



Instituto Politécnico Nacional

Escuela Superior de Comercio y Administración
Sección de Estudios de Posgrado e Investigación
Maestría en Ciencias de Administración Pública

Viabilidad de homologar los procedimientos utilizados en Entidades Descentralizadas que operan el Servicio Civil de Carrera, con los preceptuados por La Ley del Servicio Profesional de Carrera para las instituciones del Sector Central del Gobierno Federal.

T e s i s

que para obtener el grado de

Maestro en Ciencias con especialidad en Administración Pública

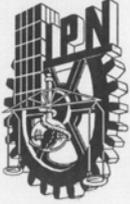
presenta el Ingeniero

Guillermo Rivera Arteaga

Director: DS Humberto Ponce Talancón

México, D.F. 2006





INSTITUTO POLITECNICO NACIONAL SECRETARIA DE INVESTIGACION Y POSGRADO

ACTA DE REVISION DE TESIS

En la Ciudad de MÉXICO, D.F. siendo las 10:30 horas del día 14 del mes de MARZO del 2006 se reunieron los miembros de la Comisión Revisora de Tesis designada por el Colegio de Profesores de Estudios de Posgrado e Investigación de LA E.S.C.A. para examinar la tesis de grado titulada:

"VIABILIDAD DE HOMOLOGAR LOS PROCEDIMIENTOS UTILIZADOS EN ENTIDADES DESCENTRALIZADAS QUE OPERAN EL SERVICIO CIVIL DE CARRERA, CON LOS PRECEPTUADOS POR LA LEY DEL SERVICIO PROFESIONAL DE CARRERA PARA LAS INSTITUCIONES DEL SECTOR CENTRAL DEL GOBIERNO FEDERAL"

Presentada por el alumno:

RIVERA

Apellido paterno

ARTEAGA

materno

GUILLERMO

nombre(s)

Con registro:

A	0	3	0	3	5	2
---	---	---	---	---	---	---

aspirante al grado de:

MAESTRÍA EN CIENCIAS CON ESPECIALIDAD EN ADMINISTRACIÓN PÚBLICA

Después de intercambiar opiniones los miembros de la Comisión manifestaron **SU APROBACION DE LA TESIS**, en virtud de que satisface los requisitos señalados por las disposiciones reglamentarias vigentes.

LA COMISION REVISORA

Director de tesis

DR. HUMBERTO PONCE TALANCÓN

M.C. ARTURO VELÁZQUEZ GONZÁLEZ

DRA. MA. DEL PILAR PEÑA CRUZ

M.C. ALFREDO TECLA JIMÉNEZ

M.C. PRUDENCIO ENRIQUE NAVARRETE RÓDRIGUEZ

EL PRESIDENTE DEL COLEGIO

DR. HUMBERTO PONCE TALANCÓN



SECRETARIA
DE EDUCACION PUBLICA
INSTITUTO POLITECNICO NACIONAL
E.S.C.A.
SECCION DE ESTUDIOS DE
POSGRADO E INVESTIGACION



INSTITUTO POLITÉCNICO NACIONAL
COORDINACIÓN GENERAL DE POSGRADO E INVESTIGACIÓN

CARTA DE CESIÓN DE DERECHOS

En la Ciudad de México, D.F. el día 3 del mes de abril del año 2006, el que suscribe, Guillermo Rivera Arteaga, alumno del Programa de Maestría en Administración Pública, con número de registro A030352, adscrito a la Escuela Superior de Comercio y Administración, Campus Santo Tomás, manifiesta que es autor intelectual del presente trabajo de Tesis bajo la dirección del Doctor en Psicología Humberto Ponce Talancón y cede los derechos del trabajo intitulado: “Viabilidad de homologar los procedimientos utilizados en Entidades Descentralizadas que operan el Servicio Civil de Carrera, con los preceptuados por La Ley del Servicio Profesional de Carrera para las instituciones del Sector Central del Gobierno Federal”, al Instituto Politécnico Nacional para su difusión, con fines académicos y de investigación.

Los usuarios de la información no deben reproducir el contenido textual, gráficas o datos del trabajo sin el permiso expreso del autor y/o director del trabajo. Este puede ser obtenido escribiendo a la siguiente dirección: otrocaballerito@hotmail.com. si el permiso se otorga, el usuario deberá dar el agradecimiento correspondiente y citar la fuente del mismo.

Atentamente


Guillermo Rivera Arteaga

*A MI FAMILIA;
ORIGEN Y DESTINO DE TODOS MIS
ESFUERZOS.*

*A MIS AMIGOS;
PARTICULARMENTE AL LICENCIADO
ADOLFO LUGO VEDUZCO, CON MI
RECONOCIMIENTO PERENNE POR SU
INDUCCIÓN, ORIENTACIÓN Y APOYO.*

*A LA H. ESCUELA SUPERIOR DE
COMERCIO Y ADMINISTRACIÓN Y SU
DIRECTIVA, QUE CON GRAN VISIÓN
DE LA REALIDAD DE HOY, ABRIERON
ESTA OPORTUNIDAD DE SUPERACIÓN
PARA LOS QUE LA ACREDITAN COMO
UNA NECESIDAD DE LA CONCIENCIA.*

*A LOS MAESTROS DE ESTA H.
INSTITUCIÓN, PARTICULARMENTE A MI
DIRECTOR DE TESIS, QUIENES SE
ESFUERZAN COTIDIANAMENTE POR
EDIFICAR LOS MEJORES CIMIENTOS
PARA EL DESARROLLO DE MÉXICO.*

RESUMEN:

La administración pública en México ha evidenciado el bajo nivel de calidad en los servicios que proporciona a la comunidad, fenómeno que se desprende de la actitud generalizada de los servidores públicos que atienden el *servicio de ventanilla* en diversas dependencias públicas: servicios de salud, pensiones de los trabajadores, seguridad, educación insuficiente y deficiente, oportunidades de empleo, impunidad, corrupción, discrecionalidad en decisiones delegadas o usurpadas, lo cual ha llevado a la imperiosa necesidad de aplicar nuevos sistemas de operación formal y profesional en ese ámbito de la vida comunitaria.

De las realidades planteadas se infiere que los procesos de reclutamiento y selección del personal en el sector público sólo han respondido de manera parcial a las necesidades de las instituciones, de los propios Servidores Públicos; pero sobre todo de los ciudadanos, quienes están obligados legalmente a mantener relaciones profesionales regulares con el gobierno, para cumplir con sus responsabilidades ciudadanas y satisfacer algunas de sus necesidades básicas. Por ello se juzga necesario, establecer procedimientos que permitan mejorar sus conocimientos, desarrollar habilidades y destrezas, y orientar las actitudes hacia la honradez, responsabilidad, trato amable y eficaz.

Para responder a estos requerimientos sociales, La Ley del Servicio Profesional de Carrera, decretada por el Senado de la República y publicada en el Diario Oficial de la Federación el 10.abril del 2003, establece como premisas que para alcanzar el éxito operativo de un grupo de trabajo con estructura burocrática dentro del sector público mexicano, éste debe integrarse con personal calificado, dispuesto, honesto y sensible a la preeminencia de las necesidades sociales; dispuesto al cambio pero con perseverancia en el trabajo actual, responsable y solidario; para asegurar esas cualidades; establece asimismo diversos procedimientos y métodos, que histórica y técnicamente han probado su eficacia.

El estudio que se presenta está orientado a comparar el Sistema del Servicio Profesional de Carrera establecido por La Ley, con los procedimientos de los estatutos que norman la Administración de los Recursos Humanos en la Procuraduría Agraria, el Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática y el Servicio de Administración Tributaria, integrantes de las doce entidades del ejecutivo federal que adoptaron desde su constitución el Servicio Civil de Carrera; identificar sus diferencias y semejanzas, con el propósito de analizar la posibilidad de homologarlos y evidenciar, en su caso, la conveniencia de reducir los costos de administración, control y evaluación de la operación, derivados de la diversidad de sistemas y procedimientos administrativos, en relación con los preceptuados por La Ley, que hoy autoriza regímenes distintos en las entidades públicas descentralizadas.

Un resultado adicional de la transparencia en la función pública, derivada de la aplicación del Sistema, producto del nuevo pacto, se sustenta en la aplicación del Servicio Profesional de Carrera operado por el gobierno de la comunidad, que

propicia la simbiosis con los ciudadanos que se saben integrados, atendidos y representados dentro del mismo, y los compromete a actuar con mayor solvencia y a vigilar con mayor rigor y exigencia el desempeño de su gobierno, en razón del principio de reciprocidad que conlleva la actitud de vigilancia ciudadana hacia la complementariedad y responsabilidad compartida en acciones a su alcance.

El alto grado de eficacia, eficiencia y congruencia del modelo burocrático con el que operan los países desarrollados, es concomitante con la utilización del servicio civil de carrera. Los ejemplos más destacados se encuentran en los gobiernos de Inglaterra, Francia, España, Canadá y los Estados Unidos de Norte América, entre otros. Por consecuencia, para que la administración pública mexicana entregue servicios de calidad, con pertinencia y oportunidad; independientemente de quien coordine o dirija sus acciones; resulta necesario que la administración pública federal adopte, instale y opere eficientemente el Servicio Profesional de Carrera, en todas las dependencias del sector público.

Antes del 10 de abril de 2003, fecha en la cual fue publicada en el Diario Oficial de la Federación la Ley del Servicio Profesional de Carrera, ya se encontraban operando en México doce dependencias y entidades de la Administración Pública Federal, que por razones diversas adoptaron a priori el sistema de Servicio Civil de Carrera para la administración de los recursos humanos. Todas ellas han dado evidencias, en grados diferentes, de mejoramiento importante en las actitudes y aptitudes de los servidores públicos que las integran, independientemente de que cada una haya utilizado métodos y recursos diferentes para implantarlo y operarlo¹.

El Servicio Profesional de Carrera es un sistema de administración de recursos humanos bien planeado y eficiente, para operar una organización burocrática, de suyo compleja; que propicia la profesionalización de sus integrantes a través de procesos rigurosos y sistemáticos de selección, capacitación, evaluación de méritos y desempeño personal y colectivo, con retroalimentación detallada de insuficiencias a los afectados; aplicación de sistemas de competencia para ascensos y promociones; reconocimientos por mérito y sanciones por falta de interés o resultados, que consideran incluso lo concerniente a la conclusión de la relación laboral, por lo que al adoptar la organización un sistema de esta naturaleza de suyo la orienta a la excelencia y al éxito; como fruto de la tarea que se asigna técnicamente a sus integrantes, capaces y dispuestos, por lo cual la desarrollan con eficiencia y eficacia.

