecución de sus labores como tal, al ver truncado su desarrollo personal y profesional.

El contar con un Sistema de Servicio Público de Carrera, contribuirá a dignificar y legitimar la labor del servidor público, el cual se manejará por principios de méritos y de igualdad de oportunidades, haciendo a un lado las preferencias políticas, las prácticas de compadrazgo, y el amiguismo por apoyo en campaña con puestos en la Administración Pública aún persistentes en la actualidad.

1.3 Objetivos

1.3.1 Objetivo general

Presentar una propuesta para la implementación del Sistema del Servicio Profesional de Carrera (SSPC) en el H. Ayuntamiento de Temixco, Morelos.

1.3.2 Objetivo específico.

- Analizar el marco administrativo del Servicio Profesional de Carrera y sus antecedentes.
- Realizar un análisis comparativo de la gestión de recursos humanos en el año 2005 vs. 2019, que nos permita identificar la problemática en el reclutamiento y selección del personal de mandos medios y superiores en el Ayuntamiento de Temixco.
- Presentar una propuesta para la implementación del Servicio Profesional de Carrera en el municipio de Temixco, Morelos tomando como base los elementos de la gestión de recursos humanos.

1.4 Hipótesis

Si el Sistema del Servicio Profesional de Carrera se implementa en el gobierno municipal de Temixco, Morelos el personal de mandos medios y superiores, puede aspirar a un mejor desarrollo profesional, a la permanencia y ascenso en el puesto como reconocimiento a sus habilidades y competencias laborales.

Variables

Variable Independiente.

Implementación del Sistema del Servicio Profesional de Carrera.

Variable Dependiente.

Desarrollo Profesional.

Estabilidad en el empleo.

Ascenso en el puesto.

H0: El Desarrollo profesional, la permanencia y el ascenso no están en función de la implementación del Sistema del Servicio Profesional de Carrera.

H1: El Desarrollo profesional, la permanencia y el ascenso si están en función de la implementación del Sistema del Servicio Profesional de Carrera.

1.5 Metodología

Para lograr el desarrollo del presente documento se siguió una serie de pasos dando inicio con la definición del tema con base a una problemática identificada, posteriormente se documentó el marco teórico y el marco legal relacionado al tema a desarrollar, se diseñó un cuestionario cuyas preguntas están correlacionadas a los subsistemas del Servicio Profesional de Carrera el cual se aplicó en un estudio de campo generando información cuantitativa la cual sirvió de base para elaborar un diagnóstico de la situación actual de la gestión de recursos humanos en el H. Ayuntamiento de estudio, mediante un

análisis FODA para posteriormente realizar las conclusiones y recomendaciones que se consideran necesarias.

1.6 Alcance y limitaciones

Para llevar a cabo la presente tesis se determinó el alcance de la investigación el cual queda acotado en el H. Ayuntamiento de Temixco Morelos como entidad de estudio siendo específico al personal de mandos medios y superiores ya que la Ley del Servicio Profesional de Carrera precisa que solo es aplicable a este personal. En lo referente a las limitaciones se depende de la disposición que el personal del área de Oficialía Mayor en específico de la Dirección de Recursos Humanos tenga para permitirme acceder a la información propia del área, así como del personal en estudio para llevar a cabo el cuestionario o entrevista; otro factor importante es el tiempo que conlleva el proceso de solicitud y entrega de información.

CAPÍTULO 2
EL SERVICIO PROFESIONAL DE CARRERA

2.1 Concepto de Servicio Profesional de Carrera.

El servicio profesional de carrera en la administración pública mexicana es un concepto que en los últimos años ha tomado importancia, con muchas variantes y objetivos, pero siempre intentando propiciar y fomentar en los trabajadores municipales, estatales y federales la vocación para el servicio público y realizar una auténtica carrera profesional dentro del sector.

Artículo 2.- El Sistema de Servicio Profesional de Carrera es un mecanismo para garantizar la igualdad de oportunidades en el acceso a la función pública con base en el mérito y con el fin de impulsar el desarrollo de la función pública para beneficio de la sociedad. (Ley del Servicio Profesional de Carrera en la Administración Pública Federal, 2006, p.1).

Conjunto de normas legales y de políticas y de procedimientos administrativos basados en las técnicas de administración más conocidas para manejar los recursos humanos de la Administración Pública (Duhalt, M. 2019, p.66).

El sistema que regula el ingreso, permanencia, promoción, ascenso, capacitación, disciplina y otras actividades de los servidores públicos que se encuentren incorporados al sistema, con el fin de garantizar que en el ejercicio de su función presten sus servicios de forma imparcial, objetiva, profesional, y ajustándose a los principios de legalidad, honradez, lealtad y eficiencia (Estatuto que rige el Servicio Civil de Carrera en el Congreso del Estado de Morelos, 2003, p.7).

Como el establecimiento formal, público, abierto y competitivo del sistema de carrera administrativa con el propósito de que la función pública se desarrolle con base en reglas de certidumbre y permanencia (Uvalle Berrones, R. y Bravo Ahuja Ruiz, M., 1999, p.51).

Como puede apreciarse en las anteriores definiciones, de servicio civil de carrera, no es más que la oportunidad que se brinda, por una parte, a las personas que ingresan al servicio público, la permanencia y ascenso, y por otra, para dar a la ciudadanía una administración pública más eficiente y en permanente evolución.

2.2 Ámbito de aplicación del Sistema de Servicio profesional de Carrera.

Artículo 5.- El Sistema comprenderá, tomando como base el Catálogo, los siguientes rangos:

Director general.

Director de área.

Subdirector de Área.

Jefe de Departamento.

Enlace.

(Ley del Servicio Profesional de Carrera en la Administración Pública Federal, 2006, p.2).

2.2.1. Supuestos de exclusión

Para mayor certidumbre respecto del ámbito en el que se desarrollara el sistema, el de la LSPC enumera expresamente a instituciones, rangos y personal que esta fuera del mismo:

Artículo 8.-El sistema no comprenderá al personal que presta sus servicios en la Presidencia de la Republica, la Secretaria de Relaciones Exteriores, los rangos de Secretarios de Despacho, Jefes de Departamento Administrativo, Subsecretarios, Oficiales Mayores, Jefe o Titular de Unidad y cargos homólogos, miembros de las fuerzas armadas, del sistema de seguridad pública y seguridad nacional, Del Servicio Exterior Mexicano y asimilado a éste; personal docente de los modelos de educación preescolar, básica, media superior y superior; de las ramas médica y paramédica y grupos afines, los gabinetes de apoyo así como aquellos que estén asimilados a un sistema legal de servicio civil de carrera y los que presten sus servicios mediante contrato, sujetos al pago por honorarios en las dependencias (Ley del Servicio Profesional de Carrera en la Administración Pública Federal, (2006), p3).

La LSPC dejó fuera de este sistema a los primeros niveles en la jerarquía de las dependencias por considerar que son cargos de naturaleza política, se excluye además aquellos cargos considerados como materia estratégica.

Los titulares de las dependencias son los secretarios de estado, el siguiente nivel de acuerdo al orden jerárquico corresponde a los subsecretarios, ambos son cargos discrecionales que dependen de la facultad de nombramiento y remoción del presidente de la república, la naturaleza de sus funciones es política y administrativa, por tanto, quedan fuera de la posibilidad de incorporarse al sistema.

Otro cargo importante que está fuera del ámbito del sistema es el de oficial mayor, atendiendo a la naturaleza de la función como responsable de la administración interna de recursos humanos, materiales y financieros, en la práctica es el jefe o gerente de todo el personal de una secretaria, no podría ser juez y parte en el sistema

Ahora bien, la exclusión del sistema en sentido estricto parte del conjunto de los cargos llamados gabinetes de apoyo. Estos gabinetes se contemplan en el

Artículo 7.- “unidad administrativa adscrita a los Secretarios, Subsecretarios, Oficiales Mayores, Titulares de Unidad Titulares de Órganos desconcentrados y equivalentes. (Ley del Servicio Profesional de Carrera en la Administración Pública Federal, 2006, p. 3).

Estas unidades se refieren al personal de confianza adscrito directamente a los titulares mencionados, puede tratarse de secretarías particulares, coordinaciones de asesores, coordinaciones de comunicación social y los servicios de apoyo del secretario de estado o titular de la institución que pertenece al sistema.

2.3 Principios rectores del Servicio Profesional de Carrera.

Artículo 4.- La actuación de los servidores públicos de carrera y la operación del Sistema se sujetarán a los siguientes principios:

Legalidad: Es la observancia estricta de las disposiciones que establece la Ley, este Reglamento, así como los demás ordenamientos jurídicos aplicables;

Eficiencia: Es el cumplimiento oportuno de los objetivos establecidos, empleando de manera racional, honesta y responsable los recursos disponibles;

Objetividad: Es la actuación basada en elementos que puedan acreditar plenamente el cumplimiento de los supuestos previstos en la Ley, en este Reglamento y en las disposiciones jurídicas aplicables, sin prejuzgar o atender a apreciaciones carentes de sustento;

Calidad: Es la obtención de los resultados y metas programados, a través de la aplicación de las mejores prácticas y mejora continua en los procesos;

Imparcialidad: Es actuar sin conceder preferencias o privilegios a persona alguna;

Equidad: Es la igualdad de oportunidades, sin discriminación por razones de edad, raza o etnia, condiciones de salud, capacidades diferentes, religión o credo, estado civil, condición social o preferencia política;

Competencia por Mérito: Es la valoración de las capacidades de los aspirantes a ingresar al Sistema y de los servidores públicos de carrera, con base en los conocimientos, habilidades, experiencia y, en su caso, en los logros alcanzados en el cumplimiento de las metas individuales, colectivas e institucionales, y

Equidad de Género: Es la igualdad de oportunidades para cualquier persona sin distinción de su sexo. (REGLAMENTO de la Ley del Servicio Profesional de Carrera en la Administración Pública Federal, (2007), p.14).

2.4 Estructura del Sistema de Servicio Profesional de Carrera.

Artículo 13.- El Sistema comprende los Subsistemas de Planeación de Recursos Humanos; Ingreso; Desarrollo Profesional; Capacitación y Certificación de Capacidades; Evaluación del Desempeño; Separación y Control y Evaluación, que se precisan a continuación:

I. Subsistema de Planeación de Recursos Humanos. Determinará en coordinación con las dependencias, las necesidades cuantitativas y cualitativas de personal que requiera la Administración Pública para el eficiente ejercicio de sus funciones;

II. Subsistema de Ingreso. Regulará los procesos de reclutamiento y selección de candidatos, así como los requisitos necesarios para que los aspirantes se incorporen al Sistema;

III. Subsistema de Desarrollo Profesional. Contendrá los procedimientos para la determinación de planes individualizados de carrera de los servidores públicos, a efecto de identificar claramente las posibles trayectorias de desarrollo, permitiéndoles ocupar cargos de igual o mayor nivel jerárquico y sueldo, previo cumplimiento de los requisitos establecidos; así como, los requisitos y las reglas a cubrir por parte de los servidores públicos pertenecientes al Sistema;

IV. Subsistema de Capacitación y Certificación de Capacidades. Establecerá los modelos de profesionalización para los servidores públicos, que les permitan adquirir:

- a) Los conocimientos básicos acerca de la dependencia en que labora y la Administración Pública Federal en su conjunto;
- b) La especialización, actualización y educación formal en el cargo desempeñado;
- c) Las aptitudes y actitudes necesarias para ocupar otros cargos de igual o mayor responsabilidad;
- d) La posibilidad de superarse institucional, profesional y personalmente dentro de la dependencia, y
- e) Las habilidades necesarias para certificar las capacidades profesionales adquiridas.
- f). Las condiciones objetivas para propiciar igualdad de oportunidades de capacitación para mujeres y hombres. Inciso adicionado DOF 09 -01-2006

V. Subsistema de Evaluación del Desempeño. Su propósito es establecer los mecanismos de medición y valoración del desempeño y la productividad de los servidores públicos de carrera, que serán a su vez los parámetros para obtener ascensos, promociones, premios y estímulos, así como garantizar la estabilidad laboral;

VI. Subsistema de Separación. Se encarga de atender los casos y supuestos mediante los cuales un servidor público deja de formar parte del Sistema o se suspenden temporalmente sus derechos, y

VII. Subsistema de Control y Evaluación. Su objetivo es diseñar y operar los procedimientos y medios que permitan efectuar la vigilancia y en su caso, corrección de la operación del Sistema.

El Reglamento determinará los órganos con que la Secretaría operará uno o más de los anteriores procesos.

Compete a las dependencias de la Administración Pública administrar el Sistema en la esfera de su competencia con base en la normatividad expedida por la Secretaría. (Ley del Servicio Profesional de Carrera en la Administración Pública Federal, 2006, p. 5 y 6).

2.5 Propósitos del Servicio Profesional de Carrera.

De entre los propósitos más importantes que tiene el servicio público de carrera, se observan:

- Se busca fundamentalmente un mejor funcionamiento del sector público, con un enfoque claro y determinante hacia la eficiencia y calidad en la prestación de los servicios;
- La utilización de la capacitación constante y la especialización como instrumentos fundamentales a efecto de contar con personal idóneo y comprometido para desempeñar la diversidad de acciones que componen la actividad del estado;
- El abandono y erradicación de vicios que han identificado a la corrupción como característica de toda función pública; y

- Lograr la planeación estratégica de largo plazo, así como la continuidad y seguimiento de los programas de gobierno, a fin de llevarlos hasta su total conclusión, sin importar los relevos de funcionarios.

En condiciones óptimas, la consecución de los anteriores propósitos permite a la administración pública obtener grandes ventajas, tales como garantizar la estabilidad y seguridad en el empleo de los servidores públicos, sin que ello implique inamovilidad; fomenta, asimismo, la lealtad hacia las instituciones públicas y la vocación de servicio; da continuidad a la actividad gubernamental; promueve la planeación de vida y carrera de los servidores públicos; promueve mayores grados de responsabilidad; cuenta con empleados formados desde su ingreso y capacitados permanentemente para tener calificación y competencia más elevada; propicia la transparencia en todos los puestos de la administración pública, reduce la corrupción y pondera el mérito como fundamento para la permanencia y la promoción. (Morales, M. 1999, p.8).

2.6 Beneficios del Servicio Profesional de Carrera.

En la organización:

1. Continuidad de los Programas Institucionales.
Los procesos de cambio de administración al término del periodo de gestión gubernamental no deben ser más un punto crítico y preocupante para los servidores públicos que integran las contralorías.
En este rubro, conviene señalar a la planeación estratégica y a la formulación del Programa Anual de Control y Auditoría, los cuales aseguran su seguimiento exitoso con el Servicio civil antes expuesto.
2. Garantizar altos índices de calidad, eficiencia y racionalidad en las funciones de auditoría, control y supervisión.
3. Asegurar una mayor transparencia, honestidad y rendición de cuentas de los órganos internos de control.

4. Fungir como órgano paradigmático hacia otras dependencias o entidades, en lo referente al deber ser de su actuación, coadyuvando así al mejor cumplimiento de su misión, visión, planes estratégicos y programas.
5. Impulsar el SCC al resto de las dependencias y entidades estatales, en su calidad de órganos de regulación y apoyo global, revisando –de manera periódica y selectiva- su operación en dichas entidades.
6. Promover la constante profesionalización y el desarrollo de carrera del personal adscrito.
7. Allegarse de recursos humanos especializados en las diversas líneas de carrera existentes. Resalta aquí la función del auditor interno, dada la naturaleza de las contralorías.

En lo que respecta al Desarrollo Personal, las ventajas de instaurar el Servicio Civil de Carrera (SCC) son las siguientes:

1. Tener la oportunidad del desarrollo de una carrera en la institución y de un plan de vida, mediante un sistema de promoción, tanto vertical como horizontal; así como un paquete permanente de estímulos y recompensas, según los méritos demostrados en el servicio público.
 2. Adquirir nuevos conocimientos, habilidades y destrezas por medio de la capacitación, actualización y autoaprendizaje permanentes.
 3. Garantizar la permanencia en la institución, en función del cumplimiento de las obligaciones contraídas, y de la superación continua del personal.
 4. Fomentar una cultura de la calidad y promover el arraigo a la institución, al identificarse los objetivos e intereses personales con los institucionales. (Cuevas, R. 1999, El servicio público de carrera en los órganos de control estatales y municipales. p.11.)
-
- I. Profesionalizarse, es decir especializarse en el ejercicio de las funciones a su cargo, conforme a las tareas sustantivas y administrativas de la dependencia o entidad a la que pertenezca.
 - II. Ordenar los puestos en ramas y grupos de especialidad, de tal forma que se faciliten trayectorias de ascenso y promoción que sean accesibles a

todos y cada uno de los trabajadores, bajo reconocimiento de sus aptitudes y méritos.

- III. Otorgar remuneraciones equitativas, acordes a la responsabilidad de cada trabajador en su puesto.
- IV. Establecer la posibilidad de ascensos salariales en el mismo puesto, de acuerdo con su desempeño y méritos reconocidos.
- V. Ofrecer al empleado esquemas de capacitación personalizados que lo preparen para concursar en la ocupación de puestos de mayor responsabilidad, jerarquía e ingresos.
- VI. Reconocer e incentivar el desempeño y productividad de los trabajadores.
- VII. Diseñar para cada trabajador un plan de vida y desarrollo, como apoyo a la superación personal y al retiro digno del servicio.

El servicio civil de carrera deberá contribuir o producir resultados positivos para la sociedad en general y para el ciudadano usuario de los servicios gubernamentales en lo particular, tales como los que a continuación se enuncian:

- Atención y trato diligente, atento, honrado y eficiente.
- Información oportuna sobre los trámites que desea realizar
- Gestiones simplificadas y ágiles, que le signifiquen ahorro en tiempo.
- Bienes o servicios de calidad y al más bajo costo posible. (Fragoso, R. 1999, pp.95 y 96).

2.7 Obstáculos para la implantación del Servicio Profesional de Carrera.

Existen diversas causas que han impedido la aplicación del servicio profesional de carrera en nuestro país, especialmente en la administración pública municipal. A continuación, nos referimos brevemente a algunas de esas causas, que han sido descritas por Rangel, Oscar. (1997). La administración pública está compuesta por trabajadores de diversa índole. En ella se concentran personas de diversos estratos sociales, de diferentes perfiles y edades, lo que implica una educación y una forma de pensar distinta para cada una de ellas, lo cual dificulta la implantación de un servicio profesional de carrera.

Desde el punto de vista político, el “sistema de botín” motiva que cada tres años la estructura de gobierno se renueve con criterios poco apegados al ánimo de profesionalización. Los servidores públicos que ocupan las secretarías, direcciones y subdirecciones municipales no están allí por elección popular, sino por designación, lo que implica la renovación del personal de confianza cada tres años.

Lo anterior implica que la experiencia acumulada durante un trienio, para el siguiente ya no será útil en la institución municipal, lo que provoca que no haya aprovechamiento de las habilidades y conocimientos adquiridos.

El aspecto económico es un impedimento para el establecimiento de un servicio civil de carrera.

CAPÍTULO 3
ANTECEDENTES DEL SERVICIO PROFESIONAL DE CARRERA

3.1 Antecedentes Internacionales del Servicio Profesional de Carrera.

Existen antecedentes del Servicio Profesional de Carrera en varios países, solo se hace referencia a seis países para tener una visión genérica de su importancia y vigencia internacional:

China.

En China, la Dinastía Han (202 A.C.-219 D.C.) perfeccionó los sistemas de exámenes para el servicio civil”. El gobierno en China era misión de un grupo de personas dotadas en condiciones (contratadas a través de un examen de capacidad) que las hacen idóneas para gobernar; se seleccionaban entre todo el pueblo, pero el pueblo no tenía nada que opinar respecto a sus medidas, a las que ni siquiera estaba en condiciones de comprender. “El pueblo –dice Confucio- está hecho para seguirlos (a los decretos superiores) pero no puede entenderlos”.

En el sistema absolutista chino, existían tres tipos de servidores del Imperio que se correspondían con tres niveles y grados de examen: los del primer nivel o shin-yün (estudiante del pueblo) en un número de plazas limitadas. Los exámenes eran evaluados por el director del distrito. Los de nivel medio o chüjen (hombre recomendado) se reclutaban de los del nivel inicial mediante un examen un examen mayor ante el director provincial y formaban parte de los funcionarios menores que podían ascender a un mayor cargo.

Inglaterra.

En 1855, Inglaterra creó la Comisión del Servicio Civil, para supervisar los exámenes de ingreso establecidos por los Departamentos en ciertos empleos. Posteriormente la Comisión MacDonell propuso reformas entre 1912 y 1915 como sugerir el ingreso de hombres de negocios para dirigir los Departamentos de Guerra, quienes ingresaron con ideas nuevas para fortalecer el servicio civil de carrera.

Asimismo, la citada autora refiere “El Comité Gadstone propuso en 1920 análoga estructura a la sugerida en el informe anterior”. La propuesta se originó ante la

creación del “National Whiteley Council” (organismos prioritarios sindicales) y de un Comité de Reorganización para adoptar el servicio civil a las circunstancias de la posguerra.

En 1929 la Comisión Tomlin, de acuerdo a lo establecido por el comité de Reorganización, admitió las clases que fueron tres: la “Clerical”, la “Executive” y la “Administrative”; cada una divididas en categorías. Desde entonces se les conoce a todas ellas con el nombre de Tesorería.

Dentro de sus características que lo distinguen, podemos citar las siguientes:

- Unidad dentro de la variedad.
- Jerarquía, basada más que en la subordinación y en las diferentes funciones que desempeña cada clase.
- La permanencia de ciertas tradiciones aristocráticas, especialmente en la clase superior (“administrative class”), equivalente a los subsecretarios, directores generales y jefes de sección.
- Una vasta experiencia, adquirida por la práctica en el concurso del tiempo y no tan sólo por la teoría.
- Sin derecho a huelga.
- El apoliticismo de las clases superiores, en cuanto a funcionarios, bajo el argumento de conservar la imparcialidad y fidelidad tradicionales en servir a cualquier partido político que gobierne

Este sistema incorpora en la Administración a los que reúnen cualidades personales superiores y una cultura general amplia pues consideran que la especialización puede adquirirse mediante la práctica del oficio y cursos especiales.

Seguendo a la autora Margarita Chávez, los métodos de selección se basan en tres principios fundamentales:

Ausencia de favoritismo e influencias de partidos políticos.

Selección fundada ante todo en las cualidades humanas y los conocimientos generales de los candidatos.

Unidad del órgano de selección (Civil Service Department). Cuyos poderes son cuasi-judiciales.

Estados Unidos.

Por su parte el Servicio Civil Estadounidense, es un modelo que se basa en méritos, toda vez que promueve nombramientos fundándose en la capacidad probada, lo que asegura que el servidor público, se desempeñe cumpliendo con eficiencia sus deberes y obligaciones.

Asimismo, el Acta de Servicio Civil de 1883, se estableció que la admisión a ciertos cargos dentro de la administración pública se determine por la competencia y exámenes abiertos a los candidatos, quienes deberán probar su capacidad para ocupar el puesto.

Entre otras características del Servicio Civil Estadounidense, se encuentran las siguientes: Cada servidor público es responsable de la disciplina que guarde ante sus superiores y se procura mantener una alta eficiencia en el personal.

Los criterios para seleccionar se basan en los siguientes principios:

No existe favoritismo e influencia de partidos políticos.

La selección se basa ante todo en las cualidades humanas y las habilidades y conocimientos especializados.

Existe una Unidad del Órgano de Selección llamada "Service Comisión".

En el sistema norteamericano es muy importante la lealtad al sistema.

Continuando con la autora el 30 de mayo de 1953, se promulgó el Estatuto de Servicio Civil. Más tarde, el 7 de octubre de 1957, la Ley de Salarios de la Administración Pública se convirtió en conquista importante, sin la cual tanto la clasificación de puestos como en buena medida todo el régimen de servicio civil hubieran permanecido indefinidamente en "el estado de las buenas intenciones".

Entre ellas podemos citar las siguientes como las más significativas:

Existe movilidad que permite ascender a las clases superiores.

La remuneración está en función directa de la clase y la antigüedad.

Los servidores públicos no están organizados en sindicatos y tampoco tiene derecho a huelga.

El país cuenta con una amplia legislación sobre servicio civil.

“La legislación sobre servicio civil está contenida en el Estatuto de Servicio Civil, el Reglamento de este Estatuto, la Ley de Salarios de la Administración Pública y otros decretos y disposiciones específicas. Supletoriamente el código de Trabajo complementa la legislación para la administración”.

Francia.

Como inicio, debemos señalar que la función pública en Francia cuenta con características básicas, como son que cualquier persona puede participar en concursos para la selección de personal público y una vez ingresado, tiene derecho a seguridad en el empleo y promociones, pudiendo ser despedidos solo por faltas graves de disciplina.

A partir de 1945, con la creación de la Ecole Nationale de Administración de Francia, como Centro Gubernamental de Altos Estudios, se diseñaron programas universitarios para la formación de servidores públicos, destacando, dentro del funcionamiento global del servicio civil en este país, que la administración pública se divide en servicios funcionales por cada ministerio, lo que ofrece al empleado, la oportunidad de seguir una carrera limitada en cada servicio, funcionando esto a través de departamentos, en los que el Ministerio encargado de una rama de la administración pública tiene su propio sistema y es responsable de los resultados que se obtengan implicando que la contratación y el ascenso, sean movimientos que se den al interior del propio departamento. Al igual que en el caso de Inglaterra, los ascensos se otorgan, con base en el sistema de mérito, en el cual, una comisión elige entre los aspirantes al mejor candidato, con base en sus conocimientos, aptitudes y capacidad para dar respuesta a problemas de difícil solución, siendo importante destacar que la duración promedio, para que un empleado ascienda del menor grado al último nivel, fluctúan entre 20 y 25 años. Según Chávez, M. (1985) como lo cito (Herrera, A. (1999), p.p.55-57).

En la experiencia latinoamericana encontramos a Bolivia, Chile, Ecuador, Colombia, Perú, Venezuela y Uruguay, solo haremos referencia de:

Colombia.

En la denominada ley 19, se establecen las bases fundamentales para la modernización de la administración pública, entre cuyos objetivos destaca la institucionalización del servicio civil y la preparación técnica de funcionarios, siendo en 1962, cuando se constituye el Primer Estatuto de Servicio Civil y se crea el Departamento Administrativo del Servicio Civil.

De manera similar a los casos citados con anterioridad, la implementación de esta Legislación, busca asegurar, por un lado, la selección, producción y estabilidad de funcionarios públicos y por otro, tratar de erradicar los vicios de la administración en países en desarrollo, como el nepotismo, negligencia o favoritismo, por señalar tan solo algunos.

Uruguay.

En 1959, se crea la Oficina del Servicio civil, responsable de la capacitación del personal en función de las necesidades del país, así como de la implementación de la carrera administrativa y de la Organización de la Administración Estatal, hacia 1967, se constituye la Oficina Nacional de Servicio Civil, con las mismas funciones y dependencia del Poder Ejecutivo.

Para 1976, se suprime la Oficina Nacional de Servicio Civil, sustituyéndose por oficinas sectoriales de servicio civil, y sus cometidos se distribuyen entre varios órganos gubernamentales, entre los que destacaba la Secretaría de Planeamiento, rectora del Servicio Civil. (Armas, R. 1999, p. 91.)

3.2 Antecedentes del Servicio Profesional de Carrera en México.

La necesidad de crear un Servicio Civil de Carrera en México no fue una tarea reciente. Si bien han existido algunos servicios de carrera, estos han sido

fundamentalmente aislados y muy localizados; tal es el caso del servicio exterior mexicano, las fuerzas armadas; entre otros.

A inicios de la década de los ochenta (la llamada década perdida según la CEPAL) el gobierno mexicano había creado un área encargada de elaborar un proyecto de Servicio Civil de Carrera para la Administración Pública Federal.' Sin embargo, los esfuerzos por alcanzar la Ley se vieron mermados dadas las limitaciones presupuestales, la excesiva normatividad que hay en la materia y la postura sindical que frenó la misma FSTSE.³

Asimismo, no hay que olvidar que esta época estuvo marcada más por el adelgazamiento del aparato gubernamental, que era la premisa que reinaba en el mundo de las privatizaciones y la idea de que un gobierno pequeño era mejor. Algunas de las reformas administrativas que hubo en la época obedecieron más a presiones económicas que a premisas de carácter administrativo-funcional.

Los ochenta presentaron un panorama económico poco favorable, ya que la estanflación se convertía en la nueva cara de la macroeconomía, por lo que instrumentar un proyecto de Servicio Civil de Carrera quedaba subordinado a las presiones económicas, además del rechazo de la dirigencia sindical nacional de los burócratas.⁴

Sin embargo, no es sino hasta la administración del presidente Ernesto Zedillo (1994-2000), que se lanzó un ambicioso programa, el Programa de Modernización Administrativa (Promap). Éste tenía dos grandes objetivos: "transformar la administración pública en una organización eficaz, eficiente y con arraigada cultura de servicio para coadyuvar a satisfacer cabalmente las necesidades de la sociedad y combatir la corrupción y la impunidad a través del impulso de acciones preventivas y de promoción, sin menoscabo del ejercicio firme, ágil y efectivo de acciones correctivas".⁵

A pesar de este esfuerzo el Promap, se publicó hasta el mes de mayo de 1995, esto es, a más de un año de que había iniciado la administración del Presidente Zedillo. En su presentación, Zedillo anunciaba que el Programa reflejaba un esfuerzo sistemático por modernizar la administración pública, ya que cumplía una vieja agenda dado que por alguna razón u otra en el marco de la reforma del Estado, la mejora en la administración había estado subordinada a la económica o política. En el anuncio, el Presidente se comprometía a instaurar un proyecto de Ley de servicio civil, pero con la incorporación de la FSTSE.

La parte sindical había sido históricamente uno de los pilares políticos del partido en el poder (PRI), formando parte de un sistema corporativista y por ende ampliamente relacionado con el patronazgo en donde una vez alcanzadas las posiciones políticas se repartían los puestos y posiciones clave en la administración pública⁶

El Promap, señalaba a tres áreas que intervendrían en el diseño del servicio civil: la Secretaría de la Contraloría y Desarrollo Administrativo (Secodam)⁷, Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHCP) y la FSTSE. Obviamente las posibilidades de éxito eran nulas ante la inclusión de la representación sindical, ya que desde un inicio no negociaban la inmovilidad de los trabajadores de sus plazas, minando con ello el espíritu de un servicio civil.⁸

Por si esto no fuera poco, las dos Secretarías que intervenían (Secodam y SHCP) iniciaron una pugna de posturas en la materia y las posibilidades de armar una Ley se fueron desvaneciendo con el conflicto entre ambas partes. Todo esto sucedía en 1997, justo en el momento en que por primera vez un partido político diferente al PRI perdía la mayoría de diputados en el Congreso, diversificando las fuerzas políticas electorales, haciendo aún más difícil su inclusión en la agenda legislativa, por lo que la creación del Servicio Civil de Carrera, pasaba como un asunto secundario y nuevamente se enterraba este viejo anhelo aunado a la presión sindical.

Con estos difíciles antecedentes por implementar una Ley, el presidente Vicente Fox (2000-2006), logró en el 2003 concretizar este viejo anhelo, el cual desde su campaña había sido eje de debate. En esta ocasión, la Ley fue aprobada de manera unánime por el Congreso de la Unión, se aprobó primero en la Cámara de Diputados y después en el Senado. Podemos señalar que para esta situación fortuita se conjuntaron diversas variables que la hicieron posible.

Primeramente, las fuerzas políticas representadas en el Congreso (plural y en donde ningún partido político por sí solo logra mayoría) tenían en sus agendas políticas la instauración de un Servicio Civil de Carrera.⁹ En segundo lugar, una fuerte presión por parte de sectores académicos se estuvo generando para que en su momento el Congreso acelerara los trabajos de la Ley en cuestión, a través de foros en instituciones de educación superior; entre otros. Tercero, México era el único país miembro de la OCDE que no tenía un Servicio de Civil Carrera, lo que requería acelerar al país en esta reforma. Cuarto, es un ordenamiento jurídico de

corte administrativo y no laboral.¹⁰ Quinto, la Ley excluye a los trabajadores de base (sindicalizados) por lo que no merma contra su conquista laboral¹¹ Sexto, la Ley fue diseñada con la aportación de prácticamente todos los sectores de la sociedad involucrados, tales como la academia, expertos, funcionarios, directores de recursos humanos, por lo que reflejaba un consenso en su contenido.¹² Séptimo, ya existían en el pasado reciente dos iniciativas de ley en la materia que habían estado en las comisiones de la Cámara de Senadores, por lo que esta nueva Ley reiteraba el tema y aportaba gran parte del trabajo previo. Octavo, se percibía que el costo de tener un servicio de carrera era alto, pero mayor el no tenerlo.

En abril del 2003, el presidente Fox pública en el Diario Oficial esta Ley iniciando sus trabajos para su implementación. (Herrera, A. 2004, pp. 95-98)

3.2.1 Periodo del Presidente Vicente Fox Quesada 2000-2006.

A continuación, se desarrolla una síntesis del Programa para el Servicio Profesional de Carrera en la Administración Pública Federal 2004-2006:

Diagnóstico

Se detectó un elevado número de dependencias y órganos desconcentrados sin bases técnicas para el diseño, implementación y registro.

Hay ausencia de procedimientos claros de ingreso.

Falta de experiencia y técnicas en la aplicación de procedimientos de selección.

Se encontró que el método de decisión utilizado ubica en primer lugar el fallo del jefe inmediato (50 %), seguido de un órgano colegiado que funge como superior el (20%), por un comité (13%) y por sistema de puntos (10%).

Inexistencia de un diagnóstico anterior.

Diversidad en la homologación de la información relativa a nombres de puestos.

Falta de descripción de puestos con funciones y objetivos.

Falta de experiencia para el diseño y selección de capacidades.

Se implementó una encuesta para detectar el grado de aceptación del sistema, los resultados mostraron que lo que se esperaba del sistema fue la posibilidad de oportunidades de empleo, el crecimiento y desarrollo personal, así como en la mejora salarial.

El programa contiene los enunciados clásicos de la gerencia pública, la misión y visión:

Misión: que la ciudadanía conozca que en la profesionalización y desempeño de los servidores públicos están la continuidad y efectividad de las políticas públicas para el desarrollo sustentable de México.

Visión: México cuenta con un Servicio Profesional de Carrera basado en el mérito y la igualdad de oportunidades que atrae, retiene y desarrolla a los talentos que demanda el buen desempeño de la administración pública federal.

Objetivos y líneas estratégicas:

En esta parte del documento se desglosan las intenciones del gobierno del presidente Fox para el SSPC que se consideró uno de los ejes de transformación hacia el interior del gobierno; cada objetivo está ligado a varias líneas estratégicas, mismas que exponemos, en resumen:

OBJETIVO I. Promover el compromiso y la corresponsabilidad respecto al sistema de profesionalización del servidor público con los actores institucionales de la Administración Pública.

LÍNEAS ESTRATÉGICAS:

Diseñar mecanismos para compartir los beneficios, conocimientos y buenas prácticas sobre el SPC.

Desarrollar vías de comunicación interna que faciliten la participación y compromiso de los servidores públicos hacia el SPC.

Desarrollar pactos y alianzas de corresponsabilidad con instituciones de interés para la expansión del SPC.

Fomentar que los altos mandos asuman su rol como responsables de la implantación del SPC en sus Unidades.

OBJETIVO II. Asegurar que el Servicio Profesional de Carrera, como parte del sistema integral de recursos humanos, sea un instrumento dinámico que propicie un alto desempeño del Servicio Público.

LÍNEAS ESTRATÉGICAS:

Planear los recursos humanos de acuerdo a una prospectiva del entorno.

Diseñar sistemas que clarifiquen la demanda de talento para atraerlo, desarrollarlo y organizarlo.

Documentar los procesos y procedimientos de los subsistemas del SPC con enfoque sistémico.

Alinear los objetivos individuales y colectivos con las políticas públicas.

OBJETIVO III. Lograr que las dependencias y órganos descentralizados adecuen la administración y operación de los recursos humanos, asegurando la aplicación del Servicio Profesional de Carrera.

LÍNEAS ESTRATÉGICAS:

Mantener actualizados los subsistemas del SPC,

Diseñar el modelo de evaluación de la implantación del SPC,

Diseñar modelo operativo de las áreas de recursos humanos que oriente la aplicación del servicio.

OBJETIVO IV. Establecer las bases jurídicas, administrativas y tecnológicas que permitan transitar del modelo tradicional de recursos humanos hacia el nuevo modelo de profesionalización de la administración pública federal.

LÍNEAS ESTRATÉGICAS:

Apoyar a las dependencias y órganos desconcentrados mediante herramientas tecnológicas, servicios de consultoría para la administración del SPC.

Establecer y actualizar el catálogo de capacidades de las instituciones sujetas al SPC.

Establecer mecanismos para contar con servidores públicos de carrera.

Asegurar que las dependencias cuenten con las estructuras registradas y alineadas.

OBJETIVO V. Consolidar la aceptación del Servicio Profesional de Carrera frente a la sociedad mediante el convencimiento y demostración de los beneficios que representa.

LÍNEAS ESTRATÉGICAS:

Posicionar al SPC ante líderes de opinión para lograr su aceptación.

Asegurar mecanismos de transparencia para la opinión ciudadana.

Crear mecanismos de participación ciudadana.

Este proyecto de acción a futuro, contiene - además y derivado de cada línea estratégica - las líneas de acción que identifican pasos concretos y acciones para tratar de conseguir un adelanto en el objetivo correspondiente. En otro apartado se incluyen los esquemas que presentan indicadores y objetivos, el calendario de actividades y la definición de responsabilidades para las primeras tareas a cargo de la Consejería Jurídica del Gobierno Federal y la Secretaría de la Función Pública. (Programa para el Servicio Profesional de Carrera en la administración pública Federal 2004-2006, 2005, p. 9).

3.2.2 Periodo sexenal del presidente Felipe de Jesús Calderón Hinojosa 2006-2012

Se realiza un extracto del acuerdo por el que se da a conocer el Programa para el Servicio Profesional de Carrera en la Administración Pública Federal, cabe hacer la observación que el periodo gubernamental estaba por concluir, lo que hace notar un estancamiento.

SECRETARIA DE LA FUNCION PÚBLICA

ACUERDO por el que se da a conocer el Programa para el Servicio Profesional de Carrera en la Administración Pública Federal.

CONSIDERANDO

Que el Plan Nacional de Desarrollo 2007 – 2012,

Eje 5 "Democracia efectiva y política exterior responsable",

Objetivo 4,

Estrategia 4.3, establece el deber de profesionalizar a los servidores públicos, orientándolos a resultados, así como a fortalecer una cultura de evaluación del desempeño, ingreso y permanencia en el servicio público basados en el mérito y consolidar el Servicio Profesional de Carrera;

Que la Secretaría de la Función Pública, en coordinación con las dependencias de la Administración Pública Federal, elaboró el proyecto de Programa para el Servicio Profesional de Carrera en la Administración Pública Federal, de conformidad con lo establecido en la Ley de Servicio Profesional de Carrera y en su Reglamento, y

Que el Programa para el Servicio Profesional de Carrera en la Administración Pública Federal, permitirá orientar y alinear la operación del Sistema de Servicio Profesional de Carrera en las dependencias de la Administración Pública Federal en las que opera, así como, propiciar mejoras en los procedimientos que corresponden a los subsistemas de planeación de recursos humanos, de ingreso, de desarrollo profesional, de capacitación y certificación de capacidades, de evaluación de desempeño, de separación y, de control y evaluación, con el fin de fortalecer y consolidar el Sistema, he tenido a bien expedir el siguiente

ACUERDO

ARTICULO UNICO.- El presente Acuerdo tiene por objeto dar a conocer el Programa para el Servicio Profesional de Carrera en la Administración Pública Federal, el cual se deberá observar por las dependencias y órganos administrativos desconcentrados en los que opera el Sistema de Servicio Profesional de Carrera.

PROGRAMA PARA EL SERVICIO PROFESIONAL DE CARRERA EN LA ADMINISTRACION PÚBLICA FEDERAL

3. DIAGNÓSTICO

3.A Tendencias Internacionales

Diversos estudios internacionales demuestran que uno de los vínculos característicos en el aumento de la eficiencia de un Gobierno, es precisamente la

profesionalización de los servidores públicos. El establecimiento de un servicio civil de carrera constituye una constante en diversos países a nivel mundial, como es el caso de los países miembros de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE).

Las principales tendencias que se identificaron en los temas de recursos humanos y el servicio civil de carrera en los países de la OCDE¹ son las siguientes:

Recursos Humanos

El mejoramiento de los sistemas de recursos humanos representa un aspecto importante en el incremento de la credibilidad en el servicio civil de carrera por parte de los ciudadanos.

El área de recursos humanos es de gran importancia para el mejoramiento de la imagen que se tiene sobre el trabajo dentro del sector público.

El sector público debe demostrar que es un lugar en donde la gente puede desarrollarse profesionalmente, con una imagen creíble y positiva sobre las condiciones de trabajo.

El mercado laboral debe mantener una competencia constante entre las ventajas de ser un servidor público comparadas con el trabajo dentro del sector privado.

En algunos de los países se están revisando los sistemas de incentivos, no solo los que tienen que ver con el pago por el trabajo realizado, sino tratando de incorporar un nuevo sistema de incentivos adicionales al salario, como son una cultura de liderazgo compartido, comunicación abierta dentro de los niveles jerárquicos, entre otros.

Realizar acciones para consolidar la equidad de género.

Delegar responsabilidades en instituciones especializadas con la finalidad de tener una mayor libertad de acción y de utilización de recursos, con un diagnóstico estratégico de las condiciones en las cuales se puede realizar esta delegación de responsabilidades.

Dar mayor relevancia a la contratación de personal.

Servicios Civiles

Los servicios civiles se adaptan a las nuevas circunstancias internacionales.

Se buscan servicios civiles que no dependan de las condiciones políticas.

Se buscan liderazgos dentro de las instituciones que brinden un panorama adecuado para el desarrollo del personal.

Se forman grupos de trabajo con alta especialización en un ambiente en el cual existe un incremento constante en el conocimiento y las habilidades.

Se realizan grandes esfuerzos para atraer y motivar a altos funcionarios de alto rendimiento dentro de las funciones actuales que desempeña la administración central.

Promoción del servicio civil dentro de las universidades.

Se fortalece la imagen del servidor público perteneciente al servicio civil para que sea visto como un ejemplo dentro de la sociedad y se consolide como un grupo para el beneficio de la sociedad con los valores de integridad, transparencia, responsabilidad y no corrupción.

Para el caso de México, en tales informes se destaca, que considerando los índices de mérito burocrático y el índice de capacidad funcional burocrática, nuestro país se clasifica en el grupo de países que presentan sistemas de servicio civil relativamente bien estructurados, pero que no llegan a consolidarse en términos de garantías de mérito y herramientas de gestión que permitan una efectiva utilización de capacidades.

Al respecto, cabe señalar que los estudios específicos realizados por el Banco Interamericano de Desarrollo para el caso de México, se realizaron precisamente durante la implantación del Sistema, por lo que al momento varios de los puntos mencionados en éstos han sido atendidos o bien se están considerados en el PSPC.

Por su parte, la Organización de Estados Americanos, a través del Mecanismo de Seguimiento de la Implementación de la Convención Interamericana contra la Corrupción (MESICIC), en su oportunidad efectuó algunas recomendaciones relacionadas con la implementación del Servicio Profesional de Carrera en México.

Cabe destacar que en 2007 el MESICIC consideró pertinente realizar un reconocimiento a nuestro país por el grado de avance en la implantación del Servicio Profesional de Carrera y por su sistema de medición¹.

Entre 2010 y 2011, a solicitud de la SFP, la OCDE realizó el estudio denominado “Hacia una gestión pública más efectiva y dinámica en México”, considerando entre los temas de análisis, los retos de la profesionalización de los servidores públicos en México.

La OCDE mediante dicho estudio, llevó a cabo una evaluación del Servicio Profesional de Carrera que México ha implementado en la Administración Pública Federal, con el fin de identificar políticas e instrumentos técnicos para su mejoramiento y consolidación.

Las conclusiones preliminares y recomendaciones, fundamentadas en la experiencia de países miembros de la OCDE, que se generaron con ese estudio, fueron presentadas para su discusión al grupo de trabajo de Gestión y Empleo Público (Public Employment and Management Network) del Comité de Gobernanza Pública (Public Governance Committee) durante su reunión anual en diciembre de 2010², siendo las principales recomendaciones las siguientes:

El Servicio Profesional de Carrera debe estar fundamentado en una planeación estratégica de recursos humanos sólida.

El Servicio Profesional de Carrera debe tener una gestión basada en competencias.

Equidad, transparencia y énfasis en el mérito deben ser las características básicas del ingreso y promoción en el Servicio Profesional de Carrera.

Las posibilidades reales de promoción y desarrollo profesional para los empleados públicos deben estar al centro del Servicio Profesional de Carrera.

Para ampliar el dinamismo e imparcialidad del Servicio Profesional de Carrera se debe poner énfasis en la gestión del desempeño.

La clarificación del binomio político-administrativa es clave para evitar la politización y mejorar la credibilidad del Servicio Profesional de Carrera.

Para asegurar una reforma exitosa de la gestión de recursos humanos, debe evaluarse la estrategia de implementación del Servicio Profesional de Carrera, incluyendo su regulación o normatividad.

El Servicio Profesional de Carrera debe alinearse a las metas estratégicas del gobierno para ubicar la profesionalización del servicio público, de nueva cuenta, en la agenda política.

La gobernanza del Servicio Profesional de Carrera requiere ser fortalecida para fomentar la transparencia y la rendición de cuentas.

Para avanzar en la reforma, es necesaria una división de responsabilidades clara y ampliar la capacidad para la gestión de recursos humanos.

Aprender a “aprender”, la difusión de buenas prácticas en gestión de recursos humanos, la generación de conocimiento y el compromiso sobre el Servicio Profesional de Carrera, son esenciales para consolidar el proceso de profesionalización.

Una vez que la OCDE consolidó sus conclusiones, los resultados y recomendaciones fueron presentados en el Seminario "La construcción de un sector público efectivo y transparente en América Latina", que se realizó en julio de 2011 en la Ciudad de México.

Los ejercicios de evaluación, las recomendaciones y los estudios de que ha sido objeto el Sistema a lo largo de los últimos años, han permitido establecer acciones y adoptar medidas, lo cual nos lleva a proponer precisamente líneas de acción y plantear los retos que aún deberá sortear el propio Servicio Profesional de Carrera.