Se analizaron los antecedentes del servicio civil de carrera en Francia, España, Inglaterra y los Estados Unidos de América, para entender cómo, cuando y por que lo implantaron en diversos países de Europa y América; se confirmaron los resultados de su cambio; se buscaron antecedentes del sistema en nuestro país desde la independencia, y estando en este proceso, conocimos que el Congreso

¹ Revista de Administración Pública, del Instituto Nacional de Administración Pública, Editorial. INAP, Mexico, 1999, pp 41 y ss.

de la Unión, por iniciativa del Senado de la República, aprobó por mayoría la “Ley del Servicio Profesional de Carrera en la Administración Pública Federal”, la cual siguió el procedimiento legal para estas normas, que la llevó a ser publicada en el Diario Oficial de la Federación el 10 de abril del 2003, decretando obligatoriedad para aplicarla en las dependencias directas del ejecutivo federal, y *opcional para el sector descentralizado*; estableciendo como fecha límite para su operación cabal el 10 de octubre del año 2006.

El Servicio Profesional de Carrera demanda de sus integrantes actitudes y aptitudes específicas: conocimientos, habilidades, destrezas y responsabilidad, entre otras; por ello se analizaron y estudiaron los procesos para identificar como fueron consideradas “a priori” por las entidades estudiadas, la Ley de la materia y su reglamento, para estar en condiciones de proponer acciones orientadas a evaluar la pertinencia de inducir la profesionalización, respeto, estímulo y dignidad de los servidores públicos, de los ciudadanos, y cumplir con las funciones encomendadas a las instituciones del sector público parastatal con calidad, calidez y oportunidad, y minimizar los efectos de los cambios de estructura y plantilla durante los relevos cíclicos de la alta dirección gubernamental.

La Secretaría de la Función Pública del gobierno federal, por mandato de Ley, elaboró el Reglamento y la normalización de los procedimientos, en tanto que las oficinas mayores u órganos homólogos de las dependencias tienen a su cargo la definición y aplicación de los procesos, procedimientos y métodos, para alcanzar el propósito de dar cumplimiento a la Ley del Servicio Profesional de Carrera y su Reglamento, y cumplir los plazos perentorios acordados para las etapas de integración de los Comités en cada dependencia y la operativa completa del servicio en el sector central dentro de la actual administración gubernamental, lo que en sí mismo refleja la importancia y oportunidad del estudio.

Al comparar la normativa difundida por la Secretaría de la Función Pública, con la que implantaron los responsables de la administración de los recursos humanos en las dependencias descentralizadas y desconcentradas a quienes se dirigió este estudio, en tiempos, condiciones y ámbitos diferentes, y sin coordinación deliberada entre ellas; se encontró un mosaico de procesos con propósitos semejantes; pero con procedimientos ciertamente distintos. Inicialmente se compararon con los de La Ley, elaborados por la Secretaría de la Función Pública, y se obtuvo un material muy rico en experiencias, tiempos, ámbitos y condiciones, que produjeron el diagnóstico del apartado de Conclusiones, Limitaciones y Recomendaciones, que podrá fungir como instrumento primigenio y útil para quien tenga a su cargo la aplicación en las entidades públicas.

Abstract

Public administration in México, has shown the low level of quality in all those services related to community, everything which is taken from the public services attitude, who are faced to “window service” in different public offices: health services, worker’s pensions, insecurity, low and inefficient education, unemployment, impunity, corruption, prudence in decisions which are stolen, all this causing the need of applying new systems of formal operation in this community way of life.

From all the shown realities, it is concluded that all the hiring processes and personnel selection in public sector, has just answered in a partial way to the needs of the institutions as well as of workers; Above all of this, of citizens, who are obliged, in a legal way, to keep professional relationships with the government, in order to do its duties and satisfy basic needs that is why it is needed and urgent, to design procedures which allow to upgrade the professionalism of public servers, and develop their attitudes and aptitudes towards their operative realities, particularly in the honesty, capacity and responsibility.

To fulfil these social requirements, the Major Professional Service Law, said by the Republic Senate and published in D.O.F. on April 10th 2003, establishes that in order to reach operational success of a work group with bureaucratic structure inside the Mexican public sector, this one must integrate itself with qualified personnel willing to the needs; willing to change but with perseverance in the current work, in a solidary and responsible way. To make sure these qualities are fulfilled, many procedures and methods are established having previously proved their efficiency.

The study presented is guided and directed to compare the System established by Law and the procedures of the statutes of three of the twelve federal government enterprises, which adopted since their constitution, the Major Civil Service as a Human Resources administration system. Indeed identify their differences and similarities, with the purpose of analysing the chance of homologue them and with this found the convenience to recommend it for reducing expenses of administration, control and evaluation of the operation, derivative of System diversities to the ones by the Law.

An additional point of transparency in public function as a product of a new agreement, is based on a Professional Major Service operated by the community government, and promoting the citizens symbiosis who are integrated, cared and represented in itself, and compromises them to act with more benefits and to watch with more force and demand the government performance, according to the reciprocity principle reason which conveys attitude towards the common responsibility and complement.

Nowadays we know the high degree of integration, efficiency, effectiveness and logic of the bureaucratic model in which the developed countries are operated, is

according to the usage of the Major Civil Service. The most known examples can be found in the governments of England, France, Spain and the United States of America. So, in order for the Mexican Public Administration delivers quality services with chance and perseverance, independently who may co-ordinate or rule their actions, it is needed that the federal public administration adopts, installs and operates efficiently the Major Professional Service in all the dependencies of the public sector.

As mentioned, before April 10th 2003, date in which it had been printed in the Daily Official of Federation Newspaper the Law of Major Professional Service, twelve dependencies and entities of the federal public administration were already operating in México that, because of many reasons adopted the system of major civil service for the administration of human resources. All of them have given evidence, in different levels, of important improvement in the attitude and aptitude of public server who integrate them, no matter what methods and resources they use to settle and operate it.

Major professional service is a system of human resources administration all of it well planned and efficient for the operation of a bureaucratic organisation. This one causes the professionalism of its members through a rough selection, guided training courses, training evaluations and personal performance with feedback fully detailed of failure for those affected, competence systems for the evaluation related to ascents and promotions; recognition for merit and punishment for lack of interest or results. Obviously, adopting the organisation of a system like this leads to success.

Antecedents of major civil service were analysed in France, Spain, England and the United States of America to have a reasonable idea of how, when and why it had been settled in many countries of Europe and America and in our country since its independence, during this. When we were in this process, it was found that the Congress of the Union, by order of the Mexico Senate approved the "Ley del Servio Profesional de Carrera en la Administración Pública Federal", which followed legal procedure for these norms to be published on the Official Newspaper of the Federation on April 10th, 2003, declaring compulsory to be applied it in the direct dependencies of federal government administration and establishing as dead line October 10th, 2006. Optional it stops in the decentralised government sector.

Major professional service requires of its members not only attitudes and aptitudes but also abilities, knowledge, skills, honesty and responsibility. That is why the elements were analysed and studied to by the Law and its rules. Function Public State Department of federal government created the rules and procedures, while the huge state departments of decentralised dependencies have under their charge the definition and applying of the processes and methods to reach the goal of following the Public Service Law.

When comparing the known procedures by the Public Function of the state department, with those which were settled by responsible of the human resources administration in the decentralised dependencies, in different times, conditions and environments and having it done without deliberated co-ordination among them, leded us to a frame of procedures with similar purposes but with different but true results. In addition to this, both State Departments was compared, and very rich material about experiences, times, environments and conditions was obtained. Material which was diagnosed useful to be used as a primary instrument.

INDICE:	Página
Relación de cuadros, gráficas e ilustraciones.	1
Glosario.	2
Siglas y abreviaturas.	12
Introducción.	13
CAPÍTULO I - FUNDAMENTO DE CARÁCTER METODOLÓGICO.	15
I.1.-Problema de la investigación.	15
I.1.1.- Situación problemática.	15
I.1.2.- Planteamiento del problema.	15
I.1.3.- Delimitación del problema.	16
I.2.-Objetivos de la investigación.	16
I.2.1.- General.	16
I.2.2.- Específicos.	16
I.3.-Justificación.	17
I.3.1.- Teórica.	17
I.3.2.- De la viabilidad.	17
I.3.3.- De relevancia social.	18
I.4.- Hipótesis de trabajo.	19
I.5.- Preguntas de investigación.	19
1.6.-Mapa estructural de la tesis.	20
CAPÍTULO II - ANTECEDENTES.	21
II.1.-En México.	21
II.2.-Experiencias en la administración pública federal.	23
II.3.-Experiencias en el sector paraestatal mexicano.	28
II.3.1.-El Servicio Profesional Agrario; el caso de la	28

Procuraduría Agraria.	
II.3.2.-El Servicio Fiscal de Carrera en el SAT.	31
II.3.3.-El Servicio Integral de Profesionalización en el INEGI.	37
II.3.4.-El Sistema de Especialistas en Hidráulica en la Comisión Nacional del Agua.	40
II.3.5.-La experiencia del Servicio Profesional Electoral en México: IFE.	41
II.4.-Experiencias en la comunidad Europea y EEUU de América.	42
II.4.1.-El Servicio Civil de Carrera en Francia.	44
II.4.2.-El Servicio Civil de Carrera en los Estados Unidos de América.	44
II.4.3.-El Servicio Civil de Carrera en Inglaterra.	45
II.4.4.-El Servicio Civil de Carrera en España.	45
CAPÍTULO III - MARCO DE REFERENCIA.	47
III.1.-La burocracia y su influencia en la operativa organizacional.	47
III.2.-La administración de los recursos humanos.	50
III.3.-Ley del Servicio Profesional de Carrera y su Reglamento.	52
III.4.-Ley Orgánica de la Administración Pública Federal.	66
CAPÍTULO IV - DIFERENCIAS DE LOS SUBSISTEMAS DE PERSONAL.	71
IV.1.-Cuadro comparativo del subsistema de ingreso.	73
IV.2.-Comentarios al cuadro comparativo del punto IV.1	76
IV.3.-Cuadro comparativo del subsistema: capacitación y certificación de capacidades.	81
IV.4.-Comentarios al cuadro comparativo del punto IV.3	82

IV.5.-Cuadro comparativo del subsistema de evaluación del desempeño.	84
IV.6.-Comentarios al cuadro comparativo del punto IV.5	86
IV.7.-EL CONSEJO; Comparativo de las estructuras de administración y control aplicadas por las entidades, con la normativa de la Ley.	90
IV.8.-Comentarios al comparativo del cuadro del punto IV.7, el Consejo Consultivo del Sistema.	91
IV.9.-EL COMITÉ; Comparativo de las estructuras de administración y control aplicadas por las entidades, con la normativa de la Ley.	93
IV.10.-Comentarios al comparativo del cuadro del punto IV.9; el Comité Técnico de Profesionalización y Selección.	94
IV.11.-Diagramas actuales de organización:	94
IV.11.1.- Organigrama vigente de la Procuraduría Agraria.	95
IV.11.2.-Organigrama vigente del Instituto Nacional de Estadística Geografía e Informática.	96
IV.11.3.-Organigrama vigente del Servicio de Administración Tributaria.	97
IV.12.- Análisis del flujo de la operación de los diagramas objeto de estudio.	98
CONCLUSIONES, LIMITACIONES Y RECOMENDACIONES.	100
CONCLUSIONES.	100
LIMITACIONES.	107
RECOMENDACIONES.	109
PRUEBA DE LA HIPÓTESIS	110
RESPUESTA A LAS PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN.	111
BIBLIOGRAFÍA.	112

RELACIÓN DE CUADROS, GRÁFICAS E ILUSTRACIONES.

<u>CUADRO</u>	<u>CONTENIDO</u>	<u>PAG</u>
Cuadro IV.1	Cuadro comparativo del subsistema de ingreso.	73
Cuadro IV.3	Cuadro comparativo del subsistema: capacitación y certificación de capacidades.	81
Cuadro IV.5	Cuadro comparativo del subsistema de evaluación del desempeño.	84
Cuadro IV. 7	EL CONSEJO; Comparativo de las estructuras de administración y control aplicadas por las entidades, con la normativa de la Ley.	90
Cuadro IV.9	EL COMITÉ; Comparativo de las estructuras de administración y control aplicadas por las entidades, con la normativa de la Ley.	93
Cuadro IV.11.1	Organigrama vigente de la Procuraduría Agraria.	95
Cuadro IV.11.2	Organigrama vigente del Instituto Nacional de Estadística Geografía e Informática.	96
Cuadro IV.11.3	Organigrama vigente del Servicio de Administración Tributaria.	97

GLOSARIO:
CONCEPTO

DEFINICIÓN

@CAMPUS MÉXICO	Herramienta del Subsistema de Capacitación y Certificación de Capacidades enfocada a proporcionar a los servidores públicos de carrera una oferta sólida de cursos para el fortalecimiento de sus capacidades en la Administración Pública Federal Centralizada.
ACTIVIDADES EXTRAORDINARIAS	Para efectos de la evaluación del desempeño, las realizadas por servidores públicos en los casos en que se hagan cargo de otra función, en términos de los artículos 62 de la Ley del Servicio Profesional de Carrera en la Administración Pública Federal y 14 de su Reglamento
ADMINISTRACIÓN PÚBLICA	Administración Pública Federal Centralizada ² ;
APORTACIONES DESTACADAS	Acciones realizadas por iniciativa propia del servidor público evaluado, cuyos resultados puedan ser verificados y documentados; y que contribuyan a mejorar el desempeño de sus funciones o las de cualquier otro servidor público o al logro de objetivos y/o metas institucionales o bien, que aporten beneficio a la población
ASISTENCIA TÉCNICA PROFESIONAL	Acceso a un escritorio de ayuda por vía telefónica correo electrónico
ASPIRANTE	Cualquier persona física, o servidor público, que pretenda ocupar un puesto vacante considerado dentro del Sistema del Servicio Profesional de Carrera
AYUDANTE (“PLUG-IN”):	Pequeño programa o sistema computacional que se opera para presentar formatos multimedia, tales como sonido o animación
BASES	Instrumento mediante el cual se dan a conocer, el perfil del puesto, los requisitos que deberán cubrir los aspirantes y el procedimiento a seguir para desahogar el concurso correspondiente, los lugares y fechas que se determinen para la aplicación de los exámenes y evaluaciones que correspondan, así como para la entrega de la documentación correspondiente y la determinación

²Ley del Servicio Profesional de Carrera, D.O.F., 10 de abril del 2003, artículo 3, fracción II.

	del fallo relacionado con la selección de los candidatos finalistas y ganadores, en su caso
CANDIDATO	Persona física que ha cumplido determinados requisitos y acreditado las evaluaciones a las que voluntariamente se sometió con motivo del proceso en que participa, y se encuentre en aptitud de ser elegido para ocupar una plaza vacante
CAPACIDADES	A los conocimientos, habilidades, actitudes y valores expresados en comportamientos, requeridos para el desempeño de un puesto
CAPACIDADES GERENCIALES O DIRECTIVAS	Conocimientos, habilidades o actitudes que, de manera general, y por el nivel de responsabilidad, deben tener los servidores públicos de carrera para el desempeño de sus funciones
CAPACITACIÓN	Al proceso por el cual una persona es inducida, preparada y actualizada para el eficiente desempeño de su puesto y/o para el ejercicio de funciones de mayor responsabilidad o de naturaleza diversa, así como, en su caso, para facilitar la certificación de las capacidades requeridas para el puesto que ocupe
CATÁLOGO	Catálogo de Puestos de la Administración Pública Federal Centralizada, incluyendo sus órganos desconcentrados y los Departamentos Administrativos ³ .
CATÁLOGO DE OBJETIVOS Y METAS	Relación ordenada en la que se incluyen, describen y almacenan de forma individual y/o agrupada, los objetivos y/o metas institucionales, así como las metas de desempeño individual y las metas de desempeño colectivo.
CENTRO DE EVALUACIÓN	Técnica de observación y recopilación de evidencias de comportamiento, mediante simulaciones o situaciones equiparables a las encontradas en un puesto ó institución
CERTIFICACIÓN DE CAPACIDADES	Proceso por el cual se determina el nivel de dominio de los conocimientos y habilidades de un servidor público de carrera, así como sus actitudes, mediante la evaluación de las conductas propias de cada capacidad ⁴ .
COMISIÓN	La Comisión del Servicio Profesional Agrario

³ op.cit., fracción VIII.

⁴ Reglamento de la Ley del Servicio Profesional de Carrera, D.O.F., 10 de abril del 2004, artículo 47.

COMITÉ	Al Comité Técnico de Profesionalización a que se refiere el artículo 72 de la Ley del Servicio Profesional de Carrera en la Administración Pública Federal, encargado de la implantación de la evaluación del desempeño de los servidores públicos, que ocupen un puesto sujeto al Sistema del Servicio Profesional de Carrera de la Administración Pública Federal Centralizada, conforme a las disposiciones contenidas en los presentes Lineamientos
COMITÉ DE SELECCIÓN	Comité Técnico de Profesionalización y Selección cuando actúe como órgano encargado de conducir los procesos de reclutamiento y selección, así como de determinar los resultados de dichos procesos en las dependencias. Cuando actúe con esta calidad, el Comité se integrará en la forma establecida por el párrafo segundo del artículo 74 de la Ley
CONSEJO ⁵	Consejo Consultivo del Sistema
CONSEJO CONSULTIVO	Órgano de apoyo para el Sistema, integrado en los términos del artículo 94 del Reglamento
CONTADOR EN PANTALLA	Despliega recursos que indican en qué pantalla o página se encuentra el participante en función de lo que le queda del curso. Esto aplica sólo en los cursos que están organizados en una estricta secuencia lineal.
CONVENIO DE INTERCAMBIO	Instrumento jurídico que podrán celebrar las dependencias con autoridades federales, estatales, municipales, del Distrito Federal, y organismos públicos o privados para el ingreso o intercambio de recursos humanos ⁶ ;
CONVOCATORIA	Instrumento mediante el cual se anuncia y difunden las plazas sujetas a concurso. Al tiempo que se invita a los interesados a participar en el concurso y se informan las bases del mismo
COORDINACIÓN GENERAL	La Coordinación General de Programas Prioritarios de la Procuraduría Agraria.
CURSOS	A las acciones tales como talleres, conferencias, diplomados, seminarios y demás objetos de aprendizaje que permiten inducir, preparar,

⁵ op.cit., fracción IV.

⁶ op.cit., artículo 2, fracción V.

	capacitar, actualizar y/o especializar a los servidores públicos y a los servidores públicos de carrera de la Administración Pública Federal
DEPENDENCIA ⁷	Secretarías de Estado, incluyendo sus órganos desconcentrados, Departamentos Administrativos y la Consejería Jurídica del Ejecutivo Federal
DESCRIPCIÓN DE METAS	Proceso que permite determinar los resultados esperados, concretos y específicos de un objetivo, así como sus parámetros
DGRH	A las Direcciones Generales de Recursos Humanos, sus equivalentes o las unidades encargadas de dichos recursos cualquiera que sea su denominación.
DIÁLOGO DE DESARROLLO	Proceso realizado por un servidor público y su superior jerárquico o supervisor, o bien al interior de un equipo de trabajo para concertar metas de desempeño individual, así como para planificar actividades, proyectar resultados, mejorar el rendimiento, y/o detectar necesidades de aprendizaje y de desarrollo profesional
DIRECCIÓN GENERAL DE RECURSOS HUMANOS	Unidad encargada de administrar dichos recursos, cualquiera que sea su denominación en la organización ⁸
ENTIDADES	A las que constituyen la Administración Pública Paraestatal en los términos de la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal.
ESTÁNDARES DE ACTUACIÓN PROFESIONAL	Son aquéllos que se toman como base para evaluar el comportamiento de los servidores públicos en su desempeño cotidiano, tales como su disposición al trabajo y el cumplimiento a las obligaciones y políticas que la dependencia considera como necesarios para el buen desempeño de la función pública ⁹
ESTATUTO	Estatuto del Servicio Profesional Agrario
ESTÍMULOS O RECONOCIMIENTOS	Remuneración extraordinaria en numerario susceptible de otorgarse a un servidor público de carrera por su desempeño sobresaliente o satisfactorio, la cual en ningún caso se considerará un ingreso fijo, regular o permanente, ni formará

⁷ op.cit., artículo 3, fracción VII.

⁸ Reglamento de la Ley del Servicio Profesional de Carrera, artículo 2, fracción VI.

⁹ op.cit., fracción VII.

	parte de la percepción ordinaria ¹⁰ .
EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO	Conjunto coordinado de procesos que permite establecer los mecanismos de medición y valoración del desempeño de los servidores públicos
EVALUACIÓN INTEGRAL INDIVIDUAL	La que comprende los resultados de la evaluación del desempeño del servidor público de carrera, más los resultados obtenidos en su evaluación por el cumplimiento de los proyectos individuales de desarrollo ¹¹ .
EVALUACIÓN MULTIPERCEPTUAL	Proceso para medir capacidades con base en la apreciación sobre el nivel de dominio de éstas por parte de la propia persona evaluada y de una o más personas, tales como superior jerárquico y/o supervisores, subordinados o pares
EVALUACIÓN POR EL CUMPLIMIENTO	De Proyectos Individuales de Desarrollo: La suma de los resultados obtenidos por capacitación, certificación de capacidades y promociones obtenidas por los servidores públicos de carrera ¹² .
EVALUACIONES	Herramientas empleadas para la medición de capacidades, conocimientos y habilidades
EVALUADO	Servidor público cuyo desempeño laboral es observado, analizado y calificado en términos de lo dispuesto en los presentes Lineamientos
EVALUADOR	Servidor público, sea superior jerárquico, supervisor directo, compañero del mismo rango, subordinado o el propio evaluado, que se encuentra en condiciones de observar, analizar, valorar y calificar el desempeño laboral del evaluado
GRADO	Valor que se le da a un puesto dentro del Sistema, de acuerdo con las habilidades, la capacidad de solución de problemas y las responsabilidades requeridas para el desempeño de las funciones del puesto ¹³ .
GRUPO	Conjunto de puestos del mismo rango ¹⁴ .
HERRAMIENTA DE	Conjunto de factores e indicadores, así como sus

¹⁰ op.cit., fracción VIII.