3.B Resultados de la implantación del Servicio Profesional de Carrera

Durante el periodo en que se llevó a cabo la implantación del Sistema (2003 a 2006), se realizaron diversas acciones para dar cumplimiento a la LSPC. De tal forma que para finales de 2006, se tuvo un avance del 91.5 por ciento¹.

Reglamento de la Ley del Servicio Profesional de Carrera en la Administración Pública Federal

Como en todo proceso de política pública el Servicio Profesional de Carrera ha transitado de una etapa de diseño e implantación a una etapa de calidad y madurez. Durante ese tránsito fue necesario en 2007, revisar aquellos aspectos que eran susceptibles de mejorar, identificándose que el Reglamento de la Ley del

Servicio Profesional de Carrera en la Administración Pública Federal emitido en el año 2004 era uno de los instrumentos que representaba un área de oportunidad importante, tanto por su impacto en todo el Sistema, como por la idoneidad para atender los aspectos de mejora identificados.

Es así que, en 2007, la SFP coordinó diversas acciones para incorporar al marco jurídico las aportaciones relevantes de aquellos que se pronunciaron en torno al Servicio Profesional de Carrera, considerándose en su análisis las sugerencias, recomendaciones, resultados de auditoría o estudios de las siguientes instituciones:

- Dependencias, formuladas por los Oficiales Mayores mediante encuesta de recomendaciones puntuales y las opiniones vertidas por sus Directores Generales de Recursos Humanos.
- Auditoría Superior de la Federación.
- Sector académico, particularmente del Centro de Investigación y Docencia Económicas (CIDE).

Las recomendaciones de mayor trascendencia permitieron elaborar un diagnóstico preliminar, cuyos aspectos más relevantes son:

Poco énfasis en el desarrollo profesional

Participación limitada de los Órganos Internos de Control

El Sistema es complejo y poco flexible

El registro de estructuras es difícil y largo

Se dificulta la contratación

Movilidad limitada de servidores públicos

Los trabajos de actualización fueron guiados precisamente por esas premisas y al concluir los mismos, con la expedición de un nuevo Reglamento, se plasmaron en éste, entre otras aportaciones destacadas, las siguientes:

Descentralizar la operación del Servicio Profesional de Carrera en las dependencias, dentro de un marco normativo que flexibilice la implementación y agilice la información para su análisis y evaluación.

Contar con un subsistema de ingreso que privilegie la experiencia, con modalidades de selección que permitan ocupar los puestos en menor tiempo.

Fortalecer el subsistema de evaluación del desempeño como base para el desarrollo del servidor público profesional.

Impulsar el desarrollo profesional de los servidores públicos de carrera mediante la capacitación que permita la movilidad en el Sistema con base en méritos.

Incrementar la participación de los Órganos Internos de Control en la vigilancia del funcionamiento del Sistema.

Cobertura del Servicio Profesional de Carrera

El Sistema opera en 77 instituciones, entre dependencias y órganos administrativos desconcentrados de la Administración Pública Federal Centralizada, distinguiéndose que, 15 son dependencias -14 Secretarías de Estado y la Consejería Jurídica del Ejecutivo Federal- y los 62 restantes son órganos administrativos desconcentrados.

Asimismo, el Sistema comprende 41,765 puestos, de los rangos de Enlace a Director General, conforme al siguiente cuadro:

<i>Rango de puesto</i>	<i>Número de plazas</i>
<i>Director General</i>	<i>742</i>
<i>Director Adjunto</i>	<i>1,080</i>
<i>Director de Área</i>	<i>3,754</i>
<i>Subdirector de Área</i>	<i>10,707</i>
<i>Jefe de departamento</i>	<i>11,926</i>
<i>Enlace</i>	<i>13,556</i>
<i>Total</i>	<i>41,765</i>

Normativa Administrativa

Con el propósito de realizar un diagnóstico sobre aspectos relacionados con la normatividad del Servicio Profesional de Carrera y su proyección al futuro, el 3 de diciembre de 2010 se realizó una reunión con los Directores Generales de

Recursos Humanos u homólogos de las Instituciones en que opera el Servicio Profesional de Carrera.

Durante esa reunión se utilizó la metodología “World Café” o “Cafetería Mundial”, consistente en dividir a los participantes en mesas de trabajo, quienes resolverían meta-preguntas o preguntas inspiradoras en un tiempo determinado, y a partir de sus respuestas generar conclusiones por mesa, y a partir de éstas formular el mencionado diagnóstico.

Las meta-preguntas utilizadas fueron:

Considerando el mejor escenario posible, ubícate en el futuro, dentro de 10 años y piensa en lo que hemos logrado en el Servicio Profesional de Carrera.

¿Qué ves?, ¿Qué escuchas?, ¿Qué sientes?

¿Qué quieres hacer tú hoy para fortalecer el Servicio Profesional de Carrera para hacer posible el escenario anterior?

Para que esto se pueda dar... ¿Qué características y capacidades debería tener el servidor público de carrera?

¿Qué aspectos sugieres que se contemplen en la normatividad del Servicio Profesional de Carrera?

Participaron en total 87 servidores públicos de 42 diferentes instituciones, esa representatividad permitió contar con elementos adicionales sobre los temas explorados, como lo es por ejemplo el relativo a las competencias que deben exigirse a los servidores públicos de carrera, en cuyos componentes resultan de singular relevancia aspectos tales como actitud de servicio, actuar con valores, construir relaciones, orientado a resultados e innovación.

En resumen, los principales resultados de las consultas realizadas, se pueden agrupar de la siguiente forma:

El Servicio Profesional de Carrera debe mejorarse, fortalecerse y consolidarse.

La capacitación y el conocimiento son factores determinantes en el desempeño de los servidores públicos.

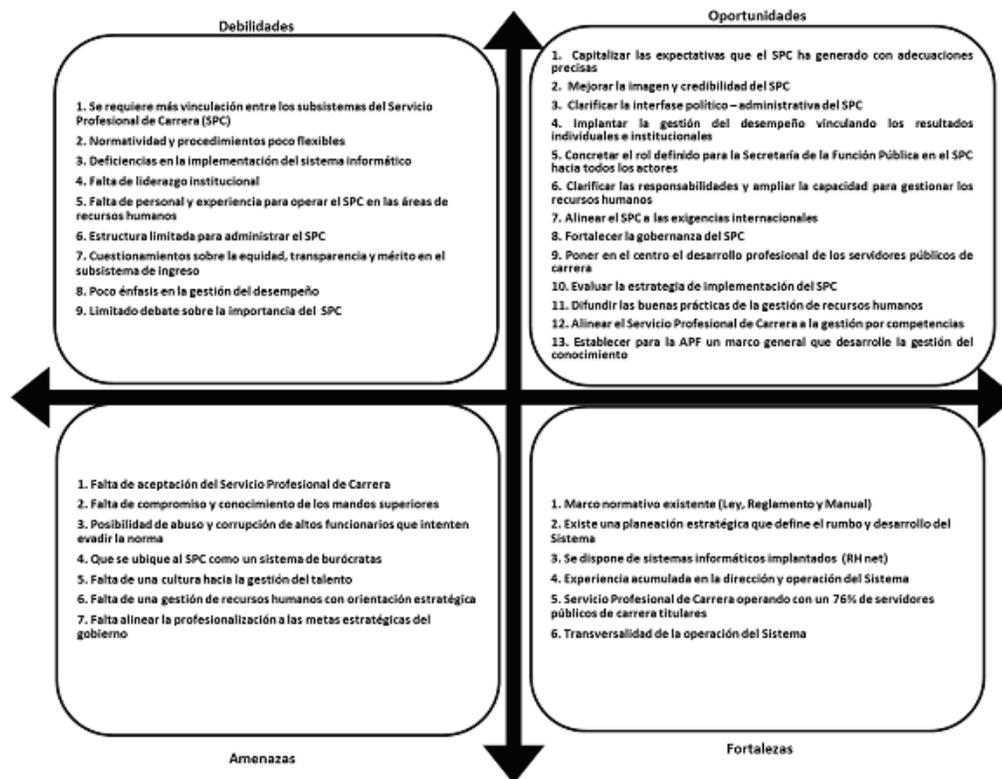
Mecanismos de descentralización, con aspectos que es necesario mantener centralizados (ejemplo: descentralizar la operación y centralizar la información).

Mejorar la imagen del Servicio Profesional de Carrera e incrementar la credibilidad en el Sistema.

Lo anterior impulsará la elaboración y descripción de estándares de competencias que promuevan la productividad y la competitividad en los servidores públicos de carrera.

3.C Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA)

En el proceso de planeación que se llevó a cabo para definir los elementos estratégicos que se incorporarían al PSPC, se consideraron las tendencias internacionales, resultados de la implantación y las consultas al sector académico y a las instituciones sujetas al Servicio Profesional de Carrera, así como las condiciones que se establecen en el Reglamento de la LSPC, así mediante la realización de este ejercicio de diagnóstico del SPC, se establecieron las principales fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas para el Sistema – FODA –, mismo que se ejemplifica en la siguiente gráfica:



En dicho proceso participaron los principales operadores del Servicio Profesional de Carrera, como lo son: el personal de las Direcciones Generales de Recursos Humanos, de los Órganos Internos de Control, los líderes de la SFP en los subsistemas, así como el personal de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público responsable de coordinar el presupuesto para el Sistema.

El diagnóstico FODA que se realizó en las sesiones de planeación sirvió de base para definir los elementos estratégicos del PSPC.

4. ELEMENTOS ESTRATEGICOS

4.A Visión y Misión del Servicio Profesional de Carrera

Durante el proceso de planeación, se definieron como elementos estratégicos para el PSPC una Visión de largo plazo, describir con claridad la Misión, establecer Objetivos Estratégicos, y para lograr su cumplimiento se trazaron Líneas Estratégicas y de Acción, así como los elementos de medición que contribuyan a dar seguimiento y control de tales acciones.

En este sentido, los elementos iniciales son:

VISION

El Servicio Profesional de Carrera es un referente internacional por su credibilidad y utilidad para la ciudadanía, con servidores públicos de carrera competentes, orgullosos de serlo y reconocidos por su desempeño eficiente y eficaz.

MISION

Guiar la profesionalización y el desempeño de los servidores públicos sujetos al Servicio Profesional de Carrera con el fin de contribuir al logro de los objetivos de la Administración Pública Federal y sus políticas de gobierno.

4.B Objetivos Estratégicos y Líneas Estratégicas

A partir de los resultados y las reflexiones de los participantes en el proceso de planeación estratégica, de los comentarios recibidos de las dependencias y órganos administrativos desconcentrados, las opiniones externadas por el sector académico y las áreas de la SFP responsables del funcionamiento del Servicio Profesional de Carrera, así como las conclusiones del informe formulado por la OCDE, se establecieron los siguientes

Objetivos Estratégicos

1. Gestionar el Servicio Profesional de Carrera con base en el desempeño y capacidades profesionales (competencias) de sus integrantes, para su consolidación y fortalecimiento.
2. Aplicar las mejoras en la normatividad y sistemas informáticos que permitan la adecuada operación del Servicio Profesional de Carrera.
3. Establecer las bases para el modelo de gestión del conocimiento del Sistema, generar compromiso con el Servicio Profesional de Carrera e incrementar su aceptación.

Gestionar el Servicio Profesional de Carrera con base en el desempeño y capacidades profesionales (competencias) de sus integrantes, para su consolidación y fortalecimiento

Líneas estratégicas:

- 1.1 Fomentar que los servidores públicos se desarrollen y permanezcan en sus puestos, en función de su desempeño, comportamiento, resultados y potencial.
- 1.2 Impulsar que los servidores de carrera adquieran las competencias requeridas para el desempeño de su puesto y otros de mayor responsabilidad.
- 1.3 Promover que los puestos se ocupen por los profesionales más competentes para el desempeño de los mismos.
- 1.4 Promover el establecimiento de reglas claras para la separación de los servidores públicos de carrera.
- 1.5 Ofrecer oportunidades de desarrollo de habilidades, comportamientos y aptitudes a los servidores públicos de carrera para retener a los elementos más competentes e impulsar su potencial.
- 1.6 Impulsar la asignación de funciones sustantivas a los puestos sujetos al Servicio Profesional de Carrera.
- 1.7 Actualizar permanentemente el Registro Unico del Servicio Público Profesional (RUSP).

Líneas estratégicas:

2.1 Aplicar la normatividad, criterios técnicos, metodologías, guías, instructivos e instrumentos análogos, así como las mejoras a los sistemas informáticos que permitan la adecuada operación del SPC.

2.2 Difundir, capacitar y asesorar en la aplicación de la normatividad, criterios técnicos, metodologías, guías, instructivos e instrumentos análogos y en la implementación de mejoras a los sistemas informáticos para operar el SPC.

2.3 Fortalecer los mecanismos de prevención, revisión y mejora del Sistema.

Líneas estratégicas:

3.1 Coordinar el establecimiento del centro de gestión de conocimiento del Servicio Profesional de Carrera.

3.2 Fortalecer los mecanismos de coordinación, control y gestión entre los responsables de la operación del Servicio Profesional de Carrera.

3.3 Capacitar y asesorar a los servidores públicos en materia del Servicio Profesional de Carrera.

3.4 Fortalecer los mecanismos de información y comunicación respecto del Servicio Profesional de Carrera.

4.D Líneas de Acción

Para cada línea estratégica se definen líneas de acción específicas que permitirán dar cumplimiento a los objetivos, y a su vez contribuir a lograr la misión y alcanzar la visión que se han identificado como elementos estratégicos.

OBJETIVO 1.

Gestionar el Servicio Profesional de Carrera con base en el desempeño y capacidades profesionales (competencias) de sus integrantes, para su consolidación y fortalecimiento.

Línea Estratégica 1.1

Fomentar que los servidores públicos se desarrollen y permanezcan en sus puestos, en función de su desempeño, comportamiento, resultados y potencial.

Líneas de Acción

1.1.1 Analizar, diseñar e implementar la evaluación del desempeño individual de los servidores públicos.

1.1.2 Promover la aplicación y mejora de un método de evaluación del desempeño individual a los servidores públicos, que considere la valoración cuantitativa y cualitativa de su desempeño, los comportamientos y resultados.

1.1.3 Alinear el desempeño institucional con el desempeño individual.

1.1.4 Verificar el cumplimiento de la normatividad, procedimiento y metodologías de evaluación del desempeño y su calidad, a fin de retroalimentar al Sistema e identificar el potencial de los servidores públicos.

Línea Estratégica 1.2

Impulsar que los servidores de carrera adquieran las competencias requeridas para el desempeño de su puesto y otros de mayor responsabilidad.

Líneas de Acción

Definir e implementar métodos y herramientas para la detección de necesidades de capacitación de los servidores públicos, considerando la evaluación del desempeño, las necesidades de las dependencias, así como las áreas de oportunidad identificadas en las competencias de los servidores públicos, entre otros elementos.

Promover que la capacitación cumpla con criterios de calidad en su contenido y métodos didácticos, para mejorar el desempeño de los servidores públicos.

Fomentar que la capacitación de los servidores públicos se realice conforme a sus necesidades individuales para fortalecer sus competencias, los requerimientos institucionales y los niveles de puestos.

Fortalecer la cultura del servicio público orientado a resultados y con apego a la legalidad.

Alinear los contenidos de las acciones de capacitación con los mecanismos de certificación de capacidades.

Vincular la certificación de capacidades con los resultados de la evaluación del desempeño.

Desarrollar e implementar los sistemas de evaluación u homologación que permitan la certificación de capacidades.

Elaborar, revisar y actualizar los programas de certificación de capacidades.

Promover la generación de Estándares de Competencia.

Línea Estratégica 1.3.

Promover que los puestos se ocupen por los profesionales más competentes para el desempeño de los mismos

Líneas de Acción

Operar los procesos de reclutamiento y selección conforme a las particularidades de las dependencias y en congruencia con el Sistema.

Contar con herramientas de evaluación que permitan determinar la prelación de aspirantes en las etapas del proceso de ingreso.

Promover la participación de un número cada vez mayor de aspirantes en los eventos de inducción que se realicen para el ingreso a puestos de enlace.

Difundir en diversos medios las convocatorias para alentar la participación de los aspirantes en los concursos.

Mejorar la aplicación de los criterios y métodos de entrevista en el procedimiento de selección.

Concluir con el proceso para nombrar como servidores públicos de carrera a aquellos servidores públicos considerados de libre designación que se encuentren ocupando puestos del Sistema y que cumplan con los requisitos respectivos y, en su caso, publicar los puestos que queden vacantes derivados de dicho proceso.

Mantener actualizada la información de los nombramientos realizados con base en el artículo 34 de la LSPC y las razones que justificaron su nombramiento y temporalidad.

Línea Estratégica 1.4

Promover el establecimiento de reglas claras para la separación de los servidores públicos de carrera.

Líneas de Acción

Promover que las instituciones establezcan sus políticas y procedimientos de separación y de licencias de los servidores públicos de carrera.

Promover mecanismos de comunicación permanentes para difundir los derechos y las obligaciones de los servidores públicos.

Promover en las dependencias que las determinaciones de separación se ajusten a los ordenamientos jurídicos aplicables e incidan en un menor número de juicios laborales.

Fomentar que las dependencias cuenten con información adecuada y suficiente que les permita evaluar y corregir con oportunidad las posibles deficiencias en los procedimientos de separación temporal o definitiva, así como para establecer medidas de prevención y seguimiento de conflictos individuales del trabajo.

Línea Estratégica 1.5

Ofrecer oportunidades de desarrollo de habilidades, comportamientos y aptitudes a los servidores públicos de carrera para retener a los elementos más competentes e impulsar su potencial.

Líneas de Acción

1.5.1 Promover el análisis, diseño e implementación de planes de carrera y trayectorias para los servidores públicos de carrera de las dependencias en que opera el SPC.

1.5.2 Apoyar la ejecución de los planes de carrera y trayectorias de los servidores públicos de carrera.

1.5.3 Promover los mecanismos de intercambio de servidores públicos de carrera, con fines de desarrollo.

1.5.4 Determinar e implementar las reglas de valoración y los puntajes que se otorgarán en base al mérito a los servidores públicos de carrera.

Línea Estratégica 1.6

Impulsar la asignación de funciones sustantivas a los puestos sujetos al Servicio Profesional de Carrera.

Líneas de Acción

1.6.1 Determinar, proponer y aprobar puestos de libre designación con sujeción a los criterios emitidos por la SFP.

1.6.2 Mantener permanentemente actualizado el Catálogo de puestos de la Administración Pública Federal Centralizada, incluyendo sus órganos

desconcentrados, y prever la coordinación necesaria entre los operadores de los subsistemas cuando se supriman puestos.

1.6.3 Promover acciones para agilizar el registro de las adecuaciones de los puestos de las estructuras organizacionales de las dependencias y órganos administrativos desconcentrados.

Línea Estratégica 1.7

Actualizar permanentemente el Registro Único del Servicio Público Profesional (RUSP).

Líneas de Acción

1.7.1 Actualización permanente del RUSP.

1.7.2 Mejorar la oportunidad y calidad de la información en el RUSP de los servidores públicos.

1.7.3 Vinculación de la información del RUSP con otros sistemas de información de la Administración Pública Federal.

1.7.4 Definición de reportes y usuarios para la explotación de la información del RUSP.

Línea Estratégica 1.8

Promover el cumplimiento del objeto de la LSPC y sus principios rectores.

Líneas de Acción

1.8.1 Establecer los elementos necesarios para evaluar el cumplimiento de los principios rectores de la LSPC.

1.8.2 Establecer indicadores de desempeño que permitan evaluar el objeto del Servicio Profesional de Carrera para garantizar la igualdad de oportunidades en el acceso al servicio público con base en el mérito e impulsar el desarrollo de la función pública para beneficio de la sociedad.

OBJETIVO 2.

Aplicar las mejoras en la normatividad y sistemas informáticos que permitan la adecuada operación del Servicio Profesional de Carrera.

Línea Estratégica 2.1

Aplicar la normatividad, criterios técnicos, metodologías, guías, instructivos e instrumentos análogos, así como las mejoras a los sistemas informáticos que permitan la adecuada operación del SPC.

Líneas de Acción

2.1.1 Coordinar la aplicación de la normatividad, criterios técnicos, metodologías, guías, instructivos e instrumentos análogos en el Servicio Profesional de Carrera con visión sistémica e integral, de manera flexible, descentralizada y eficiente, asegurando que los procesos de los subsistemas del SPC estén alineados entre sí.

2.1.2 Actualizar, para su mejora continua, las disposiciones y los procedimientos en materia del SPC que se contienen en el Acuerdo por el que se emiten las Disposiciones en las materias de Recursos Humanos y del Servicio Profesional de Carrera, así como en los Manuales Administrativos de Aplicación General correspondientes.

2.1.3 Mejorar las herramientas y sistemas informáticos para la operación y generación de información del Servicio Profesional de Carrera.

Línea Estratégica 2.2

Difundir, capacitar y asesorar en la aplicación de la normatividad, criterios técnicos, metodologías, guías, instructivos e instrumentos análogos y en la implementación de mejoras a los sistemas informáticos para operar el SPC.

Líneas de Acción

2.2.1 Dar a conocer la regulación, criterios técnicos, metodologías, guías, instructivos e instrumentos análogos y sistemas informáticos para operar el Servicio Profesional de Carrera.

2.2.2 Establecer foros de difusión del Servicio Profesional de Carrera con la participación de instituciones de la Administración Pública Federal que contribuyan a la identificación de mejores prácticas de recursos humanos.

2.2.3 Mantener informados oportunamente a los Operadores del SPC y a los Órganos Internos de Control sobre la actualización de las disposiciones, herramientas, instrumentos y sistemas para su operación.

2.2.4 Brindar capacitación y asesoría en la aplicación de la normatividad, criterios técnicos, metodologías, guías, instructivos e instrumentos análogos y sistemas informáticos a los operadores del SPC y a los Órganos Internos de Control.

2.2.5 Promover una cultura de servicio entre los operadores del SPC.

2.2.6 Promover el intercambio de información entre los Comités Técnicos de Profesionalización y de Selección.

2.2.7 Desarrollar la estrategia de transición de cambio de administración para el Servicio Profesional de Carrera.

Línea Estratégica 2.3

Fortalecer los mecanismos de prevención, revisión y mejora del Sistema.

Líneas de Acción

2.3.1 Establecer y/o actualizar los criterios técnicos para que los Órganos Internos de Control realicen la prevención, revisión y mejora de la operación del Servicio Profesional de Carrera.

2.3.2 Fortalecer la coordinación entre las áreas de la Secretaría de la Función Pública y los Órganos Internos de Control para el perfeccionamiento de los mecanismos de prevención, revisión y mejora del Servicio Profesional de Carrera.

2.3.3 Incorporar en los programas de trabajo de los Órganos Internos de Control, la realización de acciones de prevención, revisión y mejora sobre el cumplimiento del Servicio Profesional de Carrera.

OBJETIVO 3.

Establecer las bases para el modelo de gestión del conocimiento del Sistema, generar compromiso con el Servicio Profesional de Carrera e incrementar su aceptación.

Línea Estratégica 3.1

Coordinar el establecimiento del centro de gestión de conocimiento del Servicio Profesional de Carrera.

Líneas de Acción

- 3.1.1 Promover un espacio de colaboración de los servidores públicos y operadores del SPC, utilizando herramientas de información y comunicación.
- 3.1.2 Implementar una base de conocimiento del Servicio Profesional de Carrera.
- 3.1.3 Promover la incorporación de herramientas y metodologías de colaboración en los procesos del Servicio Profesional de Carrera.

Línea Estratégica 3.2

Fortalecer los mecanismos de coordinación, control y gestión entre los responsables de la operación del Servicio Profesional de Carrera.

Líneas de Acción

- 3.2.1 Clarificar roles, atribuciones y responsabilidades de los diversos operadores del Sistema.
- 3.2.2 Mejorar los mecanismos de coordinación, comunicación y control entre las dependencias, la Secretaría de Hacienda y Crédito Público y la SFP.
- 3.2.3 Concertar las metas que se integren a los programas operativos anuales del Servicio Profesional de Carrera.

Línea Estratégica 3.3

Capacitar y asesorar a los servidores públicos en materia del Servicio Profesional de Carrera.

Líneas de Acción

- 3.3.1 Capacitar y asesorar a los servidores públicos en materia del Servicio Profesional de Carrera.
- 3.3.2 Fortalecer las capacidades gerenciales y de liderazgo de los servidores públicos, a través de la implementación de estándares de competencia.
- 3.3.3 Promover la inducción sobre el Servicio Profesional de Carrera para los nuevos servidores públicos, a fin de que conozcan sus derechos y obligaciones, así como las ventajas y beneficios que representa dicho Sistema para ellos y para la sociedad.
- 3.3.4 Captar la opinión de los servidores públicos de carrera respecto del Sistema.

Línea Estratégica 3.4

Fortalecer los mecanismos de información y comunicación respecto del Servicio Profesional de Carrera.

Líneas de Acción

3.4.1 Mantener actualizada la información y resultados sobre la operación del Servicio Profesional de Carrera para la evaluación del Sistema y la toma de decisiones.

3.4.2 Difundir los resultados y beneficios del Servicio Profesional de Carrera a la ciudadanía, organizaciones sociales y organismos internacionales.

3.4.3 Implementar los programas de acciones de mejora de clima y cultura organizacional en las dependencias en que opera el Servicio Profesional de Carrera. (Programa para el Servicio Profesional de Carrera en la Administración Pública Federal, 2012, p.p. 80-95).

3.2.3 Periodo del Presidente Enrique Peña Nieto 2012-2018

Extracto del Programa para el Servicio Profesional de Carrera en la administración pública federal 2013-2018.

Objetivo General del Programa

El Programa para el Servicio Profesional de Carrera en la Administración Pública Federal 2013 – 2018 (PSPC), busca mejorar y consolidar la operación integral del Sistema, a través de la profesionalización de los recursos humanos como eje fundamental del mismo. Ello permitirá, con la participación y coordinación de los diferentes actores que intervienen en su implantación y operación en las dependencias y órganos administrativos desconcentrados que les aplica la LSPC, transitar a un modelo de gestión que refleje sus objetivos rectores y líneas estratégicas alineadas al Plan Nacional de Desarrollo 2013 - 2018, mediante metodologías y herramientas modernas y robustas. Asimismo, se pretende que el SPC en la APF se constituya en un marco de referencia para aquellas instituciones públicas que opten por establecer sus propios sistemas de servicio profesional de

carrera, fomentando una política pública en la materia, que sea incluyente, articulada y transversal.

Diagnóstico

A. Contexto, mejores prácticas, tendencias y situación actual

1. Contexto Internacional

Diversos estudios internacionales demuestran que uno de los vínculos característicos en el aumento de la efectividad (eficiencia y eficacia) de un gobierno, es precisamente la profesionalización de los servidores públicos. El establecimiento de un servicio civil de carrera constituye una constante a nivel mundial, como es el caso de los países miembros de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE). Las principales tendencias que se identificaron en los temas de recursos humanos y el servicio civil de carrera en los países de la OCDE son las siguientes:

En materia de Recursos Humanos:

- El mejoramiento de los sistemas de recursos humanos representan un aspecto importante en el incremento de la credibilidad en el servicio civil de carrera por parte de los ciudadanos.
- El área de recursos humanos es de gran importancia para el mejoramiento de la imagen que se tiene sobre el trabajo dentro del sector público.
- El sector público debe demostrar que es un lugar en donde la gente puede desarrollarse profesionalmente, con una imagen creíble y positiva sobre las condiciones de trabajo.
- El mercado laboral debe mantener una competencia constante entre las ventajas de ser un servidor público comparadas con el trabajo dentro del sector privado.
- La revisión de los sistemas de incentivos en algunos de los países, , no solo los que tienen que ver con el pago por el trabajo realizado, sino tratando de incorporar un nuevo sistema de incentivos adicionales al salario, como son una cultura de liderazgo compartido, comunicación abierta dentro de los niveles jerárquicos, entre otros.
- La realización de acciones para consolidar la equidad de género.

- La delegación de responsabilidades en instituciones especializadas con la finalidad de tener una mayor libertad de acción y de utilización de recursos, con un diagnóstico estratégico de las condiciones en las cuales se puede realizar esta delegación de responsabilidades.
- La relevancia en la contratación de personal.

En materia de Servicios Civiles

- Se adaptan a las nuevas circunstancias internacionales.
- Se garantiza la continuidad de las políticas públicas, independientemente de los cambios políticos.
- Son los mejores instrumentos para la profesionalización de los servidores públicos.
- Se buscan servicios civiles que no dependan de las condiciones políticas.
- Se buscan liderazgos dentro de las instituciones que brinden un panorama adecuado para el desarrollo del personal.
- Se forman grupos de trabajo con alta especialización en un ambiente en el cual existe un incremento constante en el conocimiento y las habilidades.
- Se realizan grandes esfuerzos para atraer y motivar a altos funcionarios de alto rendimiento con competencias y capacidades permanentemente actualizadas, dentro de las funciones actuales que desempeña la administración central.
- Se promueve el servicio civil dentro de las universidades.
- Se reconoce a los servidores públicos como los principales generadores del conocimiento y a las unidades para su sistematización, conservación y generación de nuevo conocimiento.
- Se fortalece la imagen del servidor público perteneciente al servicio civil para que sea visto como un ejemplo dentro de la sociedad y se consolide como un grupo para el beneficio de ésta con los valores de integridad, transparencia, responsabilidad y no corrupción.

2. Contexto del Servicio Profesional de Carrera

Actualmente el Sistema opera en 75 instituciones, entre dependencias y órganos administrativos desconcentrados de la APF, distinguiéndose que, 15 son

dependencias (14 Secretarías de Estado y la Consejería Jurídica del Ejecutivo Federal) y los 60 restantes son órganos administrativos desconcentrados.

Asimismo, el Sistema comprende 36,217 puestos, de los rangos de Enlace a Director General, conforme al siguiente cuadro:

Rango de puesto	Ocupados	Vacantes	Total
Director General	242	46	288
Director Adjunto	466	109	575
Director de Área	2,488	394	2,882
Subdirector de Área	8,430	1,220	9,650
Jefe de departamento	9,027	1,563	10,590
Enlace	10,154	2,078	12,232
Total	30,807	5,410	36,217

Puestos RHNET y ocupación RUSP al 30 de junio 2015.

Como en todo proceso de política pública, el SPC ha transitado de una etapa de diseño e implantación a una etapa de calidad y madurez. Durante ese tránsito ha sido necesario revisar aquellos aspectos que eran susceptibles de mejorar. Durante los 12 años de implementación y operación que tiene el Sistema del SPC, diversas organizaciones, nacionales e internacionales, han realizado estudios, revisado mejores prácticas y propuesto mejoras al SPC. Algunas de las mejoras propuestas han sido implementadas (en 2007 se emitió una segunda versión del Reglamento de la LSPC), y otras que han surgido durante la operación del Sistema, requieren ser valoradas e incorporadas en los distintos instrumentos normativos y de gestión que lo regulan.

La OCDE mediante dicho estudio, llevó a cabo una evaluación del SPC que México ha implementado en la Administración Pública Federal, con el fin de identificar políticas e instrumentos técnicos para su mejoramiento y consolidación. Las conclusiones preliminares y recomendaciones, fundamentadas en la experiencia de países miembros de la OCDE, que se generaron con ese estudio, fueron presentadas para su discusión al grupo de trabajo de Gestión y Empleo Público (Public Employment and Management Network) del Comité de

Gobernanza Pública (Public Governance Committee) durante su reunión anual en diciembre de 2007, siendo las principales recomendaciones las siguientes:

- El SPC debe estar fundamentado en una planeación estratégica de recursos humanos sólida.
- El SPC debe considerar las competencias y las capacidades profesionales.
- Equidad, transparencia y énfasis en el mérito deben ser las características básicas del ingreso y promoción en el SPC.
- Las posibilidades reales de promoción y desarrollo profesional para los empleados públicos deben estar al centro del SPC.
- Para ampliar el dinamismo e imparcialidad del SPC se debe poner énfasis en la gestión del desempeño y el reconocimiento al desempeño.
- La clarificación del binomio político-administrativo es clave para evitar la politización y mejorar la credibilidad del SPC (Alta Dirección Pública).
- Para asegurar una reforma exitosa de la gestión de recursos humanos, debe evaluarse la estrategia de implementación del SPC, incluyendo su regulación o normatividad.
- El SPC debe alinearse a las metas estratégicas del gobierno para ubicar la profesionalización del servicio público en la agenda política.
- La gobernanza del SPC requiere ser fortalecida para fomentar la transparencia y la rendición de cuentas.
- Para avanzar en la reforma, es necesaria una división de responsabilidades clara y ampliar la capacidad para la gestión de recursos humanos.
- Un servicio de carrera es esencial para consolidar el proceso de profesionalización, y éste debe abarcar los puestos vinculados directamente con la operación de las políticas públicas, diferenciando aquellos que son, por su propia naturaleza, los que contemplan funciones que son la interfaz entre los representantes políticos y los aparatos burocráticos de mando medio y operativo de las dependencias y sus órganos desconcentrados.

Rubro aparte merece la participación de las dependencias de la APF y actores diversos en los procesos de administración de recursos humanos, representantes de los sectores académico y social que, con el propósito de realizar un diagnóstico sobre aspectos relacionados con la normatividad del SPC y su proyección al

futuro, entre el 13 y el 17 de mayo de 2013, participaron en diversos talleres y entrevistas para apoyar en la obtención de un diagnóstico y comprender, desde diversas perspectivas, la principal es problemática de operación que debían resolverse para la mejora del SPC.

En este caso, se aplicó una metodología para evaluar el funcionamiento y evolución de los procesos de administración de recursos humanos. Participaron en total 64 personas entre servidores públicos de 20 instituciones, 3 representantes de grupos sindicales, y 6 académicos de reconocido prestigio en materias de gestión y política pública, recursos humanos y organización en nuestro país.

Los resultados del diagnóstico dieron cuenta de las siguientes áreas de oportunidad:

- La normativa y las políticas de recursos humanos (RH) y del SPC en la APF deben actualizarse para eficientar la operación.
- No se ha impulsado una política nacional para expandir los principios de la profesionalización en la Administración Pública (federal, estatal, municipal), a los Poderes Legislativo y Judicial, a los órganos constitucionales autónomos, y en general a todos los servidores públicos sindicalizados (de base) y no sindicalizados (de confianza).
- No existen vínculos formales con instituciones públicas nacionales e internacionales que permitan compartir las experiencias en materia de la profesionalización de los recursos humanos
- La evaluación del desempeño no ha sido valorada ni utilizada como un elemento central para la toma de decisiones en materia de desarrollo y profesionalización de los recursos humanos, ni como recurso estratégico para el logro de resultados institucionales.
- No existen propuestas de incentivos o reconocimientos al desempeño destacado ni individuales ni grupales por lo que no se motiva al personal ni se estimula el mejor desempeño.
- La movilidad está limitada a grado y nivel y la asignación es discrecional y no con base en el mérito.
- La ocupación temporal no está planificada por razones de mérito o desarrollo.

- Con los esquemas normativos y procedimentales que existen actualmente, es difícil lograr que se promuevan los convenios de intercambio con fines de desarrollo (actualmente predomina un esquema de índole laboral que de desarrollo profesional).
- Las trayectorias de ascenso y promoción, así como los planes de carrera no están vinculados con la movilidad laboral de los servidores públicos.
- La valoración del mérito como valor fundamental y núcleo duro de la política pública de profesionalización, es prácticamente inexistente para el desarrollo profesional de los servidores públicos.
- No existe claridad en los procedimientos administrativos que las dependencias deben establecer para conformar los expedientes de los servidores públicos que incurran en alguna de las causales de separación.

A conclusiones similares se llegó durante las reuniones efectuadas los días 28 de agosto, 4, 11, 18 y 25 de septiembre, 2, 9, 16 y 30 de octubre y el 6 de noviembre de 2014, en las cuales participaron representantes de 10 dependencias que integraron un Grupo de Trabajo específico para el tema.

Finalmente, el 10 de noviembre de 2014 se firmó un convenio entre la SFP y el CIDE para la realización del “Estudio sobre el Servicio Profesional de Carrera a 10 años de su Gestión”, entregado el 11 de diciembre de 2014. Dicho documento fue reservado por un periodo de 2 años, contados a partir del 11 de diciembre de 2014 con el número 0914692, debido a que forma parte del proceso deliberativo para establecer, en su caso, una propuesta de modificación a la normatividad del SPC

La importancia del SPC radica en su potencial para contribuir al desarrollo de prácticas democráticas en México, alentar el crecimiento económico, apoyar la competitividad internacional del país y conducir a un mejor servicio público que contribuya a incrementar el desarrollo social.

Continuando con éste orden de ideas, y en el marco de la alianza estratégica entre México y la OCDE para la Administración Federal 2012-2018, se elaboró el reporte Una agenda estratégica para las reformas en México¹⁰, el cual constituye una de

las herramientas más completas que ha diseñado la OCDE para ayudar a los países que inician una nueva administración.

En este documento se identifican las fortalezas y debilidades de la economía mexicana, a fin de apoyar el diseño, la promoción y la implementación de las políticas públicas clave para un mejor desempeño económico, y se destaca que un buen diseño de políticas públicas no basta para lograr los resultados deseados: la capacidad de implementación juega un rol crítico en el éxito de una reforma. Fomentar la transparencia y rendición de cuentas en todos los niveles, facilitar el cambio, construir capacidad y proveer los incentivos correctos (por ejemplo, económico, de visibilidad, reconocimiento) son elementos cruciales de las estrategias para lograr los objetivos clave de un buen gobierno.

De ahí que sea necesario desarrollar una clara visión estratégica de cómo la administración pública puede contribuir a cumplir las prioridades gubernamentales. Para esto se necesita gestionar a los recursos humanos de una manera estructurada para incrementar la eficiencia. Asimismo, requiere la construcción de una fuerza laboral con la composición y competencias adecuadas que se necesitan para la prestación de los servicios.

Todo ello permitirá promover la profesionalización a todos los servidores públicos, compartiendo la experiencia y el conocimiento con la Administración Pública Federal, así como desarrollar los marcos de evaluación de las iniciativas gubernamentales relativas a la gestión de los recursos humanos.

C. Las tendencias y orientaciones del Programa

El PSPC optimiza la inversión en el recurso humano de la APF sobre la base de la profesionalización, el mérito y la flexibilidad, y permitirá al Sistema mejorar su consistencia estructural, tanto a nivel estratégico, directivo y de procesos, con capacidad funcional para influir positivamente en el comportamiento de los servidores públicos e incentivador de la productividad y el aprendizaje permanente.

En ese sentido, las tendencias y orientaciones del PSPC 2013-2018 son:

- Reconocer la relevancia del SPC, así como la importancia de contar con dicho Sistema, sobre la base de la profesionalización, el mérito y la flexibilidad para mejorarlo, fortalecerlo y consolidarlo.
- Promover el desarrollo administrativo para los rangos de enlace a director de área, revalorando el sentido del SPC de acuerdo a las mejores prácticas y al contexto nacional.
- Proponer un servicio de Alta Dirección, como es la tendencia de la mayoría de los países miembros de la OCDE, como “bisagra” entre lo político y lo administrativo que abarque las direcciones generales adjuntas y las direcciones generales.
- Alinear el Sistema del SPC con el objetivo general, las metas y estrategias del Gobierno Federal.
- Proponer un Modelo de Planeación General de Recursos Humanos del SPC.
- Generar una estrategia de profesionalización transversal y articulada, que contemple a la administración pública como un todo.
- Proponer elementos de mejora y simplificación de la normatividad del SPC, que permita a las instituciones mayor autonomía y libertad en su gestión, considerando que el objetivo primordial es la profesionalización.
- Impulsar el aprendizaje y la formación con enfoque de competencias como acción transversal en todas las dependencias y sus órganos administrativos desconcentrados, a fin de impulsar un cambio cultural que promueva la productividad y la competitividad en los servidores públicos de carrera.
- Actualizar la estrategia de Gestión de RH para fortalecer, dar congruencia y orientación táctica a los procesos del SPC.
- Fomentar, como mejor práctica, la gestión del conocimiento, como espacio de colaboración y aprendizaje, en donde el “saber hacer” de las instituciones se sistematice, transfiera y transforme en nuevo conocimiento que agregue valor y se comparta.
- Fortalecer y eficientar la evaluación del rendimiento o desempeño de los servidores públicos, sirviendo como vehículo para motivar y promover el alto rendimiento, mediante estímulos y recompensas.

- Impulsar la movilidad de los servidores públicos a través de propuestas de mecanismos, herramientas y metodologías que permitan que el mérito se sustente y reconozca para el acceso a otras posiciones, dando viabilidad a los planes de carrera, a los concursos de promoción en rango y a la movilidad horizontal con transparencia e imparcialidad.
- Fortalecer la imagen del SPC e incrementar la credibilidad en el Sistema.
- Fomentar la participación de los Órganos Internos de Control, los cuales deben actuar como promotores del Sistema, con una visión preventiva y de apoyo.

Estructura del Programa.

Misión y Visión

Tomando en cuenta el PND 2013-2018, lo establecido en la LSPC y su Reglamento, así como las principales recomendaciones recibidas para incrementar la eficiencia del Sistema del SPC, los elementos estratégicos de éste son:

VISIÓN

El SPC es un referente nacional e internacional por su credibilidad y utilidad para la ciudadanía, con servidores públicos de carrera competentes, orgullosos de serlo y reconocidos por su desempeño eficiente y eficaz.

MISIÓN

Guiar la profesionalización y el desempeño de los servidores públicos sujetos al SPC, con el fin de contribuir al logro de los objetivos de la Administración Pública Federal y a las políticas de gobierno

Las características deseables para el SPC:

- Mixto: Que combine lo mejor de los modelos de empleo y de carrera.
- Flexible y operable: Que posibilite el ingreso y la movilidad sin criterios administrativos injustificados.

- Viable: Que considere las condiciones específicas de la APF en general y de las dependencias en particular, siendo operable de acuerdo a la realidad institucional.
- Profesional: Que dé sentido a la gestión competente, creativa, eficiente, formativa y productiva del servidor público.
- Meritocrático: Que reconozca el mérito demostrado.
- Formativo: Que fomente el desarrollo y la adquisición de competencias y capacidades

Estrategias y Objetivos específicos del Programa

Con base en la Meta Nacional y el Objetivo de la Meta Nacional del Programa para un Gobierno Cercano y Moderno 2013 – 2018, se establecieron dos Estrategias y cuatro Objetivos específicos para el Programa:

En ese marco, el Programa para un Gobierno Cercano y Moderno 2013 – 2018, cuenta con dos objetivos (el 3 y el 4), dos estrategias y doce líneas de acción en materia de recursos humanos y SPC, mismos que refuerzan este Programa y sobre los cuales se mantendrá una articulación sinérgica:

- Objetivo 3: Optimizar el uso de los recursos en la APF.
- Estrategia 3.1 Orientar las estructuras orgánicas y ocupacionales hacia los objetivos estratégicos, líneas de acción alineadas con el PND.

Línea de Acción:

- 3.1.1 Ajustar las estructuras orgánicas de las dependencias y entidades, de acuerdo con las atribuciones conferidas a las mismas.

- Objetivo 4: Mejorar la gestión pública gubernamental en la APF.
- Estrategia 4.2 Fortalecer la profesionalización de los servidores públicos.

Líneas de Acción:

- 4.2.1 Establecer convenios de cooperación técnica con instituciones públicas y privadas en materia de gestión de recursos humanos y SPC.
- 4.2.2 Gestionar los procesos de recursos humanos, incluyendo el SPC, por competencias y con base en el mérito.

- 4.2.3 Desarrollar herramientas y mecanismos para la autogestión del conocimiento.
- 4.2.4 Implementar mecanismos de movilidad de los servidores públicos sujetos al SPC.
- 4.2.5 Promover convenios de intercambio de servidores públicos con fines de desarrollo profesional.
- 4.2.6 Fortalecer las evaluaciones de desempeño de los servidores públicos.
- 4.2.7 Impulsar los mecanismos para la profesionalización, certificación y educación formal de los servidores públicos.

• Estrategia 4.4 Fortalecer la planeación y control de los recursos humanos, alineados a los objetivos y metas estratégicas institucionales.

Líneas de Acción:

- 4.4.1 Elaborar estudios de prospectiva en materia de recursos humanos, profesionalización y organización.
- 4.4.2 Fortalecer la calidad y oportunidad de la información que se registra en materia de recursos humanos.
- 4.4.3 Elaborar estudios de mejores prácticas en materia de recursos humanos, profesionalización y organización.
- 4.4.4 Fortalecer la vinculación entre los objetivos estratégicos, el tipo de organización y las previsiones de los recursos humanos.

Para el cumplimiento de las disposiciones contenidas en la LSPC, el Sistema cuenta con un Consejo Consultivo, cuyo propósito es hacer recomendaciones generales, opinar sobre los lineamientos, políticas, estrategias y líneas de acción que aseguren y faciliten el desarrollo del Sistema (artículo 67 de la LSPC). (Programa para el Servicio Profesional de Carrera en la Administración Pública Federal 2013 – 2018, 2013, p.p.9, 13-25).

3.3 Antecedentes Legislativos

El antecedente directo lo tenemos en el proyecto de ley del Servicio Civil que data desde el año de 1911, cuando fue presentado en la Cámara de Diputados por

Justo Sierra y Tomás Berlanga, el cual sólo quedó en precedente para la diputación de 1917, autora del artículo 123 de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos.⁷⁸

3.3.1 Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos

El papel del Estado en el México de hoy, está especificado en el artículo 25 de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, que a la letra dice:

“Corresponde al estado la rectoría del desarrollo nacional para garantizar que éste sea integral, que fortalezca la soberanía de la Nación y su régimen democrático y que, mediante el fomento del crecimiento económico y el empleo y una más justa distribución del ingreso y la riqueza, permita el pleno ejercicio de la libertad y la dignidad de los individuos, grupos y clases sociales, cuya seguridad protege esta constitución...”⁷⁹

Fundamento Constitucional que motivo la expedición de un gran número de Leyes en materia federal, como son:

- Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos.
- Ley Federal de los Trabajadores al Servicio del Estado.
- Ley Federal del Trabajo.
- Ley del Instituto de Seguridad y Servicios Sociales de los Trabajadores del Estado.
- Ley Orgánica de Administración Pública Federal.
- Ley del Presupuesto, Contabilidad y Gasto Público Federal.
- Ley Federal de Responsabilidades de los Servidores.
- Ley de premios, Estímulos y Recompensas Civiles.
- Ley en favor de los veteranos de la Revolución como Servidores del Estado.
- Ley Reglamentaria de la Fracción XIII del Apartado B del Artículo 123 Constitucional.
- Código Civil para el Distrito Federal en Materia del Fuero Común y para toda la República en Materia Federal.
- Jurisprudencia firme de: La Suprema Corte de Justicia de la Nación.

- Decretos y Acuerdos relacionados con la Administración del Personal Federal.
- Acuerdos relacionados con la Administración del Personal Estatal y Municipal.
- Reglamentos Interiores.
- Condiciones Generales de Trabajo.
- Reglamentos de Higiene y Seguridad.
- Circulares.
- Normas y Disposiciones de Carácter Interno.
- Contratos Colectivos de Trabajo.
- Manuales de Organización.

3.3.2 Ley Federal del Trabajo

Aunque la Constitución Federal de 1917 no estableció ninguna disposición específica en esta materia, pues omitió la reglamentación o definición de las características de la relación existente entre el Estado y sus trabajadores, “la Ley Federal del Trabajo de 1931, estatuyó, en su artículo segundo, que las relaciones entre el Estado y sus trabajadores, se regirán por las Leyes del Servicio Civil que al efecto se expidieran.”⁸⁰

Es hasta que el legislador aprueba la Ley Federal del trabajo, en 1931, que se estipula que las relaciones entre el Estado y sus servidores, se regirán por las Leyes de Servicio Civil que se expidan.

Años más tarde, el jueves 12 de abril de 1934, se expide un acuerdo sobre la organización y el funcionamiento del servicio civil, que consigna algunas normas protectoras para los servidores públicos, siendo un antecedente del Estatuto Jurídico de los servidores públicos así como del servicio civil de carrera, sin embargo, no le llevó a la práctica.

En México se considera por separado a los trabajadores al servicio del estado y a los empleados del sector privado. La Constitución de 1917 no establecía originalmente esta diferenciación ni se establecía una disposición específica para

tipificar a los empleados públicos, fue la Ley Federal del Trabajo de 1931, en su artículo 2º, donde se estableció que las relaciones entre el estado y sus servidores se regirían por las leyes del servicio civil que se expidieran.

3.3.3 Estatuto Jurídico de los Trabajadores al Servicio de los Poderes de la Unión.

En 1938, mediante decreto del 5 de diciembre, el Presidente Lázaro Cárdenas expide el Estatuto Jurídico de los Trabajadores al Servicio de los poderes de la Unión, en cumplimiento de lo dispuesto en la fracción primera del Artículo 89 de la Constitución Política Federal; la cual en sus Títulos Tercero y Cuarto y en su título tercero, plasma lo concerniente al derecho y la obligación a la capacitación, a los ascensos y promociones.

Apunta la autora Margarita Chávez que: “así el nueve de abril de 1965, se creó en la Secretaría de la Presidencia, la Comisión de Administración Pública cuyos objetivos eran entre otros: Coordinar la acción y el proceso de Desarrollo económico y social del país, con justicia social y lograr la mejor preparación del personal gubernamental.”⁸¹

Con tales antecedentes en materia federal, se creó en 1983, la Dirección General de Servicio Civil la cual debía determinar las políticas sobre relaciones laborales del personal del gobierno dedicándose principalmente a solucionar la rigidez de los sindicatos y a ordenar las actividades de los altos funcionarios públicos.

De igual forma y para complementar la actividad para el servicio civil de carrera, se creó la Comisión Intersecretarial del Servicio Civil en el mismo año, que se integró con la Secretaría de la Contraloría General de la Federación, la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, la Secretaría del Trabajo, la Secretaría de Programación y Presupuesto, la Secretaría de Educación Pública y el Secretario General de la Federación de Sindicatos de Trabajadores al Servicio del Estado (FSTSE), dicha Comisión era presidida por la Secretaría de Programación y Presupuesto y tenía a su cargo entre otras cosas la de promover la realización de programas específicos del servicio civil de carrera.

“El Estatuto de los Trabajadores al Servicio de los Poderes de la Unión, constituye el único antecedente de lo que sería el servicio civil en México. Después se crearon el apartado B del artículo 123 de la Constitución Política Federal y la Ley Federal de los Trabajadores al Servicio del Estado y el Tribunal Federal de Conciliación y Arbitraje. El Servicio civil en materia federal sólo incluye a los trabajadores de base”.⁸² (Herrera, A. 1999, p.p.59-61).

CAPÍTULO 4
EXPERIENCIAS DE PROFESIONALIZACIÓN EN LA
ADMINISTRACIÓN PÚBLICA FEDERAL.

Los esfuerzos de algunas dependencias o áreas de la administración han servido en la construcción y consolidación de un contexto favorable a la forma de gestión de recursos humanos en el ámbito público, además de aportar en la experiencia técnica y de gestión para instaurar el sistema en toda la administración.

Llamamos experiencias parciales a los servicios civiles delimitados a algunas áreas de la administración, que históricamente anteceden al Servicio Profesional de Carrera (salvo el caso de Instituto Nacional de Estadística y Geografía, INEGI en adelante).

MODELOS DE SERVICIO PROFESIONAL ACOTADOS EN AREAS DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA FEDERAL	
1922 y 1934	SERVICIO EXTERIOR MEXICANO
1992	LA CARRERA MAGISTERIAL
1994 y 2009	SISTEMA INTEGRAL DE PROFESIONALIZACIÓN DE INEGI
1989*	SISTEMA DE ESPECIALISTAS EN HIDRAÚLICA O PROGRAMA DE DESARROLLO DE PERSONAL DE LA COMISIÓN NACIONAL DEL AGUA
1994	SERVICIO PROFESIONAL DE CARRERA EN EL SECTOR AGRARIO
2000	SERVICIO FISCAL DE CARRERA
2005	SERVICIO DE CARRERA DE PROCURACION DE JUSTICIA FEDERAL

* En la actualidad esta área está incorporada al sistema transversal de servicio profesional de carrera.

4.1. Servicio Exterior Mexicano

Es el ejemplo de servicio profesional de carrera sectorizado con mayor alcance histórico, el Servicio Exterior Mexicano (SEM, en adelante) se refiere al cuerpo de funcionarios representantes del Estado mexicano en el extranjero, data de 1922 y forma parte de la Secretaría de Relaciones Exteriores.

En el año de 1934 se emitió la Ley del Servicio Exterior y la Ley Orgánica de los Cuerpos Diplomáticos y Consular Mexicanos y su Reglamento. El artículo primero del Reglamento definió el objetivo y competencia del Servicio Exterior Mexicano, es la promoción y mantenimiento de las relaciones económicas y culturales entre México y Estados del extranjero, velar por el prestigio de la Republica, el cumplimiento de los tratados, convenciones y demás obligaciones de carácter internacional que nuestro país hubiere suscrito. La organización administrativa del SEM se estructuro en embajadas y legaciones, consulados generales, agencias consulares y consulados honorarios.

De acuerdo al Reglamento mencionado los puestos, o cargos se divide en diplomático y consular, del personal llamado diplomático, con carácter de funcionarios eran: Embajador, (extraordinario y plenipotenciario) Enviado, Ministro plenipotenciario, Encargado de negocios, Consejero, Secretarios, primero, segundo, tercero y Agregado.

En los consulados la estructura de puestos comprendía al cónsul general, cónsul de primera, segunda, tercera, cuarta y vicecónsul.

Acorde al contexto del sistema político de la época correspondió al presidente de la república la designación libre del personal diplomático y consular en una comisión determinada y por tiempo definido en cualquiera de las categorías.

Otra reforma que aporta innovaciones para el servicio civil de este sector, es la de 1967 con la creación de la Comisión Consultiva de Ingreso y la Comisión de Personal del Servicio Exterior, responsable de la identificación y valoración de los méritos del personal para el otorgamiento de licencias, vacaciones, retiros, ascensos traslados y medidas disciplinarias.

En el DOF del 8 de enero de 1982, se publicó otra reforma que modifico la estructura de puestos en el SEM al definir tres ramas diferentes y paralelas dela carrera: la rama diplomática, consular y administrativa. En la rama diplomática se integraron las categorías de embajador, ministro, consejero, primer secretario, segundo secretario, tercer secretario y agregado diplomático. La rama consular

comprendió las categorías de cónsul general, cónsul de primera, cónsul de segunda, cónsul de tercera, cónsul de cuarta y vicecónsul. La nueva rama administrativa integro las categorías de agregado administrativo de primera, agregado administrativo de segunda, de tercera, canciller de primera, de segunda y de tercera.

Se introdujo el concurso público general en tres etapas:

Examen de admisión al Instituto Matías Romero de Estudios Diplomáticos.

Curso de un semestre de especialización.

Examen oral para optar por la categoría de agregado diplomático o vicecónsul.

Tiene personal de carrera permanente en dos ramas: la Diplomática - consular que se integra por Embajador, Ministro, Consejero, Primer Secretario y Segundo Secretario, Tercer Secretario y Agregado Diplomático -y Técnico – administrativa se integra con el cuerpo Técnico administrativo que a su vez está formado por el Coordinador administrativo, el Agregado Administrativo “A,” “B” y “C”, el Técnico administrativo también “A”, “B” y “C”.

Actualmente la norma básica que regula esta carrera es la Ley del Servicio Exterior Mexicano DOF 4/ene/1994 y Reglamento de la Ley DOF 23/agosto/02

El SEM se integra por personal de carrera, personal temporal y personal asimilado, en la actualidad solo son dos ramas: la diplomático-consular y el técnico administrativo.

RAMA DIPLOMATICO-CONSULAR	RAMA TECNICO-ADMINISTRATIVA
Embajador	Coordinador administrativo
Ministro	Agregado administrativo “A”.
Consejero	Agregado administrativo “B”.
Primer secretario	Agregado administrativo “C”.
Segundo secretario	Técnico administrativo “A”.
Tercer secretario, y	Técnico administrativo “B”.

Agregado diplomático	Técnico administrativo "C".
----------------------	-----------------------------

Los principios del servicio de carrera son los de preparación, competencia, capacidad y superación constante "a fin de establecer un servicio permanente para la ejecución de la política exterior de México" dice el artículo 6 de la Ley del Servicio Exterior Mexicano vigente. La situación de los miembros de carrera está contemplada en 5 modalidades:

En activo

Homologados

En comisiones

Con licencia, y

En disponibilidad.

Podríamos considerar como rango de excepción, lo dispuesto en el artículo 7 de la ley mencionada, que ha denominado personal "temporal" para la designación libre del Secretario de Relaciones Exteriores y de personal para el desempeño de funciones específicas y que no forman parte del personal de carrera, cuyo lapso permitido para estas designaciones libres es precisamente de 6 años, que corresponden al periodo del gobierno federal

El rango que se tenga en el SEM de carrera es independiente de la plaza o puesto que se ocupe en la Secretaría de Relaciones Exteriores (SRE, en adelante) o en el exterior, se conserva el lugar en el escalafón y se acumula antigüedad.

El sistema de acceso de este importante ejemplo mexicano ha guardado como principal soporte al concurso, define que el ingreso para la carrera en la rama diplomático consular, será por oposición mediante concurso público anual, mediante convocatoria preferentemente expedidas durante el mes de marzo⁹⁶, publicada en el DOF por lo menos 90 días antes de la celebración de la primera etapa del concurso, organizado en etapas eliminatorias que conforme al artículo 28 de la Ley del Servicio Exterior, contemplaran:

Examen de cultura general orientado a las relaciones internacionales.

Examen de español.

Exámenes para comprobar el dominio del idioma inglés y la capacidad para traducir alguno de los otros idiomas oficiales de la Organización de las Naciones Unidas.

Elaboración de un ensayo sobre un tema de actualidad en política exterior.

Entrevistas.

Exámenes, médico y psicológico.

Cursos especializados en el Instituto Matías Romero, cuya duración no excederá de seis meses.

Un periodo de experiencia práctica en la Secretaría cuya duración no excederá de seis meses.

La subcomisión de ingreso responsable de esta etapa, contara con un grupo de apoyo en calidad de jurados para apoyo en la revisión y calificación de exámenes.

Los requisitos generales previstos para el ingreso al SEM de carrera son:

Ser mexicano por nacimiento y no tener otra nacionalidad, en pleno ejercicio de sus derechos civiles y políticos. Los mexicanos por nacimiento a los que otro Estado considere como sus nacionales, deberán presentar el certificado de nacionalidad mexicana y el documento de renuncia de la otra nacionalidad;

- Ser menor de 30 años de edad. En casos excepcionales, la Comisión de Personal podrá dispensar este requisito si a su juicio así lo amerita el perfil académico y profesional del aspirante.
- Tener buenos antecedentes.
- Estar apto física y mentalmente para el desempeño de las funciones del Servicio Exterior.
- No pertenecer al estado eclesiástico ni ser ministro de algún culto.
- Adicionalmente, para ingresar a la rama diplomática-consular, es preciso contar por lo menos con el grado académico de licenciatura por una universidad o institución de enseñanza superior mexicana o extranjera, con reconocimiento de validez oficial.

Para el caso de la rama técnico-administrativa, será suficiente haber terminado la educación media superior y tener el dominio de un idioma extranjero de utilidad para la diplomacia, preferentemente el inglés.

El ingreso al SEM se realiza por oposición, mediante concursos públicos para cuya realización se emiten, las convocatorias respectivas.

Para ingresar como funcionario de carrera a la rama diplomático-consular, se requiere aprobar las etapas eliminatorias, las cuales contemplan los exámenes y concursos establecidos por la convocatoria pública correspondiente, de conformidad con los siguientes pasos:

- Examen de cultura general orientado a las relaciones internacionales.
- Examen de español.
- Exámenes para comprobar el dominio del idioma inglés y la capacidad para traducir alguno de los otros idiomas oficiales de la Organización de las Naciones Unidas.
- Elaboración de un ensayo sobre un tema de actualidad en política exterior.
- Entrevistas.
- Exámenes, médico y psicológico.
- Cursos especializados en el Instituto Matías Romero, cuya duración no excederá de seis meses.
- Un periodo de experiencia práctica en la Secretaría cuya duración no excederá de seis meses.

El procedimiento de ingreso a la rama diplomático consular se ubica solo en la base de la jerarquía que corresponde al rango de agregado diplomático; compete a la Comisión de Personal⁹⁸, quien dará aviso al Secretario del número de vacantes a fin de que convoque al concurso anual e instale a la subcomisión de ingreso. Esta subcomisión está integrada por el titular del Instituto Matías Romero quien fungirá como presidente, más dos representantes de instituciones de educación superior, en las que por lo menos una deberá contar con la oferta académica de la licenciatura en relaciones exteriores; el Director General de

personal de la Secretaría, y otra persona ajena a la secretaria con experiencia en recursos humanos.

Por lo que respecta a la rama técnico administrativa, el personal de carrera podrá ingresar por: oposición mediante concurso público de acuerdo a las necesidades de la SRE, preferentemente convocados cada dos años, los requisitos para el ingreso son los mismos que en la rama diplomático consular, excepción hecha del grado académico, ya que esta rama solo exige la educación media superior y el dominio de un idioma extranjero preferentemente el inglés, el ingreso será para quien obtenga las más alta calificación en el concurso, y recibirán una beca por tres meses para acreditar un curso de capacitación en el Instituto Matías Ramos, al concluir este, le sigue una práctica de tres meses y si al término de la misma, se logra la recomendación de la Comisión de Personal se otorgara el nombramiento en la base de la escala de la rama que corresponde a Técnico administrativo "C"

La profesionalización está a cargo de un centro especializado, el Instituto Matías Romero⁹⁸, que fue creado en 1974, desde entonces se ha consolidado como una institución educativa de excelencia, que cuenta con un reconocido prestigio y solvencia académica.

Los cursos son programados acorde a perfiles de la diplomacia y ejercicio consular, con nivel especializado. El programa académico es fortalecido con seminarios y conferencias. En su planta docente participan académicos y funcionarios y el propio Cuerpo Diplomático, además se apoya con programas de cooperación internacional.

Para la promoción en la carrera se requiere el acuerdo del titular de la SRE y de la comisión de personal, para lo cual se organizaran concursos de ascenso que comprenden la evaluación del expediente de los aspirantes a fin de que reflejen los méritos y eficiencia mostrados en el desempeño y el potencial de desarrollo y capacidad para asumir mayores responsabilidades, la antigüedad, exámenes escritos y orales; y en su caso publicaciones, estudios o títulos académicos relativos a la materia de relaciones exteriores y obtenidos con posterioridad al

último ascenso. En cada rango deberá permanecer por lo menos dos años y específicamente para el rango de Consejero de requiere la antigüedad de ocho años como funcionario en el SEM o en SRE y aprobar el examen denominado de media carrera, que es el requisito para permanecer en el SEM, además de una evaluación cada cinco años para todos los integrantes.

4.2. La Carrera Magisterial

El Programa de Carrera Magisterial se crea en 1992 como producto del Acuerdo Nacional para la Modernización de la Educación Básica,⁹⁹ los objetivos del programa son la actuación profesional del magisterio, el reconocimiento al desempeño, promover el arraigo profesional y cumplir con esquemas de participación del maestro en la escuela y la comunidad. De estos objetivos, vinculados con nuestro tema, resaltamos la intención de reconocer e impulsar la profesionalización de los maestros de educación básica, compensarlos salarialmente en función de los méritos académicos, así como incentivar buenos resultados educativos. Supone que, al incentivar el avance individual en la actualización, y superación profesional se llegará a la mejora educativa.

El antecedente inmediato del programa es el escalafón tradicional a partir de una estructura piramidal que depende de los movimientos en niveles superiores para que los subsiguientes aspiren a una mejora.

Se consideró que con este programa se lograría que los maestros dependieran de sí mismos y no de condicionamientos políticos, para mejorar sus ingresos, aunado al arraigo en el aula, en tanto que no habría necesidad de buscar otro ingreso fuera de la institución. El tema del magisterio del sistema de educación pública sigue permeado por la política, no obstante, en los últimos años el esfuerzo de la profesionalización se proyectó como la revalorización de la función magisterial, con los retos fundamentales: la formación del maestro, la actualización capacitación y superación del magisterio en ejercicio, el salario profesional, la vivienda, la carrera magisterial y un nuevo aprecio social por su trabajo.

La carrera magisterial se conforma con un sistema escalafonario de promoción para el personal docente, centrado en el personal de base, con la pretensión de estimular la calidad y promover la profesionalización, cuenta con cinco niveles de estímulo salarial.

Nivel de estímulo salarial	Factores de evaluación
"E"	Antigüedad con una ponderación de 10%
"D"	Grado académico con el 15%
"C"	Preparación profesional 25%
"B"	Acreditación de cursos de actualización 15%
"A"	Desempeño profesional 35%

Cada nivel de estímulo salarial cuenta con un incremento al salario sin cambio de función, con ello se pretende el arraigo en la tarea educativa. Para lograr un cambio de nivel se procede a una evaluación tomando en cuenta los 5 factores descritos en el cuadro anterior.

Existe la posibilidad de participar en cada ciclo escolar, de manera individual y voluntaria, con la cedula de inscripción para el periodo los requisitos son: tener un nombramiento definitivo (llamado código 10) tener un nombramiento profesional sin titular (llamado código 95) cubrir requisitos mínimos e antigüedad y cumplir con el grado académico para cada modalidad.

Las modalidades (también llamadas vertientes) de participación son tres:

AA vertiente de docentes frente a grupo.

AA vertiente de docente en funciones directivas y de supervisión.

AA vertiente docentes directivos supervisores en funciones técnico pedagógicos.

Hay 12 niveles educativos, inicial, preescolar, primaria, secundaria, indígena, secundaria técnica, telesecundaria, física, especial, extraescolar, internados y

centros de capacitación; en cada uno de estos niveles hay 5 escalas de la “A”, “B”, “C”, “D” y “E”, cada uno de esas escalas y niveles educativos, agrega requisitos especiales para la incorporación o promoción.

SECUELA PARA LA SELECCIÓN DEL PERSONAL A LA CARRERA MAGISTERIAL	
ACCION DEL DOCENTE	Requisita la cedula de inscripción. Acredita antigüedad. Demuestra el último grado de estudios. Anexa la constancia de cursos de actualización.
ACCION DEL ORGANO DE EVALUACION ESCOLAR	Integra expediente con cedula de inscripción y documentos anexos. Remite expediente al supervisor, quien a su vez remite a la oficina central correspondiente al nivel educativo.
OFICINA CENTRAL DE CADA NIVEL EDUCATIVO	Elabora censo de profesores participantes en la carrera magisterial. Identifica docentes que tienen mayor puntuación en los 5 factores.
COMISION MIXTA SEP-SNTE	Evaluación.

Cuadro elaborado a partir de los datos que presenta, MOCTEZUMA BARRAGAN, ESTEBAN y ROEMER, ANDRES, en el libro Por un gobierno con resultados. FCE. México. 1999. P. 208

La evaluación es global. Como varios de los proyectos introducidos por ley, es en la práctica donde se manifiesta el alcance de los objetivos y parte débil de este sistema se ubica en la injerencia del sindicato que muestra, la presencia arraigada del corporativismo, por lo que vemos reducido este intento a un mero esquema salarial que también puede ser utilizado como instrumento de cooptación o coerción.

4.3. Sistema de profesionalización en el Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI)

En la historia de esta experiencia parcial de servicio profesional, en esta institución se observan dos modelos, el llamado Sistema Integral de Profesionalización (SIP, en adelante) y el Sistema del Servicio Profesional de Carrera en INEGI (SSPC-INEGI, en adelante) además de una breve etapa en la que el instituto se insertó en el SSPC (de la administración pública federal centralizada). La primera versión de servicio civil que adoptó el INEGI, proviene de un Acuerdo de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, publicado en el Diario Oficial de la Federación el 11 de noviembre de 1994, por el cual se creó el sistema integral de profesionalización del INEGI conocido como SIP; el sistema era coordinado por una comisión¹⁰¹ que de entre sus facultades tenía las dictaminar los exámenes y concursos de oposición, así como la de aprobar los instrumentos de evaluación.

El SIP se estructuró con tres subsistemas:

SUBSISTEMAS SIP	
DE PERSONAL DE BASE	Categorías: servicio de apoyo, técnico y especialista.
SUBSISTEMA DE PROFESIONALIZACION DEL PERSONAL DE CONFIANZA	Categorías: responsable de proyecto.
SUBSISTEMA DEL PERSONAL DE CONFIANZA NOMBRADO	Categorías: director regional, director general, coordinadores, presidente del INEGI.

El sistema SIP se conformó con seis programas básicos: requerimiento de recursos humanos, reclutamiento, selección y contratación, inducción, conducción y evaluación del desempeño, planeación y desarrollo de personal, así como el programa de remuneraciones y movimientos de personal.

SECUELA DEL PROCEDIMIENTO DE SELECCIÓN, SISTEMA SIP	
FASE I	VACANTE. El procedimiento de ingreso inicia a partir de que la vacante que es autorizada por la subdirección administrativa para someter a concurso el puesto
	CONVOCATORIA. La convocatoria debe contener la especialidad profesional, el tipo y número de plazas que se ofertan, el puesto, adscripción, horario y los requisitos específicos que se exigen a los aspirantes. En esta deberá también establecerse lugares y fechas de los eventos programados para el concurso. Este sistema contemplo convocatorias cerradas y abiertas.
	DEFINICION DE CANDIDATOS. La primera fase concluye con la revisión de los expedientes para depurar y definir a los candidatos.
FASE II	GUIAS DE ESTUDIO. Se entregan a los candidatos
	APLICACIÓN DE EXAMENES. Se elaboran a través de un sistema de cómputo que genera exámenes individuales
FASE III	CALIFICACIÓN. Le corresponde a la subcomisión de elaboración y actualización de exámenes, quienes califican y remiten los resultados a la unidad de administración y servicios de personal
	EVALUACION PSICOMETRICA. Para quienes obtuvieron resultados satisfactorios aplicaran una evaluación psicométrica para evaluar las habilidades e intereses de la persona.
	ENTREVISTA. Para quienes obtuvieron una evaluación satisfactoria el jefe de área solicitante del personal (donde se ubica la vacante) entrevista a los aspirantes.
FASE IV	SELECCIÓN POR EL JEFE. Así mismo hace la selección del candidato a contratar o promover. Remite la propuesta a la subcomisión de evaluación.
	RESOLUCIÓN. La subcomisión revisa la propuesta del jefe del área de la vacante, y la remite a la Comisión SIP INEGI, que es la instancia que toma la decisión final.

Tabla elaborada, con información tomada del Acuerdo por el que se establecen las Reglas del Sistema Integral de Profesionalización del Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática. DOF.11/nov/1994

Como se desprende del cuadro anterior el procedimiento es gradual, conforme se van superando etapas se eliminan candidatos y llegará el número que conforme a las calificaciones sean los mejores, al final el jefe tiene una opinión lo que hacía que este sistema fuera compartido con una selección basada en capacidad y merito más el acto volitivo que proviene del antiguo nombramiento discrecional, no obstante la intervención del superior jerárquico o jefe en el puesto, la subcomisión, es decir la instancia de selección tomaba la decisión final. Esta secuela muestra cómo se diluye la discrecionalidad, a favor de la racionalidad sostenida en el conocimiento y habilidades de los aspirantes.

En una siguiente etapa y ante la promulgación de la LSPC en el año 2003, el INEGI se encontró ante la alternativa de incorporarse al SSPC, en lugar de tener su propio sistema interno, así fue por el término de un año, una etapa breve y previa la reforma constitucional generada en el contexto del fortalecimiento de los lineamientos de la gerencia pública, al final del sexenio del presidente Vicente Fox en el año 2006; nos referimos la reforma del artículo 26 de la CPEUM que aborda el sistema nacional de planeación democrática, publicada en el DOF 7/IV/06, por la que se adiciono el párrafo B a este artículo, para transformar la naturaleza jurídica del INEGI, que paso de ser un órgano desconcentrado de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público a un organismo descentralizado con personalidad jurídica, autonomía técnica y de gestión, patrimonio, y régimen jurídico propio, cambio de denominación de Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática a Instituto Nacional de Estadística y Geografía, aunque se le conoce con las siglas anteriores INEGI.

La reforma constitucional que modifica la naturaleza jurídica del INEGI se traslada al reglamento publicado en el DOF el 31 de marzo del 2009. El servicio profesional se desprende las facultades del Director General de Administración previstas en el artículo 41, para que apruebe las políticas y lineamientos del Servicio Profesional de Carrera del Instituto. El marco jurídico de este servicio profesional, se conforma

con el Estatuto del Servicio Profesional de carrera que emite la Junta de Gobierno y publicado en el DOF el 8 de mayo del 2009, en el que se reiteran los principios de acceso al servicio de igualdad de oportunidades con base en el mérito y se establece un detallado esquema de profesionalización de los servidores públicos de este instituto. El 6 de mayo de 2012, se publica en el DOF el Acuerdo número 4 de la Junta de Gobierno que tiene por objeto emitir las normas para regular la operación del servicio profesional de carrera,

SPC-INEGI, del que se hace una síntesis grafica que muestra las características y secuencia procesal de la selección y profesionalización de este ejemplo de servicio profesional mexicano.

Del Estatuto, Lineamientos y Normas, identificamos los siguientes aspectos que ayudan a perfilar el sistema:

CARACTERISTICAS DEL ACTUAL SSPC-INEGI	
CONCEPTO del Art. 3	Se define al sistema como el mecanismo para que el INEGI cuente con un servicio profesional de carrera ágil, eficiente y transparente que motive y fomente el desarrollo del personal e incorpore a los mejores candidatos a ocupar los puestos.
PRINCIPIOS del Art. 3	Los principios son legalidad, eficiencia, objetividad, calidad, imparcialidad, equidad, independencia y competencia por mérito.
TIPOS DE INTEGRANTES DEL SISTEMA Art. 4 de las normas	CANDIDATO. Son los aspirantes que lograron ingresar al sistema mediante concurso y se encuentran en el primer año de su desempeño. Otro termino que han recibido son de temporales o provisionales. TITULARES. Los candidatos que adquieren la titularidad de la plaza
ESTRUCTURA ORGANICA DEL SISTEMA Art. 5 y 8	COMISIÓN GENERAL La Comisión del Servicio Profesional de Carrera, es el órgano de planeación, coordinación y ejecución del sistema, se integra por los siguientes titulares: Presidente: Director General de Administración. Vocales: Director Gral. de estadísticas económicas. Dir. Gral. de geografía y medio ambiente. Dir. Gral. de coordinación del sistema nacional de información estadística y geográfica. Secretario Técnico: el Director General adjunto de recursos humanos. Invitado: Contralor Interno. COMITÉ TECNICO DE PROFESIONALIZACIÓN Es el órgano de resolución de los procesos de ingreso, capacitación, evaluación y separación. Se integra por el Director General Adjunto de los Recursos Humanos. Presidente. Los directores administrativos de cada dirección general del instituto. Un representante de la Contraloría Interna. Director del Servicio de profesionalización como secretario técnico.

COMPONENTES/ FASES (el Estatuto les denomina procesos) Art. 4	Ingreso.
	Capacitación.
	Evaluación del desempeño.
	Estímulos.
	Separación.
	Derechos y obligaciones de los servidores.
	Recursos
SUBSISTEMAS Y RANGOS QUE COMPRENDEN Arts. 9,10 y 13	DE PERSONAL DE CONFIANZA
	Director de área.
	Subdirector de área.
	Jefe de departamento.
	Enlace.
	Personal operativo de confianza
	DE PERSONAL DE BASE
Todos los que cuenten con plaza presupuestal de base, al acceder al sistema deberán renunciar a su base.	
INGRESO	VACANTE-CONVOCATORIA-REGISTRO-VALIDACIÓN
	Requisitos generales para el ingreso:
	Ser ciudadano mexicano en pleno ejercicio de sus derechos o extranjero cuya condición migratoria permita la función a desarrollar.
	No haber sido sentenciado con pena privativa de libertad por delito doloso.
	Tener aptitud para el desempeño de sus funciones en el servicio público.
	No pertenecer al estado eclesiástico, ni ser ministro de algún culto.
	No estar inhabilitado para el servicio público ni encontrarse con algún otro impedimento legal.
Los demás que señalé la convocatoria correspondiente integrada en términos del presente Estatuto y de sus disposiciones normativas.	

RECLUTAMIENTO	A través de convocatorias públicas (en la web de INEGI para plazas de nueva creación y vacantes de acuerdo al presupuesto)
SELECCIÓN Art. 20 ETAPAS DE LA SELECCIÓN Arts. 16 y 33 de las normas	Es el procedimiento que permite analizar la capacidad, conocimientos, habilidades y experiencias de los aspirantes a ocupar una plaza de nueva creación o vacante del Sistema, con el propósito de garantizar el acceso al cargo de los más aptos para desempeñarlo. Comprende tres etapas fundamentales: VALORACIÓN CURRICULAR. EXAMEN DE CONOCIMIENTOS TÉCNICOS. ENTREVISTA. La ponderación de la calificación será establecida por la Comisión o el Comité, pero para el examen de conocimientos se determinó por lo menos 75%
CAPACITACIÓN Art. 24 del estatuto y 45 de las normas	Proceso mediante el cual los servidores públicos profesionales de carrera son actualizados para el desempeño de su cargo, con el propósito de mejorar su actuación y adquirir condiciones de concursar otra plaza. El Comité Técnico de Profesionalización integra y aprueba los programas de capacitación para cada puesto y para el desarrollo profesional. Pueden celebrarse convenios con instituciones educativas para el desarrollo del programa de capacitación profesional.
EVALUACION DEL DESEMPEÑO Arts. 31,32 y 33 del Estatuto Art. 50 de las Normas	Por lo menos cada dos años se evalúan a todos los integrantes del sistema tanto en el cumplimiento de funciones, metas como en los resultados de la capacitación. La calificación de la evaluación se otorgara el 70% para la medición del desempeño en funciones y metas y el 30% para resultados de capacitación.
ESTIMULOS Arts. 35, 36 y 37	Congruentes con los resultados de la evaluación podrán otorgarse Reconocimiento económico, a través de una percepción extraordinaria sin que forme parte del ingreso fijo, o reconocimiento público.
SEPARACIÓN Art. 38	La separación sin responsabilidad para INEGI I. Por resolución administrativa o judicial que termine en inhabilitación, destitución, separación del cargo o suspensión por más de 60 días. II. No aprobar las evaluaciones conforme a los términos establecidos en los artículos 31, 32, 33 y 34 de este Estatuto. III. Sentencia firme que imponga una pena que implique la privación de su libertad. IV. Presentar documentación falsa que acredite su personalidad, grado o preparación académica. V. Incumplir las obligaciones inherentes a su cargo o las establecidas en este Estatuto y en las disposiciones normativas derivadas del mismo. Además, por renuncia, jubilación o pensión definitiva y defunción.

4.4. Sistema de Especialistas en Hidráulica o Programa de Desarrollo de Personal de la Comisión Nacional del Agua

El tema del agua se ha convertido gradualmente en estratégico para todos los países, en México también se han suscitado cambios orgánicos y de gestión interna, para atender el problema de escases y contaminación, uno de ellos fue

tendiente a reclutar especialistas y profesionalizar al personal que toma decisiones en un órgano especialmente establecido para la política nacional sobre el agua, se le conoce comúnmente como CONAGUA, es la Comisión Nacional del Agua, órgano desconcentrado de la Secretaría de Recursos Hidráulicos que fue creado mediante decreto presidencial publicado en el DOF 16 de enero de 1989, que desde su creación ha impulsado proyectos y personal clave para el desarrollo de sus objetivos. Uno de los nuevos programas fue dirigido al personal con el objetivo de adelgazar estructuras ocupacionales e identificar el grado de calificación del personal. En el año de 1989 se creó el Sistema de Especialistas en hidráulica con el propósito de integrar un equipo calificado, profesional y multidisciplinario. Esta experiencia parcial es ahora tan solo un antecedente ya que CONAGUA se ha integrado al SSPC general que estudiamos, sin embargo, históricamente su ejercicio sirvió para arraigar prácticas favorables al establecimiento de un sistema general y definitivo basado en la capacidad y el mérito.

La CONAGUA, conto con planes de profesionalización, de acuerdo con la ubicación, de tres ramas: 1) mandos medios y superiores, 2) personal de tabulador general y 3) especialistas en hidráulica. Con el cumplimiento de los objetivos y metas se constituía la base la remuneración, y se pretendía una modernización administrativa basada en la capacitación, organización, reclutamiento, selección y el área de contratación laboral.

El instrumento individual de este sistema se denominó plan de vida y de carrera, tenía por objeto proporcionar la capacitación para el desarrollo de conocimientos y habilidades para el desempeño del cargo. Estos planes comprendían, únicamente a los empleados de confianza.

El proceso de reclutamiento y selección del Sistema de Especialistas en Hidráulica exigió para que un aspirante pudiera ser reclutado que éste contara con una carrera de educación superior en cualquiera de las materias afines a los objetivos de la Comisión, con un promedio de ocho. Además, se consideraron fuentes de reclutamiento el personal, al servicio social, el personal de la Comisión y los colegios de especialistas; el proceso de selección contó con un sistema de

calificaciones para desarrollar un proceso de evaluación de los aspirantes, basado en tres rubros:

El primero, académico donde se otorgó un puntaje de 2 a quien contara con licenciatura, 4 puntos por especialidad y 6 por maestría o doctorado.

El segundo rubro se refiere a la experiencia que debía mostrarse con la trayectoria laboral en áreas relacionadas con el perfil del puesto, la asignación de puntos es de 2 a 6 de conformidad a los años de experiencia.

El tercer rubro es la llamada evaluación psicométrica, mediante la cual se asignaron entre 10 y 14 puntos de acuerdo a la identificación del potencial de desarrollo.

Además del sistema de selección, esta propuesta contempló una metodología para la evaluación del desempeño, que operó desde 1996 para aquellas personas que tenían más de 6 meses en el puesto, fue el procedimiento para obtener un ascenso a nivel superior. El sistema integro también el registro electrónico individualizado, que incluye el currículum, los resultados de las evaluaciones.

Podemos considerar que esta experiencia de servicio civil conto con los ejes elementales para un sistema basado en la capacidad y el mérito. En la actualidad este órgano se sumó al sistema general que estudiamos, el servicio profesional de carrera en la administración pública centralizada federal.

4.5. Servicio Profesional de Carrera en el Sector Agrario

En México otro de los ejemplos parciales de servicio profesional de carrera que han favorecido el cambio cultural en la práctica de las relaciones laborales y administrativas al interior de la administración pública federal, se organiza al interior de la Procuraduría Agraria. Se establece a raíz de las reformas en materia agraria, el marco jurídico parte del Estatuto del Servicio Profesional Agrario en la Procuraduría Agraria que data del 11 de abril de 1994 derogado por el Estatuto del

1 de septiembre del 2008, en él se regulan los diferentes procedimientos de ingreso, capacitación, evaluación, obligaciones y derechos, separación, relativo becarios y personal de fase provisional y de las responsabilidades y sanciones.

El Estatuto del 2008, en el artículo 3ro define al servicio profesional como un sistema de ingreso, permanencia y ascenso para el personal de carrera de la Procuraduría agraria con el objeto de promover a la Procuraduría la llegada de personal calificado para cumplir sus obligaciones, asegurar un desempeño profesional basado en fundamentos de la institución. La Comisión del Servicio Profesional Agrario es el órgano de operación que planea coordina, supervisa y ejecuta las tareas del servicio profesional. Cuenta con un secretario técnico.

El sistema de ingreso resalta el principio de igualdad de oportunidades, basándose en conocimientos, idoneidad y experiencia de los aspirantes o personal que esta insertado en la carrera. Los requisitos generales para el reclutamiento se establecen en el artículo 27 del Estatuto son:

Gozar de buena reputación y no haber sido condenado por delito intencional.

Ser titulado o pasante con créditos terminados.

Demstrar clara vocación por el servicio.

Aprobar el curso de capacitación básica y la fase provisional.

Ganar el concurso de incorporación de acuerdo a las bases de la convocatoria.

Una vez que se considera tiene los requisitos deberá aprobar un curso de capacitación básica, aprobar un examen y conforme a los resultados ganar el concurso. La comisión elaborara los requisitos específicos que deberán establecerse en la convocatoria. Todo ingreso pasa por una fase provisional de seis meses, al término de la cual procederá una nueva evaluación, que de aprobarse se otorgará la carta de acreditación para formar parte del personal de carrera en la categoría inicial.

El personal de carrera se integra, en un sólo cuerpo, con los siguientes puestos:

Visitadores, categoría A.

Abogados, categoría A.

Jefes de departamento técnico, categoría C.

Subjefes de residencia, categoría B.

Subdelegados, categoría E.

Directores de área y categoría F.

Directores generales de confianza, categoría G.

El estatuto ordena programas de capacitación permanente con el objetivo de asegurar el buen desempeño de los integrantes del servicio profesional, que deberán conformarse con cursos de capacitación y desarrollo con valor curricular para el avance en la carrera, la participación en los cursos deberá ser simultánea a la jornada laboral, salvo cuando se trate del curso de capacitación básica con duración hasta cinco semanas.

La promoción se basa en la antigüedad, el nivel, la calidad del trabajo efectuado, el conocimiento y experiencia en la problemática regional, así como en los informes de trabajo. En los concursos se deben considerar: los requisitos y el perfil del puesto, la formación académica y el desarrollo profesional, la experiencia en el campo o temas agrarios, el servicio social y el proyecto de trabajo a desarrollar en el puesto solicitado. Para los niveles siguientes al primero (A) los procesos podrán ser de promoción a partir de la calificación de cada miembro o bien por concurso.

Por medio de la evaluación se definen varios procesos: la incorporación de becarios, el desempeño del personal en fase provisional, el ingreso al personal de carrera, la promoción para categorías y el concurso, así como el ascenso de nivel. La evaluación se realiza anualmente y se basa en la complejidad de la función, el tiempo y lugar de adscripción, el grado de complejidad del lugar y del puesto asignado y el número de núcleos, sujetos agrarios y casos atendidos.

El proceso de evaluación corresponde a los Comités Dictaminadores, que se integran por el presidente de la secretaria técnica, y servidores públicos de la Unidad Coordinadora de Delegaciones, la Dirección General de Adjuntos Jurídicos, la Dirección General de Conciliación, Arbitraje y Servicios Periciales, la Dirección General de Organización y Apoyo Social Agrario, la Dirección General de Quejas y Verificación, la Dirección General del Programa de Certificación de

Derechos Ejidales y la Dirección General de Estudios Agrarios, en un número no mayor a 5 ni menor de 3, compete a la Comisión la definición de estos comités.

4.6. Servicio Fiscal de Carrera

El 7 de febrero del año 2000 el Secretario de Hacienda y Crédito Público, José Ángel Gurria Treviño, inauguró el Servicio Fiscal de Carrera, se consideró un paso fundamental en la modernización del sistema de administración tributaria, se pretendía alcanzar un nivel de calidad que garantizara la permanencia en el empleo a partir del mérito. Se aplicó gradualmente, contando con los apartados de incorporación, reclutamiento, selección, compensaciones, reconocimientos, planeación de la carrera fiscal y el sistema integral de formación y evaluación del desempeño.

El objeto del Servicio Fiscal de Carrera es dotar al Servicio de Administración Tributaria (SAT) de funcionarios fiscales de carrera calificados, profesionales y especializados. A diferencia de las otras versiones parciales que se comentan en este apartado, el servicio fiscal de carrera (SFC) está dividido por cuerpos, esta forma de organización cuenta con cuatro cuerpos:

Administración tributaria.

Comercio exterior.

Administración de recursos.

Tecnología de la información.

Los componentes del SFC, son el ingreso, plan de carrera, formación, certificación, evaluación del desempeño, otorgamiento de beneficios y separación.

Los niveles en los que está situado el sistema, son: enlace, jefe de departamento, subadministrador y administrador

Quien acceda al sistema adquiere la categoría de funcionario fiscal de carrera, y para ello deberá cumplir con dos requisitos primarios:

Demostrar una antigüedad mínima de 5 años sea en SAT, la Secretaría de Hacienda y Crédito Público o en sus órganos desconcentrados o descentralizados, o en cualquiera de las áreas de administración tributaria de las administraciones estatales o municipales, o bien tribunales administrativos de carácter fiscal.

Contar la certificación, que es un procedimiento alternativo al concurso basado en los siguientes requisitos: aprobar evaluaciones de conocimientos básicos, aprobar la evaluación de conocimientos específicos del cuerpo, obtener resultados satisfactorios en las evaluaciones del desempeño y finalmente contar con la autorización del titular de la unidad administrativa.

El plan de carrera es el proceso mediante el cual los que ya son funcionarios fiscales de carrera podrán ocupar plazas vacantes de igual o mayor jerarquía o bien cambiar de cuerpo de especialidad. El plan de carrera estará conformado por las promociones, los ascensos, los movimientos a puestos del mismo nivel, pero con fines de formación y desarrollo laboral. Las trayectorias podrán ser verticales, horizontales o combinadas.

Esta versión de servicio civil contempla un amplio programa de formación que es percibido como el instrumento de apoyo fundamental, para desarrollar, complementar y perfeccionar las habilidades técnicas del personal, se ofrecen áreas de especialización para el personal de mayor jerarquía y responsabilidad. Incluye además el aspecto ético a través de cursos y prácticas que fomenten el desarrollo humano y los valores y principios de la institución. Los temas de los programas de formación estarán ubicados en el marco de las competencias gerenciales o directivas, competencias técnicas transversales, es decir conocimientos o habilidades para desempeñar funciones genéricas de los distintos cuerpos de especialidad y cursos para competencias técnicas específicas. Los Administradores generales o titulares en cada entidad federativa en conjunto con el programa de formación se otorgarán becas-crédito para los integrantes del sistema.

Como se ha comentado reiteradamente los componentes básicos para lograr la categoría de un sistema moderno de servicio civil, ineludiblemente deberán

contener la evaluación, apartado que permite el equilibrio y la necesaria flexibilidad para no anquilosar el propio sistema, así el servicio fiscal de carrera cuenta con el componente de la evaluación del desempeño, planteándose los siguientes objetivos: valorar el comportamiento del personal en el cumplimiento de sus funciones, identificar casos de desempeño no satisfactorio para implementar medidas correctivas y consideraras como requisito indispensable para permanecer en el servicio fiscal de carrera.

Los órganos de gobierno del servicio fiscal de carrera son la Comisión, integrada por el presidente que es el titular del Servicio de Administración Tributaria, y los titulares de las unidades administrativas que la conforman, el secretario técnico es el titular de la Administración Central de Recursos Humanos. En disposiciones reglamentarias se establece la conformación de una instancia de apoyo para los diferentes procesos del sistema, el comité técnico de evaluación, conformado como un grupo interdisciplinario en cada administración general de los estados de la Republica.

4.7. Servicio de Carrera de Procuración de Justicia Federal

Este ejemplo de servicio profesional se encuentra ubicado en la Procuraduría General de la Republica, el marco normativo se encuentra en el capítulo V de la Ley Orgánica de la Procuraduría General de la República publicada en el DOF del 29 de mayo del 2009, se complementa con el Reglamento del Servicio de Carrera de Procuración de Justicia Federal fue publicado en el DOF el 26 de enero de 2005; el sistema comprende a los Agentes del Ministerio Publico de la Federación, la Policía Federal, al perito profesional.

El área administrativa que dirige este servicio profesional es un consejo denominado el Consejo de profesionalización, instancia que norma y opera el desarrollo profesional y la evaluación; respecto de ingreso y profesionalización a esta instancia le corresponde la aprobación de las convocatorias y el establecimiento de los criterios y políticas generales de capacitación, y especialización del personal de carrera.