¹¹ op.cit., fracción IX.

¹² op.cit., fracción X.

¹³ op.cit., fracción XI.

¹⁴ op.cit., fracción XII.

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO	reglas de aplicación, procesamiento e interpretación de resultados, diseñados para medir el desempeño de una persona
HOMOLOGACIÓN	Los procedimientos, procesos y métodos se homologan cuando su diseño y aplicación se realiza atendiendo de manera estricta a los lineamientos de una norma, y la autoridad responsable comprueba que su aplicación produce los resultados que perseguía el modelo “patrón”, porque mantiene su esencia
INCENTIVOS	Distinción de carácter no económico que tiene como propósito motivar o estimular el buen desempeño de los servidores públicos de carrera, los cuales pueden consistir, entre otros, en apoyos institucionales para el desarrollo profesional del servidor público de carrera, así como en días adicionales de descanso ¹⁵ .
INDICADOR	Instrumento para determinar, por medio de una unidad de medida, el grado de cumplimiento de un objetivo, meta o factor
INSTITUCIÓN EDUCATIVA	A la institución educativa, centro de investigación u organismo público o privado que imparte cursos y que cuenta, cuando así corresponda, con reconocimiento de validez oficial en el ámbito nacional o su equivalente en el ámbito internacional
LA PROCURADURÍA LEY	Como la Procuraduría Agraria Ley del Servicio Profesional de Carrera en la Administración Pública Federal ¹⁶ .
MANUAL	El Manual de Evaluación del Servicio Profesional Agrario.
MAPA CURRICULAR	Al conjunto de cursos de temática común, que contribuye a que cada servidor público de carrera se especialice en un área específica del conocimiento
META DE DESEMPEÑO INDIVIDUAL	Resultados cuantificables, esperados de un servidor público, para evaluar su desempeño y su contribución al logro de los objetivos y/o metas institucionales
METAS DE DESEMPEÑO	Resultados cuantificables orientados al logro de

¹⁵ op.cit., fracción XIII.

¹⁶ op.cit., fracción XIV.

COLECTIVO	objetivos estratégicos y/o metas institucionales de un área o unidad responsable, esperados de la misma, y que incluyen acciones de mejora
MÉTODO DE EVALUACIÓN	Modo ordenado y predefinido de proceder para obtener los resultados de la evaluación del desempeño
NIVEL	Escala de percepciones ordinarias relativa a los puestos ordenados en un mismo grado ¹⁷ .
OBJETIVOS Y METAS INSTITUCIONALES	Aquellos, a nivel de unidad responsable, dirección general u homóloga, que son sustantivos y estratégicos para la dependencia o entidad, y que provengan de un Reglamento Interior o de sistemas de planeación, información y/o seguimiento institucional
ÓRGANOS DESCONCENTRADOS	A los órganos administrativos desconcentrados que se encuentran jerárquicamente subordinados a una Secretaría de Estado, en los términos de la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal
PAC	Al Programa Anual de Capacitación que integre la DGRH
PERCEPCIÓN ORDINARIA ¹⁸ :	Los pagos que se cubren a los servidores públicos de carrera de manera regular como contraprestación por el desempeño de sus labores cotidianas en las dependencias en las que prestan sus servicios, y que resultan de la suma aritmética de los montos correspondientes al sueldo base y a la compensación garantizada
PERFIL DEL PUESTO	Requisitos y capacidades necesarios de la persona para desarrollar adecuadamente las funciones relacionadas con un puesto
PERSONAL DE CARRERA	Los miembros del Servicio Profesional Agrario.
PLAZA	Posición presupuestaria que respalda un puesto, que no puede ser ocupada por más de un servidor público a la vez y que tiene una adscripción determinada ¹⁹ .
PORTAL PROCURADOR	Buscar en la página www.campusmexico.gob.mx . como el Procurador Agrario

¹⁷ op.cit., fracción XVI.

¹⁸ op.cit., fracción XVII.

¹⁹ op.cit., fracción XVIII.

PROMOCIÓN HORIZONTAL ²⁰	Movimiento o trayectoria de los servidores públicos de carrera en la estructura de niveles del tabulador de percepciones ordinarias, dentro del mismo puesto
PROMOCIÓN VERTICAL ²¹ :	Movimiento o trayectoria de los servidores públicos de carrera hacia un puesto jerárquicamente superior, en los términos que establece el Reglamento
PROYECTO INDIVIDUAL DE DESARROLLO	A las acciones para la capacitación y formación de los servidores públicos de carrera, orientadas a fortalecer sus capacidades tanto para el eficiente desempeño de su puesto, como para la posible ocupación a futuro de otros puestos de igual o mayor responsabilidad, contemplados en su plan individual de carrera.
PUESTO ²²	Unidad impersonal de trabajo que se encuentra establecida en el Catálogo, describe funciones, implica deberes específicos, delimita jerarquías y competencias, y asigna responsabilidad a un servidor público
PUESTO CLAVE	Aquél cuya ocupación permanente es indispensable para el buen funcionamiento de la dependencia, por la importancia de las atribuciones que tiene encomendadas o por la necesidad de garantizar la continuidad en la prestación de los servicios públicos ²³ .
PUESTO HOMÓLOGO ²⁴ :	Puesto que no se encuentra comprendido expresamente en el Catálogo, pero que por sus características y funciones puede ser asimilado a uno que se encuentra dentro del Catálogo
RANGO ²⁵	Jerarquía de los puestos comprendidos en el Sistema, que van desde el de enlace y hasta el de Director General
RECLUTAMIENTO	Proceso que permite atraer aspirantes con el perfil y requisitos necesarios para ocupar una plaza vacante cuyo rango esté previsto dentro del Servicio Profesional de Carrera

²⁰ op.cit., fracción XIX.

²¹ op.cit., fracción XX.

²² op.cit., fracción XXI.

²³ op.cit., fracción XXII.

²⁴ op.cit., fracción XXIII.

²⁵ op.cit., fracción XXIV.

REGISTRO ²⁶	Registro Único del Servicio Público Profesional
REGLAMENTO	Al Reglamento de la Ley del Servicio Profesional de Carrera en la Administración Pública Federal
RETROINFORMACIÓN	Comunicación proporcionada a un servidor público por uno o más de sus evaluadores sobre los resultados que alcanzó en la evaluación de su desempeño y que puede derivar en un programa individual de acción
SECRETARÍA	Secretaría de la Función Pública ²⁷
SECRETARIO TÉCNICO	El Secretariado Técnico de la Comisión del Servicio Profesional Agrario
SELECCIÓN	Proceso que permite identificar y evaluar las capacidades, conocimientos y habilidades de los aspirantes a ingresar al Sistema y con el fin de determinar a los más aptos para el puesto vacante.
SERVICIO PROFESIONAL	Como el Servicio Profesional Agrario
SERVIDOR PÚBLICO	A la persona que ocupa una plaza de nivel operativo, un puesto de libre designación o adscrito a un gabinete de apoyo, o bien un puesto de Jefe o Titular de Unidad a Secretario de Estado o su equivalente en las dependencias y órganos desconcentrados, así como a las personas que desempeñen un puesto en alguna entidad paraestatal cualquiera que sea el nivel jerárquico organizacional al que pertenezca
SERVIDOR PÚBLICO DE CARRERA	Servidor público de carrera, según lo establecido en la Ley y en su Reglamento, así como el servidor público que se encuentra en el supuesto de los artículos tercero transitorio de dicha Ley y décimo transitorio de su Reglamento
SERVIDOR PÚBLICO TITULAR ²⁸	Servidor público de carrera que ha obtenido el nombramiento correspondiente, por haber cumplido con los requisitos que al efecto establece la Ley, su Reglamento y demás ordenamientos jurídicos aplicables.
SIMULACIÓN	Un método de entrenamiento que representa una situación de la vida real, en donde el participante tomará decisiones cuyos resultados reflejarán lo

²⁶ Ley del Servicio Profesional de Carrera, artículo 3, fracción VI.

²⁷ op.cit., fracción III.

²⁸ Reglamento de la Ley del Servicio Profesional de Carrera, artículo 2, fracción XXV.

	que sucedería en el trabajo.
SISTEMA	Al Servicio Profesional de Carrera de la Administración Pública Federal Centralizada ²⁹
SISTEMA DE PUNTUACIÓN ³⁰	Mecanismo mediante el cual se otorga un valor numérico ponderado a los elementos que conforman la Evaluación Integral Individual de los servidores públicos de carrera
SISTEMA DE VALUACIÓN DE PUESTOS ³¹	Sistema que contiene la información necesaria para identificar y describir las características y contenido de un puesto, permitiendo asignarle un valor y, de esa manera, establecer criterios de comparación que ayuden a definir una política salarial competitiva respecto al mercado laboral dentro de la Administración Pública Federal
SUBPROCURADURIA	La Subprocuraduría General de la Procuraduría Agraria
SUPERVISOR	Servidor público que lleva a cabo la inspección directa del trabajo y del desempeño realizado por otro
TRABAJA EN	Portal de Internet con dirección www.trabajaen.gob.mx que opera como instrumento de administración de los procesos de reclutamiento y selección
UNIDAD ³²	La Unidad de Servicio Profesional y Recursos Humanos de la Administración Pública Federal de la Secretaría de la Función Pública
UNIDAD RESPONSABLE	Area administrativa responsable del desarrollo inicial de la operación, concentración y reporte de actividades institucionales, así como de proyectos y procesos generadores de bienes y/o servicios, facultada para llevar a cabo las actividades que conduzcan al cumplimiento de objetivos y metas establecidas en los programas de una dependencia

²⁹ Ley del Servicio Profesional de carrera, artículo 3, fracción I.

³⁰ Reglamento de la Ley del Servicio Profesional de Carrera, artículo 2, fracción XXVI.

³¹ op.cit., fracción XXVII.

³² op.cit., fracción XXIII.

SIGLAS Y ABREVIATURAS:

ACCF	Administración Central de Capacitación Fiscal.
ACRH	Administración Central de Recursos Humanos.
AGIC	Administración General de Investigación y Calidad.
APF	Administración Pública Federal.
Art.	Artículo.
CD.	Comité Dictaminador.
CE^{'s}	Cuerpos de especialidad.
D^{'s}G^{'s}	Direcciones Generales.
D^{'s}R^{'s}	Direcciones Regionales.
DA	Dirección de Área.
DG	Dirección General.
DGRH	Dirección General de Recursos Humanos.
DOF	Diario Oficial de la Federación.
DRH	Dirección de Recursos Humanos.
E	Enlace.
EEUU	Estados Unidos de América.
FFC	Funcionario Fiscal de Carrera.
FFLD	Funcionario Fiscal de Libre Designación.
Ibídem	La misma referencia.
INEGI	Instituto Nacional de Estadística Geografía e Informática.
JD	Jefe de Departamento.
op. cit.	Obra Citada.
PA	Procuraduría Agraria.
PAC	Programa Anual de Capacitación.
S^{'s}P^{'s}C	Servidores Públicos de Carrera.
SAT	Servicio de Administración Tributaria.
SD	Subdirección.
SFP	Secretaría de la Función Pública.
SIP	Sistema Integral de Profesionalización.
SIP-INEGI	Sistema Integral de Profesionalización –INEGI.
SPA	Servicio Profesional Agrario.
SPC	Servicio Público de Carrera.
Srio.	Secretario.
U^{'s}	Unidades.
U^{'s}A^{'s}	Unidades Administrativas.
WBT	Entrenamiento que se basa en el uso de la red.

INTRODUCCIÓN:

La última década del siglo pasado se instauraron o restauraron diversas entidades públicas, órganos desconcentrados, organismos descentralizados y aún el gobierno del Distrito Federal, el Instituto Federal Electoral y la Cámara de Diputados, los cuales adoptaron el Servicio Civil de Carrera, parcial o totalmente, como sistema para la administración de los recursos humanos. A este efecto implantaron los estatutos que habrían de contener la normativa con la que se conformarían los procedimientos y métodos para reglamentar y sistematizar los procesos administrativos que configurarían los procedimientos para la administración de los Recursos Humanos, desde el reclutamiento y desarrollo, hasta la jubilación o separación de los trabajadores.

Los organismos del gobierno federal que operan con el Servicio Civil de Carrera son: La Procuraduría Agraria, de la Secretaría de la Reforma Agraria; el Servicio de Administración Tributaria, de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público; el Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática, de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público; la Comisión Nacional del Agua, de la Secretaría de Ecología, Medio Ambiente, Recursos Naturales y Pesca; el poder judicial y el Ministerio Público de la Procuraduría General de la República; el servicio exterior mexicano, de la Secretaría de Relaciones Exteriores; la carrera magisterial, de la Secretaría de Educación Pública y la policía federal preventiva, de la Secretaría de Seguridad Pública.

Los resultados que en la práctica ha producido el esfuerzo narrado, han evidenciado que este sistema de administración de los recursos humanos en una organización grande y por tanto burocrática, propicia el incremento de la eficacia, eficiencia y transparencia de la operación; permite mejorar la conducción del conjunto; genera orden, y mejora la calidad de la relación entre autoridades, ciudadanos y trabajadores³³. A pesar de ello, en sus inicios no fue siempre posible prevenir todas las causas y consecuencias de su aplicación, particularmente las relativas a los efectos presupuestarios, y la evaluación “a priori” de quién dirigiera los organismos.

Con la promulgación de la Ley del Servicio Profesional de Carrera el 10 de abril del año 2003, el sistema es a la fecha un ordenamiento de Ley, con plazo perentorio para su aplicación total dentro del sector central del ejecutivo federal, por lo que resulta necesario, pertinente y oportuno, analizar las posibilidades de homologar los sistemas aplicados previamente en las entidades públicas descentralizadas, a las que la Ley concede aplicación opcional. Para mejorar la eficiencia operativa será recomendable inducir la aplicación general dentro del ejecutivo federal, con el propósito de uniformizar los sistemas, abatiendo con ello sobre todo los costos de planeación, operación y control, para propiciar incluso su

³³ Haro Bélchez, Guillermo, Aspectos generales del servicio de carrera, RAP, INAP, Mex 2000, pp3 y ss.

adopción por los gobiernos de las Entidades Federativas, algunos de los cuales ya la tienen en estudio, con anterioridad a la aprobación de la Ley por el Senado.

El estudio y su resultado trascienden al trabajo necesario para alcanzar un grado académico y se proyectan como instrumento de orientación y suma de experiencias, para aquellos servidores públicos que asuman responsabilidades relativas a este proceso evolutivo en la administración de los recursos humanos en las entidades públicas, las cuales se estarán incrementando en el tiempo, en la medida que el Servicio Profesional de Carrera acredite su efectividad y eficiencia, lo cual podrá apreciarse en muy corto plazo, a la luz del interés que ha despertado en todas las autoridades gubernamentales que lo consideran útil, hecho que evidencian al constituirlo en Ley de observancia obligatoria para el sector central del ejecutivo federal, con plazo fatal para su aplicación cabal dentro de la presente administración presidencial.

El proceso de homologación que el estudio plantea, se orienta a tipificar para su comparación los estatutos de la Procuraduría Agraria, el Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática y el Servicio de Administración Tributaria, en los procesos administrativos de los recursos humanos, con los que preceptúa el Reglamento de la Ley para las funciones: ingreso, capacitación y certificación de capacidades, y evaluación del desempeño, y consecuentemente confrontarlas una a una, analizar los resultados y hacer un juicio crítico que permita alcanzar conclusiones, sustentar recomendaciones y abrir la posibilidad a nuevos estudios para detalles específicos del tema.

El análisis prevé la comparación de una muestra representativa, punto a punto, para determinar las similitudes y diferencias entre las etapas del proceso, procedimientos y métodos respectivos, estimar el peso específico relativo de cada diferencia por sus alcances y consecuencias administrativas y operativas previsibles, y con base en esta información, preparar un cuadro de sugerencias y recomendaciones, apoyadas en los objetivos de la norma de ley y la práctica operativa en las entidades, con el propósito de inducir ajustes para la homologación de los procesos en éstas con los de la Ley, en su caso.

Al finalizar el análisis y sus conclusiones, el lector familiarizado con esta actividad deberá poder encontrar en su acervo de conocimientos, diversas experiencias que le permitan conocer y evaluar “ a priori ” los efectos y las causas de diversas decisiones, que es necesario adoptar cuando se pretende aplicar el Servicio Profesional de Carrera en una organización burocrática por primera ocasión, lo que alertará su raciocinio hacia la mejor opción, al escudriñar las consecuencias perniciosas de una acción, prevenirlas y superarlas, lo que propicia la evolución del proceso y enriquece los procedimientos y métodos, al tornarlos en novedosos y prácticos.

CAPÍTULO I; - FUNDAMENTO DE CARÁCTER METODOLÓGICO.

I.1.- Problema de la investigación

I.1.1.- Situación problemática.

El texto de la Ley que norma el Servicio Profesional de Carrera, en el párrafo primero de su artículo 1, establece la obligatoriedad de aplicarla en el Sector Central del Ejecutivo Federal antes de octubre del 2006; en tanto que el segundo párrafo indica que **las entidades paraestatales “...podrán establecer sus propios Sistemas de Servicio Profesional de Carrera** tomando como base los principios de la presente Ley”. No ordena por tanto la constitución de un órgano administrativo orientado a homologar los sistemas, procedimientos y métodos para la administración de los Recursos Humanos en las entidades que decidan adoptarla, lo cual propicia la diversidad de procesos, procedimientos y métodos, con las complicaciones para las comprometidas a operar atendiendo al proceso administrativo.

Las omisiones de la normativa reseñadas conducen a instituciones desarticuladas y con costos excedidos al degradar la calidad, oportunidad y confiabilidad de sus servicios, como consecuencia del desorden, falta de precisión en sus objetivos, inconsistencia, dispersión, descontrol, dificultad de identificar a responsables de deficiencias, insuficiencias o irregularidades, y por tanto reduce su capacidad para superar los errores mediante la capacitación o sustitución de los servidores públicos deficientes; pero enfrentará demoras, modificaciones e imposiciones del proceso programación presupuestación, en su relación con las secretarías sectorizadora y globalizadora, de modo que el costo no será el único, ni el factor más importante y urgente de corregir, sino sólo el más evidente, tangible y fácil de cuantificar.

I,1.2.- Planteamiento del problema.

¿En que medida es posible homologar los documentos normativos de los sistemas de personal, utilizados en las entidades previstas por la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal, como integrantes del sector paraestatal, con los lineamientos difundidos por la Secretaría de la Función Pública por mandato de la Ley del Servicio Profesional de Carrera, para conformar los procedimientos y métodos a aplicar en las dependencias del Sector Central del Ejecutivo Federal?

1.1.3.-Delimitación del problema.

Para el análisis del caso se han seleccionado del universo de Entidades Paraestatales: la Procuraduría Agraria, el Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática y el Servicio de Administración Tributaria, en razón de su representatividad por estructura y complejidad, haber venido operando por mas de 10 años con el Servicio Civil de Carrera y tener ámbito de operación nacional, y como Concreto Real dentro de éstas, específicamente se estudiarán las funciones *ingreso; capacitación y certificación de capacidades, y evaluación del desempeño* de los Servidores Públicos; representativas de las funciones que conforman La Ley, y por tanto, la conclusión será también representativa de la viabilidad para su homologación.

I.2.- Objetivos de la investigación.

I.2.1.- General.

Homologar los procesos, procedimientos y métodos vigentes para administrar los Recursos Humanos en las Procuraduría Agraria, el Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática, y el Servicio de Administración Tributaria, con los correspondientes del Servicio Profesional de Carrera para los Subsistemas: *ingreso; capacitación y certificación de capacidades, y evaluación del desempeño de los Servidores Públicos*, preceptuados por La Ley del Servicio Profesional de Carrera para aplicarse en las dependencias del sector central del ejecutivo federal; proponiendo las adecuaciones pertinentes a los primeros.

I.2.2.- Específicos.

1. Tipificar con propósito de homologación en las Entidades, la normativa para las funciones de *ingreso; capacitación y certificación de capacidades, y evaluación del desempeño*; con las normas jurídica y administrativas emitidas por la Secretaría de la Función Pública, para aplicarse en las dependencias del sector central del Ejecutivo Federal.
2. Caracterizar para su diferenciación el concepto y la estructura, entre la norma jurídica y administrativa de Ley, y la diseñada por cada entidad estudiada.
3. Plantear elementos de reestructuración en las entidades para lograr el nivel máximo de homologación en los procedimientos de sus sistemas de personal.