Este Consejo es un órgano de dirección conformado con un amplio número de integrantes, lo que nos permite pensar en las dificultades de su operación o bien la práctica de un desempeño con representantes; la larga lista de integrantes se conforma por lo menos con 21 personas de diferentes puestos, que son:

1. El subprocurador jurídico y de asuntos internacionales, presidente del consejo.
 2. El subprocurador de control regional, procedimientos penales y amparo.
 3. El subprocurador de investigación especializada en delincuencia organizada.
 4. El subprocurador de investigación especializada en delitos federales.
 5. El subprocurador de derechos humanos, atención a víctimas y servicios a la comunidad.
 6. El titular de la fiscalía especializada para la atención de delitos electorales.
 7. El oficial mayor.
 8. El visitador general.
 9. El contralor interno.
 10. El titular de la agencia federal de investigación.
 11. El coordinador de planeación, desarrollo e innovación institucional.
 12. El titular del centro de evaluación y desarrollo humano.
- La función pública en México: de la selección y profesionalización en el SPC
13. El director general de coordinación de servicios periciales.
 14. El director general del servicio de carrera, como secretario técnico del consejo.
 15. El director general del instituto nacional de ciencias penales.
 16. El director general de formación profesional.
 17. El titular del instituto de capacitación y profesionalización en procuración de justicia federal.
 18. Dos agentes del ministerio público de la federación, designados por el procurador.
 19. Dos agentes de la policía federal investigadora, designados por el procurador.
 20. Dos peritos designados por el procurador.
 21. Dos representantes del ámbito académico designados por el procurador.

El consejo cuenta con dos órganos auxiliares, el órgano auxiliar de Instrucción y la Comisión de Estudio. El primero se encarga de substanciar los procedimientos de

ascenso y rotación de los miembros del servicio de carrera, así como el recurso de rectificación, este órgano será coordinado por el titular de la secretaria técnica del consejo. A la comisión de estudio le corresponde elaborar análisis y opiniones respecto de los temas, que defina el consejo o su presidente. Esta comisión es tan amplia como el propio consejo ya que se integra con un representante de cada uno de los miembros.

El procedimiento de ingreso contempla dos fases la primera para ser admitidos al curso de formación y capacitación inicial y la segunda en la que se desahoga el concurso para ser miembro del Servicio de Carrera de Procuración de Justicia Federal con aquellas personas que aprueben los estudios de la primera fase. En los últimos años ante la situación crítica de inseguridad en el país, los requisitos de ingreso se han acrecentado, actualmente son:

“REQUISITOS DE INGRESO

Ser ciudadano mexicano por nacimiento, en pleno ejercicio de sus derechos y que no adquiera otra nacionalidad.

En su caso tener acreditado el Servicio Militar Nacional

No estar sujeto a proceso penal.

No estar suspendido ni haber sido destituido o inhabilitado por resolución firme.

Ser de notoria buena conducta y no haber sido condenado por sentencia irrevocable como responsable de un delito doloso.

No hacer uso de sustancias psicotrópicas, estupefacientes u otras que produzcan efectos similares, ni padecer alcoholismo.

Contar con título de Licenciado en Derecho y con la correspondiente cédula profesional.

Tener por lo menos tres años de experiencia profesional a partir de la expedición del título profesional.

Acreditar que se han concluido por lo menos los estudios correspondientes a la enseñanza preparatoria o equivalente.

Contar con la edad y el perfil físico, médico, ético y de personalidad que las disposiciones aplicables establezcan.

Tener título legalmente expedido que lo faculte para ejercer la ciencia, técnica, arte o disciplina de que se trate, o acreditar plenamente los conocimientos correspondientes a la disciplina sobre las que deba dictaminar, cuando de acuerdo con las normas aplicables no necesite título o cédula profesional para su ejercicio”¹⁰⁴

La secuela del procedimiento de ingreso contempla los siguientes pasos, en principio es una convocatoria de nivel nacional, se lleva a cabo una sesión de orientación para aspirantes, después un periodo para recepción y revisión de documentos, que en este caso específico pasan por un sistema de control y cotejo exhaustivo. Posteriormente se aplica el examen de conocimientos generales, el examen de aptitudes físicas; y los exámenes de control de confianza, los resultados identificarán aspirantes aptos o no aptos. En caso positivo pasaran al curso de formación inicial que una vez aprobado, iniciara la fase de concurso de oposición que se conforma con un examen oral y público ante un sínodo con una serie de cincuenta preguntas más las interpelaciones que se consideren convenientes, el sínodo está conformado por un representante de la rama del servicio de que se trate, un representante del instituto en el que se tomó el curso de formación inicial y un ciudadano designado por el Consejo de Participación ciudadana y como invitado un representante del órgano de control interno de la Procuraduría General de la Republica. .

La profesionalización es obligatoria y tiene el objeto de fortalecer las aptitudes, conocimientos y habilidades, a través de tres tipos de programas, de actualización especialización y desarrollo humano, para lo cual la Procuraduría General de la Republica, al igual que el Servicio Exterior Mexicano, cuenta con su propio centro de formación, que en este caso son dos, el Instituto de Capacitación y Profesionalización en Procuración de Justicia Federal y el tradicional Instituto Nacional de Ciencias Penales, en ambos se preparan a los candidatos a agentes del ministerio público, agentes de policía o peritos. Además del curso de formación inicial, ordinariamente se ofrecen los cursos de actualización y los de especialización, en los que permanentemente deberán estar inscritos los miembros del servicio de carrera para avanzar en su profesionalización.

“Las carreras son de agente, policía y perito:

AGENTE:

Fiscal Jefe

Fiscal coordinador

Fiscal supervisor

Fiscal ejecutivo

POLICÍA:

COMISARIO INVESTIGADOR:

Nivel general,

Jefe o coordinador.

SUPERVISOR

INVESTIGADOR:

General, jefe u oficial.

INVESTIGADOR:

Categorías A, B y C. "

PERITO

PROFESIONAL

Coordinador

Supervisor

Ejecutivo

TÉCNICO

Coordinador

Supervisor

Ejecutivo”

Fuente: Elaboración propia, en base a los artículos 4,5 y 6 del Reglamento del Servicio de Carrera de Procuración de Justicia Federal DOF 26/01/05

Por lo que respecta a la evaluación del desempeño en este ejemplo se agrega a la evaluación del desempeño la evaluación de control de confianza, para lo cual se creó un órgano desconcentrado de nombre Centro de Evaluación y Desarrollo Humano; la evaluación comprende las áreas médica, toxicológica, psicológica; de entorno social y situación patrimonial, evaluación de conocimiento específico técnico y psicológico para la portación de arma, así como la aplicación del polígrafo para verificar la confiabilidad y honestidad de las personas, se desarrolla en tres momentos, inicial, periódico y las extraordinarias.

La evaluación del desempeño deberá ser por lo menos anual y comprenderá el comportamiento y el cumplimiento de las funciones. El resultado no apto en cualquier evaluación tendrá por efecto la separación inmediata.

Este modelo de servicio profesional también cuenta con el caso de excepción que dispensa el concurso para el ingreso, el artículo 38 de la Ley Orgánica de la Procuraduría General de la República dispone que “tratándose de personas con amplia experiencia profesional, el Procurador General de la República, de conformidad con el reglamento de esta ley y lo que establezcan las disposiciones relativas al Servicio Profesional de Carrera Ministerial, Policial y Pericial, podrá en casos excepcionales, llevar a cabo la designación especial de agentes del Ministerio Público de la Federación, agentes de la Policía Federal Ministerial o peritos, dispensando la presentación de los concursos correspondientes.” Lugo Dávila, Aida Alicia. (2013). La función pública en México: De la Selección y Profesionalización en el Servicio Profesional de Carrera (Memoria inédita). Universidad Complutense de Madrid)

CAPÍTULO 5

ORDENAMIENTOS JURÍDICOS QUE SIRVEN DE BASE PARA LA REGLAMENTACIÓN DEL SERVICIO PROFESIONAL DE CARRERA.

5.1 Ordenamientos Jurídicos que permiten la facultad de legislar en materia.

El marco normativo que regula la relación entre el Estado y sus trabajadores, y disposiciones normativas que regulan al servicio público profesional, que se van desglosando de manera jerárquica de observancia.

5.1.1 La Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos CCPEUM).

Artículo 5o. A ninguna persona podrá impedirse que se dedique a la profesión, industria, comercio o trabajo que le acomode, siendo lícitos. El ejercicio de esta libertad sólo podrá vedarse por determinación judicial, cuando se ataquen los derechos de tercero, o por resolución gubernativa, dictada en los términos que marque la ley, cuando se ofendan los derechos de la sociedad. Nadie puede ser privado del producto de su trabajo, sino por resolución judicial.

Artículo 123. Toda persona tiene derecho al trabajo digno y socialmente útil; al efecto, se promoverán la creación de empleos y la organización social de trabajo, conforme a la ley.

Párrafo adicionado DOF 19-12-1978. Reformado DOF 18-06-2008

El Congreso de la Unión, sin contravenir a las bases siguientes deberá expedir leyes sobre el trabajo, las cuales regirán:

*Párrafo reformado DOF 06-09-1929, 05-12-1960. Reformado y reubicado DOF 19-12-1978.
Reformado DOF 18-06-2008*

B. Entre los Poderes de la Unión y sus trabajadores:

Párrafo reformado DOF 08-10-1974, 29-01-2016

I. La jornada diaria máxima de trabajo diurna y nocturna será de ocho y siete horas respectivamente. Las que excedan serán extraordinarias y se pagarán con un ciento por ciento más de la remuneración fijada para el servicio ordinario. En ningún caso el trabajo extraordinario podrá exceder de tres horas diarias ni de tres veces consecutivas;

II. Por cada seis días de trabajo, disfrutará el trabajador de un día de descanso, cuando menos, con goce de salario íntegro;

III. Los trabajadores gozarán de vacaciones que nunca serán menores de veinte días al año;

IV. Los salarios serán fijados en los presupuestos respectivos sin que su cuantía pueda ser disminuida durante la vigencia de éstos, sujetándose a lo dispuesto en el artículo 127 de esta Constitución y en la ley.

Párrafo reformado DOF 24-08-2009

En ningún caso los salarios podrán ser inferiores al mínimo para los trabajadores en general en las entidades federativas.

Párrafo reformado DOF 29-01-2016

Fracción reformada DOF 27-11-1961

V. A trabajo igual corresponderá salario igual, sin tener en cuenta el sexo;

VI. Sólo podrán hacerse retenciones, descuentos, deducciones o embargos al salario, en los casos previstos en las leyes;

VII. La designación del personal se hará mediante sistemas que permitan apreciar los conocimientos y aptitudes de los aspirantes. El Estado organizará escuelas de Administración Pública;

VIII. Los trabajadores gozarán de derechos de escalafón a fin de que los ascensos se otorguen en función de los conocimientos, aptitudes y antigüedad. En igualdad de condiciones, tendrá prioridad quien represente la única fuente de ingreso en su familia;

Fracción reformada DOF 31-12-1974

XI (sic 05-12-1960). Los trabajadores sólo podrán ser suspendidos o cesados por causa justificada, en los términos que fije la ley.

En caso de separación injustificada tendrá derecho a optar por la reinstalación en su trabajo o por la indemnización correspondiente, previo el procedimiento legal. En los casos de supresión de plazas, los trabajadores afectados tendrán derecho a que se les otorgue otra equivalente a la suprimida o a la indemnización de ley;

X. Los trabajadores tendrán el derecho de asociarse para la defensa de sus intereses comunes. Podrán, asimismo, hacer uso del derecho de huelga previo el cumplimiento de los requisitos que determine la ley, respecto de una o varias dependencias de los Poderes Públicos, cuando se violen de manera general y sistemática los derechos que este artículo les consagra;

XI. La seguridad social se organizará conforme a las siguientes bases mínimas:

a) Cubrirá los accidentes y enfermedades profesionales; las enfermedades no profesionales y maternidad; y la jubilación, la invalidez, vejez y muerte.

b) En caso de accidente o enfermedad, se conservará el derecho al trabajo por el tiempo que determine la ley.

c) Las mujeres durante el embarazo no realizarán trabajos que exijan un esfuerzo considerable y signifiquen un peligro para su salud en relación con la gestación; gozarán forzosamente de un mes de descanso antes de la fecha fijada aproximadamente para el parto y de otros dos después del mismo, debiendo percibir su salario íntegro y conservar su empleo y los derechos que hubieren adquirido por la relación de trabajo. En el período de lactancia tendrán dos descansos extraordinarios por día, de media hora cada uno, para alimentar a sus hijos. Además, disfrutarán de asistencia médica y obstétrica, de medicinas, de ayudas para la lactancia y del servicio de guarderías infantiles.

Inciso reformado DOF 31-12-1974

d) Los familiares de los trabajadores tendrán derecho a asistencia médica y medicinas, en los casos y en la proporción que determine la ley.

e) Se establecerán centros para vacaciones y para recuperación, así como tiendas económicas para beneficio de los trabajadores y sus familiares.

f) Se proporcionarán a los trabajadores habitaciones baratas, en arrendamiento o venta, conforme a los programas previamente aprobados. Además, el Estado mediante las aportaciones que haga, establecerá un fondo nacional de la vivienda a fin de constituir depósitos en favor de dichos trabajadores y establecer un sistema de financiamiento que permita otorgar a éstos crédito barato y suficiente para que adquieran en propiedad habitaciones cómodas e higiénicas, o bien para construirlas, repararlas, mejorarlas o pagar pasivos adquiridos por estos conceptos.

Las aportaciones que se hagan a dicho fondo serán enteradas al organismo encargado de la seguridad social regulándose en su Ley y en las que corresponda, la forma y el procedimiento conforme a los cuales se administrará el citado fondo y se otorgarán y adjudicarán los créditos respectivos.

Inciso reformado DOF 10-11-1972

XII. Los conflictos individuales, colectivos o intersindicales serán sometidos a un Tribunal Federal de Conciliación y Arbitraje integrado según lo prevenido en la ley reglamentaria.

Los conflictos entre el Poder Judicial de la Federación y sus servidores serán resueltos por el Consejo de la Judicatura Federal; los que se susciten entre la Suprema Corte de Justicia y sus empleados serán resueltos por esta última.

Párrafo reformado DOF 31-12-1994

XIII. Los militares, marinos, personal del servicio exterior, agentes del Ministerio Público, peritos y los miembros de las instituciones policiales, se regirán por sus propias leyes.

Los agentes del Ministerio Público, los peritos y los miembros de las instituciones policiales de la Federación, las entidades federativas y los Municipios, podrán ser separados de sus cargos si no cumplen con los requisitos que las leyes vigentes en el momento del acto señalen para permanecer en dichas instituciones, o removidos por incurrir en responsabilidad en el desempeño de sus funciones. Si la autoridad jurisdiccional resolviere que la separación, remoción, baja, cese o cualquier otra forma de terminación del servicio fue injustificada, el Estado sólo estará obligado a pagar la indemnización y demás prestaciones a que tenga derecho, sin que en ningún caso proceda su reincorporación al servicio, cualquiera que sea el resultado del juicio o medio de defensa que se hubiere promovido.

Párrafo reformado DOF 29-01-2016

Las autoridades federales, de las entidades federativas y municipales, a fin de propiciar el fortalecimiento del sistema de seguridad social del personal del Ministerio Público, de las corporaciones policiales y de los servicios periciales, de sus familias y dependientes, instrumentarán sistemas complementarios de seguridad social.

Párrafo reformado DOF 29-01-2016

El Estado proporcionará a los miembros en el activo del Ejército, Fuerza Aérea y Armada, las prestaciones a que se refiere el inciso f) de la fracción XI de este apartado, en términos similares y a través del organismo encargado de la seguridad social de los componentes de dichas instituciones.

Fracción reformada DOF 10-11-1972, 08-03-1999, 18-06-2008

XIII bis. El banco central y las entidades de la Administración Pública Federal que formen parte del sistema bancario mexicano regirán sus relaciones laborales con sus trabajadores por lo dispuesto en el presente Apartado.

Fracción adicionada DOF 17-11-1982. Reformada DOF 27-06-1990, 20-08-1993

XIV. La ley determinará los cargos que serán considerados de confianza. Las personas que los desempeñen disfrutarán de las medidas de protección al salario y gozarán de los beneficios de la seguridad social.

Apartado B con fracciones adicionado DOF 05-12-1960

Artículo 116.

VI. Las relaciones de trabajo entre los estados y sus trabajadores, se regirán por las leyes que expidan las legislaturas de los estados con base en lo dispuesto por el Artículo 123 de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos y sus disposiciones reglamentarias; y

Fracción recorrida y reformada DOF 22-08-1996

(Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, 2019. p.p. 5, 122, 130,139-141)

Además de existir un marco regulatorio específico vigente del Servicio Profesional de Carrera como:

- Ley del Servicio Profesional de Carrera en la Administración Pública Federal. (2006).
- Reglamento de la Ley del Servicio Profesional de Carrera en la Administración Pública Federal (2007)
- Manual del Servicio Profesional de Carrera. (2019)
- ACUERDO por el que se reforman, adicionan y derogan diversas disposiciones del diverso por el que se emiten las Disposiciones en las materias de Recursos Humanos y del Servicio Profesional de Carrera, así como el Manual Administrativo de Aplicación General en materia de Recursos Humanos y Organización y el Manual del Servicio Profesional de Carrera. (2019)

En la legislación morelense, se encuentra contenido las bases que establecen la facultad para la realización de un instrumento que faculte la implementación del Sistema del Servicio Profesional de Carrera considerando que se encuentran expresas en la Ley Orgánica municipal del Estado de Morelos los artículos que sustentan las atribuciones para poder realizar una propuestas para establecer el Servicio Profesional de Carrera, por

lo cual se presenta un extracto que refiere a puntos precisos que tocan el tema de investigación.

5.2 Ordenamientos Jurídicos que sirven de base para su reglamentación en el Estado de Morelos.

5.2.1 Constitución Política del Estado de Morelos

ARTICULO *40.- Son facultades del Congreso:

II.- Expedir, aclarar, reformar, derogar o abrogar las Leyes, decretos y acuerdos para el Gobierno y Administración Interior del Estado;

III.- Iniciar ante el Congreso de la Unión las Leyes que estime convenientes, así como la reforma o derogación de las Leyes federales existentes;

ARTICULO *70.- Son facultades del Gobernador del Estado:

I.- Presentar al Congreso las iniciativas de Leyes o decretos que estime convenientes;

ARTÍCULO *74.- Para el despacho de las facultades encomendadas al Ejecutivo, habrá Secretarios de Despacho, un Consejero Jurídico y los servidores públicos que establezca la ley, la que determinará su competencia y atribuciones. Constitución Política del Estado Libre y Soberano de Morelos, que reforma la del año de 1888, p.p. 96, 138 y 150).

5.2.2 Ley Orgánica Municipal del Estado de Morelos

Artículo *65.- Los Ayuntamientos reglamentarán las condiciones del ejercicio del servicio público, conforme lo disponga el apartado B del artículo 123 de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, la Constitución Política del Estado y la ley que al efecto emita el Congreso del Estado.

NOTAS:

REFORMA VIGENTE.- Reformado por Artículo Primero del Decreto No. 1563, publicado en el Periódico Oficial "Tierra y Libertad" No. 4741 de fecha 2009/09/09. Antes decía: Los Ayuntamientos

institucionalizarán el servicio civil de carrera, por medio del reglamento correspondiente, el cual tendrá los siguientes propósitos:

- I. Garantizar la estabilidad y seguridad en el empleo;
- II. Fomentar la vocación de servicio, mediante una motivación adecuada;
- III. Promover la capacitación permanente del personal;
- IV. Procurar la lealtad a las instituciones del Municipio;
- V. Promover la eficiencia y la eficacia de los servidores públicos municipales;
- VI. Mejorar las condiciones laborales de los servidores públicos municipales;
- VII. Garantizar promociones justas y otras formas de progreso laboral con base en sus méritos;
- VIII. Garantizar a los servidores públicos municipales el ejercicio de los derechos que les reconocen las leyes y otros ordenamientos jurídicos, y
- IX. Contribuir al bienestar de los servidores públicos municipales y sus familias, mediante el desarrollo de actividades educativas, cultural, deportivo, recreativo y social.

Artículo *66.- Derogado.

NOTAS:

REFORMA VIGENTE.- Derogado por Artículo Tercero del Decreto No. 1563, publicado en el Periódico Oficial "Tierra y Libertad" No. 4741 de fecha 2009/09/09. Antes decía: Para la institucionalización del servicio civil de carrera, los Ayuntamientos establecerán:

- I. Las normas, políticas y procedimientos administrativos que definirán qué servidores públicos municipales participarán en el servicio civil de carrera;
- II. Un estatuto del personal;
- III. Un sistema de mérito para la selección, promoción, ascenso y estabilidad del personal;
- IV. Un sistema de clasificación de puestos;
- V. Un sistema de plan de salarios, tabulador de puestos y estímulos;
- VI. Un sistema de capacitación, actualización y desarrollo de personal; y
- VII. Un sistema de evaluación periódica al desempeño laboral.

Artículo *67.- Derogado.

NOTAS:

REFORMA VIGENTE.- Derogado por Artículo Tercero del Decreto No. 1563, publicado en el Periódico Oficial "Tierra y Libertad" No. 4741 de fecha 2009/09/09. Antes decía: La institucionalización del servicio civil de carrera será responsabilidad de la dependencia encargada de la administración de servicios, recursos humanos, materiales y servicios técnicos del Municipio, a la cual estará adscrita una comisión integrada por quienes el Ayuntamiento designe.

La Comisión designada podrá auxiliarse del organismo público constitucional para el desarrollo y fortalecimiento municipal e instituciones académicas.

Artículo *68.- Derogado.

NOTAS:

REFORMA VIGENTE.- Derogado por Artículo Tercero del Decreto No. 1563, publicado en el Periódico Oficial "Tierra y Libertad" No. 4741 de fecha 2009/09/09. Antes decía: La Comisión del Servicio Civil de Carrera tendrá las siguientes funciones:

- I. Promover ante las dependencias y entidades de la administración pública municipal, la realización de los programas específicos del servicio civil de carrera;
- II. Promover mecanismos de coordinación entre las dependencias y entidades de la administración pública municipal, para uniformar y sistematizar los métodos de administración y desarrollo del personal, encaminados a instrumentar el servicio civil de carrera;
- III. Determinar y proponer los elementos que permitan la adecuación e integración del marco jurídico y administrativo que requiera la instauración del servicio civil de carrera;
- IV. Promover mecanismos de participación permanente, para integrar y unificar los planteamientos de las dependencias y entidades de la administración pública municipal, así como los correspondientes a las representaciones sindicales, en la instrumentación del servicio civil de carrera;
- V. Estudiar y admitir las recomendaciones necesarias para asegurar la congruencia de normas, sistemas y procedimientos del servicio civil de carrera, con los instrumentos del Plan de Desarrollo Municipal;
- VI. Evaluar periódicamente los resultados de las acciones orientadas a la instrumentación del servicio civil de carrera; y
- VII. Las demás que señale el Ayuntamiento, que sean necesarias para el cumplimiento de su objeto.

Artículo *69.- Derogado.

NOTAS:

REFORMA VIGENTE.- Derogado por Artículo Tercero del Decreto No. 1563, publicado en el Periódico Oficial "Tierra y Libertad" No. 4741 de fecha 2009/09/09. Antes decía: En la aplicación del presente capítulo se atenderá en lo conducente, lo dispuesto por la Ley del Servicio Civil del Estado de Morelos.

(Ley Orgánica Municipal, 2019, pp.78 y 79)

Debido a que muchos artículos de esta Ley cimentaban las bases para la implementación del Servicio Profesional de Carrera en nuestro Estado, se enunciaron como muestra de lograr nuevamente con disposición de las autoridades correspondientes para motivar a su enunciación nuevamente. Su derogación conlleva nuevamente a un estancamiento a la administración pública municipal en la gestión de recursos humanos.

Cabe hacer mención que existe una Ley del Servicio Civil del Estado de Morelos que expresa de manera sencilla la relación laboral del Estado y los municipios con sus

trabajadores y sin hacer mención explícita del Servicio Profesional de Carrera o una similitud.

5.2.3. Ley del Servicio Civil del Estado de Morelos

Artículo 1.- La presente Ley es de observancia general y obligatoria para el Gobierno Estatal y los Municipios del Estado de Morelos y tiene por objeto determinar los derechos y obligaciones de los trabajadores a su servicio.

Artículo *2.- El trabajador al servicio del Estado, es la persona física que presta un servicio subordinado en forma permanente o transitoria, en virtud de nombramiento expedido a su favor por alguno de los Poderes del Estado, por un Municipio, o por una Entidad Paraestatal o Paramunicipal. Tienen ese mismo carácter quienes laboran sujetos a lista de raya o figuran en las nóminas de las anteriores instituciones.

Artículo 3.- Para los efectos de esta Ley, los trabajadores al servicio del Estado se dividen en tres grupos: De confianza, de base y eventuales.

Artículo 4.- Son trabajadores de confianza aquellos que realizan las siguientes funciones:

- a). Dirección, como consecuencia del ejercicio de sus atribuciones legales, que de manera permanente y general le confieren representatividad e implican poder de decisión en el ejercicio del mando al nivel de directores generales, directores de área, adjuntos, subdirectores y jefes de departamento o sus equivalentes;
- b). Inspección, vigilancia y fiscalización: Exclusivamente con nivel de jefaturas y sub-jefaturas, cuando estén considerados en el presupuesto de la dependencia o entidad de que se trate, así como el personal técnico que en forma exclusiva y permanente esté desempeñando tales funciones ocupando puestos que a la fecha son de confianza;

- c). Manejo de fondos o valores, cuando se implique la facultad legal de disponer de estos, determinando su aplicación o destino. El personal de apoyo queda excluido;
- d). Auditoria: Con nivel de auditores y sub-auditores generales, así como el personal técnico que en forma exclusiva y permanente desempeñe tales funciones, siempre que dependa de las contralorías o de las áreas de auditoria;
- e). Control directo de adquisiciones: Cuando tengan la representación de la dependencia o entidad de que se trate, con facultades para tomar decisiones sobre adquisiciones y compras, así como el personal encargado de apoyar con elementos técnicos estas decisiones y que ocupe puestos presupuestalmente considerados en estas áreas de la dependencia y entidad con tales características;
- f). En almacenes e inventarios, el responsable de autorizar el ingreso o salida de bienes o valores y su destino o la baja y alta en inventarios;
- g). Investigación científica, siempre que implique facultades para determinar el sentido y la forma de la investigación que se lleve a cabo;
- h). Asesoría o consultoría, únicamente cuando se proporcione a servidores públicos de rango superior, como Secretario o equivalente, Subsecretario, Coordinador General y Director General en las dependencias del Gobierno o Municipios o sus equivalentes en sus entidades públicas;
- i). El personal adscrito presupuestalmente a las Secretarías Particulares o Ayudantías; y
- j). Los Secretarios Particulares de Secretario o equivalente, Subsecretario, Coordinador General y Director General de las dependencias del Gobierno o Municipios o sus equivalentes en sus entidades públicas.

Artículo *8.- Esta Ley regirá las relaciones laborales entre los poderes del Estado y los Municipios con sus trabajadores. (Ley del Servicio Civil del Estado de Morelos, 2017, p.p.8-10 y 12.)

CAPÍTULO 6
ORGANIZACIÓN DE ESTUDIO: MUNICIPIO DE TEMIXCO,
MORELOS.

6.1 Datos generales del municipio de Temixco Morelos.

Localización.

Se ubica en la parte noroeste del Estado, en las coordenadas 18°51' de latitud norte y los 99°14' de longitud oeste del meridiano de Greenwich, se encuentra a una altura de 1,269 metros sobre el nivel del mar.

Limita al norte con el municipio de Cuernavaca, al sur con los municipios de Miacatlán y Xochitepec, al noreste con el municipio de Emiliano Zapata, al este con el municipio de Xochitepec, al oeste con el municipio de Miacatlán, al noroeste con el Estado de México. Su distancia aproximada a la capital del estado es de 10 kilómetros. (INAFED)



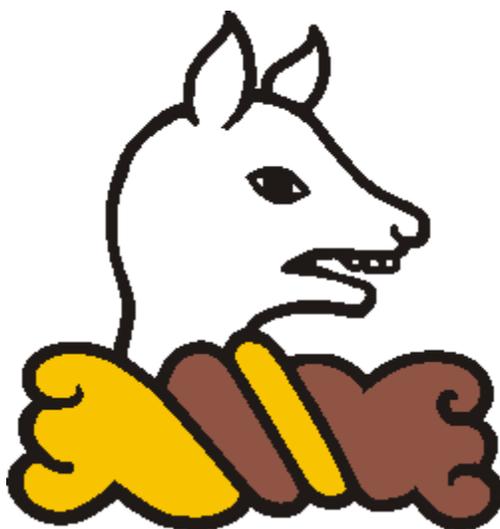
Figura 6.1 Estado de Morelos. Fuente INAFED

Extensión.

Tiene una superficie de 102.89 km², cifra que representa el 2.1% del total del estado, ocupando el 15° lugar en porción territorial del Estado. (INAFED)

“ARTÍCULO 7.- Los símbolos representativos del Municipio son: el Nombre y su Escudo.

El Escudo oficial del Municipio de Temixco, tiene el siguiente significado y características: el Escudo Heráldico del Municipio de Temixco representa una cabeza de gato sobre una piedra, cuyo primer nombre proviene del vocablo original Tlahuica, Temixtlixco y significa “Lugar de gato sobre piedra”; quedando reservado (Bando de Policía y Buen Gobierno, para el municipio de Temixco, Morelos, 2017, p. 6)



(INAFED)

CREACIÓN DEL MUNICIPIO DE TEMIXCO

Conforme a la Constitución Política del Estado de Morelos del 20 de noviembre de 1930, así como de la Ley de División Territorial del Estado del 7 de febrero de 1932, el pueblo de Temixco, se encontraba dentro de la jurisdicción del municipio de Cuernavaca. A finales del mismo año se modificó la ley antes citada, por la que Temixco pasó a formar parte de la jurisdicción del municipio de Jiutepec.

En el mes de febrero de 1933, los vecinos de los poblados de Temixco, Acatlipa, Cuentepec y Tetlama, solicitaron al H. Congreso del Estado, la creación de un nuevo municipio con jurisdicción en los pueblos antes nombrados y con cabecera Municipal en Temixco. Por decreto No. 66, del 3 de marzo de 1933, se crea el municipio libre de Temixco, con jurisdicción en los pueblos de Tetlama, Cuentepec, Acatlipa y el mismo Temixco, como cabecera Municipal. Siendo

Gobernador Constitucional del Estado el C. Vicente Estrada Cajigal, Secretario de Gobierno el Dip. Luis G. Campos y como Presidente del H. Congreso el Dip. Joaquín Pineda. El primer Consejo Municipal quedó integrado, en 1933, por los CC. Nicolás Sánchez Díaz como Presidente, el C. Abundio Caspeta como Síndico Municipal, el C. Cliserio Pacheco como Regidor y el C. Emiliano Saldaña como Secretario.

El 8 de diciembre de 1935, se funda el poblado de Pueblo Nuevo del Puente (Alta Palmira) formando parte de este municipio. En 1956, el poblado de Pueblo Viejo perteneciente al municipio de Cuernavaca solicitó al Congreso del Estado que se le cambiara de municipio, toda vez que la cabecera Municipal a la que pertenecían les quedaba geográficamente retirada; por tal motivo el Congreso del Estado publicó el Decreto en el cual se segregaba del municipio de Cuernavaca este poblado, anexándose al de Temixco.

En la década de los años 70's, debido al crecimiento poblacional y a la emigración de gente de otros estados como Guerrero, Puebla, Michoacán, Estado de México, se fundan varias colonias como la Rubén Jaramillo, Lomas de Guadalupe, 10 de abril, La Azteca, entre otras. Mención especial merece la fundación de la populosa colonia Rubén Jaramillo, antes lujoso Fraccionamiento Villa de las Flores. Ésta se inicia la noche del 30 de marzo de 1973, cuando llegan decenas de personas necesitadas de un pedazo de tierra, integrados en su mayoría por obreros, campesinos y empleados, amaneciendo el día 31, tapizado de tendidos y una minoría empezaba a construir con láminas de cartón y otros desperdicios. El Fraccionamiento era propiedad del Ing. Felipe Rivera Crespo, Gobernador Constitucional en ese entonces, siendo Presidente Municipal, Carlos Tapia Páramo. La superficie invadida rebasaba las 84 hectáreas. El autor intelectual y material de esta invasión fue el guerrerense Florencio Medrano Maderos, quien, en una asamblea general del todavía Fraccionamiento Villa de las Flores, queda como Presidente del Comité de lucha, Andrés Ortiz como Secretario y como Tesorero, Santana Antúnez.

El comité de lucha fue auxiliado y asesorado jurídica y políticamente por estudiantes pasantes de medicina, arquitectura, ingeniería y derecho, de

Universidades de Puebla, Michoacán, Guerrero, Distrito Federal y Morelos. El Gobernador de Morelos, Ing. Felipe Rivera Crespo, solicitó a los invasores sólo pagaran la cantidad de 7 millones de viejos pesos que se adeudaban a catastro y otras instituciones. Los Colonos estuvieron de acuerdo y éstos pagos se hicieron en abonos, finalmente el Gobierno del Estado canceló parte de la deuda. El 7 de marzo de 1990, siendo Presidente Municipal el C. Licenciado Roberto Olivares Mariaca, el pueblo de Temixco es elevado al rango de ciudad. (INAFED)

Localidades que lo integran

ARTÍCULO 9.- El Municipio está integrado por una cabecera Municipal que se ubica en Temixco y lo constituyen 26 colonias, 8 fraccionamientos y 4 poblados, que a continuación se describen:

I.- LAS COLONIAS:

- 1.- Aeropuerto
- 2.- Alta Palmira
- 3.- Azteca
- 4.- Benito Juárez
- 5.- Bugambilias
- 6.- Casa Blanca
- 7.- Diez de Abril
- 8.- El Campamento Florencio Medrano.
- 9.- El Estribo
- 10- Emiliano Zapata
- 11- Las Animas
- 12- Lomas de Guadalupe
- 13- Lomas del Carril
- 14.- Los Laureles
- 15.- Los Presidentes
- 16.-Las Rosas
- 17.-Lomas de Acatlipa
- 18.- La Rivera
- 19.- Lauro Ortega

20.- Miguel Hidalgo

21.- Morelos

22.- Río Escondido

23.- Rubén Jaramillo

24.- Santa Ursula

25.- Solidaridad

26.- Vergel Santa Cruz

II.- LOS FRACCIONAMIENTOS:

1.- Burgos de Cuernavaca

2.- Granjas Mérida

3.- Junto al Río

4.- Las Brisas de Cuernavaca

5.- Lomas de Cuernavaca

6.- Los Arcos

7.- Los Sabinos

8.- Río Apatlaco

III.- LOS POBLADOS:

1.- Acatlipa

2.- Cuentepec

3.- Pueblo Viejo

4.- Tetlama.

Principales localidades

Acatlipa Su actividad básica es la industria de la cerámica, seguido por el comercio y actividades de tipo agrícola. Su distancia aproximada a la cabecera municipal es de 2 Km., y cuenta con 13 colonias y 2 fraccionamientos.

Cuatepec Es un pueblo indígena, en donde la actividad preponderante es la agricultura, siendo los principales cultivos el maíz y el frijol, además, se crían aves de corral y puercos. Su distancia aproximada a la cabecera municipal es de 45 Km., y sólo tiene una colonia.

Tetlama Es un pueblo indígena, a sólo 35 Km., de la cabecera municipal, teniendo como actividad preponderante la agropecuaria (maíz y frijol), y se crían aves de corral y puercos. Una colonia existe en este pueblo.

Pueblo Viejo Es una localidad de menor peso poblacional, a sólo 10 km., de la cabecera municipal. Su actividad preponderante es la agricultura, así como la cría de aves de corral y la cría de puercos. Este poblado sólo tiene 2 colonias.

Rubén Jaramillo. Hablar de la colonia Rubén Jaramillo es hablar de una de las colonias más jóvenes del estado de Morelos, la cual aún en la década de los 50s era una comunidad donde predominaban los corrales; ranchos donde abundaban animales de crianza: vacas, caballos y demás propios de rancherías. Ya en los albores de los 70's, precisamente el 31 de marzo de 1973 se fundó la colonia que lleva por nombre el de éste militar y político. 11 años después de la muerte del luchador social, los fundadores de esta colonia pugnaron por oficializar el nombre del territorio como "Rubén Jaramillo" y gestionaron la petición en la era del gobernador Lauro Ortega y el que era presidente de la República, Luis Echeverría Álvarez. Actualmente por su ubicación y crecimiento económico cuenta con una infraestructura (un hospital general, centro de salud, clínica del ISSSTE y vías de comunicación) importante para el municipio.

Evolución Demográfica

El conteo de Población y Vivienda 1995 registra 87,967 habitantes en el municipio, esta cifra denota un incremento de 68,914 habitantes respecto a la población registrada hace 25 años y de 20,231 habitantes en relación a 1990.

En el período 1990-1995, la tasa de crecimiento promedio anual fue de 4,73%, lo que significa que en dicho período la población se incrementa cada año en 47 personas por cada 1,000 habitantes, teniendo una distribución del 6.10%.

Ya para el año 2000 y, según los resultados preliminares del Censo de Población y Vivienda efectuado por INEGI, en el municipio se computaron 92,850 habitantes, de los cuales 44,990 son hombres y 47,860 mujeres.

La última información oficial que hace mención a la población actual hace referente hasta el año 2010.

Análisis demográfico

Años	Habitantes	Incremento
1950	5,081	--
1960	8,817	3,736
1970	19,053	10,236
1980	45,147	26,094
1990	67,736	22,589
1995	87,967	20,231
2000	92,850	4,883
2010	108,126	15,276

Los inmigrantes llegan principalmente del estado de Guerrero y del estado de México, y en menos proporción de los demás estados vecinos.

La población del municipio emigra a otros lugares para mejorar su nivel de vida socioeconómico. Se dirigen principalmente al Distrito Federal, al Estado de Puebla, al Estado de México y al extranjero.

Principales Sectores, Productos y Servicios

Agricultura

Las actividades agropecuarias en el municipio son preponderantes en la economía de la población, ya que la tercera parte de ésta se dedica a la agricultura, sin embargo, en el campo hay poca disponibilidad de tierras para el cultivo. Las principales comunidades que realizan esta actividad son Temixco, Acatlipa, Cuentepec, Tetlama y Pueblo Viejo, teniendo como principales cultivos, el maíz, el frijol, el sorgo y el cacahuate. En esta misma actividad la floricultura, presenta un mayor potencial productivo, particularmente el cultivo de las rosas, que destaca más por su volumen que por su calidad.

Ganadería

Esta actividad se encuentra en una etapa de incipiente desarrollo, ya que no se ha creado la debida infraestructura, sin embargo esta actividad se basa en el desarrollo del ganado menor, porcino y avícola. La ganadería mayor es poco relevante y se orienta básicamente a abastecer al mercado local.

Las granjas avícolas complementan las actividades económicas, cuyo producto principal, es el pollo de engorda.

Industria

Dicha actividad se encuentra dentro del sector secundario, la cual se divide en tres tipos de industria, como son: la extractiva, que se basa en la extracción de arena para la industria de la construcción; la manufacturera, en donde existen en este tipo, fábricas de cerámica, fábricas de confección de prendas de vestir y talleres maquiladores de ropa; y de la construcción, en donde existen fábricas de block, tabicón, adoquín y una tabiquera.

Turismo

Dentro del municipio, se ha incrementado esta actividad que coadyuva al desarrollo económico, ya que esto aumenta la influencia de visitantes y por consiguiente la generación de empleos.

Los principales recursos turísticos que existen en el municipio son: los balnearios "Ex-hacienda de Temixco" y "El Ojo de Agua", así como las ruinas arqueológicas de Xochicalco.

Comercio

Cuenta con una diversidad de tiendas de ropa, muebles, materiales para la construcción, ferreterías, calzado, alimentos y mercados, entre otros, ubicados en las principales localidades del municipio.

Servicios

La capacidad de estos en la cabecera municipal es suficiente para atender la demanda, ofreciéndose: hoteles, restaurantes, alimentación, centros nocturnos, agencias de viajes, asistencia profesional, entre otros. (INAFED)

6.2 Organización y Estructura de la Administración Pública Municipal de Temixco, Morelos

Para conocer la forma en que el municipio de Temixco, Morelos se organiza y su estructura es necesario revisar el Reglamento de Gobierno y de la Administración Pública ya que constituye la columna vertebral de la administración, pues en ella recaen las normas de integración, organización y funcionamiento del Ayuntamiento a través de las dependencias, unidades administrativas y organismos que integran la Administración Pública Municipal, por lo que a continuación se hace una referencia general de su integración y de forma detallada en el área de Oficialía Mayor por ser quien a su cargo tiene la administración de los Recursos Humanos .

REGLAMENTO DE GOBIERNO Y DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA DEL MUNICIPIO DE TEMIXCO, MORELOS

TÍTULO PRIMERO DEL GOBIERNO DEL MUNICIPIO CAPÍTULO I DISPOCISIOONES GENERALES

ARTÍCULO 1.- El presente Reglamento es de interés público y de observancia general en el territorio del municipio de Temixco y tiene por objeto establecer las normas de integración, organización y funcionamiento del Ayuntamiento de Temixco y de las dependencias, Unidades Administrativas y organismos que integran la Administración Pública Municipal, en los términos señalados por la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, la Constitución Política del Estado Libre y Soberano de Morelos y Ley Orgánica Municipal del Estado de Morelos.

ARTÍCULO 2.- El municipio será gobernado por un Ayuntamiento de elección popular directa, está constituido de conformidad a lo establecido en la Constitución Política del Estado Libre y Soberano de Morelos y el Código de Instituciones y Procedimientos Electorales para el Estado de Morelos.

ARTÍCULO 3.- El Ayuntamiento es el Órgano Colegiado y deliberante en el que se deposita el Gobierno y la representación jurídica y política del municipio, posee autonomía, personalidad jurídica y patrimonio propio, integrado por el Presidente Municipal, Síndico y Regidores.

ARTÍCULO 4.- El Presidente Municipal, es el titular de la Administración Pública Municipal, y para el mejor desempeño de las funciones encomendadas por el Ayuntamiento, se apoyará en un cuerpo colegiado denominado Cabildo y con las dependencias, organismos y entidades que conforman la Administración Pública Municipal previstos en la Ley Orgánica Municipal del Estado de Morelos, en este Reglamento y en las demás disposiciones que en el ámbito de su competencia le sean aplicables.

La Administración Pública Municipal, se regulará por los Reglamentos, Acuerdos y Resoluciones de Cabildo como Asamblea Suprema deliberante, corresponde al Presidente Municipal, exclusivamente la ejecución de las disposiciones del Ayuntamiento.

Por lo que en todo momento y para lo no previsto en el presente Reglamento, esto se resolverá mediante Acuerdo del Cabildo y en su caso, cuando así proceda conforme a otras disposiciones, por resoluciones de carácter general que emita el Presidente Municipal.

CAPÍTULO IV DE LOS INTEGRANTES DEL AYUNTAMIENTO

ARTÍCULO 13.- El Ayuntamiento de Temixco se integra de la siguiente manera:

- I.- Un Presidente Municipal;
- II.- Un Síndico, y
- III.- Nueve Regidores.

SECCIÓN PRIMERA DEL PRESIDENTE

ARTÍCULO 14.- El Presidente Municipal, es el representante político, jurídico y administrativo, deberá residir en la cabecera municipal durante el lapso de su período constitucional y como órgano ejecutor de las determinaciones del Ayuntamiento, tendrá en el desempeño de su encargo, las facultades, obligaciones y prohibiciones que le otorgan la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, la Constitución Política del Estado Libre y Soberano de Morelos, la Ley Orgánica Municipal del Estado de Morelos, El Bando de Policía y Buen Gobierno del municipio de Temixco, Morelos, otras Leyes, el presente Reglamento así como los Reglamentos, Circulares y otras disposiciones de carácter administrativo y de observancia general en el ámbito de su competencia.

ARTÍCULO 15.- El Presidente Municipal, como Jefe de la Administración Municipal, es el responsable inmediato del adecuado funcionamiento del aparato administrativo del Ayuntamiento y es el ejecutor de las resoluciones de este órgano.

ARTÍCULO 16.- El Presidente Municipal emitirá los Reglamentos Interiores de las Dependencias, los Acuerdos, las Circulares y demás disposiciones que tiendan a regular el funcionamiento administrativo de las mismas.

Los titulares de las Dependencias formularán los anteproyectos de Reglamentos o Acuerdos cuyas materias correspondan a sus atribuciones o funciones.

ARTÍCULO 17.- Para el despacho de los asuntos que le competen, el Presidente Municipal se auxiliará de las dependencias, organismos y entidades administrativas que señalen la Ley Orgánica Municipal del Estado de Morelos, el presente Reglamento y demás disposiciones legales.

ARTÍCULO 21.- Todos los Reglamentos, Acuerdos y demás disposiciones que el Presidente Municipal promulgue o expida, para que sean obligatorias deberán ser aprobadas por cabildo y publicas y estar validados por el Secretario del Ayuntamiento para su trámite respectivo; sin este requisito no surtirán ningún efecto legal.

ARTÍCULO 22.- El Presidente Municipal someterá al Cabildo, para su aprobación, los Reglamentos y Acuerdos y expedirá Circulares y otras disposiciones que tiendan a regular el funcionamiento de las dependencias y entidades de la administración Pública Municipal y autorizará los Manuales Administrativos.

ARTÍCULO 23.- El Presidente Municipal podrá nombrar y remover a los funcionarios y empleados de la Administración Pública Municipal, cuyo nombramiento y remoción no esté determinado de otro modo en la Ley Orgánica Municipal del Estado de Morelos, en los Reglamentos y Acuerdos Municipales vigentes.

SECCIÓN SEGUNDA DEL SÍNDICO

ARTÍCULO 28.- El Síndico es integrante del Ayuntamiento con voz y voto en las sesiones, y preside las mismas cuando no asiste el Presidente, tiene a su cargo la procuración, defensa y vigilancia de los derechos e intereses del municipio, así como la supervisión personal del patrimonio del Municipio con las atribuciones que establece el artículo 45, de la Ley Orgánica Municipal.

SECCIÓN TERCERA DE LOS REGIDORES

ARTÍCULO 41.- Los Regidores son representantes populares de la comunidad, integrantes del Ayuntamiento y están investidos de las facultades que les confiere la Ley Orgánica Municipal del Estado de Morelos; y su misión es la de participar de manera colegiada en la enunciación de políticas y dirección de los asuntos del municipio, velando porque el ejercicio de la Administración Municipal se desarrolle conforme a la legislación aplicable.