I.3.- Justificación.

I.3.1.- Teórica

La administración de los recursos humanos ha sido un tema ampliamente tratado desde la antigüedad por estudiosos –Max Weber, Frederick Winslow Taylor, Hary Fayol, Chester Barnard-, empresarios, líderes morales, patronales, académicos y juveniles; todos han destacado en sus conclusiones que el tema es de manejo complejo, particularmente al momento de instrumentarse en la práctica, en razón de que demanda el empleo simultaneo e interactuante de diversas disciplinas del saber, que pocas personas reúnen para la práctica cotidiana, y por ello exige el trabajo sistemático y profesional de grupos interdisciplinarios, o de expertos eficientemente apoyados, condiciones que son sólo factibles en las grandes instituciones burocráticas, como el sector público mexicano³⁴.

Para alcanzar equidad y eficiencia operativas en una institución, es necesario que la administración de los recursos humanos tenga una operación profesional eficiente –Idalberto Chiavenato-, apoyada en la distribución de las cargas de trabajo entre un personal que quiera, pueda y sepa hacer la tarea que se le asigna; lo que conlleva a la organización y sistematización del trabajo; la incorporación de las tecnologías actualizadas para producir y controlar resultados, flujos de procesos sin interferencias, y personal capacitado, remunerado, estimulado y deseoso de ejecutar su tarea de manera responsable³⁵; todos ellos valores concomitantes de la Ley del Servicio Profesional de Carrera en la Administración Pública Federal, que decretó el Congreso de la Unión el 10 de abril del año 2003.

1.3.2.-De viabilidad.

La mayor limitación es la actitud de los directivos en las entidades descentralizadas, que se manifiestan con reticencia a permitir intervenciones externas en la administración de sus “feudos”, los cuales utilizan frecuentemente como bolsa de trabajo particular para favorecer a amigos, incondicionales y parientes, independientemente de que cuenten o no con las capacidades que los puestos requieren, amparados en esquemas legales que se instauran con patrimonio propio y autonomía jurídica por mandato de la Leyes de Entidades Paraestatales, Sociedades Mercantiles y Código Civil que los regulan.

³⁴ Norberto Bobbio y Nicola Matteucci, Diccionario de política, Ed. S.XXI, Mex.1976, pp 189 y ss.

³⁵ Chiavenato, Idalberto, Administración de Recursos Humanos, Ed. McgrawHill, Colombia, 2003,pp149 y ss.

La Secretaría Coordinadora Sectorial dispone de instrumentos legales y políticos al presidir Órganos de Gobierno o de Dirección, independiente de que se trate de Comités Directivos, Consejos de Administración, Juntas de Gobierno, u otros, para los cuales el titular satisface formalmente su responsabilidad al cumplir programas y proyectos, acordes con las políticas de Estado a las que contribuye, y si como sucede en este caso, entienden que la Ley autoriza a las Entidades Descentralizadas a adoptar o no el Servicio Profesional de Carrera, el planeamiento que en si mismo es complicado se vería muy apoyado por un acuerdo del Ejecutivo Federal.

La Secretaría de la Función Pública tiene también delegadas atribuciones por mandato de la Ley Orgánica de la Administración Pública, para la supervisión y vigilancia de la operación en las Entidades: Leyes de Entidades Paraestatales, de Responsabilidades Administrativas de los Servidores Públicos, de Adquisiciones, Arrendamientos y Obras Públicas, de Bienes Nacionales, de Presupuesto, Contabilidad y Gasto Público, entre otras, pero también está limitada para exigir a las Entidades Descentralizadas, incorporarse al Sistema del Servicio Profesional de Carrera.

La Secretaría de Hacienda y Crédito Público, que tiene competencia acotada en el marco jurídico al que están sujetas las Entidades Descentralizadas, a pesar de la capacidad de control derivada del manejo de la autorización del programa operativo anual, presupuesto de egresos e intervención de acuerdo a la Ley de Presupuesto, Contabilidad y Gasto Público en acuerdo con las Coordinadoras Sectoriales, tampoco está dotada de atribuciones legales para imponer la adopción del Servicio Profesional de Carrera a las Entidades para administrar sus recursos humanos.

Los países que se identifican como de mayor desarrollo relativo por sus indicadores económicos, utilizan para la administración de los Recursos Humanos el servicio civil de carrera; lo cual no es casual, sino el reconocimiento a un sistema que ha probado en la práctica su eficacia y eficiencia, por lo cual los Senadores de la república tomaron la decisión de diseñar y aprobar la Ley del Servicio Profesional de Carrera, así, las instituciones que lo adopten podrán tener una buena perspectiva de éxito, especialmente si atienden los preceptos de la normativa jurídica y administrativa que involucra.

I.3.3.- De relevancia social

Se ha señalado reiteradamente la relación conflictiva de ciudadanos con servidores públicos, como consecuencia de un servicio poco profesional de parte de éstos, de suerte que al superarlo se convierten en inmediatos beneficiarios de la aplicación del Servicio

Profesional de Carrera; por elevar la eficiencia operativa también se dignifica la función pública en el ámbito de su aplicación, toda vez que se identifican e integran los trabajadores burócratas con la sociedad, quien es la destinataria natural de servicios con más calidad, oportunidad, solvencia, eficiencia, honestidad, responsabilidad y honradez, entregados por sus servidores públicos.

El Sistema del Servicio Profesional de Carrera para la administración de recursos humanos, exige la aplicación de procedimientos y métodos sistemáticos, homogéneos y de aplicación general, orientados a la definición de los perfiles de los puestos, el perfeccionamiento en las actitudes y aptitudes del servidor público, la actualización de la tecnología y la sistematización de los procesos, entre otros, que propician plantillas solventes y estables, equipos funcionales y eficientes y procesos con tendencia a facilitar las funciones administrativas, tanto en el ámbito de la entidad, como en los Poderes Ejecutivo y Legislativo Federal.

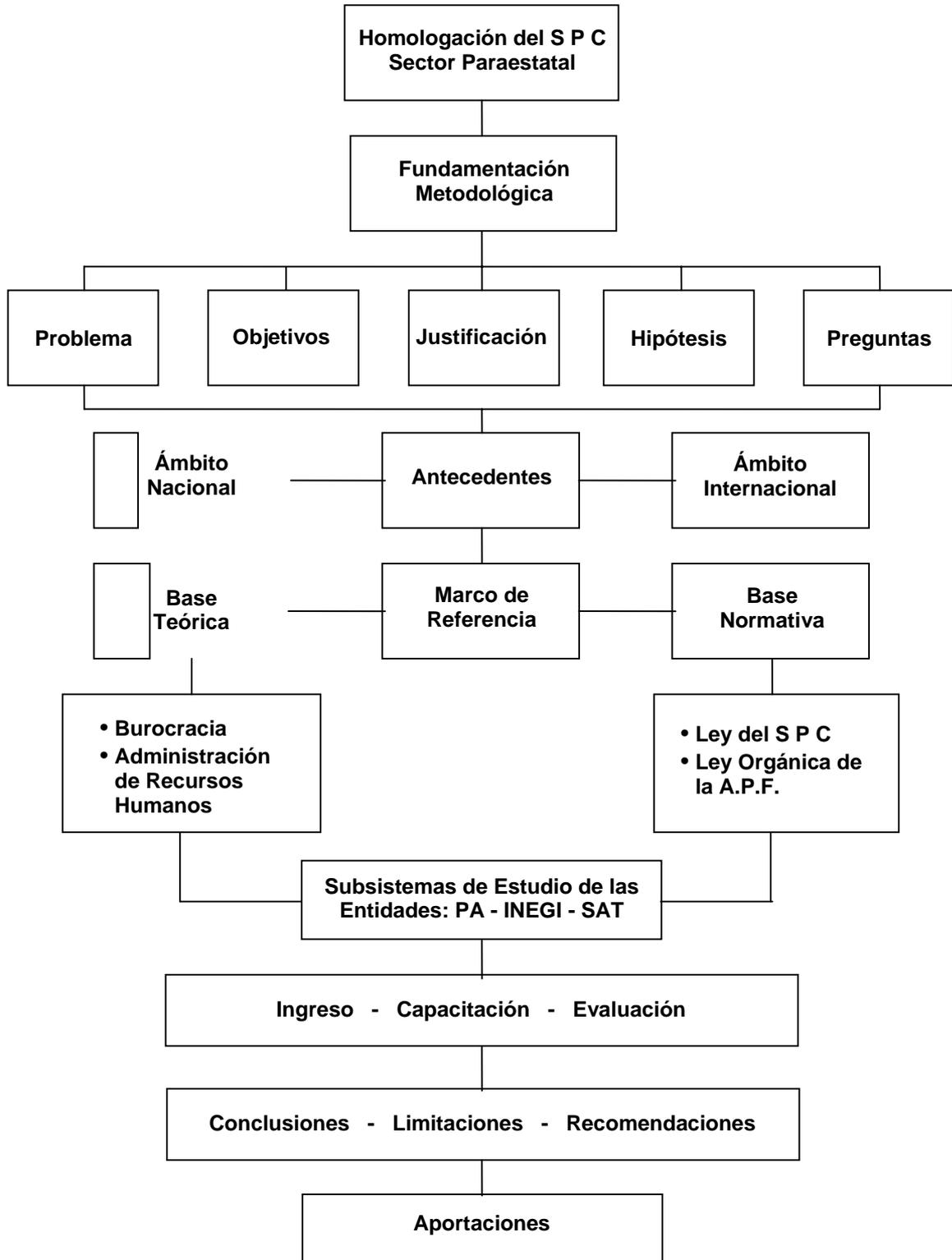
1.4.- Hipótesis de trabajo.

Las deficiencias del proceso administrativo en las Entidades Paraestatales, derivadas de la diversidad de los Sistemas de Administración de Recursos Humanos, son superables mediante la homologación de su normativa, con la preceptuada por La Ley del Servicio Profesional de Carrera, para las funciones de los Subsistemas que la conforman.

1.5.- Preguntas de investigación.

1. ¿En qué medida se pueden homologar los procesos, procedimientos y métodos utilizados en las entidades, para los Subsistemas de ingreso; capacitación y certificación de capacidades, y evaluación del desempeño, con los preceptuados por La Ley?
2. ¿Qué diferencias conceptuales y estructurales existen entre los procedimientos diseñados por las tres entidades analizadas, con los ordenados por La Ley?
3. ¿En que conceptos reestructurar los procedimientos de las entidades, para alcanzar el máximo nivel de homologación en las funciones de ingreso; capacitación y certificación de capacidades, y evaluación del desempeño, como muestra representativa?

MAPA ESTRUCTURAL DE LA TESIS



CAPÍTULO II; ANTECEDENTES.

II.1.- En México.

Resulta conveniente iniciar los comentarios sobre este tema, destacando que una reforma del estado es mucho más que el solo hecho de reducir su plantilla y fortalecer su estructura, acortar plazos de respuesta, requisitos y tiempos; esta actividad es más bien la definición de las relaciones entre el ser humano, la sociedad y los poderes del estado, en donde la administración de los recursos humanos tiene asignado un papel preponderante, como factor para alcanzar los objetivos que se haya asignado la organización. Para fortuna de quienes enfrentan profesionalmente esta disciplina de la administración, su manejo técnico y científico ha evolucionado enormemente en los últimos cincuenta años.³⁶

La intención de los sucesivos gobiernos en México por incluir sistemas para profesionalizar la función pública, es una añeja preocupación de orden laboral y político. En 1834 se organizó el primer cuerpo consular; para 1936 los funcionarios del servicio exterior disponían de prestaciones como pensiones, retiros y antigüedad. Sin embargo, desde 1910 en que la función se incorporó a la secretaría de relaciones exteriores, se establecieron condiciones de reclutamiento y selección para el ingreso, previa capacitación al aspirante, que comprobaría con un examen final, el cual privilegia el conocimiento y en similitud de condiciones, la antigüedad y el mérito.

Durante el período porfiriano se estableció una carrera para aspirantes a empleados; José Ives Limantour conformó un catálogo de puestos con el propósito de clasificarlos; se diseñaron programas para capacitar al trabajador e incrementar sus méritos, orientados a la promoción y ascenso. En 1906 se intentó el primer esquema de bases para un incipiente Servicio Civil de Carrera, que no prospera al estallar la revolución mexicana. En 1911 se presentó en la cámara de diputados un proyecto de ley de servicio civil por Justo Sierra y Tomás Berlanga; pero no fue incluido en la carta magna de 1917; en cambio se incorpora el artículo 123, a pesar de lo cual se omite reglamentar la relación específica del gobierno con sus trabajadores.

En México se han realizado diversos esfuerzos para incorporar el servicio civil de carrera a la administración pública: desde el nacimiento del Partido Nacional Revolucionario en 1929 y en 1934 con Pascual Ortiz Rubio, a la sazón Presidente de la República, quién emitió el decreto que establecía la obligatoriedad de administrar los recursos humanos mediante el Servicio

³⁶ Haro Bélchez, Guillermo, Revista de Administración Pública. El servicio de carrera en la administración pública mexicana, Ed. INAP, México, 1999, pp 7 y ss.

Civil de Carrera; más sin embargo, al término de su mandato no fue retomado por autoridad alguna.

El sector central gubernamental cuenta con dependencias en las cuales se han venido aplicando acciones del Servicio Civil de Carrera, al percatarse de que no cabe la improvisación en las actividades que ellas desarrollan. Entre éstas se encuentran las Secretarías: de Relaciones Exteriores, con el Servicio Exterior Mexicano, el cual ha venido operando desde 1931 en el marco de un esquema de carrera administrativa; las de la Defensa Nacional y de Marina, que por práctica funcional castrense, nacieron institucionalmente con su propia estructura para la administración de sus integrantes.

Otros ejemplos de adopción de un Servicio Civil de Carrera en México, dentro del sector público central, aunque de aplicación más reciente, son: *el Servicio Profesional Electoral, el Servicio de Administración Tributaria, el Servicio Civil de Carrera del Ministerio Público de la Federación, el de la Policía Federal Preventiva, el del Poder Judicial, el Estatuto de la Organización Técnica y Administrativa de la Cámara de Diputados, el Servicio Profesional Agrario, el correspondiente al Instituto Nacional de Estadística Geografía e Informática y el Servicio Profesional en la Comisión Nacional del Agua, entre otros.*

Las dependencias y entidades mencionadas han mantenido altas su eficacia y eficiencia operativas, por lo que se ratifica que el Servicio Civil de Carrera es concomitante de las instituciones y países que mayor desarrollo relativo tienen, en razón de que se privilegia la selección, la vocación, el conocimiento, las actitudes y aptitudes, la capacidad, mérito y lealtad para las promociones y ascensos del personal, lo que se traduce en elevación de la calidad del servicio que se debe prestar a los ciudadanos.³⁷

Los presupuestos de egresos del Ejecutivo Federal han considerado frecuentemente algunos estímulos y recompensas para servidores públicos, como consecuencia de una alta productividad eficiencia y calidad en el desempeño, denominándolo sistema de méritos. Asimismo, en el período presidencial 1994-2000, el programa de modernización de la administración pública incluyó algunas prestaciones como seguros, retiros, separaciones individuales, y proyectó un manual de sueldos y prestaciones, con normas para la evaluación del desempeño.

El Doctor Guillermo Haro, excoordinador de la Normativa en la Secretaría de la Función Pública señala: "...me pronuncio por un nuevo estatuto que contenga principios básicos y que derogue la ley federal de los trabajadores al servicio del Estado, modificando la denominación de éstos: de trabajador

³⁷ Guerrero Villalobos, Guillermo, Revista de Administración Pública del INAP., Sistema de Especialistas en Hidráulica del la CNA, Ed. INAP, México, 1999, pp 87 y ss.

de base, de confianza, funcionario, empleado público, para terminar la confusión semántica que prevalece al interior de los ordenamientos, desde la constitución hasta las leyes complementarias...”³⁸ Independientemente de que el estatuto que se adopte incorpore reglas para controlar el ingreso, el desempeño, la capacitación, la retribución y la pensión; también deberá considerar un subsistema de control y evaluación al interior, orientado a asimilar la evolución tecnológica, sin detrimento de la calidez, eficacia y eficiencia de la función pública, integrándola con más “Hércules” y menos “Franksteins” como diría un destacado profesor universitario.

La administración pública en la época del Presidente Juárez, de la que se pueden derivar varias lecciones en su forma de gobierno y de administrar, afirmaba que habría de tenerse moral pública en el gobierno y en la administración; tener leyes que procuren la justicia y el bienestar; instituciones republicanas que aseguren el relevo de los hombres y el mantenimiento de los propósitos; voluntad para permanecer y cambiar; pero sobre todo, integrada por mujeres y hombres probos, que encuentren en la oportunidad de servir, su razón de ser”.

Durante el mandato del presidente Miguel de la Madrid, la Secretaría de Programación y Presupuesto definió al Servicio Civil de Carrera: “racionalización de todos los procesos de administración de personal al servicio del estado llevados a rango de ley, a fin de garantizar la vigilancia y aplicación permanente, con objeto de propiciar y fomentar en los trabajadores la realización de una auténtica carrera como servidores públicos”³⁹. Establecer jurídicamente las relaciones laborales entre el estado y los servidores públicos, especificaciones para el reclutamiento y contratación; la inducción, el adiestramiento y la capacitación constante. El sistema de méritos basado en la capacidad profesional y la garantía de un retiro digno, se declaraban premisas de esos conceptos.

II.2.- Experiencias en la Administración Pública Federal.

No podemos soslayar la necesidad imperiosa de que los gobernantes, aunque sean elegidos sin duda absoluta respecto a la decisión popular, deben ganarse diariamente la confianza de los ciudadanos con su actuación profesional, eficiente y eficaz en cada puesto público. La legitimidad en las democracias actuales ha dejado de ser unívoca para convertirse en un concepto de doble sustento, en el que el triunfo en las urnas debe complementarse con la eficacia en los resultados de las acciones gubernamentales, particularmente en los compromisos y demandas más sentidas de la sociedad.

³⁸ Haro Bélchez,Guillermo, Aspectos generales del servicio de carrera, Ed. INAP, México 2000, p. 36.

³⁹ Secretaría de Programación y Presupuesto, proyecto para la instauración del Servicio Civil de Carrera en México, 1984.

En este sentido, el Servicio Civil de Carrera diseñado bien, puede ser la mejor garantía para que un gobierno cumpla con sus promesas de campaña, pues asegurará que los servidores públicos trabajarán honesta, eficaz y eficientemente; garantizará que los mecanismos de supervisión, control y sanción serán eficaces y justos; establecerá políticas públicas bien diseñadas, implantadas y evaluadas, con visión de largo plazo; promoverá programas que respondan de mejor manera al proyecto gubernamental, conformado en función a las demandas sociales; permitirá que la rendición de cuentas sea más efectiva en todos los niveles, y contribuirá a conquistar la confianza de la ciudadanía al comprobar que es gobernada por ciudadanos honrados, capaces y eficientes, en razón de sus resultados objetivos.

Existen doce dependencias del sector público central que han venido realizando la administración de recursos humanos, con apoyo en sistemas de Servicio Civil de Carrera, el cual fue implantado en tiempos distintos: el Servicio Exterior Mexicano, el cual tiene su propia ley para el efecto y se encuentra operando desde 1934; los de la Armada de México operan de manera natural, por la Constitución del ejercito, la Marina y la Fuerza Aérea Mexicanos. En adición a éstos se han incorporado: el Servicio Fiscal de Carrera, en el SAT; el Servicio Profesional Agrario, en la Secretaría de la Reforma Agraria; el Servicio Integral de Profesionalización, en el INEGI; el Sistema de Especialistas en Hidráulica, en la Comisión Nacional del Agua; el Servicio de Carrera, en el Poder Judicial de la Federación; el Servicio de Carrera Magisterial, en la Secretaría de Educación Pública; el Servicio de Carrera, en la Secretaría de Seguridad Pública, y el Servicio Civil de Carrera del Ministerio Público Federal.

Existen otros organismos que también operan con este sistema; estos los representan: el Servicio de Carrera en el Poder Judicial, que tiene el sustento jurídico en su ley orgánica; el Servicio Público de Carrera del Gobierno del Distrito Federal; el Servicio de Carrera en la Cámara de Diputados y el Servicio Profesional Electoral.

Al abrir las sesiones del congreso el 1º de septiembre de 1918, Venustiano Carranza dijo "... se ha puesto en vigor el reglamento interior de la secretaría de gobernación y el de la ley de beneficencia privada... la secretaría prepara proyectos de reforma a los códigos de procedimiento civiles y penales del fuero federal, y del código civil de la nueva ley orgánica de la beneficencia y de responsabilidades de los funcionarios públicos".

Álvaro Obregón abrió las sesiones extraordinarias del congreso en 1921 diciendo: "...el ejecutivo entiende que la moralidad política y administrativa ha de comenzar en los altos funcionarios y extenderse a todo el cuerpo de servidores de la nación. La ley fija la responsabilidad del Presidente de la República y de sus Secretarios, para sujetar sus actos a su imperio, a la justicia y no gocen de franquicias que repugnan a las conciencias honradas;

el funcionario público debe dar cuenta de sus actos, independientemente de su poder legal ...”