ARTÍCULO 42.- Son atribuciones de los Regidores:

II.- Proponer al Ayuntamiento los Proyectos de Reglamentos Municipales, la modificación o actualización de los ya existentes, incorporando en todo momento la perspectiva de género;

CAPÍTULO V

DE LAS DEPENDENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA MUNICIPAL

ARTÍCULO 43.- La Administración Pública Municipal está constituida por órganos jerárquicamente ordenados y actúa para el cumplimiento de los fines del municipio, en orden a la pronta y eficaz satisfacción del interés general; se divide en administración pública centralizada y descentralizada.

ARTÍCULO 50.- Los titulares de las dependencias a que se refiere este Reglamento, podrán delegar en sus subalternos cualesquiera de sus facultades salvo aquellas que la Ley Orgánica Municipal del Estado de Morelos, u otros ordenamientos dispongan que deban ser ejercidas directamente por ellos, facilitando en todos los casos la información que requieran los integrantes del Ayuntamiento para el adecuado cumplimiento de sus funciones.

ARTÍCULO 52.- Dentro de las actividades de su competencia, corresponde a los titulares de las dependencias el ejercicio de las siguientes atribuciones genéricas:

III.- Elaborar y aplicar en sus dependencias, los manuales de organización y procedimientos;

XIV.- Cumplir y hacer cumplir en las unidades administrativas a su cargo, las políticas y lineamientos establecidos para la administración de los recursos humanos, materiales y financieros;

XV.- Atender y hacer que el personal a su cargo trate de manera respetuosa, cordial y eficiente al público en general y cuidar que las relaciones humanas del personal adscrito a su dependencia se caractericen por las mismas cualidades;

XVII.- Salvaguardar la legalidad, honradez, lealtad, imparcialidad y eficiencia que deben ser observadas, de conformidad con lo dispuesto por la Ley Estatal de Responsabilidades de los Servidores Públicos del Estado de Morelos y municipios;

XVIII.- Cuidar que la carga de trabajo se distribuya equitativamente, promoviendo la productividad del personal a su cargo;

XXV.- Proponer al Presidente Municipal, la designación de los titulares de las Unidades Administrativas a su cargo y demás servidores públicos de su dependencia municipal;

XXVI.- Llevar un control de ingresos, licencias, incidencias, promoción, remoción y revocación del nombramiento del personal de la dependencia municipal a su cargo, en coordinación con la Oficialía Mayor;

XXXII.- Proponer la organización de la dependencia, con base en los lineamientos y políticas en materia de estructuras orgánico-funcionales y de control administrativo, vigilando su debido cumplimiento;

ARTÍCULO 54.- Adicionalmente a las obligaciones que para el servicio público establecen las Leyes y Reglamentos aplicables, los servidores públicos municipales deben cumplir con las siguientes obligaciones:

I.- Desempeñar sus labores con la máxima calidad, diligencia, intensidad, cuidado y esmero, sujetándose a las instrucciones de sus superiores jerárquicos y a lo dispuesto por las leyes y reglamentos respectivos;

II.- Asistir puntualmente a sus labores y no faltar sin causa justificada o sin permiso;

IV.- Ser respetuosos y atentos con sus superiores, iguales y subalternos y con la población en general;

V.- Utilizar el tiempo laborable sólo en actividades propias del servicio encomendado;

VI.- Cumplir con las normas y procedimientos de trabajo;

VII.- Participar en la práctica de evaluaciones de desempeño;

VIII.- Alcanzar los niveles de eficiencia en el desempeño de su cargo, que se establezcan en el sistema de evaluación establecido por el Reglamento de la materia;

X.- Desempeñar su empleo, cargo o comisión sin obtener o pretender obtener beneficios adicionales a las contraprestaciones que el municipio le otorga por el desempeño de su función, sean para él o para otras personas;

ARTÍCULO 57.- Para el despacho de los asuntos de la Administración Pública Centralizada, el Presidente Municipal, se auxiliará de las siguientes Unidades Administrativas:

I.- Secretaría Ejecutiva de la Oficina de Presidencia;

- II.- Secretaría Particular;
- III.- Coordinación de Asesores;
- IV.- COPLADEMUN;
- V.- Instancia de la Mujer;
- VI.- Secretaría del Ayuntamiento;
- VII.- Tesorería Municipal;
- VIII.- Contraloría Municipal;
- IX.- Secretaria Ejecutiva, Administrativa y de Protección Ciudadana;
- X.- Secretaría de Servicios Públicos;
- XI.- Secretaría de Obras Públicas;
- XII.- Secretaría de Desarrollo Sustentable;
- XIII.- Secretaría de Desarrollo Social;
- XIV.- Secretaría de Desarrollo Económico; y
- XV.- Oficialía Mayor.

CAPÍTULO II

SECRETARÍA EJECUTIVA DE LA OFICINA DE PRESIDENCIA

ARTÍCULO 58.- La Secretaría Ejecutiva de la Oficina de Presidencia es la unidad administrativa dependiente del Presidente Municipal encargada de la coordinación de la Oficina de Presidencia, dando seguimiento en coadyuvancia con el Secretario del Ayuntamiento a los acuerdos establecidos en las reuniones ordinarias y extraordinarias del Gabinete, así como el responsable de coadyuvar con la integración y revisión del Plan Municipal de Desarrollo y Proyectos que lo integran, dando seguimiento y apoyo en la gestión administrativa de los Proyectos.

ARTÍCULO 60.- El Secretario Ejecutivo de Presidencia contará para su desempeño con las siguientes unidades administrativas:

- I.- Dirección de Planeación y Proyectos;
- a).- Jefatura de Proyectos Productivos;
- b).- Jefatura de Proyectos de Infraestructura;

- c).- Jefatura de Proyectos de Desarrollo Social;
- d).- Jefatura de Proyectos de Desarrollo Económico;
- e).- Jefatura de Proyectos de Desarrollo Sustentable;
- f).- Jefatura de Proyectos Especiales;
- g).- Jefatura de Gestión e Innovación Gubernamental; y
- h).- Jefatura de Planeación e Informes de Gobierno.

ARTICULO 61.- La Dirección de Planeación y Proyectos es la unidad administrativa responsable de la validación técnica y seguimiento correspondiente de los proyectos de desarrollo propuestos por las Secretarías y Dependencias que integran la estructura administrativa municipal, ante los sectores público –estatal y/o federal-, social y privado, nacional o internacional, con el propósito de hacer explícito la solicitud de recursos financieros y apoyos en general, mismos que contribuyan directamente al desarrollo social y económico del municipio.

CAPÍTULO III DE LA SECRETARIA PARTICULAR

ARTÍCULO 63.- La Secretaría Particular desempeñará, entre otras, las siguientes actividades:

I.- Despachar todos los asuntos que le sean encomendados por el Presidente Municipal;

ARTÍCULO 64.- Adscritas a la Secretaria Particular, se encontrarán las unidades administrativas siguientes:

- I.- Cronista Municipal.
- II.- Jefatura de Logística y Eventos.

CAPÍTULO IV DE LA COORDINACION DE ASESORES

ARTÍCULO 66.- Corresponde a la Coordinación de Asesores:

I.- Proponer Proyectos Específicos para la solución de la problemática en el municipio con visión de mediano a largo plazo;

CAPÍTULO V COPLADEMUN

ARTÍCULO 67.- El Comité de Planeación para el Desarrollo Municipal se regirá por las disposiciones contenidas en la Ley Estatal de Planeación y en la Ley Orgánica Municipal.

El Comité de Planeación para el Desarrollo Municipal, es el encargado de presentar al Presidente Municipal la propuesta del Plan Municipal de Desarrollo y, en su caso, de actualización o sustitución, a fin de que éste último lo presente al Ayuntamiento para su aprobación.

CAPÍTULO VI DE LA INSTANCIA DE LA MUJER

Artículo 68.- A la Dirección de la Instancia de la Mujer le corresponde el despacho de los siguientes asuntos: ...

Artículo 69.- La Dirección de la Instancia de la Mujer, en colaboración directa con el Presidente Municipal y de acuerdo al artículo 50, de la Ley General de Acceso de las Mujeres a una Vida Libre de Violencia, las leyes locales en la materia y acorde con la perspectiva de género, tendrá las siguientes atribuciones:

CAPÍTULO VII DE LA SECRETARÍA DEL AYUNTAMIENTO

ARTÍCULO 70.- La Secretaría del Ayuntamiento estará a cargo de un Secretario nombrado por el Presidente Municipal, en términos de lo dispuesto por la Ley Orgánica Municipal vigente en el Estado.

ARTÍCULO 71.- Para el desempeño de sus funciones, la Secretaría del Ayuntamiento contará con las siguientes Áreas Administrativas:

- I.- Dirección de Atención al Cabildo (Actas y Acuerdos);
 - a) Jefatura de Archivo.
- II.- Oficial del Registro Civil.
- III.- Dirección de Protección Civil y Rescate.
- IV.- Dirección de Atención y Servicios Ciudadanos;
 - a).- Jefatura de Derechos Humanos.
 - b).- Jefatura de Migración.
 - c).- Jefatura de Servicio Militar.
 - d).- Jefatura de Colonias y Poblados y Comunidades Indígenas.
- V.- Dirección de Comunicación Social, Información y Medios;
 - a).- Jefatura de Producción.
- VI.- Dirección de Buen Gobierno;
 - a).- Unidad de Transparencia.
 - b).- Jefatura de Asuntos Religiosos.

CAPÍTULO VIII DE LA TESORERÍA MUNICIPAL

ARTÍCULO 82.- La Tesorería Municipal es la responsable de la administración financiera y tributaria de la Hacienda Pública del municipio, a fin de que sea eficiente y acorde a las disposiciones legales y reglamentarias aplicables en la materia y a los Programas emanados del Plan Municipal de Desarrollo.

- I.- Dirección de Finanzas;
 - a).- Jefatura de Control Presupuestal.
 - b).- Jefatura de Ingresos.
 - c).- Jefatura de Egresos.
- II.- Dirección de Predial y Catastro.
- II.- Dirección de Contabilidad.
- IV.- Dirección de Programas Federales y Estatales.

CAPÍTULO IX DE LA CONTRALORÍA

ARTÍCULO 93 .- La Contraloría Municipal, es el órgano de control, inspección, supervisión y evaluación de la administración pública municipal, encargado de verificar que el manejo de los recursos humanos, materiales, tecnológicos y financieros con que cuenta el municipio, se realice con racionalidad, disciplina presupuestal, transparencia y eficiencia, y en estricto cumplimiento de los ordenamientos jurídicos y administrativos aplicables, así como verificar que en el ejercicio de sus funciones, los servidores públicos garanticen la legalidad, lealtad, eficiencia y probidad.

CAPÍTULO X
SECRETARÍA EJECUTIVA, ADMINISTRATIVA Y DE PROTECCIÓN
CIUDADANA

ARTÍCULO 101.- La Secretaría de Ejecutiva, Administrativa y de Protección Ciudadana, es la dependencia municipal encargada de planear, programar, dirigir, operar, controlar y evaluar las funciones de policía preventiva, tránsito y bomberos, dentro de la jurisdicción del territorio municipal así como de preservar el orden público y garantizar la seguridad de la población en el municipio, mediante la prevención del delito y la vigilancia para la detección y detención de los infractores o presuntos delincuentes.

El titular de esta dependencia, será designado directamente por el Ejecutivo Municipal y para ello deberá contar con los requisitos que señalan la Ley del Sistema de Seguridad Pública del Estado y la Ley Orgánica Municipal del Estado de Morelos.

ARTÍCULO 103.- Para el desempeño de sus atribuciones, la Secretaría Ejecutiva, Administrativa y de Protección Ciudadana se auxiliará de las siguientes áreas administrativas:

- I.- Coordinación de Asuntos Jurídicos.
- II.- Coordinación Administrativa.
- III.- Dirección de Seguridad Pública;

- a).- Jefatura de Operaciones.
- b).- Jefatura de Planeación y Estadística.
- c).- Jefatura de Mantenimiento y Control de Armamento.
- IV.- Dirección de Tránsito y Vialidad;
- a).- Jefatura de Señalización e Ingeniería de Tránsito.
- VI.- Dirección de Prevención del Delito, Supervisión y Vinculación Ciudadana.
- VII.- Dirección de Asuntos Internos, y
- VIII.- Jefatura de Bomberos y ERUM.

CAPÍTULO XI SECRETARÍA DE SERVICIOS PÚBLICOS

ARTÍCULO 112.- La Secretaría de Servicios Públicos, es la dependencia encargada de la prestación de servicios Públicos en el territorio municipal de conformidad con lo dispuesto en la Ley Orgánica Municipal y demás disposiciones jurídicas aplicables.

CAPÍTULO XII DE LA SECRETARÍA DE OBRAS PÚBLICAS

ARTÍCULO 123.- Al frente de la Secretaría de Obras estará el Secretario, quien, para el estudio y desahogo de los asuntos de su competencia, se auxiliara de las Unidades Administrativas y de los servidores públicos que a continuación se indican:

- I.- Dirección de Obras Públicas;
 - a) Jefatura de Ejecución y Supervisión de Obras.
 - b) Jefatura de Estudios y Proyectos de Obra Civil.
- II.- Dirección de Normatividad y Seguimiento.
- III.- Dirección de Superintendencia (Mantenimiento);
 - a) Jefatura de Conservación de vialidades.
 - b) Jefatura de Mantenimiento de la Infraestructura Urbana.

CAPÍTULO XIII

DE LA SECRETARÍA DE DESARROLLO SUSTENTABLE.

ARTÍCULO 132.- La Secretaría de Desarrollo Sustentable, es la dependencia encargada del ordenamiento territorial de los asentamientos humanos y de la operación del desarrollo urbano incluyendo las acciones relativas para la regularización de la tenencia de la tierra, y la formulación, conducción y evaluación de la política ambiental en el municipio, a fin de lograr la preservación y restauración del equilibrio ecológico y la protección del ambiente en bienes y zonas de jurisdicción municipal.

ARTÍCULO 134.- Para el estudio, planeación y despacho de los asuntos de su competencia la Secretaria de Desarrollo Sustentable, además de la oficina del titular, se integrará de la siguiente manera:

I.- Dirección Desarrollo Urbano;

a).- Jefatura de Uso de Suelo, Condominios y Fraccionamientos.

b).- Jefatura de Licencias de Construcción e Inspección.

II.- Dirección de Medio Ambiente;

a).- Jefatura Educación Ambiental, Separación de Residuos Sólidos y Compostaje.

b).- Jefatura de Normatividad y Autorizaciones en Materia de Ecología.

III.- Dirección de Fomento y Regularización de Tenencia de la Tierra.

CAPÍTULO XIV

SECRETARÍA DE DESARROLLO SOCIAL

ARTÍCULO 140.- La Secretaria Desarrollo Social es la dependencia encargada de planear, coordinar, dirigir y evaluar la política en materia de desarrollo social e infraestructura para el desarrollo, así como vincular las prioridades, estrategias y los recursos para elevar el nivel de vida de la población más desprotegida en el municipio; formular, dirigir, coordinar, evaluar, ejecutar y supervisar las políticas y programas para el desarrollo de la cultura y el deporte.

ARTÍCULO 142.- Para el estudio, planeación y despacho de los asuntos de su competencia la Secretaria de Desarrollo Social, además de la del Secretario, se integrará de la siguiente manera:

- I.- Dirección de Atención y Grupos Vulnerables y Personas con Discapacidad;
- II.- Dirección de Educación.
- III.- Dirección de Cultura, Artes y Oficios.
- IV.- Dirección de Juventud, Deporte y Cultura Física.
- V.- Dirección de Salud Pública;
 - a).- Jefatura Operativa de Salud.
 - b).- Jefatura de Regulación Sanitaria.
 - c).- Jefatura de Control Sanitario de Animales Domésticos.
 - d).- Jefatura del Rastro Municipal.

CAPÍTULO XV DE LA SECRETARÍA DE DESARROLLO ECONÓMICO

ARTÍCULO 150.- La Secretaria de Desarrollo Económico es la dependencia encargada de la promoción y fomento del desarrollo de las actividades industriales, comerciales, artesanales y de servicios. Asimismo, promoverá la generación y aprovechamiento de las fuentes de trabajo, la capacitación para incrementar la mano de obra especializada encaminada al aumento de la posibilidad de obtener o mejorar el empleo; además de proponer y dirigir las políticas en materia de abasto y comercio.

ARTÍCULO 152.- Para el estudio, planeación y despacho de los asuntos de su competencia, la Secretaria de Desarrollo Económico, se integrará de la siguiente manera:

- I.- Dirección de Fomento Empresarial;
 - a).- Unidad Municipal de Mejora Regulatoria;
- II.- Dirección de Turismo;
- III.- Dirección de Desarrollo Agropecuario;
- IV.- Dirección de Mercados, Industria, Comercios y Servicios;

- a).- Jefatura de Tianguis y Mercados.
- b).- Jefatura de Reglamentos y Licencias.
- c).- Jefatura de Inspección y Vigilancia.

CAPÍTULO XVI

OFICIALÍA MAYOR

ARTÍCULO 159.- La Oficialía Mayor es la dependencia encargada de organizar, coordinar, suministrar y optimizar los recursos humanos, materiales y servicios, así como desarrollar e implementar procesos administrativos, sistemas computacionales y de comunicaciones que permitan a las dependencias y entidades de la Administración Pública Municipal, optimizar la prestación de los servicios públicos y los actos administrativos, conforme a las disposiciones jurídicas aplicables.

ARTÍCULO 160.- La Oficialía Mayor tendrá las siguientes atribuciones específicas:

- I.- Planear, evaluar, coordinar, dirigir, asignar y controlar los recursos humanos de las Dependencias del Ayuntamiento, así como conducir las relaciones con los trabajadores y sus representantes;
- II.- Seleccionar, contratar, capacitar y supervisar al personal de la Administración Pública Municipal, de acuerdo con los lineamientos vigentes y los que establezca el Ayuntamiento;
- III.- Tramitar los nombramientos, remociones, renunciaciones, licencias, jubilaciones y demás incidencias de los funcionarios y trabajadores de la Administración Pública Municipal;
- IV.- Actualizar el registro de los servidores públicos y mantener al corriente el escalafón de los trabajadores al servicio del gobierno municipal;
- XIV.- Planear, organizar, dirigir y controlar, en coordinación con las Dependencias del Ayuntamiento, la elaboración de los Manuales de Organización y Manuales de Políticas y Procedimientos correspondientes;
- XV.- Promover el buen uso y aprovechamiento de los recursos humanos, materiales, técnicos y de servicios con que cuenta la Administración Pública Municipal, con criterios de legalidad, eficiencia y austeridad presupuestal;

XVIII.- Coordinar el desarrollo del Servicio Civil de Carrera Municipal;

XIX.- Elaborar e implantar programas de mejoramiento administrativo en coordinación con las demás Dependencias de la Administración Pública Municipal, que permita revisar permanentemente los sistemas, métodos y procedimientos de trabajo que se requieran para lograr una modernización administrativa que responda a criterios de calidad y promueva la certificación de procesos, en su caso;

XX.- Proponer al Presidente Municipal, la creación de unidades administrativas que requieran las Dependencias de la Administración Pública Municipal;

ARTÍCULO 161.- Para el estudio, planeación y despacho de los asuntos de su competencia la Oficialía Mayor, además de la oficina del titular, se integrará de la siguiente manera:

I.- Dirección de Recursos Humanos y Relaciones Laborales;

Jefatura de nóminas.

Jefatura de Capacitación.

II.- Dirección de Sistemas;

III.- Dirección de Administración;

Jefatura de Recursos Materiales.

Jefatura de Servicios Generales.

Jefatura de Adquisiciones.

IV.- Dirección de Parque Vehicular;

Jefatura de Parque Vehicular.

ARTÍCULO 162.- A la Dirección de Recursos Humanos y Relaciones Laborales, le corresponde el despacho de los siguientes asuntos:

I.- Planear y coordinar la operación y control del Sistema Integral de Personal;

II.- Aplicar y vigilar el cumplimiento de las disposiciones legales, convenios y contratos que rigen las relaciones de trabajo entre el municipio y los servidores públicos;

III.- Mantener comunicación permanente con la organización sindical de los servidores públicos de la Administración Pública Municipal;

- IV.- Proponer líneas de acción que orienten la política salarial de la Administración Pública Municipal;
- V.- Aplicar las disposiciones que norman la remuneración que deba otorgarse a los servidores públicos, en concordancia con las respectivas estructuras orgánicas funcionales y los catálogos de puestos aprobados;
- VI.- ...
- VII.- Elaborar los nombramientos y remitirlos a la Oficialía Mayor para su firma;
- VIII.- ...
- IX.- Formular y mantener actualizado el registro de servidores públicos, los catálogos de puestos y los tabuladores de sueldos de la Administración Pública Municipal;
- X.- Supervisar que la actualización de las plantillas de plazas y de personal de las Dependencias de la Administración Pública Municipal, se realice oportunamente de acuerdo con la normatividad aplicable;
- XI.-...
- XII.- Establecer las disposiciones de procedimientos en materia de desarrollo y administración de personal y vigilar su cumplimiento;
- XIII.- ...
- XIV.- Proporcionar a los servidores públicos documentos de identificación, constancias y certificaciones laborales;
- XV.-...
- XVI.- Promover y llevar a cabo programas de capacitación, adiestramiento y desarrollo que propicien la superación individual y colectiva de los servidores públicos de la Administración Pública Municipal, previa identificación de las necesidades que a este respecto existan;
- XVII.- ...
- XVIII.- Aplicar las políticas de estímulos y recompensas para los servidores públicos de la Administración Pública Municipal;
- XIX.- ...
- XX.- Desarrollar estudios y análisis relativos y dictaminar sobre la procedencia de la creación, modificación o disolución de las unidades administrativas de las Dependencias, a fin de racionalizar la Estructura Orgánica de la Administración Pública Municipal;

- XXI. Elaborar y resguardar los organigramas autorizados de las Dependencias de la Administración Pública Municipal, y
- XXII. Las demás que señalen otros ordenamientos legales y las que le encomiende el Oficial.

TÍTULO TERCERO
DE LAS AUTORIDADES Y ORGANISMOS AUXILIARES
CAPÍTULO I
DE LAS AUTORIDADES AUXILIARES

ARTÍCULO 168.- Son autoridades auxiliares en el Municipio, los Delegados y los Ayudantes Municipales; su designación o elección, así como su remoción se sujetará a lo dispuesto por los artículos 104, 105, 106 y 107, de la Ley Orgánica Municipal.

CAPÍTULO II
DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA DESCENTRALIZADA

ARTÍCULO 176.- La Administración Pública Municipal descentralizada se constituye por organismos auxiliares, que se integran con las empresas de participación municipal mayoritaria, los fideicomisos públicos y los organismos descentralizados.

ARTÍCULO 177.- El Sistema para el Desarrollo Integral de la Familia del Municipio de Temixco y el Sistema de Conservación, Agua Potable y Saneamiento de Temixco, son organismos descentralizados, por lo que poseen personalidad jurídica y patrimonio, rigiéndose su vida interna por los ordenamientos que los crean y las disposiciones jurídicas que les son aplicables.

ARTÍCULO 179.- Para el cumplimiento de sus tareas, los organismos se auxiliarán del personal administrativo necesario, mismo que estará definido en sus respectivos Reglamentos, Manuales de Organización y de conformidad con su presupuesto disponible.

CAPÍTULO III
DE LOS ORGANISMOS AUXILIARES

ARTÍCULO 181.- De conformidad a los instrumentos legales que los rigen, se integrarán los siguientes organismos auxiliares:

- I.- Comité de Planeación para el Desarrollo Municipal (COPLADEMUN);
- II.- Consejo Consultivo Municipal;
- III.- Consejo Municipal de Protección Civil;
- IV.- Consejo Municipal de Seguridad Pública;
- V.- Consejo Municipal de Educación y Cultura;

TÍTULO CUARTO
DE LA PLANEACION MUNICIPAL.
CAPÍTULO ÚNICO
PLANES MUNICIPALES DE DESARROLLO

ARTÍCULO 188.- Los Ayuntamientos, para impulsar el desarrollo dentro de su ámbito territorial, formularán sus Planes Municipales de Desarrollo, así como sus programas de desarrollo urbano y demás programas relativos, mismos que se realizarán tomando en cuenta la perspectiva de género.

ARTÍCULO 189.- Los Planes Municipales de Desarrollo precisarán los objetivos generales, estrategias y prioridades del desarrollo integral del Municipio, de conformidad con los criterios y metodología contenidos en la Ley Estatal de Planeación.

ARTÍCULO 191.- Los Planes Municipales, los programas que de ellos se desprendan y las adecuaciones consecuentes a los mismos, que sean aprobados por los Ayuntamientos, serán publicados en el Periódico Oficial del Gobierno del Estado de Morelos y se difundirán a nivel municipal, por publicaciones en gacetas o periódicos locales.

Los Planes Municipales y los programas que estos establezcan, una vez aprobados por el Ayuntamiento, serán obligatorios para toda la administración

municipal en el ámbito de sus respectivas competencias, conforme a las disposiciones legales que resulten aplicables.

La obligatoriedad de los Planes Municipales y de los programas que emanen de los mismos se extenderá a las entidades municipales.

ARTÍCULO 195.- El Comité de Planeación para el Desarrollo Municipal coordinado por el Comité de Planeación para el Desarrollo del Estado de Morelos, será un organismo auxiliar del municipio que tendrá por objeto formular, actualizar, instrumentar y evaluar el Plan Municipal.

ARTÍCULO 196.- Para los efectos de este Reglamento, al referirse al Comité de Planeación para el Desarrollo Municipal, se podrán emplear las siglas COPLADEMUN, y en las referencias al Comité de Planeación para el Desarrollo del Estado de Morelos, se podrán utilizar las siglas COPLADE-MORELOS.

ARTÍCULO 197.- Cuando por cualquier motivo no exista titular en alguna de las Secretarías o cualquiera de las dependencias que conforman la Administración Pública Municipal, el Presidente Municipal deberá designar al profesionista responsable, y/o al encargado de despacho, quien llevara a cabo las funciones propias del cargo, en consecuencia también podrá modificar la estructura orgánica y las atribuciones de las mismas por necesidades del servicio o por situaciones extraordinarias o urgentes, conforme a lo establecido por el artículo 123, de la Ley orgánica Municipal, nombrando al titular en un plazo de 90 días naturales a efecto de dar cumplimiento a lo establecido en el mismo. (Reglamento de Gobierno y de la Administración Pública del Municipio de Temixco, Morelos, (2018), p.p. 4, 5, 7, 8, 9, 11, 19-22, 25, 27, 29, 31-38, 47, 58, 68, 71, 81, 87, 94, 96, 105, 107, 114, 116, 121-125, 129, 132, 134, 135 y 139).

Parte fundamental del accionar de un municipio lo constituye su Plan de Desarrollo Municipal, cabe hacer mención que al día de hoy 28 de noviembre de 2019, no existe publicación en el Periódico Oficial "Tierra y Libertad" del Estado de Morelos, del Plan municipal de Desarrollo Temixco, Morelos para éste trienio gubernamental 2019-2024 por

lo que se toma como referencia el Plan Estatal de Desarrollo 2019-2024, ya que la Ley de Planeación estipula que los Planes Municipales deben de estar acorde a los Planes Estatales y Federales por tal se crea la expectativa que el Plan Municipal de Desarrollo de la organización de estudio contenga ciertas líneas estratégicas con similitud al Estatal, por lo cual se realiza una extracción de dicho Plan Estatal solo mostrando los puntos respecto a la línea de estudio no sin antes plasmar los fundamentos legales que hacen que se determine tomar como referencia el Plan Estatal de Desarrollo 2019-2024 para dar objetividad y guía a las actividades que se están realizando hoy en día en el municipio de estudio.

LEY ESTATAL DE PLANEACIÓN

CAPITULO PRIMERO

DISPOSICIONES GENERALES

ARTICULO 1.- Las disposiciones de esta Ley son de orden público e interés social y tienen por objeto establecer:

I.- Las normas y principios básicos conforme a los cuales se planeará el desarrollo de la entidad y se encauzarán las actividades de la Administración Pública Estatal y Municipal;

CAPITULO CUARTO

PLANES Y PROGRAMAS

ARTICULO 24.- Los Planes Municipales de Desarrollo que en su caso se elaboren deberán aprobarse y publicarse, en un plazo de 4 meses contados a partir de la toma de posesión del Ayuntamiento, y su vigencia no excederá del período constitucional que le corresponda, aunque podrá tener igualmente consideraciones y proyecciones de más largo plazo.

ARTÍCULO *28.- El Plan Estatal y los Planes Municipales de Desarrollo indicarán los Programas Sectoriales, Municipales, sub-regionales y especiales que deban ser elaborados conforme a este Capítulo.

Estos programas deberán ser congruentes con el Plan Nacional, el Plan Estatal y los Planes Municipales, y su vigencia no excederá del periodo institucional de la gestión gubernamental en que se apruebe, aunque deberán contener previsiones y proyecciones de largo plazo

ARTICULO 37.- Los Planes Municipales y los programas que de ellos se desprendan serán publicados en el Periódico Oficial del Estado.

ARTICULO 39.- Una vez publicados el Plan Estatal y los programas que de él se derivan, serán obligatorios para las Secretarías, Dependencias y Entidades de la Administración Pública, en el ámbito de sus respectivas competencias.

ARTICULO 43.- Una vez aprobado por el Ayuntamiento, el Plan Municipal y los programas que éste establezca, serán obligatorios para toda la Administración Municipal en el ámbito de sus respectivas competencias, conforme a las disposiciones legales que resulten aplicables, la obligatoriedad de los Planes Municipales, y de los Programas que surjan del mismo se extenderá a las Entidades Para-municipales. (Ley de Estatal de Planeación, 2017, p.p. 4, 15, 17, 22 y 23).

BANDO DE POLICÍA Y BUEN GOBIERNO, PARA EL MUNICIPIO DE TEMIXCO, MORELOS

ARTÍCULO 48.- El Plan Municipal de Desarrollo, es el instrumento rector de las políticas de Gobierno que ejecuta el Ayuntamiento y la Administración Municipal durante el periodo de su mandato.

El Honorable Ayuntamiento de Temixco, Morelos, deberá formular para su periodo constitucional y dentro de los primeros noventa días de su administración, el Plan Municipal de Desarrollo y derivado de éste, los programas sectoriales necesarios y los anuales a que deberá sujetarse sus actividades.

Para la elaboración del Plan y los programas a que se refiere el presente artículo, el Honorable Ayuntamiento deberá sujetarse a la normatividad que les señala la Ley Orgánica Municipal del Estado de Morelos; la Ley de Ordenamiento Territorial y Asentamientos Humanos del Estado de Morelos y demás normatividad aplicable al efecto.

La formulación del Plan y los programas a que se refiere este artículo, se hará en coordinación con las Dependencias Federales y Estatales respectivas.

El Plan Municipal de Desarrollo deberá ser acorde con los Planes Nacionales y Estatales de Desarrollo. (Bando de Policía y Buen Gobierno, para el Municipio de Temixco, Morelos. 2017, p. 21)

6.3 Plan Estatal de Desarrollo 2019-2024

MARCO JURÍDICO

En cumplimiento a lo que establece la Constitución Política del Estado Libre y Soberano de Morelos en su Capítulo II De las Facultades, Obligaciones y Restricciones del Gobernador, en el artículo *70, fracción XVII, inciso a): “Remitir al congreso para su revisión, durante el primer año de gobierno, dentro del primer cuatrimestre, el Plan Estatal de Desarrollo, así como sus propuestas de modificación”.

En el mismo artículo en su fracción XXVI:

Adoptar todas las medidas necesarias para la buena marcha de la administración estatal. Así mismo, conducir la planeación estatal del desarrollo económico y social del Estado y realizar las acciones conducentes a la formulación, instrumentación, ejecución, control y evaluación de los planes y programas de desarrollo.

Lo anterior faculta al ejecutivo estatal para organizar y conducir la planeación del desarrollo, asimismo los criterios para la modificación del Plan.

Este Plan Estatal de Desarrollo 2019-2024 es el instrumento que permite al Poder Ejecutivo dar cumplimiento a esta responsabilidad.

Asimismo, dentro de la Ley Estatal de Planeación en su artículo 23 determina:

El Plan Estatal de Desarrollo deberá elaborarse, aprobarse y publicarse, en un plazo de 4 meses contados a partir de la fecha que tome posesión el gobernador del Estado, y su vigencia no excederá el periodo constitucional que le corresponda, aunque este deberá contener consideraciones y proyecciones de largo plazo.

Por lo que dicho Plan se presenta en tiempo y forma al Congreso del Estado para su revisión.

Consideramos que la época en que vivimos requiere de la Planeación como instrumento fundamental, la complejidad de las sociedades modernas impone el requerimiento de plantearse objetivos concretos y definir los mecanismos para aplicar las medidas que hagan posible organizar a grandes colectividades, asimismo, buscar las fórmulas para la realización de los objetivos y establecer los procedimientos que permitan evaluar el avance conseguido

Es importante mencionar que dicho documento da cumplimiento al artículo 25 de la Ley Estatal de Planeación el cual precisa lo siguiente:

El Plan Estatal de Desarrollo precisará los objetivos generales, estrategias, líneas de acción, indicadores así como metas vinculadas a éstos, además de las prioridades del Desarrollo Integral del Estado,... establecerá un mecanismo de seguimiento basado en indicadores de impacto o resultado para los objetivos generales; establecerá los lineamientos de política de carácter, sectorial y municipal, sus previsiones se referirán al conjunto de la actividad económica y social y se regirá el contenido de los programas que generen en el Sistema Estatal de Planeación Democrática.

El Plan Estatal de Desarrollo personifica la estrategia gubernamental para alcanzar mayores retos y posibilidades para el nivel de desarrollo actual, con objetivos específicos para el desempeño y la consolidación de la fortaleza institucional y transparencia de la presente administración, que deberá caracterizarse por la objetividad y eficacia con los ciudadanos para cimentar un Morelos , con oportunidades de crecimiento para toda la población sin distinción, así como su orientación al logro de resultados en favor de la sociedad, que lleven al estado hacia un verídico desarrollo como Anfitrión del Mundo.

MISIÓN, VISIÓN, PRINCIPIOS Y VALORES

Misión: Somos un Gobierno que otorga bienes y servicios de calidad, enfocados a la paz, Gobernanza, justicia social y desarrollo económico sustentable, que fortalece la transparencia y la rendición de cuentas en el ejercicio de la Administración Pública para mejorar el bienestar de los Morelenses.

Visión: El estado de Morelos es anfitrión del mundo, con una sociedad que vive en paz social, basada en la seguridad, la justicia y el apego al estado de derecho; con inclusión social y desarrollo económico sustentable.

Principios: Austeridad, Honestidad, Cero Corrupción, Cero Impunidad y Gestión para Resultados.

Valores: Justicia: Nada ni nadie por encima de la Ley. Seguridad: Nos aseguramos de vivir en paz, sin peligros, daños ni riesgos. Solidaridad: Nos organizamos con la sociedad en busca del desarrollo de Morelos. Trabajo en equipo: Todos juntos por el desarrollo de Morelos. Compromiso: Cumplimos cabalmente con la obligación que hemos contraído.

Integridad: Somos congruentes con lo que pensamos, decimos y hacemos por el bien común.

Gobierno ciudadano y sociedad civil participativa

Diagnóstico Existe en el estado un problema de gobernabilidad derivado del abandono a las comunidades rurales y la falta de apoyo, por lo que existe una percepción ciudadana equívoca, por cuanto a la eficacia de exponer y hacer extensivos las problemáticas suscitadas en las demarcaciones territoriales que integran los municipios que conforman el estado de Morelos, en relación directa con la probable integración de nuevas entidades municipales, al hacer manifiesto las inconformidades consistentes en la falta de atención personalizada a la ciudadanía.

Se les brinda apoyo, creando un vínculo político y social entre gobierno del estado y diversas municipalidades en los que existan trabajos de coordinación y gestión social, con la finalidad de brindar una mejor atención y soluciones a los conflictos generados, creándose el compromiso de dar seguimiento y contar con la información de los trámites realizados o gestionados, para ser informados a los ciudadanos peticionarios, creando mesas de trabajo para escuchar las necesidades y propuestas que emanen de los representantes de los municipios. La gestión social debe ser valorada con base en una necesidad, con sustentabilidad, para lograr un compromiso recíproco entre municipios, la ciudadanía en general y el gobierno del estado. Es necesario involucrar acciones de responsabilidad social, ya que las soluciones radican en el conocimiento de la problemática ante la expectativa del reclamo social y se logra a través de la confianza, apertura y acercamiento con los municipios del estado, lo que facilitará el establecimiento del diálogo para convenir acuerdos, dar atención, seguimiento y solución a sus demandas, siempre en coordinación con las secretarías, dependencias y entidades del sector público estatal y, en su caso, federal.

Trabajamos con la finalidad de contribuir a la estabilidad social, ya que para el estado es importante dar paz y armonía a los morelenses; por medio de la atención ciudadana, podemos conocer las necesidades de la población y buscar la solución a las mismas; también motivar la inclusión de las personas de forma individual y colectiva.

La atención ciudadana permite atender las demandas sociales, de sectores públicos y privados, mediante el ingreso de su petición o solicitud, dar seguimiento

y respuesta, a través de la gestión o canalización a las áreas o dependencias que brinden atención.

Además, se elaboran convenios de colaboración, con la finalidad de coadyuvar con grupos organizados de la sociedad civil, para promover proyectos a corto y largo plazo, y de esta manera se promueve el trabajo entre el gobierno y la ciudadanía.

Por medio de las ferias de servicios, se promueve la participación ciudadana y se busca tener un trato directo con la población, llevando los servicios que ofrecen las diversas dependencias del Poder Ejecutivo a las comunidades más vulnerables del estado.

EJE RECTOR 5 MODERNIDAD PARA LOS MORELENSES.

El siglo XXI nos ha traído cambios vertiginosos. La ciencia, tecnología e innovación jugarán un papel importante en la nueva administración. Un gobierno digital nos dará la posibilidad de acercar y poner los servicios al alcance de la ciudadanía y nos permitirá rendir cuentas en tiempo real, de manera transparente a la sociedad y hacer más eficiente la administración pública.

Es tiempo de hacer uso de las energías alternativas, pero también es tiempo de asegurar a las nuevas generaciones la sustentabilidad del medio ambiente; somos conscientes de la riqueza natural de nuestro estado y lo conservaremos pertinentemente.

Dentro de esta modernidad, impulsaremos proyectos enfocados a desarrollar las zonas metropolitanas del estado, que nos permitan contar con mejor infraestructura urbana para hacer más eficiente la movilidad de los ciudadanos y mejorar la conectividad terrestre y aérea.

Morelos se modernizará y estará a la vanguardia para convertirnos en el Anfitrión del Mundo.

Administración pública eficiente

Diagnóstico

Los antecedentes relativos a la evolución de la administración pública, denotan empeño y perseverancia para encontrar formas y mecanismos encaminados a incrementar su eficacia y eficiencia. Sin dejar de reconocer los avances logrados, es preciso estar conscientes del reto que significa optimizar recursos para que el gobierno estatal pueda ofrecer servicios públicos de calidad a la sociedad, y combatir la corrupción y la impunidad en todos los niveles de gobierno.

Existe una crítica fundada por parte de la sociedad civil morelense, con respecto a la urgente necesidad de replantear la lógica dominante en el funcionamiento de la actual administración pública estatal. En efecto, desde la perspectiva de un sector importante de la sociedad civil morelense, la administración pública estatal es el escenario que se caracteriza por una muy baja calidad en los servicios que oferta, así como por la pobreza que manifiesta en términos de calidez en la atención ciudadana. Los morelenses identifican al servidor público como el sujeto con escaso compromiso laboral y social, alejado de los grandes objetivos del gobierno, así como ser el portador de males públicos, como corrupción y opacidad en su trabajo cotidiano.

La apertura de la información pública ha sido claramente insuficiente, por lo que la rendición de cuentas y el combate a la corrupción son elementos poco atendidos en el ejercicio de los programas y acciones del gobierno en los años pasados. Tal es el caso de las complicaciones que se derivan de la falta de difusión a la ciudadanía de los requisitos que se exigen para llevar a cabo los diversos trámites o servicios que proporcionan las secretarías, dependencias y entidades de la administración pública estatal, lo que ha impedido generar una dinámica social en la que participe activamente la ciudadanía, abriendo los espacios a la irregularidad en perjuicio de la credibilidad en las propias instituciones públicas

El Ejecutivo Estatal reconoce que lo argumentado existe como una realidad en el imaginario colectivo morelense lo que motivó su inclusión en la agenda gubernamental a efectos de su abordaje y erradicación, para lo cual consideró de

importancia estratégica reconfigurar los patrones tradicionales de organización, funcionamiento y comportamiento del aparato gubernamental, y contribuir, de esta manera a la cuarta transformación de México que, a través de su eficiencia, eficacia y transparencia, oferte servicios de calidad que satisfagan las demandas y expectativas de los usuarios y ciudadanía en general, posibilitando de esta manera ampliar su nivel de legitimidad.

Evidentemente el conjunto de problemas señalados tiene sus orígenes en una diversidad de hechos, entre los que destacan:

- Un aparato público-administrativo con muchos años de existencia, con una estructura organizativo-funcional que ha dejado de corresponder a las nuevas exigencias ciudadanas.
- Una cultura laboral vertical-descendente, producto de décadas de funcionamiento en un contexto político-administrativo autoritario.
- Las secretarías, dependencias y entidades del Poder Ejecutivo asumen predominantemente un comportamiento de estancamiento y autonomía, contrario a un todo sistémicamente integrado, denominado Poder Ejecutivo.
- No existe capacidad para conciliar documentos fundamentales: Plan Estatal de Desarrollo, programas y proyectos, informes de gobierno, discursos de relevancia del Ejecutivo Estatal, con las actividades cotidianas.
- Desconocimiento de una cultura de evaluación y autocrítica administrativa.
- Marcada confusión entre lo que es tramitología y administración
- Áreas de trabajo que no presentan condiciones favorables para una correcta atención al público, ni tampoco para el desarrollo de un buen desempeño de las labores encomendadas.
- Déficit en términos de política salarial en relación al costo de vida, lo que genera intranquilidad y desencanto, mismo que se refleja en la calidad del trabajo.
- Poco aprovechamiento en el uso de las Tecnologías de la Información y Comunicaciones.

Objetivos, Estrategias y Líneas de Acción

5.18 Objetivo estratégico

Generar una nueva cultura de servicio público basada en la gestión para resultados, con el propósito de responder a las expectativas ciudadanas, fines gubernamentales y aspiraciones laborales, y mejorar la calidad y calidez en la prestación de los servicios públicos.

Objetivo de Desarrollo Sostenible vinculado: 4

5.18.1 Estrategia

Desarrollar y profesionalizar a las servidoras y servidores públicos al servicio del Poder Ejecutivo.

Meta del Objetivo de Desarrollo Sostenible vinculado: 4.3

Líneas de acción

5.18.1.1 Profesionalizar el reclutamiento, selección, desarrollo y promoción del personal.

5.18.1.2 Fomentar la participación activa y comprometida del personal, involucrándolo en los proyectos y acciones de gobierno.

5.18.1.3 Potencializar las competencias de las servidoras y servidores públicos, para mejorar su desempeño y coadyuvar al logro de los objetivos estratégicos.

5.18.1.4 Promover la certificación de Nivel de Educación Básica y Media Superior, así como la Titulación en Nivel Superior y Postgrado.

5.18.1.5 Implementar un Sistema de Evaluación del Desempeño de los servidores públicos.

5.18.1.6 Implementar un programa al mérito laboral.

5.18.1.7 Implementar una cultura organizacional, ligada a los principios, valores y visión del gobierno.

5.18.1.8 Implementar la modalidad de capacitación a distancia, con el uso de tecnologías de la información ampliando su cobertura, disminuyendo con ello las limitaciones de espacio físico, de geografía y de tiempo.

5.18.1.9 Implementar una cultura de seguridad e higiene y salud en el trabajo incluyente.

5.18.1.10 Implementar el programa de capacitación y desarrollo en beneficio de las personas trabajadoras al servicio del gobierno del estado.”

5.20 Objetivo estratégico

Impulsar políticas organizacionales que propicien un trato igualitario en el ámbito laboral y capacitación permanente para sensibilizar a servidoras y servidores públicos en materia de igualdad de género, derechos humanos e inclusión.

Objetivo de Desarrollo Sostenible vinculado: 5

5.20.1 Estrategia

Propiciar la igualdad de género e inclusión a través de políticas organizacionales en el ámbito laboral.

Meta del Objetivo de Desarrollo Sostenible vinculado: 5.2, 5.5, 5c

Líneas de acción

5.20.1.1 Potencializar el Sistema de Igualdad de Género e Inclusión, para incorporar la perspectiva de género en las políticas organizacionales que regulan los procesos transversales en el manejo de los recursos del Poder Ejecutivo.

5.20.1.2 Implementar políticas organizacionales incluyentes y prácticas, que fomenten una cultura de respeto y apoyo a las personas trabajadoras en situación de vulnerabilidad.

5.20.1.3 Fomentar las condiciones adecuadas para que las servidoras y servidores públicos trabajen y se desarrollen de manera integral, en un ambiente de igualdad e inclusión en sus relaciones laborales, familiares y profesionales.

5.20.1.4 Implementar la capacitación y sensibilización permanentemente en materia de derechos humanos, igualdad de género e inclusión. (Plan Estatal de Desarrollo Estatal, 2019, p.p. 9-12, 229, 230, 310-312, 315-317, 318 y 319).

CAPÍTULO 7

DIAGNÓSTICO, ANÁLISIS Y PROPUESTA PARA LA IMPLEMENTACIÓN DEL SERVICIO PROFESIONAL DE CARRERA EN EL MUNICIPIO DE TEMIXCO, MORELOS.

7.1 Desarrollo, formulación y aplicación del instrumento de investigación (cuestionario) y Determinación de los participantes.

En el año 2005 se diseñó un cuestionario con el objeto de obtener información que permitiera saber cómo se realizaba la operación de la gestión de recursos humanos el cual inicialmente se integró por 20 preguntas abiertas y cerradas, (ver Anexo), para conocer la efectividad en la generación de la información buscada se procedió a la aplicación de una prueba piloto del cuestionario a 10 integrantes de la muestra (los cuales fueron seleccionados de forma aleatoria); una vez concluida la prueba se realizaron ciertas modificaciones derivado del resultado de la prueba piloto agregándose la pregunta número 14.

Para la determinación de la población de estudio en el año 2005 se partió de la relación entregada de mandos medio y superiores por la Dirección de Recursos Humanos y Desarrollo de Personal perteneciente a la Oficialía Mayor del municipio de Temixco, correspondiente a la segunda quincena del mes de febrero del año 2005, observando las excepciones estipuladas en los artículo 8 de la Ley del Servicio Profesional de Carrera en la Administración Pública Federal, determinándose una población con 73 integrantes, una vez ya conocida se procedió a calcular la muestra probabilística, para lo cual se utilizó la siguiente formula: (Soriano, R. 2013, p.302)

$$n = \frac{Z^2 pq}{E^2}$$

Dando como resultado una muestra de 28 elementos, para la selección de estos integrantes se utilizó la tabla de números aleatorios (Douglas, William y Samuel. Estadística Aplicada a los Negocios y a la Economía) a excepción de los la prueba piloto.

Para dar inicio con la investigación de campo se realizó un análisis comparativo de la evolución en la gestión de Recursos Humanos en el municipio de Temixco, Morelos durante los periodos 2005 y 2019, con la información que se posee nos dará un amplio panorama de los cambios y avances administrativos que se han vivido durante el año 2005 en comparativo al 2019.

Para obtener dicha información se procedió a la aplicación de mismo cuestionario aplicado en el 2005, cabe hacer mención que en aquel entonces la Ley del Servicio Profesional de Carrera se encontraba en una fase de implementación (tenía de haberse publicado un año y diez meses).

A continuación, se detalla el procedimiento que se realizó en ambos momentos de la aplicación del cuestionario (2005 y 2019).

En el 2019 para lograr tener una visión comparativa se aplicó el mismo instrumento de investigación que permitió conocer el proceso de desarrollo que se vivieron durante la contratación y permanencia en los puestos de mando medio y superiores muestreados, así como sus aspiraciones y su sentir referente a su trabajo (algunas respuestas no son excluyentes).

En ambos momentos se acudió personalmente a las instalaciones de H. Ayuntamiento de Temixco a solicitar el apoyo para realizar la investigación, donde después de un tiempo me dieron la autorización para realizar el cuestionario o entrevista (esto depende del servidor público pues él es quien decide si le entrego el cuestionario o bien se le pregunta), a mi parecer es más nutrida una entrevista pues fluye la información informal y el entrevistado se observa con gusto por expresar su sentir en los puntos tratados, dada la decisión del personal por optar de la forma que más se apegue a sus condiciones para contestar dicho instrumento de investigación, cabe comentar que en el año del 2005 hubo 10 personas que optaron por que directamente ellos contestaran el cuestionario lo que origino que algunas preguntas se quedarán sin respuesta (de la 18 a la 21).

Para la actual investigación (octubre del 2019) no es entregado ningún documento ya que de forma verbal se indica que la información es pública y puede obtenerse directamente de la página oficial en internet <http://temixco.gob.mx/>, donde se encontró el directorio telefónico del Ayuntamiento donde detalla cada unidad administrativa con sus diferentes plazas así como quienes ostentan dichos puestos, dado esta situación se selecciona solo los cargos que se consideren mandos medios y superiores y que estén en apego a la Ley SPC Federal y se determina cuáles son objeto de esta investigación de esta manera se determinaron mandos medios y superiores del mes de octubre de 2019, que participan en el cuestionario.

En 2019 siendo una población de 93 individuos y se tomó una muestra aproximada del 30% del personal de mandos medios, que fue la proporción que se autorizó encuestar por el Oficial Mayor. La muestra para la aplicación nuevamente del cuestionario fue de 29 personas utilizando un muestreo aleatorio sistemático de la relación de personal extraído del directorio de personal de la organización de estudio.

7.2 Correlación del Cuestionario vs Subsistemas del Servicio Profesional de Carrera

Para poder lograr definir una propuesta para la implementación del Sistema de Servicio Profesional de Carrera (SSPC) en el municipio de Temixco, se procedió a realizar la correlación existente de las preguntas del cuestionario aplicado (en el 2005 y 2019) versus los subsistemas que integran la estructura del SSPC como se describe a continuación:

Estructura del Sistema del Servicio Profesional de Carrera	Preguntas del Cuestionario asociadas a cada subsistema.
Planeación de Recursos Humanos	18. q. ¿Conoce el Servicio Civil de Carrera o Servicio Profesional de Carrera? 19. r. ¿Cuál es su opinión del impacto en su puesto, si se aplicará en este ayuntamiento?
Ingreso	7. g. ¿Participo en algún proceso de selección para ingresar al ayuntamiento? 20. s. Si se implementara en el ayuntamiento un proceso de reclutamiento, selección, contratación y evaluación del desempeño, basados en mecanismos y principios administrativos sistematizados ¿Qué impacto tendría sobre su persona?
Desarrollo Profesional	3. c. ¿Grado Máximo de estudios?

Capacitación y Certificación

4. d. ¿Estudia actualmente?

8. h. ¿El puesto que actualmente ocupa ha sido el mismo desde su ingreso al ayuntamiento?

5. e. ¿Antigüedad en el puesto actual?

14. n. ¿Conoce la descripción de su puesto?

15.ñ. Al ocupar el puesto actual, ¿Recibió capacitación?

16. o. ¿Ha asistido a algún curso de capacitación, congreso, seminario o actividades que le permitan conocer, reafirmar, ampliar y mejorar la realización de su trabajo?

17. p. ¿Cuáles serían los factores que originen la permanencia en su puesto?

Evaluación del desempeño

9. i. ¿Cuáles, según su percepción, son los medios, factores o circunstancias que propician un ascenso en su trabajo?

10. j. ¿Existe alguna forma en que se incentive su trabajo?

11. k. ¿Cuáles motivos considera que propician la falta de otorgamiento de incentivos?

12. l. ¿Con que frecuencia se evalúa su trabajo?

Separación

6. f. Enuncie las instituciones donde ha prestado sus servicios.

-Motivo de separación.

Control y evaluación del Sistema

Fuente: Elaboración propia. Correlación de las preguntas del cuestionario con la estructura del SSPC.

Esta tabla nos permite observar la utilidad que tiene este cuestionario para la obtención de la información que nos da una visión comparativa de los avances que se han logrado en cuestión de la funcionalidad de la gestión de los recursos humanos.

Cabe hacer mención que en algún momento al interpretar los resultados obtenidos se expresan en conjunto por la correlación que entre ellas guardan para así poder lograr un mayor entendimiento y visión de la situación que se comenta.

Concluida la aplicación del cuestionario, la información obtenida se reúne, clasifica y se organiza mediante una tabulación manual cuya información se presenta a continuación:

7.3 Concentración, análisis de los datos y su interpretación.

Tabla 1

Edad. Elaboración propia resultado de la investigación de campo.

Rango en años	2005	%	2019	%
20-30	5	18%	6	21%
31-40	9	32%	10	34%
41-50	9	32%	7	24%
51-60	1	4%	3	10%
61-70	4	14%	3	10%
Total	28	100%	29	100%

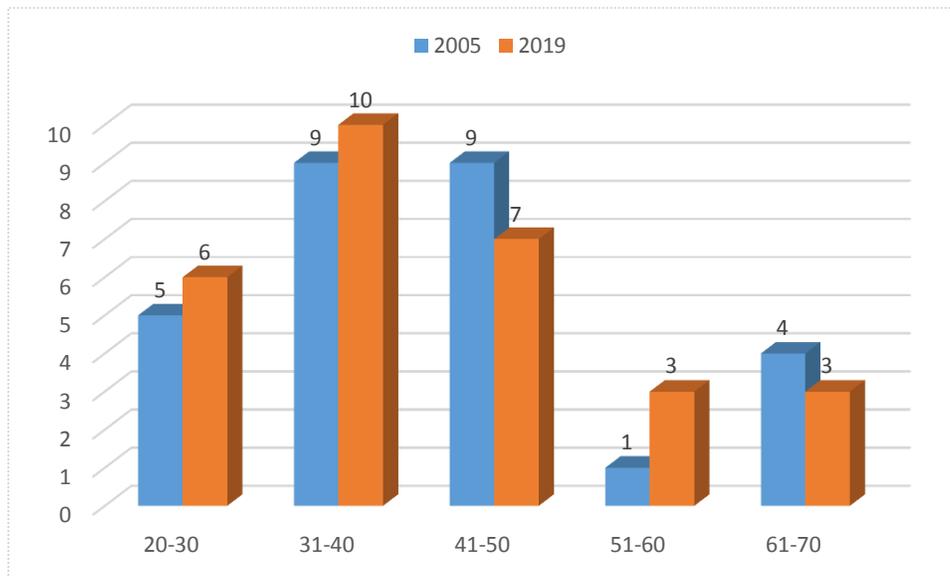


Figura 1. Edad. Como se observa sigue predominando una población joven de servidores públicos, lo que permite que al tener la combinación de juventud con su empuje y expectativas de logros junto a la etapa de madurez con su experiencia de vida y trabajo, alcance de proyectos y metas, hacen una alianza sustancial y fuerte para ser una herramienta de empuje en el desarrollo de sus atribuciones laborales y por ende de metas institucionales además esto nos permite tener la visión de la posibilidad de permanencia y desarrollo que como servidores públicos pueden tener.

Tabla 2

Género. Elaboración propia resultado de la investigación de campo.

	2005	%	2019	%
Femenino	10	36%	10	34%
Masculino	18	64%	19	66%
Total	28	100%	29	100%

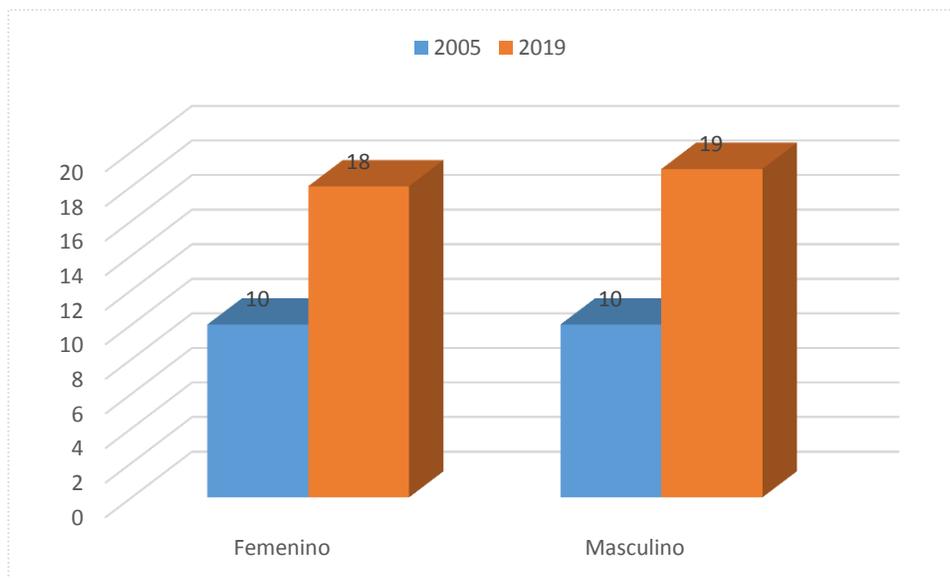


Figura 2. Género. La desigualdad de equidad y género sigue siendo tema de observancia al prevalecer mayormente el género masculino al ocupar un mayor número de puestos. Siendo ésta situación de observancia en la Constitución Política del Estado de Morelos y también contenida en el Plan Estatal de Desarrollo 2019-2024.

Tabla 3

¿Grado Máximo de estudios?. Elaboración propia resultado de la investigación de campo.

	2005	%	2019	%
Primaria	2	7%	0	0%
Secundaria	0	0%	1	3%
Preparatoria	6	21%	4	14%
Profesional	14	50%	19	66%
Posgrado	6	21%	5	17%
Total	28	100%	29	100%

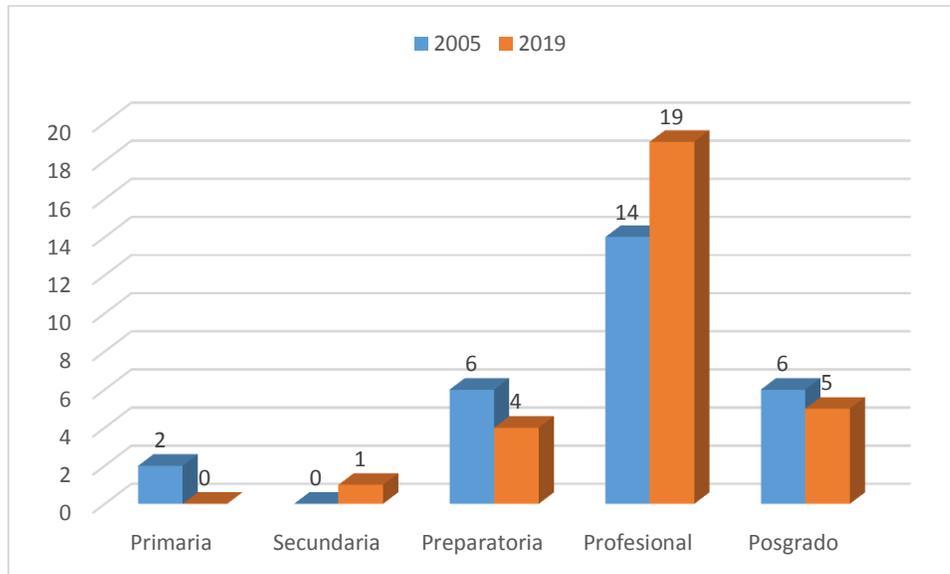


Figura 3. ¿Grado Máximo de estudios? Se interpreta en conjunto con la figura 4.

Tabla 4

¿Estudia Actualmente? Elaboración propia resultado de la investigación de campo.

	2005	%	2019	%
Si	3	11%	4	14%
No	25	89%	25	86%
Total	28	100%	29	100%

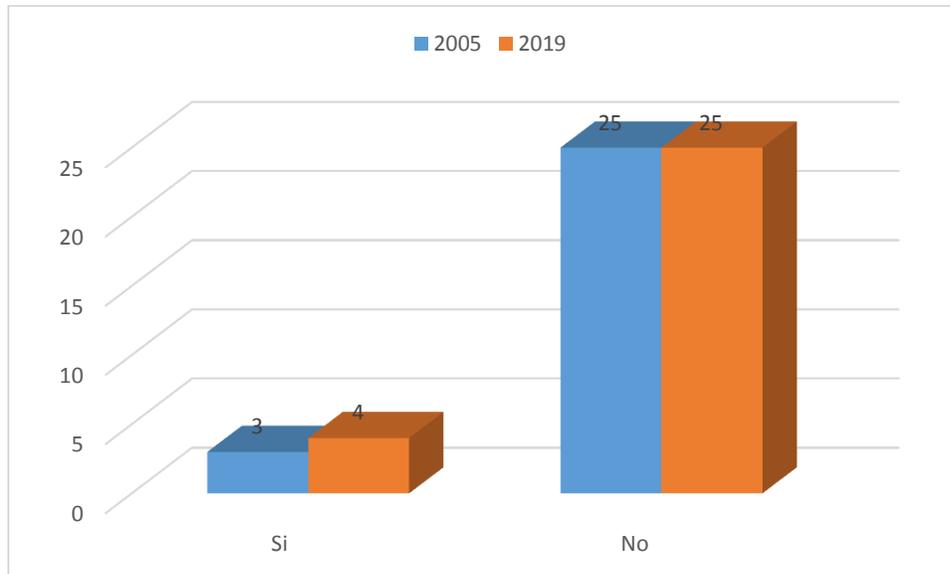


Figura 4. Estudia actualmente. En ambos momentos de estudio se observa la existencia de servidores públicos con instrucción académica profesional y posgrado. Un servidor público con preparación académica da a la ciudadanía y a la institución pública, mayor confianza en su personal ya que cuenta con individuos con los conocimientos, habilidades, valores que permitan fomentar el buen desarrollo y ejecución de sus actividades laborales, ya que de esta manera podrá hacer frente a diversas situaciones que el día a día conlleva la realización de su trabajo. También se observa una gran parte que personal ya no sigue estudiando hecho al que se le debe de poner atención ya que debe seguir motivado en su desarrollo profesional para que de esta manera fomente con su intelecto y la organización también se vea beneficiada porque de esta manera el personal al ampliar su conocimiento provoca cambios favorables en la organización y por consecuencia una ciudadanía mayormente satisfecha con el servicio que prestan los empleados.

Tabla 5

¿Antigüedad en el puesto actual? Elaboración propia resultado de la investigación de campo.

Rango en años	2005	%	2019	%
0 - 1	10	36%	26	90%
1 a 2	16	57%	1	3%
2 a 3	1	4%	1	3%

3 a 4	0	0%	0	0%
4 a 5	1	4%	0	0%
5 a 10	0	0%	1	3%
Total	28	100%	29	100%

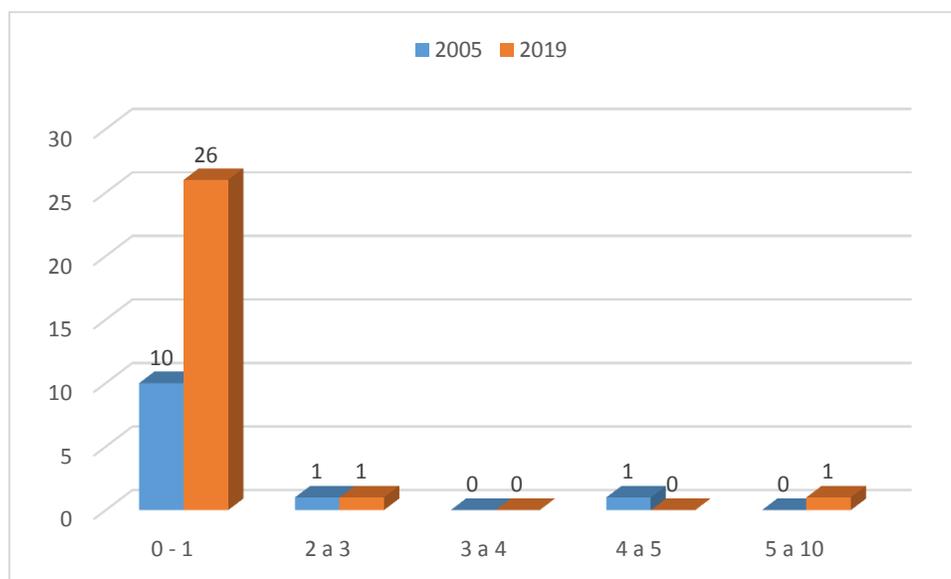


Figura 5. Antigüedad en el puesto actual. Durante la aplicación del cuestionario realizado en febrero del año de 2005, la administración municipal había entrado en funciones el primero de enero de 2003 (Artículo *112 El ejercicio de los Ayuntamientos electos será de tres años, iniciará uno de enero del año siguiente de la elección y concluirá el treinta y uno de diciembre, salvo lo que disponga esta Constitución y la normatividad aplicable para el caso de elecciones extraordinarias) por lo que a esa fecha tenía dos años y cinco semanas en actividades, por tal se observa que concuerda que el personal tenga laborando para el periodo del 2005 en sumatoria de los periodos de 0 a 2 años de servicio da un total de 93% y un 90% para el año 2019 que de igual forma comenzó sus funciones el primero de enero del año en curso, teniendo diez meses cumplidos en actividades a octubre del año en curso. Al realizar un comparativo se hace notorio que en ambos periodos de estudio el personal de mandos medios y superiores entro en actividades al iniciar el periodo de gobierno municipal activo lo cual evidencia que cada trienio se renueva el personal de mandos medios y superiores en el municipio.

Tabla 6

Enuncie las instituciones donde ha prestado sus servicios. Elaboración propia resultado de la investigación de campo.

	2005	%	2019	%
Gobierno	15	54%	10	34%
Iniciativa Privada	2	7%	5	17%
En ambas	10	36%	14	48%
En ninguna	1	4%	0	0%
Total	28	100%	29	100%

Tabla 6a

Enuncie las instituciones donde ha prestado sus servicios. Gobierno. Elaboración propia resultado de la investigación de campo.

Gobierno	2005	%	2019	%
Federal	7	17%	3	10%
Estatad	19	46%	9	29%
Municipal	15	37%	19	61%
Total	41	100%	31	100%

Tabla 6b

Enuncie las instituciones donde ha prestado sus servicios. Años de servicio. Elaboración propia resultado de la investigación de campo.

Años de servicio	2005	%	2019	%
1-5	10	40%	15	56%
6-10	8	32%	8	30%
11-15	3	12%	1	4%
16-20	2	8%	2	7%
21-25	1	4%	0	0%
26-30	1	4%	1	4%
Total	25	100%	27	100%

Tabla 6c

Enuncie las instituciones donde ha prestado sus servicios. Motivo de separación. Elaboración propia resultado de la investigación de campo.

Motivo de separación:	2005	%	2019	%
Mejor propuesta	12	32%	10	43%
Termino de administración	12	32%	10	43%
Renuncia	7	18%	0	0%
Interinato	3	8%	0	0%
Cambio de área	1	3%	0	0%
Recorte de personal	1	3%	1	4%
Desaparición de la dependencia	1	3%	0	0%
Jubilación	1	3%	2	9%
Total	38	100%	23	100%

Tabla 6d

Enuncie las instituciones donde ha prestado sus servicios. Iniciativa privada. Elaboración propia resultado de la investigación de campo.

Iniciativa Privada	2005	%	2019	%
Sector Primario	0	0%	0	0
Sector Secundario	0	0%	3	17%
Sector Terciario	12	100%	14	78%
Reserva de información	0	0%	1	6%
Total	12	100%	18	100%

Tabla 6e

Enuncie las instituciones donde ha prestado sus servicios. Motivo de separación. Elaboración propia resultado de la investigación de campo.

Motivo de separación:	2005	%	2019	%
Mejor propuesta	5	36%	16	80%
Renuncia	6	43%	2	10%
Negocio Propio	2	14%	1	5%

Cierre de la empresa	1	7%	0	0%
Termino de contrato	0	0%	1	5%
Total	14	100%	20	100%

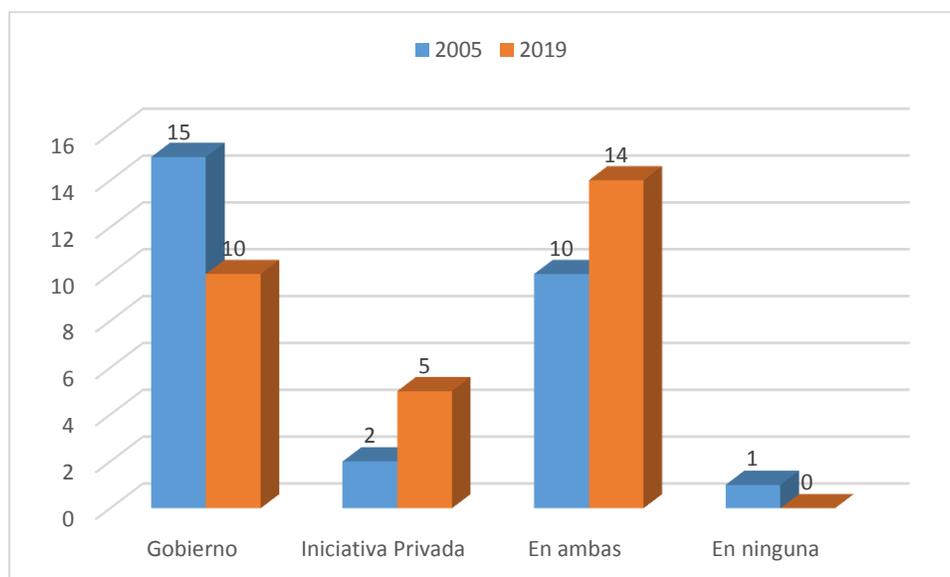


Figura 6. Enuncie las instituciones donde ha prestado sus servicios. Se realiza la interpretación en conjunto con los resultados de las tablas 6a, 6b, 6c, 6d, 6e. La experiencia que es bien un conjunto de conocimientos y habilidades que cada ser humano acumulada durante el desarrollo de su trabajo y a través de los años, constituye una herramienta valiosa que debe de considerarse y aprovecharse en todo lugar de trabajo sin importar su naturaleza, y que en este caso al realizar este análisis se observa que haciendo una sumatoria de quienes han laborado en iniciativa pública como los que prestaron sus servicios en ambas iniciativas se obtiene que en el año 2005 su personal de mandos medios y superiores con un 90% prestaron sus servicios en la iniciativa pública en sus diferentes ámbitos, de igual forma para el 2019 en 82% también trae consigo experiencia por haber laborado en el ámbito gubernamental, ya que también se observa que el tiempo por el que han estado laborando (en forma discontinua) de 1 a 10 años para el 2005 es en un 72% y para el 2019 en un 86% lo cual nuevamente denota experiencia, conocimientos no aprovechados ya que también se menciona que los motivos principales de término de la relación laboral es una mejor propuesta laboral y el término de la administración pública. Esta situación nos da soporte para cambiar la visión

que se sigue manteniendo de que al término de cada administración el personal de estudio tenga también que dejar de prestar sus servicios por fines políticos, ya que es importante comentar que no deberían de llevarse al vacío todo el aprendizaje adquirido día con día que cada trabajador adquiere.

Tabla 7

Participo en algún proceso de selección para ingresar al ayuntamiento. Elaboración propia resultado de la investigación de campo.

	2005	%	2019	%
No	15	54%	14	48%
Si	13	46%	15	52%
Total	28	100%	29	100%

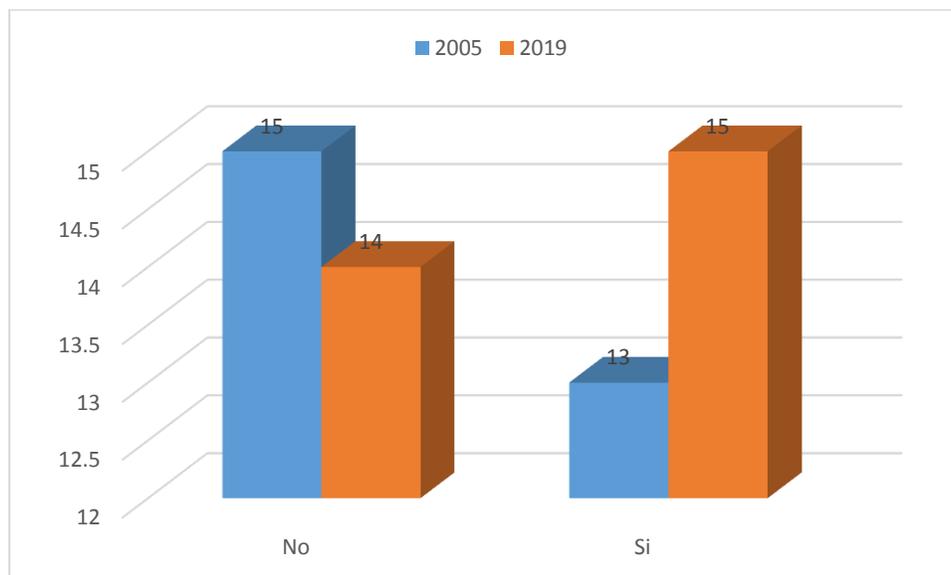


Figura 7. ¿Participo en algún proceso de selección para ingresar al ayuntamiento? Interpretación en conjunto en la figura 11.

Tabla 7a

Participo en algún proceso de selección para ingresar al ayuntamiento. Mediante. Elaboración propia resultado de la investigación de campo.

Mediante:	2005	%	2019	%
Entrevista	6	40%	6	40%
Examen	1	7%	0	0%
Evaluación curricular	6	40%	6	40%
Participación en campaña	2	13%	3	20%
Total	15	100%	15	100%

Tabla 8

Conoce la descripción de su puesto. Elaboración propia resultado de la investigación de campo.

	2005	%	2019	%
Si	4	14%	29	100%
No	24	86%	0	0%
Total	28	100%	29	100%

Tabla 8 a

Conoce la descripción de su puesto. Mediante. Elaboración propia resultado de la investigación de campo.

Mediante:	2005	%	2019	%
Ley	3	75%	7	19%
Reglamento	1	25%	13	36%
Manuales	0	0%	16	44%
Total menciones	4	100%	36	100%

Tabla 8 b

Conoce la descripción de su puesto. No. ¿Por qué? Elaboración propia resultado de la investigación de campo.

No. ¿Por qué?	2005	%
----------------------	-------------	----------

No existe un documento oficial	11	46%
No hay manuales	3	13%
No se aplicaron	10	42%
Total	24	100%

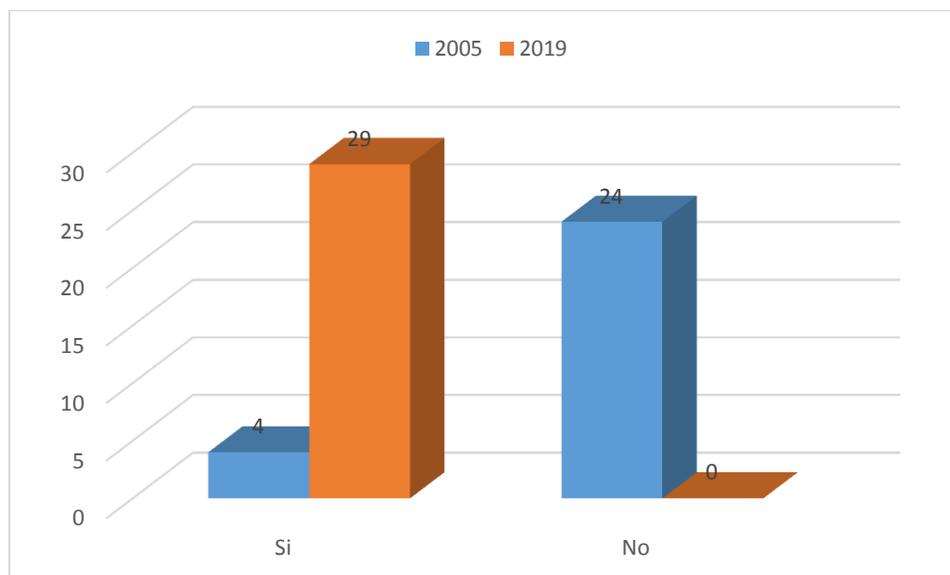


Figura 8 ¿Conoce la descripción de su puesto? Interpretación en conjunta en la figura 11.

Tabla 9

Al ocupar el puesto actual, ¿Recibió capacitación? Elaboración propia resultado de la investigación de campo.

	2005	%	2019	%
Si	2	7%	6	21%
No	26	93%	23	79%
Total	28	100%	29	100%

Tabla 9a

Al ocupar el puesto actual, ¿Recibió capacitación? Mediante. Elaboración propia resultado de la investigación de campo.

Mediante:	2005	%	2019	%
Cursos	1	33%	1	8%
Manuales	1	33%	10	83%
Platica o comentarios	1	33%	1	8%
Otro	0	0%	0	0%
Total menciones	3	100%	12	100%

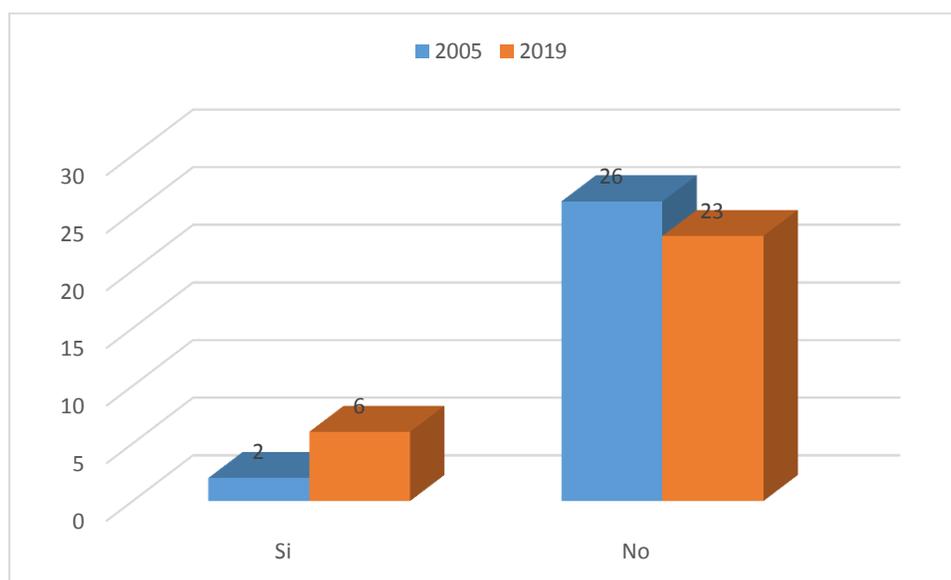


Figura 9. Al ocupar el puesto actual, ¿Recibió capacitación? Interpretación en conjunto en la figura 11.

Tabla 10

¿Ha asistido a algún curso de capacitación, congreso, seminario o actividades que le permitan conocer, reafirmar, ampliar y mejorar la realización de su trabajo? Elaboración propia resultado de la investigación de campo.

	2005	%	2019	%
Si	16	57%	22	76%
No	12	43%	7	24%
Total	28	100%	29	100%

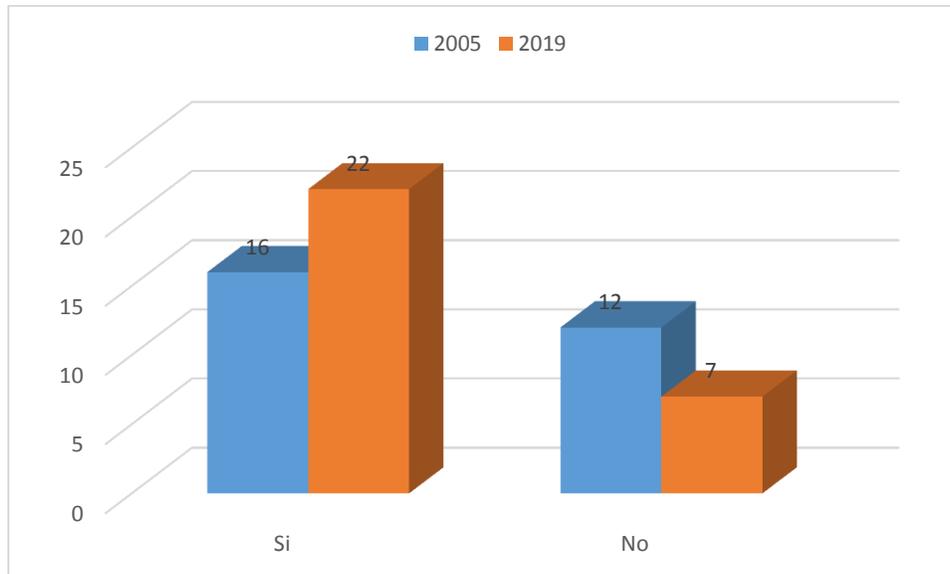


Figura 10. ¿Ha asistido a algún curso de capacitación, congreso, seminario o actividades que le permitan conocer, reafirmar, ampliar y mejorar la realización de su trabajo? Interpretación en conjunto en la figura 11.

Tabla 11

¿Cuáles serían los factores que originen su permanencia en el puesto? Elaboración propia resultado de la investigación de campo.

	2005	%	2019	%
Desarrollo eficiente de su trabajo	23	66%	20	59%
Continuidad del partido político	8	23%	12	35%
Amigos y conocidos en la administración	4	11%	2	6%
Total menciones	35	100%	34	100%

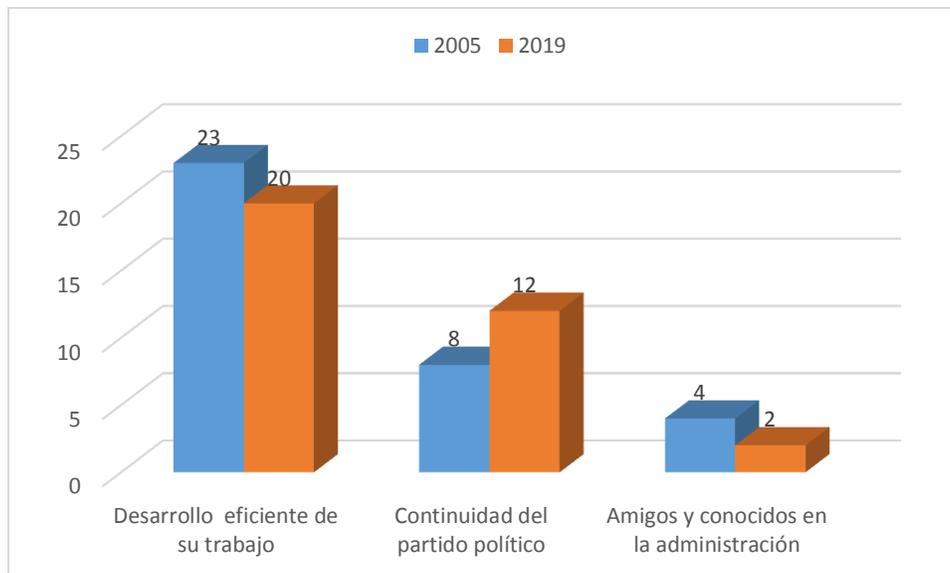


Figura 11. ¿Cuáles serían los factores que originen su permanencia en el puesto? Interpretación en conjunto de las tablas 7, 7a, 8, 8a, 8b, 9, 9a y 10. En este análisis se expone como se entrelazan varios temas importantes de la gestión de recursos humanos para lograr tener una visión amplia de interdependencia e importancia que cada uno de ellos tiene por sí solo y en conjunto, por ello se presentan los comentarios de las preguntas 7, 14, 15, 16 y 17. Seleccionar al candidato más adecuado al puesto que cumpla los requisitos establecidos por la organización constituye la esencia de la descripción de puestos y al mismo tiempo la razón del proceso de selección de personal para que al momento de incorporarse logre el cumplimiento de los objetivos presentes de la organización y a su vez tenga la capacidad de adaptarse y enfrentarse a los cambios y necesidades que conlleva la mejora y desarrollo de la institución. Se observa en ambos periodos de análisis que el personal comenta haber participado en un proceso de selección utilizando como herramientas predominantes en ambos momentos de estudio la entrevista y evaluación curricular puestas en práctica por quien es su jefe inmediato y no por el área de recursos humanos, lo que deja ver un proceso muy sencillo de selección de personal pues bien, afortunadamente para este año de estudio 2019 se observa un gran avance ya que todos conocen la su descripción de su puesto y esto habla de una mejora administrativa y organizacional, de una enorme posibilidad de mejora al tener una dirección trazada para el alcance de sus objetivos como servidor público y por ende como entidad municipal además de tener una capacitación activa que les permite a los trabajadores obtener los conocimientos y las habilidades necesarias, para incrementar el desempeño en sus actividades actuales y futuras, adaptándose a las exigencias

cambiantes del entorno pues es así como se puede evitar caer en el atraso y la obsolescencia de los conocimientos de estos, más bien contará con un recurso humano actualizado, impactando de manera positiva a la organización. Contar con servidores que saben cómo actuar, qué hacer y cómo alcanzar sus objetivos son imprescindibles y esto se logra en gran medida a la capacitación que recibe y a la disposición que el propio trabajador tenga de querer aprender y renovar conocimientos, esto independientemente de que no haya recibido capacitación al momento de ingresar al cargo. Durante el análisis en el año 2005 era angustiante que en un gran número de personal desconocían la descripción de su puesto y dada la enorme importancia que tiene esta herramienta era de asombrarse que a más de dos años ya en funciones aun no conocieran sus responsabilidades además de no recibir capacitación al ocupar el cargo y siendo ellos por la naturaleza de sus puestos quienes van dirigiendo en forma y medios la consecución de los objetivos como organización y el avance en varios ámbitos al municipio, lo que desafortunadamente es un factor que provoca estancamiento para el desarrollo del municipio y de su ciudadanía en el logro de proyectos. Así mismo no contaban con los medios o herramientas para saberlo ya que no tenían manuales de organización y procedimientos o algún otro medio en que ellos pudiesen tener acceso a informarse para conocer sus funciones y responsabilidades que le competían.

Tabla 12

¿El puesto que actualmente ocupa ha sido el mismo desde su ingreso al ayuntamiento?

Elaboración propia resultado de la investigación de campo.

	2005	%	2019	%
Si	18	64%	14	48%
No	10	36%	15	52%
Total	28	100%	29	100%

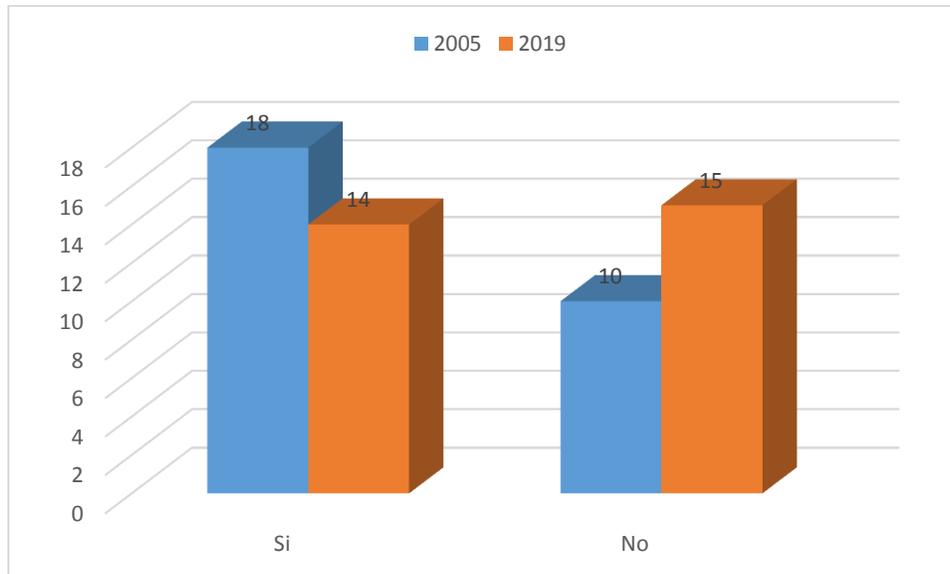


Figura 12. ¿El puesto que actualmente ocupa ha sido el mismo desde su ingreso al ayuntamiento? Interpretación en la figura 13.

Tabla 13

¿Cuáles, según su percepción, son los medios, factores o circunstancias que propician un ascenso en su trabajo? Elaboración propia resultado de la investigación de campo.

	2005	%	2019	%
Méritos	23	72%	21	64%
Plaza vacante	3	9%	0	0%
Recomendación	6	19%	9	27%
Proceso Político	2	6%	3	9%
Total menciones	32	106%	33	100%

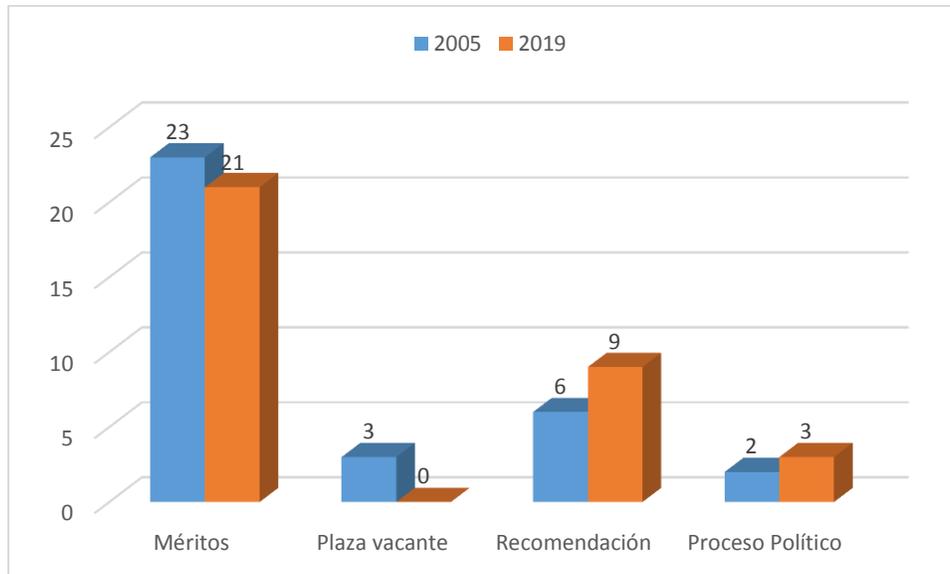


Figura 13. ¿Cuáles, según su percepción, son los medios, factores o circunstancias que propician un ascenso en su trabajo? El análisis en conjunto de las tablas 12 y 13 que corresponden a las preguntas 8 y 9, nos permite observar que se han dado movimientos de personal, esto indica el otorgamiento de oportunidades al personal interno para ocupar otros cargos dentro de la misma organización esta enunciación deriva del hecho de que los servidores públicos expresan que los méritos son un factor muy importante ya que propicia ascensos.

Tabla 14

¿Con que frecuencia se evalúa su trabajo? *Elaboración propia resultado de la investigación de campo.*

	2005	%	2019	%
Anual	1	4%	2	6%
Semestral	1	4%	3	9%
Trimestral	0	0%	12	36%
Bimestral	0	0%	3	9%
Mensual	0	0%	9	27%
Semanal	0	0%	2	6%
Nunca	6	21%	0	0
No hay algo fijo	20	71%	2	6%
Total menciones	28	100%	33	100%

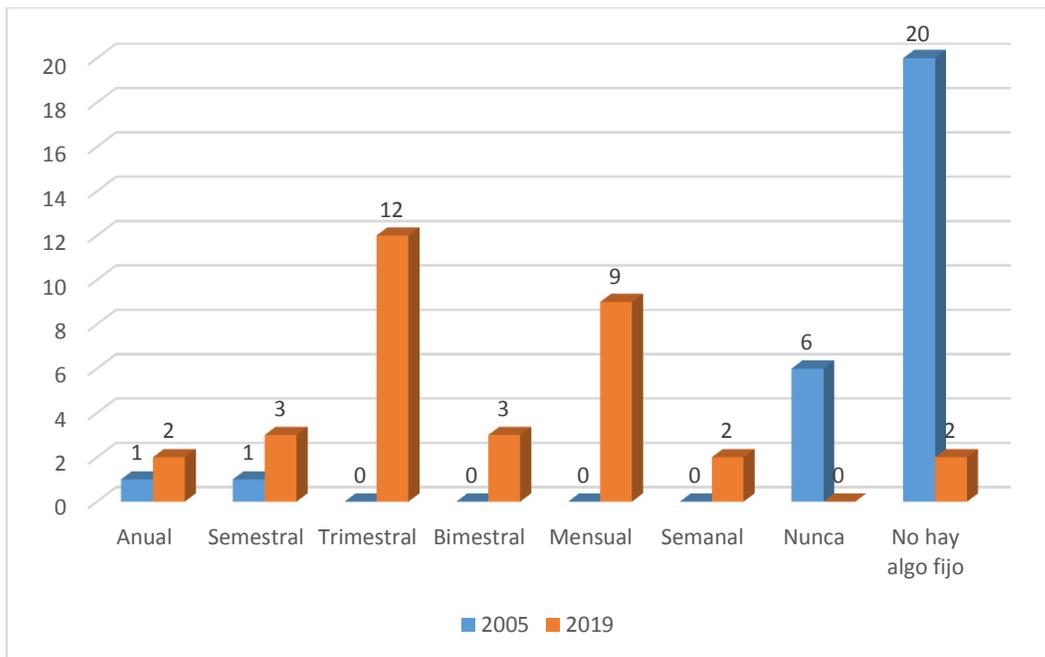


Figura 14. ¿Con que frecuencia se evalúa su trabajo? Interpretación en la figura 15a.

Tabla 15

¿Quién y cómo lo realiza? Quien lo realiza. Elaboración propia resultado de la investigación de campo.

¿Quién lo realiza?	2005	%	2019	%
Jefe inmediato	20	71%	22	76%
Uno mismo	1	4%	2	7%
Recursos humanos	1	4%	0	0%
Nadie	6	21%	0	0%
Diversas áreas	0	0%	5	17%
Total	28	100%	29	100%

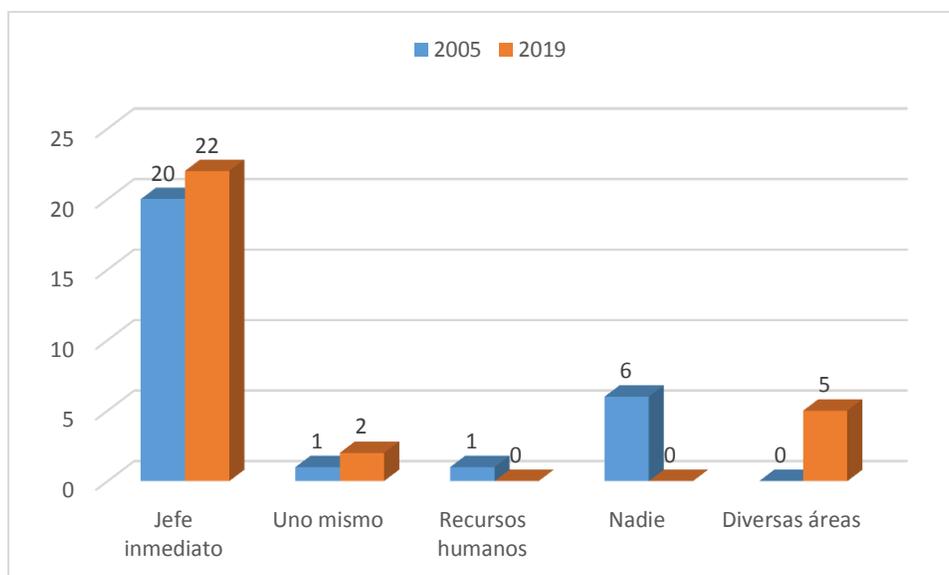


Figura 15. ¿Quién y cómo lo realiza? Interpretación en la figura 15^a.

Tabla 15a

¿Quién y cómo lo realiza? Como lo realiza. Elaboración propia resultado de la investigación de campo.

¿Quién lo realiza?	2005	%	2019	%
Elaborando un reporte (ellos mismos)	15	54%	28	97%
Observación física de los resultados	4	14%	0	7%
Reporte de actividades por área	3	11%	0	0%
No específico	6	21%	0	0%
Evaluación de conocimientos	0	0%	1	3%
Total	28	100%	29	100%

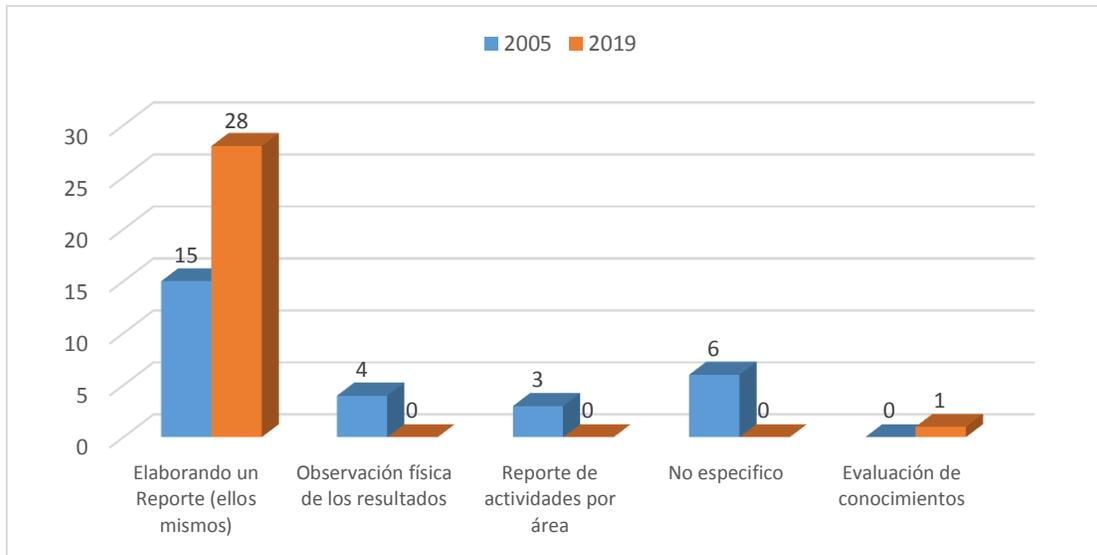


Figura 15a. ¿Cómo lo realiza? Interpretación conjunta de las tablas 14, 15 y 15a. Evaluar el desempeño del personal a mi parecer la brújula que guía de lo particular a lo general es decir desde el personal hasta la institución pública en conjunto, es de allí de donde emana el conocer y comprobar el grado de cumplimiento de los objetivos propuestos a nivel individual y por consecuencia como organización.

En este punto de análisis se observa en ambos momentos, que todo el personal menciona ser evaluado en gran medida por su jefe inmediato y mediante la entrega de reportes que ellos personalmente realizan detallando los avances de los objetivos planteados, así como el logro de las metas alcanzadas.

Evaluar permite una medición sistemática, objetiva e integral de la conducta profesional y el rendimiento o el logro de resultados (lo que las personas son, hacen y logran). Y en este panorama se observa que se encuentra muy limitado su alcance de aplicación.

Estas evaluaciones no pueden restringirse a un simple juicio superficial y unilateral sobre el empleado, hecho por el jefe o alguien del área de recursos humanos. Su objetivo es proporcionar una descripción global, exacta y confiable de la forma en la que el trabajador realiza y ejecuta sus funciones en una posición determinada.

Tabla 16

¿Existe alguna forma en que se incentive su trabajo? Elaboración propia resultado de la investigación de campo.

	2005	%	2019	%
Si	4	14%	17	59%
No	24	86%	12	41%
Total	28	100%	29	100%

Tabla 16a

¿Existe alguna forma en que se incentive su trabajo? ¿De qué forma? Elaboración propia resultado de la investigación de campo.

¿De qué forma?	2005	%	2019	%
Estímulo económico	0	0%	4	24%
Reconocimiento Público	2	50%	10	59%
Día de descanso	1	25%	3	18%
Otro	1	25%	0	0%
Total menciones	4	100%	17	100%

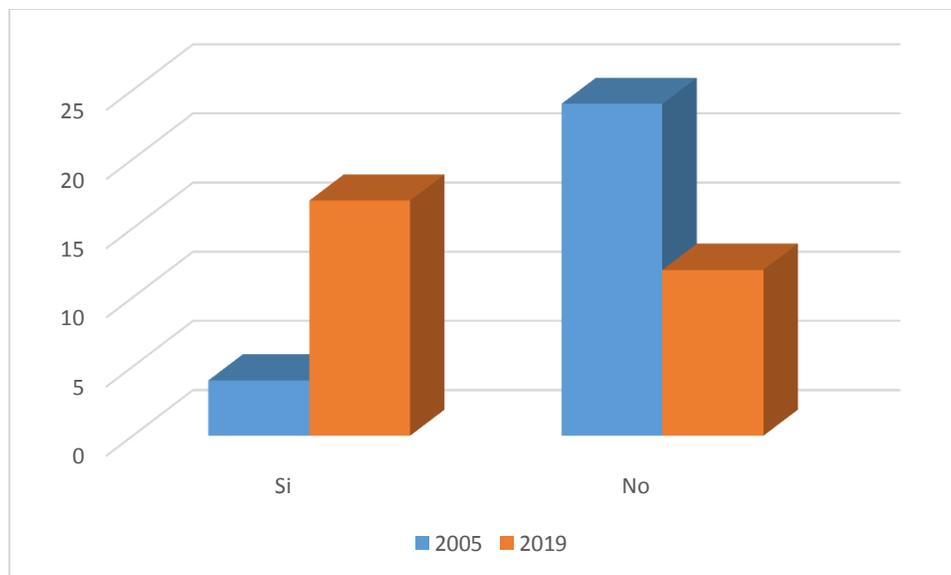


Figura 16. ¿Existe alguna forma en que se incentive su trabajo? Interpretación en la figura 17.

Tabla 17

¿Cuáles motivos considera que propician la falta de otorgamiento de incentivos?

Elaboración propia resultado de la investigación de campo.

	2005	%	2019	%
No existe un sistema de evaluación	4	13%	5	31%
No hay presupuesto	20	65%	8	50%
No hay interés de jefe u otro funcionario	6	19%	3	19%
Otro	1	3%	0	0%
Total menciones.	31	100%	16	100%

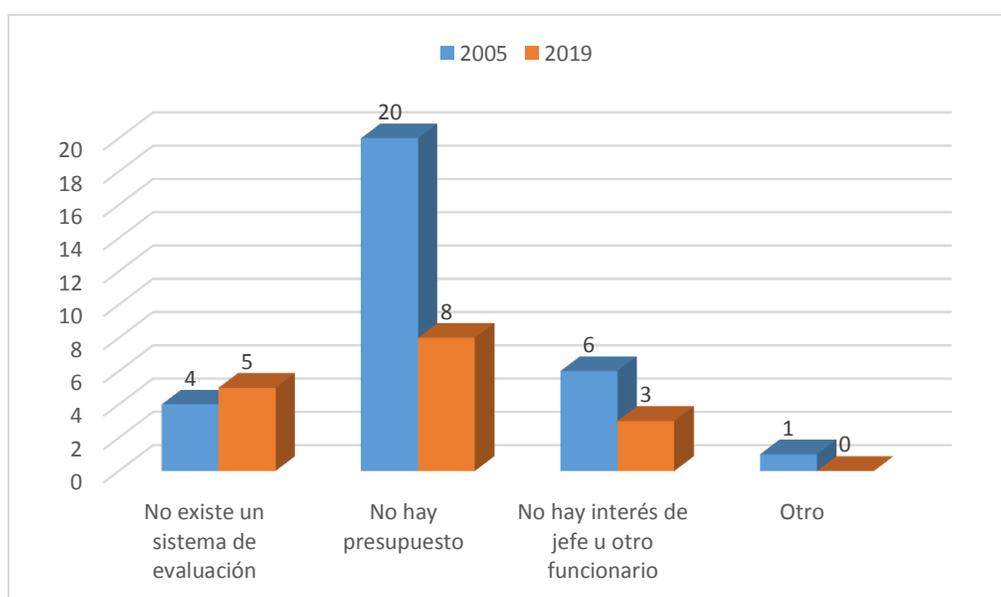


Figura 17. ¿Cuáles motivos considera que propician la falta de otorgamiento de incentivos? Interpretación conjunta de las tablas 16, 16 a, y 17. Durante el análisis llama la atención que en el año 2019 se encuentra plasmado que en un 59% del personal recibe un reconocimiento o estímulo de diferente naturaleza con respecto al 14% del año 2005, pero también deja ver que existe un mínimo grupo de personal al que se le está otorgando un estímulo económico 24% y que en una gran mayoría 59% solo se les da un reconocimiento público por su labor, las causales de esta situación pueden ser variadas, pero según la percepción del personal esto se debe principalmente a que no hay presupuesto y es aquí donde se genera el punto de choque entre a quienes si se les otorga un estímulo económico y el pensamiento de que no hay presupuesto para su otorgamiento.

Tabla 18

¿Conoce el Servicio Civil de Carrera o Servicio Profesional de Carrera? Elaboración propia resultado de la investigación de campo.

	2005	%	2019	%
Si	16	57%	14	48%
No	12	43%	15	52%
Total	28	100%	29	100%

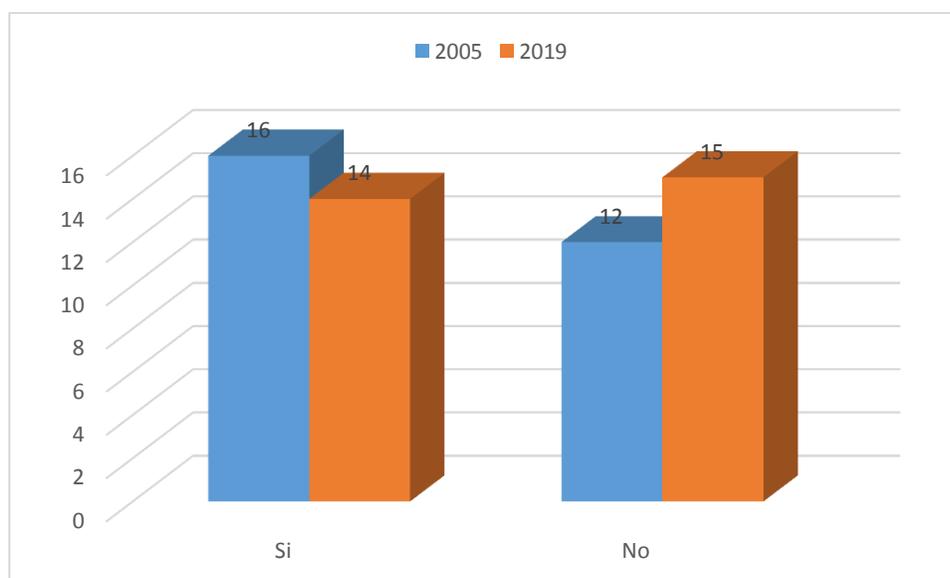


Figura 18. ¿Conoce el Servicio Civil de Carrera o Servicio Profesional de Carrera? Interpretación en la figura 21.

Tabla 19.

¿Cuál es su opinión del impacto en su puesto, si se aplicará en este ayuntamiento el Servicio Profesional de Carrera? Elaboración propia resultado de la investigación de campo.

	2005	%	2019	%
Le favorece	16	57%	28	97%
No le favorece	0	0%	0	0%
No aplica	12	43%	0	0%

Indiferente	0	0%	1	3%
Total	28	100%	29	100%

Tabla 19a.

¿Cuál es su opinión del impacto en su puesto, si se aplicará en este ayuntamiento el Servicio Profesional de Carrera? ¿Por qué? Elaboración propia resultado de la investigación de campo.

	2005	%	2019	%
Aprovechamiento de experiencia	9	30%	13	22%
Mejora en la atención a la ciudadanía	6	20%	10	17%
Continuidad en los planes de trabajo	6	20%	11	19%
Capacitación, actualización y profesionalización	5	17%	7	12%
Seguridad laboral	2	7%	6	10%
Ascender a un mejor trabajo	1	3%	6	10%
Sueldo y funciones acorde a responsabilidades	1	3%	6	10%
Total menciones	30	100%	59	100%

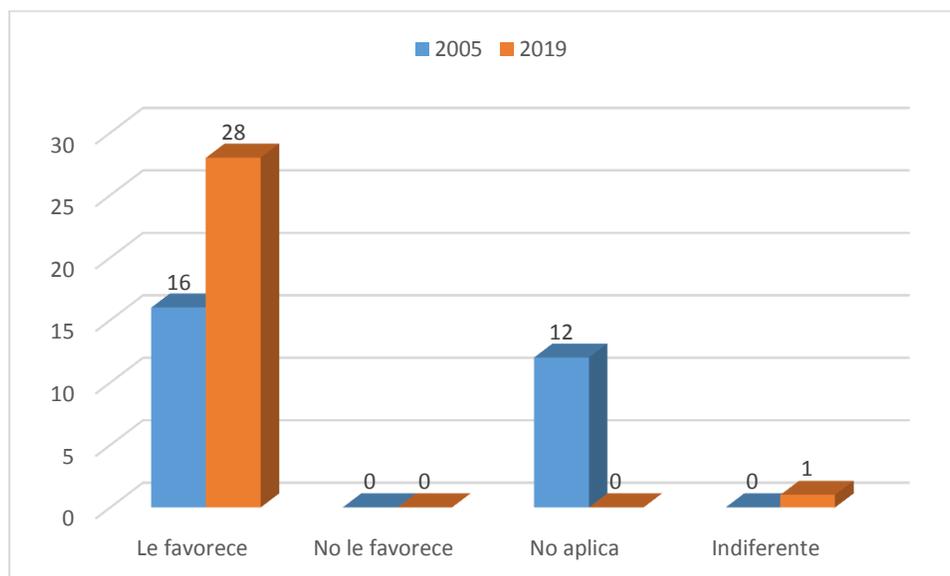


Figura 19. ¿Cuál es su opinión del impacto en su puesto, si se aplicará en este ayuntamiento el Servicio Profesional de Carrera? Interpretación en la figura 21.

Tabla 20.

Si se implementara en el ayuntamiento un proceso de reclutamiento, selección, contratación y evaluación del desempeño, basados en mecanismos y principios administrativos sistematizados ¿Qué impacto tendría sobre su persona? Elaboración propia resultado de la investigación de campo.

	2005	%	2019	%
Le favorece	16	57%	29	100%
No le favorece	0	0%	0	0%
No aplica	12	43%	0	0%
Total	28	100%	29	100%

Tabla 20a.

Si se implementara en el ayuntamiento un proceso de reclutamiento, selección, contratación y evaluación del desempeño, basados en mecanismos y principios administrativos sistematizados ¿Qué impacto tendría sobre su persona? ¿Por qué? Elaboración propia resultado de la investigación de campo.

¿Por qué?	2005	%	2019	%
Se cubrirían los puestos con las personas con capacidad profesional y conocimientos	5	19%	24	44%
Se establecería un sistema de competencias	4	15%	7	13%
Importancia del desempeño	1	4%	9	16%
Incentivos justos	1	4%	6	11%
Mayores oportunidades de trabajo	1	4%	5	9%
Disponible a participar	14	54%	3	5%
Si no existe una buena relación laboral con el jefe inmediato no sería bueno	0	0%	1	2%
Total menciones	26	100%	55	100%

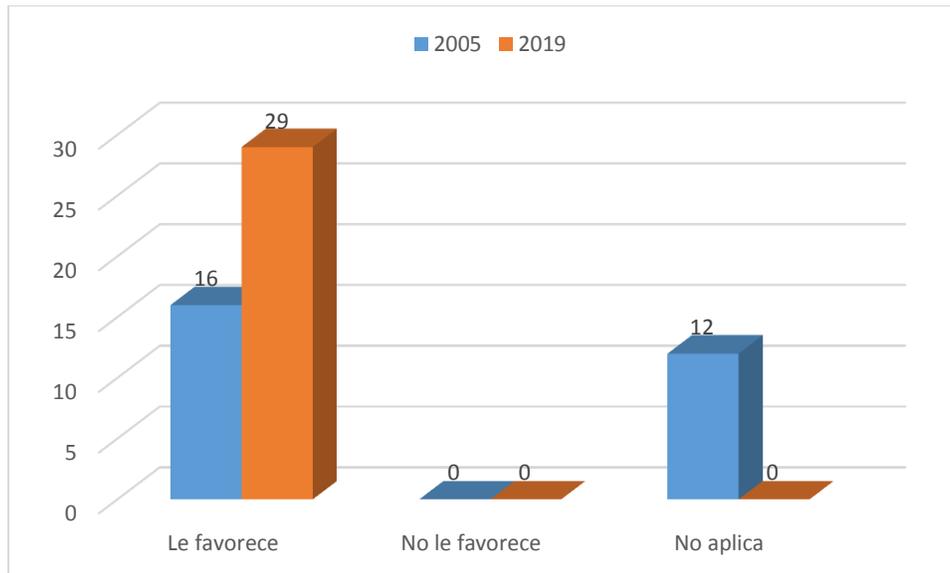


Figura 20. Si se implementara en el ayuntamiento un proceso de reclutamiento, selección, contratación y evaluación del desempeño, basados en mecanismos y principios administrativos sistematizados ¿Qué impacto tendría sobre su persona? Interpretación en la figura 21.

Tabla 21

Si existieran sistemas de promoción, ascenso, incremento salarial e incentivos basados estrictamente en las habilidades y desempeño de las personas en su puesto ¿De qué forma le impactaría? Elaboración propia resultado de la investigación de campo.

	2005	%	2019	%
Le favorece	16	57%	28	97%
No le favorece	0	0%	1	3%
No aplica	12	43%	0	0%
Total	27	100%	29	100%

Tabla 21a

Si existieran sistemas de promoción, ascenso, incremento salarial e incentivos basados estrictamente en las habilidades y desempeño de las personas en su puesto ¿De qué

forma le impactaría? ¿Por qué? *Elaboración propia resultado de la investigación de campo.*

¿Por qué?	2005	%	2019	%
Llevaría a un sistema de competencias, basado en el desarrollo del trabajo, capacidades, habilidades, mejora continua y la profesionalización.	6	40%	23	44%
Provocaría la generación de compromisos	3	20%	3	6%
Saludable y necesario para la administración	2	13%	9	17%
Dispuesto a participar	3	20%	13	25%
El estímulo es importante	1	7%	4	8%
Total menciones	15	100%	52	100%

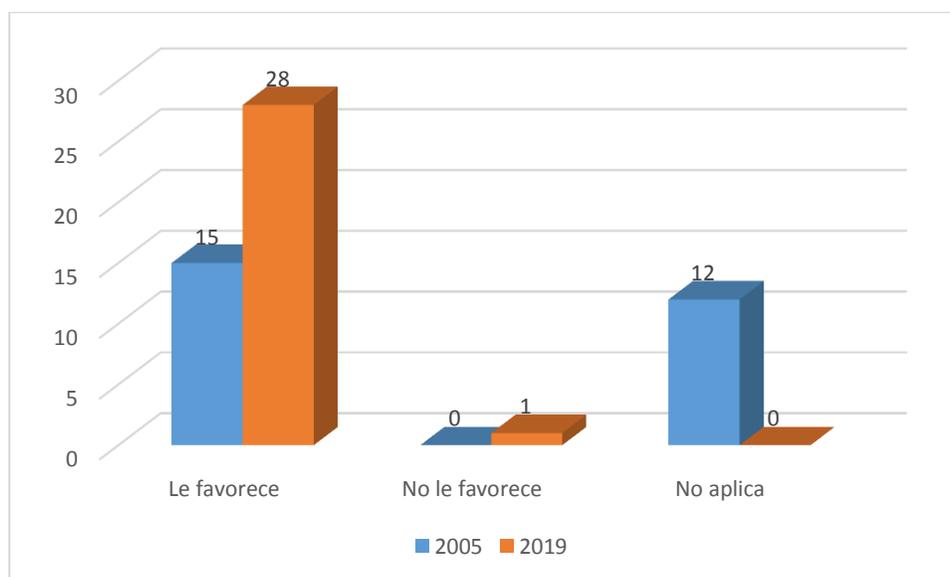


Figura 21. Interpretación conjunta de las tablas 18, 19, 19a, 20, 20a, 21 y 21a. Si existieran sistemas de promoción, ascenso, incremento salarial e incentivos basados estrictamente en las habilidades y desempeño de las personas en su puesto ¿De qué forma le impactaría? Es notoria la disponibilidad del personal de estudio para participar en el proceso que conlleve a la implementación del Sistema del Servicio Profesional de Carrera en H, Ayuntamiento de Temixco, Morelos pues reciben a bien todos los beneficios que a nivel personal, institucional y a la ciudadanía propicia su puesta en marcha generando en el personal la expectativa de que los puestos de mandos medios y superiores sean

ostentados por personal con las competencias laborales requeridas, así como aspirar al reconocimiento de su experiencia, de su trabajo también el replanteamiento de la dignidad del servidor público, además provocar un ciclo de mejora continua en la organización al progreso y vanguardia y una ciudadanía satisfecha y confiada en la capacidad de respuesta del personal que integra al H. Ayuntamiento.

Una vez concluido el análisis del cuestionario, tomando como base los cambios que se han gestado del 2005 y 2019, a continuación, se presenta un análisis FODA, para posteriormente generar la propuesta considerando mitigar las debilidades y potenciar las oportunidades.

7.4 Análisis FODA

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
Edad rango entre 20 y 40 (55%)	Genero 34% mujeres 66% hombres
Escolaridad (Profesional 66% y posgrado 17%)	Se mantiene en el mismo puesto (48%)
Con previa experiencia 82%	Se incentiva su trabajo
Ascenso por méritos (64%)	Conocer los beneficios del SPC
Evaluación mensual y trimestral (63%)	Evaluación del desempeño hecha por Jefe Inmediato
Originan la permanencia	Estudia actualmente si 4% no 86%
Disposición a que se implante	Ascensos por recomendación y proceso político (36%)
Asistencia a cursos de capacitación (76%)	A favor de la implementación del SSPC
Incentivo al trabajo, reconocimiento público	A favor de un sistema de promoción y ascenso con base a resultados
DEBILIDADES	AMENAZAS
Antigüedad en el puesto menor a un	Termino de relación laboral por

año 90%	cambio de administración
Evaluación del desempeño mediante la elaboración de reportes del desarrollo, alcance y objetivos de las actividades (97%)	Derogación o suspensión de la Ley del Servicio Profesional de Carrera
No hay capacitación al entrar en funciones (79%)	Inicio de personal sin las competencias laborales necesarias
Conoce descripción de puesto en forma general en base a la Ley en un 55%	Proceso de selección por participación en campaña y evaluación curricular (60%)
52% No conoce el SPC	

CAPITULO 8
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

**PROPUESTA PARA LA IMPLEMENTACIÓN DEL SERVICIO
PROFESIONAL DE CARRERA EN EL MUNICIPIO DE TEMIXCO,
MORELOS**

8.1. Conclusiones y Recomendaciones

El municipio como primer contacto directo con la ciudadanía es quien precisa de tener personal preparado que le permita satisfacer las demandas de la ciudadanía y así lograr sus objetivos, que lo conlleven a una administración pública transparente, eficiente y eficaz, que retribuya bilateralmente a la ciudadanía y al servidor público en una armonía al dar un servicio que satisfaga sus necesidades y recibir el agradecimiento y reconocimiento del usuario por su labor en la generación de los bienes y servicios que el municipio proporciona a la sociedad.

En el ser humano se encuentra todo el conocimiento para lograr los cambios requeridos para la transformación de su persona, de su municipio, de su estado y por ende de la nación, generar nuevas formas de trabajo es posible con la disposición y convicción de la necesidad latente de un cambio, todo movimiento precisa de rediseñarse y adecuarse a las exigencias de los nuevos tiempos.

Durante el desarrollo de este proyecto y como resultado del diagnóstico y análisis de la situación que prevalece en el personal de mandos medio y superior del municipio de estudio, se fueron descubriendo diferentes áreas de oportunidad y crecimiento tomando como referencia el modelo del Sistema del Servicio Profesional de Carrera, se propone realizar mejoras de forma específica cuatro rubros del Sistema de Gestión de Recursos Humanos del H. Ayuntamiento de Temixco para lograr cimentar las condiciones apropiadas para la implementación del Sistema anteriormente mencionado, si tocamos estos elementos estaremos en la mejor posibilidad de lograr con éxito el objetivo de una administración pública municipal eficaz, eficiente, de calidad, siempre en constante mejora por lo que se propone adoptar siguientes propuestas en cuatro elementos de la gestión de recursos humanos las cuales tienen sus fundamentos en principios generales de administración, en La Ley del Servicio Profesional de Carrera en la Administración Pública Federal, en el Reglamento de la Ley del Servicio Profesional de Carrera en la Administración Pública Federal y en el ACUERDO por el que se emiten las Disposiciones en las materias de Recursos Humanos y del Servicio Profesional de Carrera.

**I. Análisis,
modificación y/o
creación de la
Descripción y perfil de**

**II. Fortalecer el
proceso de la
Selección de personal.**

**III. Enfocar la
capacitación a las
competencias
requeridas por el**

**IV. Mejorar la
Evaluación de
Desempeño**

Propuesta I

Análisis, modificación y/o creación de la descripción y perfil de puesto

Actualmente en el municipio de estudio, las actividades realizadas por el personal son ejecutadas con base en las responsabilidades enmarcadas dentro de la Ley Orgánica Municipal y el Reglamento de Gobierno y Administración del municipio de Temixco, Morelos, (otras leyes y reglamentos que le competan en su ámbito) y en algunos casos haciendo uso de los manuales de organización, además de recibir indicaciones de actividades y responsabilidades que sus superiores les encomiendan, motivos que evidencian la necesidad de revisar, actualizar y en los casos que se requiera elaborar la descripción y perfil de puesto, ya que las Leyes y reglamentos describen las atribuciones de cada dependencia que constituyen la organización municipal más no la descripción y perfil de puesto de cada uno de los mandos medios y superiores que lo integran.

Esta situación motiva a proponer la revisión, actualización y/o creación de la descripción y perfil de puesto en forma clara y específica ya que la descripción y perfil de puesto es el primer escalón hacia una administración pública municipal de logros bipartita al personal y hacia la propia organización, ya que de ella emanan otros procesos o sistemas, además de dotar a la organización de herramientas y/o beneficios tales como: Definir clara y específicamente cada puesto de trabajo, proporcionar los conocimientos de los requerimientos esenciales para realizar una adecuada selección de personal, es una herramienta la planeación para la distribución de tareas o funciones, apoyo para

determinar los programas de capacitación y desarrollo, es la base para la evaluación de puestos, además constituye para el servidor público su herramienta fundamental para desempeñar en forma más eficiente sus actividades y responsabilidades. Derivado de lo cual se sugiere la utilización del siguiente formato como herramienta para realizar una descripción y perfil de puestos.

Como se comentó también se sugiere la observancia del ACUERDO por el que se emiten las Disposiciones en las materias de Recursos Humanos y del Servicio Profesional de Carrera (2019) en sus páginas 23-25 para este tema en específico.

MODELO DE PERFIL DE PUESTOS			
Nivel			
Fecha de Requisición			
Area o Departamento			
1. Titulo del Puesto			
Posición en Organigrama			
Número de personas en el puesto			
Número de subordinados directos			
Número de subordinados indirectos			
Relación con otras áreas			
Relación externa			
2. Propósito del Puesto			
3. Principales Responsabilidades			
4. Decisiones y autorizaciones que pueda toma el titular			
4.1 Problemas o dificultades que enfrenta al desempeñar su trabajo			
4.2 Principal reto del puesto			
5. Conocimientos (académicos, técnicos, idiomas, otros)			
6. Experiencia requerida			
7. Habilidades (Administrativas y de relación con otros)			
8. Datos Generales			
Rango de edad		Género	Estado Civil
% de viaje		Cambio de residencia	

DESCRIPCIÓN DE PUESTO	
I. Datos Generales	
Fecha	
Ocupante del Puesto	
Título del Puesto	
Area	
Departamento o segmento	
Nivel Jerárquico	
Ubicación de la oficina	
II. Propósito General	
III. Finalidades	
1.-	
2.-	
3.-	
4.-	
5.-	
IV. Contenido Organizacional	
Puesto al que reporta	
Puestos que reportan (Pares)	
Puestos que le reportan a este puesto	
Las funciones de estos puestos son	

V. Autoridad y Toma de Decisiones
Cuántas veces por semana se reúne con su superior para acordar asuntos de trabajo? Para que asuntos lo ve más seguido?
En que asuntos pide autorización y a quién se dirige antes de actuar o tomar decisiones?
Qué asuntos puede decidir sin consultar a su superior?
VI. Naturaleza y Alcance
Retos
Circunstancias especiales o condiciones de trabajo
Presión emocional
Cómo calificaría el tipo de presión emocional que su trabajo ejerce sobre usted Seleccione una de las alternativas siguientes Habitualmente hay poca presión sobre el ocupante En situaciones determinadas hay cierta presión sobre el ocupante Constantemente hay fuerte presión sobre el ocupante Permenentemente hay extrema presión sobre el ocupante Cuáles son las circunstancias en las que el puesto ejerce presión sobre el ocupante. Ejemplifique.
Solución de problemas
Que problemas más frecuentes y difíciles que debe resolver en el desempeño de su trabajo

Señale en que se basa para solucionar los problemas a los que su puesto se enfrenta:		
<ul style="list-style-type: none"> a) En los lineamientos de la empresa b) En las instrucciones de su superior c) En los manuales de la empresa d) En un procedimiento donde tiene variaciones y donde usted puede decidir e) En un procedimiento fijo 		
Describa cuales son los apoyos o ayudas con que cuenta para resolverlos		
VII. Relaciones Internas		
Con quién?		Para qué?
Mencione en que comités y juntas formales participa y cuál es su función		
Comité y Junta	Objeto del comité	Función que desempeña
Magnitudes Indicadores de Calidad y		
<p>Es el impacto del trabajo medido en recursos financieros o de otra índole. Dicho impacto puede ser directo, cuando la responsabilidad del logro es total; indirecto cuando se prestan servicios de asesoría o apoyo para que otros logren los resultados y remora o de custodia, cuando se registra, se proporciona información o se tiene responsabilidad en el cuidado y conservación o salvaguarda de bienes.</p> <p>Indique las cifras más importantes que se manejan en su puesto, o que son responsabilidad de usted ya sea en moneda o cualquier otro tipo de unidad o medida y que se definan en el tamaño o importancia de sus decisiones</p>		
Mencione a continuación los presupuestos de los que es responsable		
Concepto de responsabilidad	Monto	
	\$	
	\$	
	\$	
	\$	
	\$	
	\$	
Mencione a continuación el material y el equipo del que es responsable		

Mencione el número de personas que dependen de usted	
Directas	Indirectas
Indicadores de calidad y productividad	
Son todas aquellas cifras que permitan medir la productividad del puesto	
VIII. Perfil o características necesarias para ocupar el puesto	
Estudios	
Especialización	
Experiencia en tiempo y especialidad	
Conocimientos de computación	
Conocimientos especiales	
Habilidades específicas	
Otras:	

(Guía de Recursos Humanos para la Administración Municipal, p.p. 69, 73-76).

Propuesta II

Fortalecer el proceso de Selección de Personal

Otro escenario que se observa como resultado del estudio aplicado al ayuntamiento, es la falta un mecanismo más completo para realizar el proceso de selección de personal. En un gran número los mandos medios y superiores fueron seleccionados mediante una entrevista o evaluación curricular con el jefe solicitante del puesto, así como por apoyo en campaña y recomendaciones para lograr su ingreso al ayuntamiento (estos no constituyen por si solos una herramienta eficaz en la selección de personal), circunstancia que propicia que las plazas sean cubiertas por servidores públicos de los cuales solo se tuvo la impresión de que podrían realizar las actividades encomendadas el no contar con el personal que posee los conocimientos, habilidades y competencias requeridas por el puesto genera en la organización incertidumbre de no cumplir con los objetivos, actividades y responsabilidades, o que no se ejecuten de forma eficaz y eficiente, que no se conformen equipos efectivos de trabajo, generar un gasto excesivo en estar capacitando al personal por no contar con los conocimientos que se requieren en el puesto. Motivo por el cual es urgente que la Oficialía Mayor del municipio realice dicho proceso de manera funcional, ya que, al poder contar con los individuos más capacitados para ejercer un puesto dentro de la administración municipal, establece las bases para formar un equipo eficiente de trabajo y en consecuencia exitoso. Si comenzamos a utilizar

mecanismos que nos permitan seleccionar de una forma más profesional y enfocada a perfiles, conocimientos y resultados, evitando criterios políticos y personales se estaría construyendo el camino a un éxito conjunto de todos los involucrados. Encontramos este proceso fundamentado en el Reglamento del Servicio Profesional de Carrera en el

Artículo 34.- El procedimiento de selección de los aspirantes comprenderá las siguientes etapas: I. Revisión curricular; II. Exámenes de conocimientos y evaluaciones de habilidades; III. Evaluación de la experiencia y valoración del mérito de los candidatos; IV. Entrevistas, y V. Determinación. (Reglamento del Servicio Profesional de Carrera, 2007, p.20 segunda sección)

El proceso dinámico de la selección de personal requiere de evaluar a los posibles candidatos y a su vez todos y cada uno de los requerimientos y criterios plasmados en la descripción y perfil del puesto para así lograr obtener la información precisa que conlleve a una selección efectiva. Para lograr un equilibrio laboral entre el puesto y la persona es decir entre los ofrecimientos que mutuamente se expresan por una parte el ayuntamiento al otorgar un puesto específico que se ajuste a sus necesidades, expectativas, metas laborales y personales y por el otro lado la persona a cumplir con los requerimientos del puesto, además de estar motivado por incorporarse a la organización y dar lo mejor de sí.

También se sugiere la observancia del ACUERDO por el que se emiten las Disposiciones en las materias de Recursos Humanos y del Servicio Profesional de Carrera (20119) numeral 207-243, paginas 88-95.

I. Revisión curricular.

Una vez que se han definido la descripción y perfil de puesto que es la base para la búsqueda de las personas que cubran mejor en esas posiciones, el encargado de reclutamiento y selección realiza la preselección de los candidatos a través de la revisión curricular donde se analiza quien cumple con mayor el puntaje mínimo requerido, para dar continuidad a la etapa siguiente.

II. Exámenes de conocimientos y evaluaciones de habilidades.

Se refiere a una diversidad de posibles pruebas mediante las cuales se busca evaluar el grado con que una persona, por ejemplo, recuerda o reconoce,

comprende, aplica, analiza, sintetiza y/o evalúa datos e información de una o varias disciplinas o áreas de conocimiento.

Estos exámenes pueden ser orales o escritos, si bien para fines del Servicio Profesional de Carrera y a fin de darles mayor transparencia, imparcialidad y equidad se recomienda que sean escritos.

Exámenes Prácticos (evaluaciones de habilidades).

El término “Examen Práctico” se refiere a cualquier tipo de prueba en donde la persona evaluada aplica los conocimientos y/o despliega las habilidades a evaluarse, en una o una serie de tareas, problemas y/o ejercicios.

En la elaboración de un examen práctico se parte de una identificación precisa de la habilidad a evaluar y de su calificación. Cuando aplique, se establecerá también con claridad los resultados o productos esperados de la realización de los comportamientos que expresan la habilidad, sean éstos tangibles o intangibles (por ejemplo: un reporte, una maqueta, un diseño, un instrumento o un equipo armado, el consenso en una decisión). (Secretaría de la Función Pública, Guía para la elaboración y aplicación de mecanismos y herramientas de evaluación para los procesos de selección del Subsistema de Ingreso, p.p.3, 5 y 6).

III. Evaluación de la experiencia y valoración del mérito de los candidatos.

221. El mecanismo de evaluación de experiencia consiste en calificar, con base en una escala establecida por la Unidad, cada uno de los elementos que se detallan a continuación:

- I. Orden en los puestos desempeñados;
- II. Tiempo de permanencia en los puestos desempeñados;
- III. Experiencia en el sector público;
- IV. Experiencia en el sector privado;
- V. Experiencia en el sector social;
- VI. Nivel de responsabilidad;
- VII. Nivel de remuneración;

VIII. Relevancia de funciones o actividades desempeñadas en relación con las del puesto vacante;

IX. En su caso, experiencia en puestos inmediatos inferiores al de la vacante;

X. En su caso, aptitud en puestos inmediatos inferiores al de la vacante, y

XI. Otros elementos que establezca la Unidad o el CTP, previa aprobación de la Unidad, conforme a las particularidades de la dependencia, los cuales podrán representar hasta el 25% del resultado de esta sub etapa. (ACUERDO por el que se emiten las Disposiciones en las materias de Recursos Humanos y del Servicio Profesional de Carrera, numeral 221 (2019) p.90)

Para otorgar una calificación, respecto de los elementos anteriores, se considerará lo siguiente:

Los candidatos serán calificados en el orden en los puestos desempeñados, salvo cuando cuenten con una sola experiencia, cargo o puesto previos.

A todos los candidatos se les deberá calificar respecto de los elementos 2 a 8.

Los candidatos que ocupen o hayan ocupado uno o más de los cargos o puestos inmediatos inferiores al de la vacante serán calificados en el elemento 9.

Los candidatos que cuenten con resultados en la evaluación del desempeño del Sistema en uno o más de los cargos o puestos inmediatos inferiores al de la vacante serán calificados en el elemento 10.

La calificación para cada candidato, por elemento dependerá, en igualdad de oportunidades, de la siguiente escala:

Elemento/Calificación		20	40	60	80	100
1	ORDEN EN LOS PUESTOS DESEMPEÑADOS Nivel jerárquico en la trayectoria laboral del aspirante	N/A	N/A	El nivel jerárquico del último puesto o actual es menor respecto al del inmediato anterior	El nivel jerárquico del último puesto o actual es igual respecto al del inmediato anterior	El nivel jerárquico del último puesto o actual es mayor respecto al del inmediato anterior
2	DURACIÓN EN LOS PUESTOS DESEMPEÑADOS La permanencia en los puestos o cargos ocupados	Menos de 1 año promedio de permanencia por cargo o puesto	1 año promedio de permanencia por cargo o puesto	2 años promedio de permanencia por cargo o puesto	3 años promedio de permanencia por cargo o puesto	4 años promedio de permanencia por cargo o puesto
3	SECTOR PÚBLICO La permanencia en los puestos o cargos ocupados en el Sector Público	Nula experiencia o menor a 3 meses	Mayor o igual a 3 meses y menor a 2 años	2 o 3 años	4 o 5 años	6 años o más
4	SECTOR PRIVADO La permanencia en los puestos o cargos ocupados en el Sector Privado	Nula experiencia o menor a 3 meses	Mayor o igual a 3 meses y menor a 2 años	1 o 2 años	3 o 4 años	5 años o más
5	SECTOR SOCIAL La permanencia en los puestos o cargos ocupados en el Sector Social	N/A	N/A	N/A	Nula Experiencia	Con Experiencia
6	NIVEL DE RESPONSABILIDAD Respuesta seleccionada por el candidato a 5 opciones posibles	He desempeñado puestos donde he desarrollado una serie de actividades sencillas y similares entre sí	He desempeñado puestos que requerían coordinar una serie de funciones y actividades similares y relacionadas entre sí	He desempeñado puestos que requerían coordinar una serie de funciones de naturaleza diferente	He desempeñado puestos que requerían dirigir un área con funciones de naturaleza diferente	He desempeñado puestos que requerían dirigir diversas áreas que contribuían al desarrollo de los planes estratégicos de una o varias unidades administrativas o de negocio
7	NIVEL DE REMUNERACIÓN Se refiere a la percepción salarial que obtiene una persona en el puesto actual o en su caso último que hubiere ocupado	N/A	N/A	Nunca ha recibido remuneración alguna	Igual o inferior a la vacante	Superior a la vacante
8	RELEVANCIA DE FUNCIONES O ACTIVIDADES DESEMPEÑADAS EN RELACIÓN CON LAS DEL PUESTO VACANTE La coincidencia entre la rama del cargo o puesto en el CV del candidato con la rama del cargo puesto vacante	N/A	N/A	En el CV no existe ninguna coincidencia entre la(s) rama(s) de cargo o puesto seleccionado(s) por el candidato y la de la vacante	En el CV existe 1 coincidencia entre la(s) rama(s) de cargo o puesto seleccionado por el candidato y la de la vacante	En el CV existe 2 coincidencias entre la(s) rama(s) de cargo o puesto seleccionado por el candidato y la de la vacante
9	EN SU CASO, EXPERIENCIA EN PUESTOS INMEDIATOS INFERIORES AL DE LA VACANTE APLICA ÚNICAMENTE si el aspirante ocupó u ocupa el puesto(s) inmediato(s) inferior(es) a la vacante	N/A	N/A	Menor a 1 año en el puesto inmediato inferior a la vacante	De 1 a 2 años en el puesto inmediato inferior a la vacante	3 o más años en el puesto inmediato inferior a la vacante
10	EN SU CASO, APTITUD EN PUESTOS INMEDIATOS INFERIORES AL DE LA VACANTE APLICA ÚNICAMENTE si el aspirante ha sido evaluado en el desempeño de un puesto inmediato inferior a la vacante	N/A	Menos de 70 de calificación en la última evaluación de desempeño anual	70 a 89.9 de calificación en la última evaluación de desempeño anual	90 a 95.9 de calificación en la última evaluación de desempeño anual	96 o más de calificación en la última evaluación de desempeño anual

(Secretaría de la función Pública, Dirección General de Desarrollo Humano y Servicio Profesional de Carrera. Metodología y Escalas de Calificación para operar los Mecanismos para la Evaluación de la Experiencia y Valoración del Mérito p.p.4 y 5).

Valoración del mérito

“222. El mecanismo de valoración del mérito consiste en calificar, con base en una escala establecida por la Unidad, cada uno de los elementos que se detallan a continuación:

- I. Acciones de desarrollo profesional;
- II. Resultados de las evaluaciones del desempeño;
- III. Resultados de las acciones de capacitación;
- IV. Resultados de procesos de certificación;

- V. Logros;
- VI. Distinciones;
- VII. Reconocimientos o premios;
- VIII. Actividad destacada en lo individual;
- IX. Otros estudios, y
- X. Otros elementos que establezca la Unidad, o el CTP previa aprobación de la Unidad, conforme a las particularidades de la dependencia, los cuales podrán representar hasta el 25% del resultado de esta sub etapa. (ACUERDO por el que se emiten las Disposiciones en las materias de Recursos Humanos y del Servicio Profesional de Carrera, numeral 221 (2019) p.91)

La calificación para cada candidato, por elemento dependerá, en igualdad de oportunidades, de la siguiente escala:

Elemento/Calificación		20	40	60	80	100
1	ACCIONES DE DESARROLLO PROFESIONAL	Aplicará una vez emitidas las disposiciones en los artículos 43 y 45 del Reglamento de la Ley de Servicio Profesional de Carrera				
2	RESULTADOS DE LAS EVALUACIONES DEL DESEMPEÑO Calificaciones en las evaluaciones de Desempeño Anual de los Servidores Públicos de Carrera Titulares	N/A	Menos de 70 de calificación en la última evaluación de desempeño anual	70 a 89.9 de calificación en la última evaluación de desempeño anual	90 a 95.9 de calificación en la última evaluación de desempeño anual	96 o más de calificación en la última evaluación de desempeño anual
3	RESULTADOS DE LAS ACCIONES DE CAPACITACIÓN Promedio de calificaciones de las Acciones de Capacitación en el ejercicio fiscal inmediato anterior. No aplica si no se autorizaron acciones de capacitación	Promedio menor a 70	N/A	Promedio de 70 a 79.9	Promedio de 80 a 89.9	Promedio de 90 a 100
4	RESULTADO DE PROCESOS DE CERTIFICACIÓN Capacidades profesionales certificadas vigentes de servidores públicos logradas en puestos sujetos a SPC	N/A	Ninguna	1	2	3 o más
5	LOGROS El alcance de un objetivo relevante en su labor o campo de trabajo. Según opciones previstas en la Metodología	N/A	Ninguno	1	2	3 o más
6	DISTINCIONES Es el honor o trato especial concedido a una persona por su labor, profesión o actividad individual. Según opciones en la metodología	N/A	Ninguno	1	2	3 o más
7	RECONOCIMIENTO O PREMIOS Recompensa o galardón otorgado al candidato por agradecimiento o reconocimiento al esfuerzo realizado por algún mérito o servicio en su labor, profesión o actividad individual	N/A	N/A	1	2	3 o más
8	ACTIVIDAD DESTACADA EN LO INDIVIDUAL Es la obtención de los mejores resultados, sobresaliendo en su profesión o actividad individual ajena a su campo de trabajo, del resto de quienes participan en la misma	N/A	Ninguno	1	2	3 o más
9	OTROS ESTUDIOS Estudios máximos concluidos con reconocimiento de validez oficial, adicionales a los requeridos por el perfil del puesto vacante en concurso.	Ninguno	Diplomado	Especialidad o Licenciatura Titulado	Grado de Maestría	Grado de Doctorado o Posdoctorado

(Secretaría de la función Pública, Dirección General de Desarrollo Humano y Servicio Profesional de Carrera. Metodología y Escalas de Calificación para operar los Mecanismos para la Evaluación de la Experiencia y Valoración del Mérito p.p. 11 y 12)

IV. Entrevistas.

La etapa de entrevistas representa la oportunidad para confirmar y profundizar en la información presentada por los aspirantes y los resultados de estos en sus respectivos exámenes y evaluaciones en las etapas anteriores del proceso.

Entre los elementos de valoración a incluir en la entrevista y en su respectiva calificación, se considerarán preferentemente los conocimientos, habilidades, experiencia y/o mérito, sobre cuyo cumplimiento haya surgido alguna duda en las etapas anteriores.

Para este propósito, y si el perfil del puesto para fines de ingreso lo requiere es de utilidad enfocarse en la trayectoria profesional de los aspirantes, como fuente de información del desempeño que puede esperarse de ellos de ocupar el puesto en concurso. Para la realización de esta etapa, es imponente:

a) Definir el tipo de entrevista(s) a realizar, como pueden ser, entre otros:

Entrevista por capacidades

Entrevista por casos Entrevista profunda

b) Definir a los responsables de llevarla a cabo, como pueden ser:

Panel de Expertos Comité Técnico de Selección

Proveedor Externo

c) Identificar con claridad los elementos de valoración que se evaluarán durante la entrevista y que deben preservar la igualdad de oportunidades respecto a los temas generales y cantidad de preguntas para los diferentes aspirantes, al tiempo que por su diversidad de experiencias y habilidades pudiera variar en su contenido, con base en sus respuestas durante esta misma etapa, así como a lo

sugerido como fortalezas y áreas de oportunidad en sus resultados de etapas anteriores.

d) Establecer de antemano la duración aproximada de cada sesión de entrevista, así como las preguntas y, en su caso, tareas que se planteara a los aspirantes durante la sesión correspondiente para recabar la información necesaria sobre su cumplimiento de los diversos elementos del perfil del puesto en concurso.

e) Que los entrevistadores conozcan con la anticipación suficiente la información curricular y resultados de los aspirantes a entrevistar, a fin de que estén en posibilidad de formular preguntas que te permita recabar la información necesaria para valorar qué requisitos cumple cada candidato, de aquellos establecidos en la convocatoria y previstos en el perfil del puesto en concurso.

Para la calificación de la entrevista, se podrá recurrir a alguno de los siguientes esquemas:

Elemento de Valoración	Calificación / Puntos					
	1	2	3	4	5	N/A
Trayectoria Profesional	Los ejemplos de actividades que presentó fueron distintos a las requeridas por el puesto en concurso y para puestos no afines a éste.	Presentó varios ejemplos de actividades similares a las requeridas por el puesto en concurso, pero en puestos no afines a éste.	Presentó varios ejemplos de actividades realizadas en puestos afines al que se encuentra en concurso.	Presentó varios ejemplos de actividades realizadas en puestos afines al que se encuentra en concurso. Las actividades indicadas contribuyeron de manera importante a los resultados de su área.	Presentó varios ejemplos de actividades realizadas en puestos afines al que se encuentra en concurso. Las actividades indicadas contribuyeron de manera importante a los resultados de su área y se efectuaron en los últimos tres años.	No se recabó información suficiente para calificar este elemento.

Elemento de Valoración	Calificación / Puntos					
	1	2	3	4	5	N/A
Mérito (Logros)	No describió ningún logro al que haya contribuido de manera distintiva.	Los logros que describió, y a los cuales contribuyó de manera distintiva, son muy bajos comparados con los resultados esperados en el puesto en concurso o fueron obtenidos hace más de cuatro años.	Los logros que describió, y a los cuales contribuyó de manera distintiva, caen ligeramente por debajo de los resultados esperados en el puesto en concurso o fueron obtenidos hace tres o cuatro años.	Los logros que describió, y a los cuales contribuyó de manera distintiva, corresponden con los resultados esperados en el puesto en concurso y fueron obtenidos en los últimos tres años.	Los logros que describió, y a los cuales contribuyó de manera distintiva, superan los resultados esperados en el puesto en concurso y fueron obtenidos en los últimos tres años.	No se recabó información suficiente para calificar este elemento.

5. DETERMINACIÓN

Previo a la etapa de determinación es importante:

- a) Definir el formato o reporte donde se fundamente la elección del candidato ganador, de entre los finalistas.
- b) Definir el proceso y registro de la reserva de aspirantes de la dependencia.
- c) Definir el formato o reporte para los casos en que el Superior Jerárquico inmediato ejerza su derecho a veto.
- d) Definir el formato de acta del Comité Técnico de Selección para los casos de declaración de ganador y concurso desierto.

Con la finalidad de identificar al candidato ganador entre los aspirantes que hayan aprobado la etapa de entrevista, será importante que en sus deliberaciones, el Comité Técnico de Selección:

- a) Considere para cuál aspirante hay mayor claridad y mayores elementos de evidencia de que podrá desempeñar adecuadamente el puesto de que se trate, y
- b) Considere los resultados de todas las etapas del concurso, así como de los componentes y elementos de valoración de cada una de ellas, según aplique, a fin de aprovechar toda la información disponible.

Para lograr una mayor eficacia en las deliberaciones de la etapa de determinación es recomendable que:

- a) Se mantengan enfocadas en su propósito: La selección de un ganador;
- b) Se procure que la o las sesiones correspondientes se desarrollen en una atmósfera cordial;
- c) Se centren en los resultados cuantitativos obtenidos por cada aspirante, así como en la información cualitativa disponible;
- d) Se consideren, de manera fundamentada, las fortalezas y áreas de oportunidad de los aspirantes que hayan aprobado la etapa de entrevista, respecto del puesto de que se trate, así como la manera como esas

fortalezas y áreas de oportunidad pudieran influir positiva o negativamente en su desempeño;

e) Estimar las necesidades de supervisión y capacitación de cada uno de esos aspirantes para su adecuado desempeño en el puesto de que se trate;

f) Se base en evidencias claras;

g) Se propicie que todos los integrantes del Comité expresen sus respectivos puntos de vista y conclusiones, a fin de conocer sus diferentes puntos de vista, y

h) Se busque conocer los diferentes puntos de vista de los evaluados en cuanto a sus capacidades y recursos para el logro de las metas de desempeño. Se pretende que los evaluados documenten y se involucren en el establecimiento de sus metas de desempeño individual.

De considerarlo necesario, cuando la etapa de entrevistas haya sido realizada por especialistas, el Comité Técnico de Selección podrá solicitar reunirse con todos los candidatos entrevistados o con aquellos que hayan obtenido los resultados generales más altos.

Una vez concluida la etapa de determinación, se habrá finalizado el proceso de selección, dando lugar a la contratación y nombramiento del ganador. (Secretaría de la Función Pública, Guía para la elaboración y aplicación de mecanismos y herramientas de evaluación para los procesos de selección del Subsistema de Ingreso, p.p.13, 15, 16, 18 y 19).

Propuesta III

Enfocar la Capacitación a las competencias requeridas por el puesto.

El proporcionar en forma constante de nuevas herramientas que faciliten el desempeño y mejora de las habilidades, conocimientos, actitudes y experiencias necesarias para cumplir con las responsabilidades de trabajo que se le asigna al personal es una

herramienta que toda organización debe tener. Partiendo de esta idea cabe mencionar que durante el desarrollo de la entrevista en el momento que se tocó el punto de la capacitación el personal en un gran número expresó haber asistido a un curso capacitación y de manera espontánea comentaron que estos cursos no tienen como finalidad lograr una mejora a su área de trabajo, la administración municipal debe fomentar no solo el otorgar capacitación, sino que su diseño y desarrollo debe elaborarse de forma específica a desarrollar y/o acrecentar el desarrollo personal y laboral. La capacitación genera actividades que traen consigo grandes beneficios al personal y en consecuencia a la administración municipal tales como: mantener y mejorar la calidad y cantidad en los resultados del empleado lo que se traduce como un beneficio colectivo, además de permitir adquirir nuevas y mejores habilidades genera equidad al permitir a todos los empleados ampliar sus capacidades y opciones de desarrollo laboral, también reduce los gastos por errores y repetición de procesos. El personal no capacitado o deficientemente capacitado, no podrá brindar el servicio que la comunidad espera además de deteriorar la imagen de toda la administración municipal es por tal razón que se propone realizar una capacitación focalizada en el desarrollo de las competencias contenidas en la descripción y perfil del puesto.

Para desarrollar el ciclo de la capacitación, es preciso fundamentar sus bases en el Plan Municipal de Desarrollo pues es sabido que de él emanan los Objetivos estratégicos y las Metas Institucionales, además de acciones a seguir, derivado del contenido de este documento se determina la necesidad de personal, a partir de este hecho se desarrolla y determina la descripción y perfil de puesto donde encontraremos detalladas todas las competencias requeridas en el personal para que en su ejecución conlleven al logro exitoso de los objetivos enmarcados en su plan de desarrollo. Una capacitación objetiva marca la directriz de accionar para otorgar y/o reforzar las habilidades, conocimientos y la experiencia del personal, para lograr su efectividad es necesario realizar ciertos pasos como lo son la detección de necesidades de capacitación, su planificación, ejecución y evaluación. A continuación, se esquematiza dicho proceso.

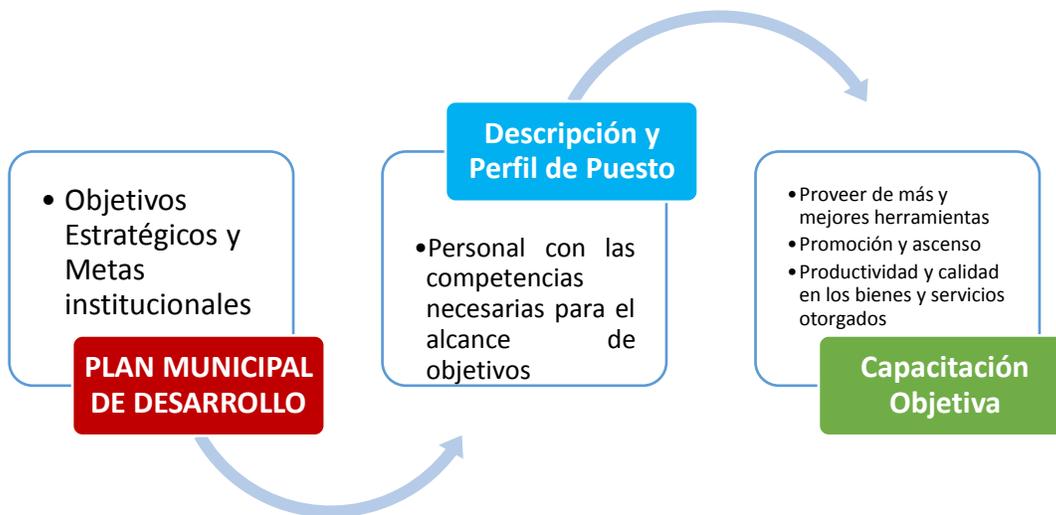


Figura 1. Esquema de la capacitación. Elaboración propia a partir de la Guía para la elaboración y aplicación de mecanismos y herramientas de evaluación para los procesos de selección del Subsistema de Ingreso.



Figura 2. Esquema del proceso de Capacitación Objetiva. Elaboración propia a partir de la Guía para la elaboración y aplicación de mecanismos y herramientas de evaluación para los procesos de selección del Subsistema de Ingreso.

Detección de Necesidades de Capacitación (DNC)

Es el proceso que orienta la estructuración y desarrollo de planes y programas para el establecimiento y fortalecimientos de conocimientos, habilidades o actitudes en los participantes de una organización, a fin de contribuir en el logro de los objetivos de la misma.

Buscar determinar con mayor claridad con el personal el problema, necesidad o desafío que está interfiriendo el desempeño del personal y que afecta a la institución, para logra esto es importante recolectar la mayor cantidad de evidencias posibles (resultados de indicadores de gestión, observación directa en el desempeño de las actividades, registro o buzón de reclamos y sugerencias, entre otros) que demuestren esa realidad y confirmar con el personal si esta situación puede ser subsanada con una actividad de capacitación.

También es importante conocer las expectativas que el personal tiene sobre la capacitación.

Luego, considerando la información disponible, el siguiente paso es

La planificación de la capacitación

La capacitación debe es un proceso planificado que genera las especificaciones que los cursos y/o talleres deben cumplir (objetivos de aprendizaje, metodología, contenidos, actividades, materiales, etc.) que permitirán que los participantes de una actividad de capacitación aprendan, y den aplicación de los contenidos aprendidos.

Para ello se debe analizar y transformar los resultados de la DNC y plasmar los cursos y/o talleres que contengan las herramientas necesarias para la satisfacción de las necesidades para las que han sido diseñados (metodologías y herramientas de enseñanza-aprendizaje), además considerar las capacidades que debe tener el instructor para satisfacer estas necesidades, definir la modalidad de ejecución de la capacitación por ejemplo, presencial, en línea, fuera o dentro del horario de trabajo, duración del curso y/o taller, entre otras. Es importante que exista coherencia entre lo que debe ser aprendido en la instrucción y lo que debe ser demostrado en el puesto de trabajo, por lo que es necesario establecer en este paso los mecanismos de evaluación de aprendizaje.

Ejecución de la capacitación:

Aseguramiento de la calidad del proceso de enseñanza-aprendizaje.

Esta etapa conlleva asegurar la realización de lo ya establecido en la planeación por lo que se requiere contar con una estrategia de seguimiento y monitoreo de las actividades, que a su vez permita en caso de ser necesario realizar ajustes sobre ellas, con el fin de asegurar la efectividad del logro para lo cual fue creada.

Evaluación de la capacitación

En la evaluación se mide el grado en que los conocimientos, las habilidades y actitudes aprendidos en la capacitación, han sido traducidos en un mejor desempeño en el trabajo, contar con información que nos permita evaluar resultados de la efectividad de la capacitación es necesaria para garantizar la calidad de las acciones formativas que se llevan a cabo. Esta es la etapa que debemos profundizar e instalar en los en toda la administración municipal, que la evaluación es un proceso sistemático que determina el “valor” que una actividad o programa de capacitación, está otorgando a las personas y la institución, una “cultura de la evaluación”. (Secretaría de la Función Pública, Guía para la elaboración y aplicación de mecanismos y herramientas de evaluación para los procesos de selección del Subsistema de Ingreso, p.p.10, 15 y 16).

Cabe hacer mención que este proceso también se encuentra contenido en Reglamento del Servicio Profesional de Carrera.

También se sugiere la observancia del ACUERDO por el que se emiten las Disposiciones en las materias de Recursos Humanos y del Servicio Profesional de Carrera para este tema, numeral 46-54 (2019) p.p. 26-37.

Propuesta IV

Mejorar la Evaluación de Desempeño

En el análisis de la información de la investigación de campo se dialogó sobre la evaluación desempeño que se aplica al personal de mandos medios y superiores donde

se obtuvo como resultado que un gran número solo entrega periódicamente reportes del avance de las actividades encomendadas a su jefe inmediato (por la descripción que dieron del reporte se deduce que se trata del POA (Ley Estatal de planeación, (2017), Página 7. ARTICULO *7.- Los Presidentes Municipales remitirán, en su caso, los Planes Municipales de Desarrollo, los Programas Operativos Anuales o los Programas Presupuestarios al Congreso del Estado, para su examen y opinión. Programas Presupuestarios al Congreso del Estado, para su examen y opinión.) estos reportes muestran el avance del logro de los objetivos planteados en el Plan Municipal de Desarrollo, dichos documentos no constituyen en su totalidad la evaluación de desempeño aun cuando el personal considera que es suficiente, al no contar con esta herramienta se originan diversas y lamentables consecuencias por no tener información confiable y oportuna que oriente y mida el cumplimiento de las funciones y metas individuales y colectivas de los servidores públicos, en función de la descripción de puesto además de establecer una comunicación abierta y constante entre jefes y subordinados. Las personas que se desempeñan de manera insuficiente pueden poner en evidencia procesos equivocados de selección y capacitación, o puede indicar que la descripción del puesto no se encuentra bien diseñada. Derivado de esta situación se propone realizar la implementación de la evaluación de desempeño de forma productiva que se convierta en una herramienta útil que ayude a la organización y al personal a decidir, planificar, mejorar y cuando se requiera reorientar sus actividades y objetivos.

Se sugiere realizar su diseño observando las siguientes etapas ya que sirven como guía para conocer en qué y de qué manera debemos intervenir en este proceso además del siguiente formato.

1. Fijación de metas

Al inicio del período de evaluación, el ocupante del puesto discute la descripción de su puesto con su superior y ambos se ponen de acuerdo sobre el contenido de trabajo, definen las responsabilidades del puesto y los compromisos de tarea y de desarrollo a alcanzar durante el semestre en orden de prioridad. Una vez negociadas y establecidas, las principales responsabilidades del puesto y los principales compromisos a alcanzar durante ese período se determinan el plazo, las condiciones, los criterios de medición y las fechas de revisión del avance de los mismos.

2. Entrevistas trimestrales de avance

Periódicamente, en las fechas acordadas, se revisa el avance en el cumplimiento de las principales responsabilidades del puesto y los principales compromisos de tarea y desarrollo a través de diálogos de mejora de desempeño (trimestralmente), en los que se analizan las desviaciones, si las hubiera, y se acuerdan medidas correctivas.

3. Entrevista de evaluación

Al finalizar el año se realiza una entrevista entre superior y subordinado para revisar de manera conjunta los resultados obtenidos y proceder a hacer la evaluación total del cumplimiento de las principales responsabilidades de trabajo y los compromisos de tarea y de desarrollo (anualmente).

4. Evaluación global del desempeño

Es el resultado de sintetizar (anualmente) la evaluación de objetivos de trabajo, la evaluación de compromisos de desarrollo y la evaluación del seguimiento a los objetivos.

5. Planes de desarrollo

Finalmente, se establecen, conjuntamente los planes de desarrollo en base a los puntos fuertes y débiles detectados. (Guía de Recursos Humanos para la Administración Pública Municipal, p.52)

También se sugiere la observancia del ACUERDO por el que se emiten las Disposiciones en las materias de Recursos Humanos y del Servicio Profesional de Carrera para este tema. Numeral 55-58 (2019) p.p. 37-46.

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO			
Este instrumento le servirá para revisar el desempeño del personal a su cargo, y poder fijar metas para mejorarlo, así como para poder elaborar planes de desarrollo para cada persona; por ello es muy importante que sea llenado del modo más objetivo y sincero posible en todos los aspectos que se revisan. Se recomienda revisar su bitácora o registro de logros y acuerdos del subordinado del que se trate.			
I. Información general			
Nombre			
Puesto			
Departamento			
Dependencia			
Antigüedad			
Edad:		Sexo:	Último grado de estudios:
Nombre del jefe inmediato:			
Puesto del jefe inmediato:			
Período de evaluación:			
II. Síntesis de la evaluación			
1. Evaluación de Resultados en el Trabajo:			
Excede normalmente	Excede ocasionalmente	Alcanza siempre	No alcanza normalmente
2. Evaluación de Productividad			
Excede normalmente	Excede ocasionalmente	Alcanza siempre	No alcanza normalmente
3. Evaluación de apego a Normas			
Excede normalmente	Excede ocasionalmente	Alcanza siempre	No alcanza normalmente
4. Evaluación de características:			
Excede normalmente	Excede ocasionalmente	Alcanza siempre	No alcanza normalmente
Resultado Final			

1.- Evaluación de Resultados en el Trabajo

Se refiere a la evaluación de resultados del trabajo, considerando los objetivos del puesto y sus compromisos personales en términos de la tarea, durante el lapso indicado. En el apartado de metas y objetivos por favor especifique la forma de medición y la fecha comprometida para cubrirlo.

<i>Definiciones</i>	
A Excede Siempre	El desempeño es constantemente superior a lo pactado
B Excede Ocasionalmente	El desempeño supera ocasionalmente los resultados pactados
C Alcanza Siempre	Los resultados se apegan a lo pactado de manera adecuada y completa
D No Alcanza Normalmente	Regularmente los resultados no alcanzan los niveles establecidos

Resultados en el trabajo

	A	B	C	D
La adecuación en los resultados obtenidos, que se derivan de la naturaleza y objetivos del puesto				
La calidad de los resultados corresponde a lo esperado por la empresa de acuerdo a los objetivos del puesto y los estándares establecidos				
La atención al cliente interno y/o externo es adecuada				
La oportunidad de los resultados obtenidos se adecua a lo estipulado con el empleado				
Se obtiene una adecuada disposición para la realización del trabajo, en cuanto a tiempo y lugar				
Proyectos o tareas especiales encomendadas adicionalmente a las responsabilidades del puesto				
Cumple con este tipo de tareas adecuadamente y con los resultados pactados				
Mantiene un buen nivel de calidad en estas tareas				
Tiene buena disposición para cumplir con estas tareas cuando le son encomendadas				

Metas y objetivos fijados para el periodo

	A	B	C	D

CALIFICACIÓN FINAL

2.- Evaluación de Productividad

En este apartado se tomarán en consideración todos los indicadores de productividad marcados en la descripción del puesto correspondiente, y si el evaluador (jefe) lo considera conveniente, se adicionarán los que procedan. Es muy importante que los indicadores de productividad permanezcan constantes para el puesto mientras no cambie su descripción, es decir, mientras sean los mismos objetivos y responsabilidades los considerados para el puesto.

Indicadores de productividad de acuerdo a la descripción de puesto, en actividades normales

	A	B	C	D

Calificación

3.- Evaluación de Apego a Normas

Este apartado, se refiere a las normas de aplicación general que se consideran sanas para el funcionamiento de la empresa, de cara a la disciplina y para respetar los lineamientos mínimos de seguridad establecidos

Las normas establecidas por la empresa, de aplicación general				
	A	B	C	D
Puntualidad a las horas de entrada				
Asistencia (faltas injustificadas)				
Limpieza de su área				
Rapidez y puntualidad para cumplir el trabajo encomendado en las horas laborables				
Buen uso y conservación de sus máquinas y/o herramientas de trabajo				
Observación de las medidas de seguridad establecidas para su área de trabajo				
Tratao con sus compañeros y superiores				
Calificación				

4.- Evaluación de Características Nivel Gerencial

Aquí se evaluarán aquellas características con que la persona desarrolla sus actividades y que influyen de manera directa en el logro de los resultados que la persona obtiene en relación al trabajo que le ha sido encomendado. Lea cuidadosamente las definiciones antes de calificar cada factor, para evitar errores.

FACTORES	A	B	C	D
Conocimientos técnicos: Mide el grado de dominio de la materia, métodos y procedimientos que involucra el puesto de trabajo				
Habilidades de dirección y administración: Mide la habilidad para usar los recursos disponibles, mediante la planeación, organización, y control del trabajo, tanto propio como de los subalternos				
Solución de problemas: Mide la capacidad de analizar y resolver los asuntos generados por el propio trabajo de tal forma que los resultados sean mejorados				
Conocimientos de dirección: Mide los conocimientos y su aplicación sobre las técnicas de supervisión, y de desarrollo de personal				
Iniciativa: Mide la capacidad de aportar ideas y soluciones nuevas para aprovechar las oportunidades que se presentan				
Creatividad: Mide la capacidad para diseñar y aplicar formas originales y efectivas de realizar las funciones y de resolver los problemas y los conflictos				
Energía de logro: Mide la fuerza personal para alcanzar resultados superando las dificultades y presiones de trabajo				
Relaciones internas: Mide la capacidad de relacionarse en forma adecuada y efectiva con las personas con las que tiene una relación de trabajo, procurando un ambiente de cordialidad y de colaboración				
Comunicación: Mide las habilidades de expresión verbal o escrita de la persona y las de escucha activa				
Trabajo en equipo: Mide la disposición de trabajar con otros, para lograr objetivos comunes.				
Supervisión: Mide las forma de dirigir a otros, supervisar el cumplimiento de sus tareas, y de formar grupos integrados con el personal que le reporta				
Liderazgo: Mide la capacidad para inspirar a otros para el logro de los objetivos del área.				
Seguridad: Mide la disposición de salvaguardar el equipo y material de trabajo, así como la seguridad de las personas que laboran en la empresa				
Intensidad: Mide la capacidad de mantener los mismos niveles de eficiencia aún en situaciones de clara presión				
Mejora permanente: Mide la búsqueda continua de intentar nuevas medios para mejorar permanentemente la realización del trabajo encomendado				
Motivación: Mide la importancia de trabajar con el deseo de logros individuales y de grupo				
Planificación y organización: Mide la forma de establecer cursos de acción para sí mismo y para otros, a fin de lograr los mejores resultados				
Calificación				

4.- Evaluación de Características Nivel Operativo

Aquí se evaluarán aquellas características con que la persona desarrolla sus actividades y que influyen de manera directa en el logro de los resultados que la persona obtiene en relación al trabajo que le ha sido encomendado. Lea cuidadosamente las definiciones antes de calificar cada factor, para evitar errores

FACTORES	A	B	C	D
Conocimientos técnicos: Mide el grado de dominio de los procedimientos o técnicas relacionados con las actividades del puesto				
Conocimientos de la institución: Mide el grado de conocimiento de las políticas y la filosofía de la empresa				
Solución de problemas: Mide la capacidad de solucionar los problemas que se le presentan en el desarrollo de su trabajo				
Actitud de logro: Mide la disposición de superar las dificultades, y alcanzar resultados				
Persistencia: Mide la capacidad de continuar trabajando hasta concluir la tarea, sin importar el tiempo que ésta requiera				
Interés: Mide el interés mostrado para el desarrollo del trabajo, y la forma de realizarlo				
Relaciones: Mide la habilidad para relacionarse constructivamente con sus compañeros, jefes, y otras personas con las que trate				
Cooperación: Mide la disposición y motivación para cooperar con otros y enfrentar las responsabilidades que esto conlleva				
Mejora permanente: Mide la búsqueda y el aporte de ideas para mejorar continuamente su trabajo				
Sentido de superación: Mide la disposición de autodesarrollo y la aceptación de retos nuevos				
Habilidad para la comunicación: Mide la habilidad para expresarse con claridad, así como para escuchar con eficiencia				
Resistencia a la frustración: Mide la capacidad para manejarse ante situaciones difíciles incluso con desilusión, sin bajar su nivel de eficiencia				
Integridad: Mide la capacidad para manejarse con estricto apego a las normas éticas de la empresa y de la sociedad				
Adaptabilidad: Mide la capacidad de trabajar eficientemente en diferentes situaciones y tipos de trabajo				
Calificación Total				

III Conclusiones							
Áreas fuertes del colaborador				Áreas por mejorar del colaborador			
Nuevas tareas, funciones o proyectos							

(Guía de Recursos Humanos para la Administración Pública Municipal, p.p. 81-87)

El momento actual requiere de un mayor nivel de capacidad de respuesta de nuestras instituciones gubernamentales, por lo que con la realización de las propuestas anteriores se facilitaría la implementación del Servicio Profesional de Carrera en el municipio de Temixco Morelos, pues permitiría estar en posibilidades de enfrentar el reto de su puesta en marcha, siendo ejemplo a seguir de otros municipios en el Estado.

Referencias

ACUERDO por el que se emiten las Disposiciones en las materias de Recursos Humanos y del Servicio Profesional de Carrera, (2019)

ACUERDO por el que se emiten las Disposiciones en las materias de Recursos Humanos y del Servicio Profesional de Carrera, así como el Manual Administrativo de Aplicación General en materia de Recursos Humanos y Organización y el Manual del Servicio Profesional de Carrera. Acuerdo publicado en el Diario Oficial de la Federación el 12 de julio de 2010. Última reforma publicada DOF 17 de mayo de 2019

Bando de Policía y Buen Gobierno, para el Municipio de Temixco, Morelos. (2017).

Código de Ética y Conducta de los Servidores Públicos del Ayuntamiento de Temixco y sus Organismos Descentralizados publicado en el Periódico Oficial "Tierra y Libertad", número 5496, de fecha 17 de Mayo del 2017.

Constitución Política del Estado Libre y Soberano de Morelos, que reforma la del año de 1888 última reforma: 26-09-2019

Chiavenato Idalberto. Administración de recursos humanos 5° edición Mc. Graw Hill.

Douglas A. Lind, William G. Marchal, Samuel A. Wathen. Estadística Aplicada a los negocios y a la Economía. Mc. Graw Hill.

Duhalt Krauss, Miguel. La administración de Personal en el sector público. Instituto Nacional de Administración Pública. Primera edición. México, 1972.

Estatuto que rige el Servicio Civil de Carrera en el Congreso del Estado de Morelos. (2003)

Ley del Servicio Civil del Estado de Morelos última reforma: 08-03-2017

Ley del Servicio Profesional de Carrera en la Administración Pública Federal nueva Ley publicada en el Diario Oficial de la Federación el 10 de abril de 2003 texto vigente última reforma publicada DOF 09-01-2006

Ley Estatal de Planeación última reforma: 31-12-2017

Ley Orgánica de la Administración Pública del Estado Libre y Soberano de Morelos última reforma: 25-03-2019

Ley Orgánica Municipal del Estado de Morelos. Última Reforma: 11-07-2018

Méndez, José Luis, Mesta, Jesús, Pérez Hugo, Uvalle Ricardo, Arellano David, Cedillo Miguel Ángel, Fócil Mario Alberto, Herrera Alejandro y Aguilera, Hernando y Bohórquez, Eduardo. (2004). Servicio profesional de Carrera. Fundación Mexicana de Estudios Políticos y Administrativos A.C.

Plan Estatal de Desarrollo del Estado de Morelos 2019-2024.

Plan Estatal de Desarrollo Estatal, (2019), Expedió Poder Ejecutivo del Estado de Morelos Periódico Oficial 5697 Segunda Sección "Tierra y Libertad"

Plan Nacional de Desarrollo 1983-1988. Lineamientos para asegurar eficiencia, honradez y control en la ejecución del gasto público.

Programa para el Servicio Profesional de Carrera en la Administración Pública Federal, 2012.

Programa para el Servicio Profesional de Carrera en la Administración Pública Federal 2013.

Programa para el Servicio Profesional de Carrera en la administración pública Federal 2004-2006. (2005)

Programa para el Servicio Profesional de Carrera en la administración pública Federal 2006-2012.

Programa para el Servicio Profesional de Carrera en la administración pública Federal 2013-2018.

Raúl Rojas Soriano. Guía para la realización de investigaciones sociales. Ed TYV Editores.(2013).

Reglamento de Gobierno y de la Administración Pública del Municipio de Temixco, Morelos, (2018).

Reglamento Interior de la Oficialía Mayor del Municipio de Temixco.(2014)

Secretaria de la función Pública, Dirección General de Desarrollo Humano y Servicio Profesional de Carrera. Metodología y Escalas de Calificación para operar los Mecanismos para la Evaluación de la Experiencia y Valoración del Mérito.

Secretaria de la Función Pública, Guía para la elaboración y aplicación de mecanismos y herramientas de evaluación para los procesos de selección del Subsistema de Ingreso)

Secretaria de la Función Pública. Guía de Recursos Humanos para la Administración Pública Municipal.

Uvalle Berrones Ricardo, Marcela Bravo Ahuja Ruiz.. La profesionalización del servicio público en México. Visión multidimensional del Servicio Publico Profesionalizado. Facultad de Ciencias Políticas y Sociales, UNAM-Plaza y Valdés S.A. de C.V. 1ª. Edición México 1999.

ANEXO
INSTRUMENTO USADO

CUESTIONARIO

APLICADO A PERSONAL DE MANDOS MEDIOS Y SUPERIORES DEL MUNICIPIO DE TEMIXCO, MORELOS

Febrero 2005 y octubre de 2019.

La información que usted proporcione en este cuestionario es únicamente para fines estadísticos.

Si tiene algún comentario adicional puede expresarlo al final del cuestionario.

1. a. Edad _____ 2.b. Genero _____ 3.c. ¿Grado Máximo de estudios? _____

4.d. ¿Estudia actualmente? No. ___ Si ___

5. e. ¿Antigüedad en el puesto actual?

6. f. Enuncie las instituciones donde ha prestado sus servicios.

Gobierno _____

Iniciativa Privada _____

En ambas _____

En ninguna _____

Gobierno:	Federal _____	Estatal _____	Municipal _____
Años de servicio	_____	_____	_____

Motivo de separación:

Mejor propuesta laboral _____

Termino de administración _____

Renuncia _____

Cambio de área _____

Interinato _____

Recorte de personal _____

Jubilación _____

Desaparición de la dependencia _____

Otro: _____

Iniciativa privada ¿En cuál sector o rama?

Motivo de separación:

Mejor propuesta laboral _____

Negocio propio _____

Renuncia _____

Otro: _____

7. g. ¿Participo en algún proceso de selección para ingresar al ayuntamiento?

No. ____ Sí. ____

Entrevista ____

Examen ____

Evaluación curricular ____

Otro _____

8. h. ¿El puesto que actualmente ocupa ha sido el mismo desde su ingreso al ayuntamiento? No ____ Si ____

9. i. ¿Cuáles, según su percepción, son los medios, factores o circunstancias que propician un ascenso en su trabajo?

Méritos ____ Plaza vacante ____ Recomendación ____ Otro _____

10.j. ¿Existe alguna forma en que se incentive su trabajo?

No. ____ Sí. ____

Estímulo económico ____ Reconocimiento Público ____

Día de descanso ____ Otro _____

11. k. ¿Cuáles motivos considera que propician la falta de otorgamiento de incentivos?

No existe un sistema de evaluación ____ No hay presupuesto ____

No hay interés del jefe inmediato ____ Otro: _____

u otro funcionario ____

12. l. ¿Con que frecuencia se evalúa su trabajo?

Anual ____ Semestral ____ Trimestral ____

Bimestral ____ Mensual ____ Otro _____

13. m. ¿Quién y cómo lo realiza?

¿Quién?

Jefe inmediato ____

Uno mismo ____

Área de recursos humanos _____

Otro _____

¿Cómo?

14. n. ¿Conoce la descripción de su puesto?

No. ____ ¿Por qué?

Sí. ____ ¿Medio mediante el cual lo conoce?

Ley ____ Manuales ____

Reglamento de trabajo ____ Otro _____

15.ñ. Al ocupar el puesto actual, ¿Recibió capacitación?

No. ____ Si ____

Cursos ____ Platica o comentarios _____

Manuales ____ Otro _____

16. o. ¿Ha asistido a algún curso de capacitación, congreso, seminario o actividades que le permitan conocer, reafirmar, ampliar y mejorar la realización de su trabajo?

No. ____

Sí. ____ ¿Cuándo? _____

17. p. ¿Cuáles serían los factores que originen su permanencia en el puesto?

Desarrollo eficiente de su trabajo ____ Amigos y conocidos en la administración actual ____

Continuidad del partido político _ Otro _____

18. q. ¿Conoce el Servicio Civil de Carrera o Servicio Profesional de Carrera?

No. ____ Sí. ____

19. r. ¿Cuál es su opinión del impacto en su puesto, si se aplicará en este ayuntamiento?

Le favorece ____ No le favorece ____ Otro _____

¿Por qué?

Aprovechamiento de la experiencia ____

Mejora en la atención ciudadana ____

Continuidad de planes de trabajo ____

Ascender a un mejor trabajo ____

Capacitación, actualización y

Sueldo y funciones acorde a

profesionalización ____

responsabilidades ____

Seguridad laboral ____

Otro: _____

20. s. Si se implementara en el ayuntamiento un proceso de reclutamiento, selección, contratación y evaluación del desempeño, basados en mecanismos y principios administrativos sistematizados ¿Qué impacto tendría sobre su persona?

Le favorece ____ No le favorece ____ Otro _____

¿Por qué?

Se establecería un sistema de competencias ____

Incentivos justos ____

Se cubrirían los puestos con personas con capacidad profesional y conocimientos ____

Importancia del desempeño ____

Disponible a participar ____

Mayores oportunidades de trabajo ____

Otro ____

21.t. Si existieran sistemas de promoción, ascenso, incremento salarial e incentivos basados estrictamente en las habilidades y desempeño de las personas en su puesto ¿De qué forma le impactaría?

Le favorece ____ No le favorece ____ Otro _____

¿Por qué?

Llevaría a un sistema de competencias, basado en el desarrollo de trabajo, capacidades, habilidades, mejora continua y la profesionalización ____

Provocaría la generación de compromisos ____

Saludable y necesario para la administración ____

Dispuesto a participar ____

El estímulo es importante ____

Otro ____

Comentarios _____

Gracias por su tiempo y apoyo.



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DEL
ESTADO DE MORELOS



Cuernavaca, Morelos a 5 de Diciembre del 2019.

DRA. LAURA PATRICIA CEBALLOS GILES
DIRECTORA DE LA FCAeI
PRESENTE

En mi carácter de revisor de Tesis, hago de su conocimiento que he leído con interés la tesis para obtener el grado Maestría en Administración, del estudiante Delfa Calderón Vital, con matrícula 512003107, con el título **PROPUESTA PARA IMPLEMENTAR EL SERVICIO PROFESIONAL DE CARRERA EN MANDOS MEDIOS Y SUPERIORES EN EL H. AYUNTAMIENTO DE TEMIXCO, MORELOS** por lo cual, me permito informarle que después de una revisión cuidadosa de dicha tesis, concluyo que el trabajo se caracteriza por el establecimiento de objetivos académicos pertinentes y una metodología adecuada para su logro. Además construye una estructura coherente y bien documentada, por lo cual considero que los resultados obtenidos contribuyen al conocimiento del tema tratado.

Con base en los argumentos precedentes me permito expresar mi **VOTO APROBATORIO** por lo que de mi parte no existe inconveniente para que la estudiante continúe con los trámites que esta Secretaría de Investigación y Posgrado tenga establecidos para obtener el grado mencionado.

Atentamente
Por una humanidad culta
Una universidad de excelencia

Dr. Benjamín López Ortiz
Profesor- investigador
Facultad de Contaduría, Administración e Informática



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DEL
ESTADO DE MORELOS



Cuernavaca, Morelos a 5 de Diciembre del 2019.

DRA. LAURA PATRICIA CEBALLOS GILES
DIRECTORA DE LA FCAeI
PRESENTE

En mi carácter de revisor de Tesis, hago de su conocimiento que he leído con interés la tesis para obtener el grado Maestría en Administración, del estudiante Delfa Calderón Vital, con matrícula 512003107, con el título **PROPUESTA PARA IMPLEMENTAR EL SERVICIO PROFESIONAL DE CARRERA EN MANDOS MEDIOS Y SUPERIORES EN EL H. AYUNTAMIENTO DE TEMIXCO, MORELOS** por lo cual, me permito informarle que después de una revisión cuidadosa de dicha tesis, concluyo que el trabajo se caracteriza por el establecimiento de objetivos académicos pertinentes y una metodología adecuada para su logro. Además construye una estructura coherente y bien documentada, por lo cual considero que los resultados obtenidos contribuyen al conocimiento del tema tratado.

Con base en los argumentos precedentes me permito expresar mi **VOTO APROBATORIO** por lo que de mi parte no existe inconveniente para que la estudiante continúe con los trámites que esta Secretaría de Investigación y Posgrado tenga establecidos para obtener el grado mencionado.

Atentamente
Por una humanidad culta
Una universidad de excelencia

Dr. Fernando Romero Torres
Profesor- investigador
Facultad de Contaduría, Administración e Informática



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DEL
ESTADO DE MORELOS



Cuernavaca, Morelos a 5 de Diciembre del 2019.

DRA. LAURA PATRICIA CEBALLOS GILES
DIRECTORA DE LA FCAeI
PRESENTE

En mi carácter de revisor de Tesis, hago de su conocimiento que he leído con interés la tesis para obtener el grado Maestría en Administración, del estudiante Delfa Calderón Vital, con matrícula 512003107, con el título **PROPUESTA PARA IMPLEMENTAR EL SERVICIO PROFESIONAL DE CARRERA EN MANDOS MEDIOS Y SUPERIORES EN EL H. AYUNTAMIENTO DE TEMIXCO, MORELOS** por lo cual, me permito informarle que después de una revisión cuidadosa de dicha tesis, concluyo que el trabajo se caracteriza por el establecimiento de objetivos académicos pertinentes y una metodología adecuada para su logro. Además construye una estructura coherente y bien documentada, por lo cual considero que los resultados obtenidos contribuyen al conocimiento del tema tratado.

Con base en los argumentos precedentes me permito expresar mi **VOTO APROBATORIO** por lo que de mi parte no existe inconveniente para que la estudiante continúe con los trámites que esta Secretaría de Investigación y Posgrado tenga establecidos para obtener el grado mencionado.

Atentamente
Por una humanidad culta
Una universidad de excelencia

Mtra. Elena Vanesa Guadalupe Martínez Posada
Profesor- investigador
Facultad de Contaduría, Administración e Informática



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DEL
ESTADO DE MORELOS



FACULTAD DE CONTADURÍA, ADMINISTRACIÓN E INFORMÁTICA

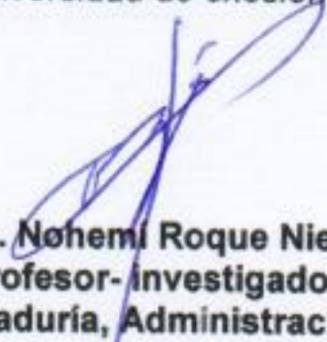
Cuernavaca, Morelos a 5 de Diciembre del 2019.

DRA. LAURA PATRICIA CEBALLOS GILES
DIRECTORA DE LA FCAeI
PRESENTE

En mi carácter de revisor de Tesis, hago de su conocimiento que he leído con interés la tesis para obtener el grado Maestría en Administración, del estudiante Delfa Calderón Vital, con matrícula 512003107, con el título **PROPUESTA PARA IMPLEMENTAR EL SERVICIO PROFESIONAL DE CARRERA EN MANDOS MEDIOS Y SUPERIORES EN EL H. AYUNTAMIENTO DE TEMIXCO, MORELOS** por lo cual, me permito informarle que después de una revisión cuidadosa de dicha tesis, concluyo que el trabajo se caracteriza por el establecimiento de objetivos académicos pertinentes y una metodología adecuada para su logro. Además construye una estructura coherente y bien documentada, por lo cual considero que los resultados obtenidos contribuyen al conocimiento del tema tratado.

Con base en los argumentos precedentes me permito expresar mi **VOTO APROBATORIO** por lo que de mi parte no existe inconveniente para que la estudiante continúe con los trámites que esta Secretaría de Investigación y Posgrado tenga establecidos para obtener el grado mencionado.

Atentamente
Por una humanidad culta
Una universidad de excelencia


Dra. Nohemi Roque Nieto
Profesor- Investigador
Facultad de Contaduría, Administración e Informática



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DEL
ESTADO DE MORELOS



FACULTAD DE CONTADURÍA, ADMINISTRACIÓN E INFORMÁTICA

Cuernavaca, Morelos a 5 de Diciembre del 2019.

DRA. LAURA PATRICIA CEBALLOS GILES
DIRECTORA DE LA FCAeI
PRESENTE

En mi carácter de revisor de Tesis, hago de su conocimiento que he leído con interés la tesis para obtener el grado Maestría en Administración, del estudiante Delfa Calderón Vital, con matrícula 512003107, con el título **PROPUESTA PARA IMPLEMENTAR EL SERVICIO PROFESIONAL DE CARRERA EN MANDOS MEDIOS Y SUPERIORES EN EL H. AYUNTAMIENTO DE TEMIXCO, MORELOS** por lo cual, me permito informarle que después de una revisión cuidadosa de dicha tesis, concluyo que el trabajo se caracteriza por el establecimiento de objetivos académicos pertinentes y una metodología adecuada para su logro. Además construye una estructura coherente y bien documentada, por lo cual considero que los resultados obtenidos contribuyen al conocimiento del tema tratado.

Con base en los argumentos precedentes me permito expresar mi **VOTO APROBATORIO** por lo que de mi parte no existe inconveniente para que la estudiante continúe con los trámites que esta Secretaría de Investigación y Posgrado tenga establecidos para obtener el grado mencionado.

Atentamente
Por una humanidad culta
Una universidad de excelencia

Dr. Augusto Renato Pérez-Mayo
Profesor- investigador
Facultad de Contaduría, Administración e Informática