Pascual Ortiz Rubio señaló al protestar como presidente de la república el 5 de febrero de 1930: “... la revolución está en actitud clara de que nazca en el pueblo la confianza en la serenidad y propiedad de funcionarios públicos, para ello se implantarán normas morales en todos los órdenes, especialmente en la administración de justicia. Cuidaré con todo empeño que los funcionarios públicos adicionen a su competencia técnica, con una conducta pública y privada ejemplares, y honradez insospechable para fortalecer la confianza y la fe de la sociedad en los hombres del gobierno.”

En 1934 se manifestaba una inquietud de carácter laboral por las prestaciones raquílicas en la burocracia; estaba ausente la especialización en las tareas laborales. El presidente Abelardo Rodríguez expidió entonces un acuerdo para normar la organización y funcionamiento del Servicio Civil, en cuya exposición de motivos señaló; “...por falta de datos experimentales no se ha destacado la experiencia de la Ley del Servicio Civil; a pesar de la vigencia de las facultades del presidente para nombrar y remover libremente a todos los funcionarios y empleados, abdicó de esta facultad a partir de la fecha del presente acuerdo y hasta el último día de noviembre de este año, en que terminará mi ejercicio presidencial...”

Al protestar el Presidente Cárdenas ante el congreso, el 30 de noviembre de 1934, expresó: “...el generoso movimiento de mi antecesor declinando la facultad legal para nombrar y remover al personal administrativo de su jurisdicción, trajo una corriente de justo entusiasmo entre los servidores públicos, quienes iniciaron organizaciones para cuidar sus conquistas y hacer gestiones periódicas hasta consolidarlas. Paralelamente hay reacciones de opinión popular que consideran la inmovilidad como un privilegio sin esfuerzo, en tanto que los revolucionarios quedaron al margen, por lo que pedían que esa enmienda fuera aplicable a los tres niveles de gobierno...”

Durante todos los gobiernos posrevolucionarios se hicieron declaraciones orientadas a adoptar diversas disciplinas, concomitantes de un Servicio Civil de Carrera, sin que éste se integrara cabal y formalmente, en razón de que parecía no existir conciencia clara de su alcance en lo organizativo, administrativo, presupuestario, disciplinario; de méritos, estímulos y recompensas; capacitación, separación y jubilación; por ello se tomaron acciones que no correspondieron de manera precisa a las declaraciones o intenciones presidenciales, de las que tuvo beneficios básicamente la elite burocrática.

El Presidente Cárdenas apuntó al abrir las sesiones del congreso: “...se formularon los proyectos de la Ley de Amparo, reformas de la Ley Orgánica de los Tribunales de la Federación, Ley de Juegos, Ley de Población, Ley

de Servicio Civil y reformas al Código de Procedimientos Penales...”; sin embargo, expidió en 1938 el Estatuto General de Trabajadores al Servicio del Estado, con reglas para las relaciones laborales entre ambos, y tres años después se evidenciaron problemas graves por su aplicación, al grado de que el congreso tuvo que aprobar reformas adicionales.

A la toma de protesta del General Ávila Camacho, en 1940, expresó: “...deseo con franqueza que los servidores públicos disfruten los beneficios concedidos por el estatuto jurídico, sin que sus intereses se divorcien de los de la nación; la eficiencia en el trabajo y la moralidad deben responder a las exigencias del pueblo”. Al siguiente año, en 1941, reiteró: “...por estimar que los hombres públicos debemos cumplir con mayor diligencia las leyes, deberemos declarar al inicio del mandato nuestro patrimonio ante la procuraduría general de la república...”

La lealtad y disciplina fueron características del personal en la administración del presidente Ávila Camacho; pero permanecieron lejos del profesionalismo y las aptitudes y habilidades propias de un especialista; para 1943 se planteó la necesidad de revisar las tareas de los servidores públicos, creando una Comisión Intersecretarial que suprimiera los servicios no esenciales; pero se mantuvo el interés por alcanzar la honradez en las acciones de los servidores públicos.

En su toma de posesión, del presidente Alemán expresó en relación con la profesionalización de los servidores públicos: “...llevaremos a cabo la reorganización de la administración pública, con el propósito de satisfacer con mayor eficiencia las necesidades del país...”

Por su parte el presidente Ruiz Cortines, en 1952, al tomar protesta expresó: “...los funcionarios y empleados públicos deben proceder con la más absoluta honradez...” “...haremos reformas a la ley de responsabilidades de los funcionarios y empleados, para castigar la violación a este propósito...”. En su informe de 1954, declaró: “...enviaré al congreso la iniciativa de ley de estímulos y recompensas para los funcionarios y empleados federales, así como adiciones al artículo 123 para la constitución de un apartado “B” que norme la relación Estado - Trabajadores, en lo relativo a jornada de trabajo, descansos, vacaciones, salario, designaciones, escalafón, suspensión, ceses, derechos de asociación, seguridad social y conflictos laborales...” Ésta se publicó en el DOF el 5 de diciembre de 1960.

El Presidente Gustavo Díaz Ordaz, anunció el 1º de septiembre de 1966: “... la organización estatal resulta obsoleta y sus sistemas viejos y gastados; debe de orientarse hacia la eficacia y agilidad en las acciones y hacia el interés del país...”

El presidente Echeverría expidió dos acuerdos que serían vigilados por la Dirección General de Estudios Administrativos: la capacitación de los Trabajadores al Servicio del Estado y la semana laboral de cinco días; buscaba la eficiencia del personal dentro de las dependencias. Para el Servicio Exterior creó en 1975 el Instituto Matías Romero de Estudios Diplomáticos. La mencionada dependencia desarrolló el Catálogo de Empleos de la Federación, el cual confundía la unidad de trabajo con el trabajador, no precisaba los requisitos para ingresar a los puestos, ni puntualizaba las diferencias entre las plazas y las tareas.

El Presidente López Portillo propuso un plan que llamó Programa de Reforma Administrativa para el Gobierno Federal, cuya conducción estaba a cargo de la Coordinación General de Estudios Administrativos. "...Se pretendía establecer un sistema de administración y desarrollo de personal que propiciara el ejercicio honesto y eficiente de los funcionarios..." Complementó este esfuerzo con la creación de la Coordinación ISSSTE y dependencias, lo que postergó el proyecto del Servicio Civil de Carrera, aclarando en su informe que establecía un sistema de escalafón "para aproximarnos al Servicio Civil de Carrera", interconectándolos con un Catálogo de Empleos de la Federación, el cual fue inoperante por su rigidez.

El propio presidente dictó acuerdos "...para normar los movimientos de personal, en función a aptitudes, conocimientos, experiencia, y garantizar que las vacantes se ocupen por los más aptos..." se establecieron mecanismos de reclutamiento, selección e inducción, y nuevamente se postergó la implantación del Servicio Civil de Carrera, apoyado en el ingreso por oposición.

En el período presidencial del Lic. Miguel de la Madrid se creó la Coordinación General de la Modernización Pública, orientada a establecer el Servicio Civil de Carrera, que fundamentado en la equidad y la eficiencia, "proporcione estabilidad, profesionalización, honestidad y capacidad de innovación". También aquí se impulsó la creación de un catálogo de puestos que contaba con 1600 fichas de descripción de puestos, agrupados en 110 ramas. El escalafón definió los puestos hasta director general; pero no incluyó los requisitos que debieran llenarse para ocuparlos. En 1983 se constituyó la Comisión Intersecretarial del Servicio Civil y un año después se publicó el reglamento interior especificando su integración y funciones. El proyecto, según Juan Pablo Guerrero, incluiría de manera gradual mecanismos para compactar la burocracia mediante "el retiro voluntario" y posteriormente instrumentar decisiones para la profesionalización de los que quedarán en plantilla.

El presidente Carlos Salinas se desvinculó de estos temas y sólo expresó la necesidad de exigir un cumplimiento escrupuloso de sus responsabilidades y transparencia en las acciones de los servidores públicos. Sin embargo,

por presión de la organización para la cooperación y desarrollo (OCDE), el proyecto de Servicio Civil se integró a la reforma del estado; pero no se establecieron estrategias, plazos y programas para ponerlo en operación. El gobierno concluyó su mandato sin acción relevante en este sentido,

El presidente Ernesto Zedillo propuso en el Programa para la Modernización de la Administración de Pública, que reconoce las desviaciones entre plaza y salarios, alude al Programa de Capacitación, mejoramiento de las capacidades y por ello crea un instituto dentro del propio ISSSTE, el cual no arrojó resultado positivo alguno. El PROMAP diagnosticó "...el servicio civil no existe prácticamente en la administración central..." y lo planteó como uno de sus principales objetivos en un programa de "dignificación, profesionalización y ética del servidor público".

Se propuso impulsar una nueva cultura apoyada en los valores éticos, de honestidad, honradez, eficiencia y dignidad del servidor público, orientada a fortalecer los principios de probidad y responsabilidad. Propuso como nombre para el programa "Servicio Profesional de Carrera", estableciendo como normativa: mecanismos de ingreso, para evaluar la solvencia del servidor público en el puesto y sus capacidades, incluir una programación detallada de las actividades para cumplir los compromisos; las cuales incluían características de un Servicio Civil de Carrera. Al término de 1997, se detectó que el proyecto no había tenido éxito.

La Secretaría de Hacienda y Crédito Público, a través de la Unidad de Servicio Civil elaboró en 1997, un modelo para la instauración del Servicio Civil de Carrera y preparó el correspondiente anteproyecto de ley, acompañado de un sistema integral de recursos humanos que incluía el control presupuestal, la administración de los recursos humanos y el pago de nóminas, lo que también fortaleció la relación entre los sindicatos de las dependencias y la unidad de servicio civil, así como la razón de ser de las oficialías mayores para enlazar y normalizar las mismas. El fruto formal de estos cambios también quedó pospuesto.

II.3.- Experiencias en el Sector Paraestatal Mexicano.

II.3.1.-El Servicio Profesional Agrario; el caso de la Procuraduría Agraria

En su condición de Secretario de la Reforma Agraria, el Lic. Eduardo Robledo Rincón expresó "...el servicio civil de carrera ha sido definido por la organización de las naciones unidas como el cuerpo apolítico, permanente, de funcionarios que forman la espina dorsal de una administración dada. Los elementos de un sistema civil son: una ley

básica de administración de personal de servicio civil y un organismo responsable de su aplicación...”⁴⁰

El propósito del Servicio Civil de Carrera en el sector agrario es la profesionalización del personal a efecto de que cumpla con imparcialidad íntegra, transparencia y absoluta honradez las tareas que le son encomendadas en relación con los servicios que requiere la ciudadanía; para ello busca que el personal de ingreso pueda desarrollarse de manera permanente en su ámbito de trabajo y retroalimentarse con la experiencia propia y de otros más preparados en su entorno; todo ello orientado a la prestación eficaz y eficiente del servicio público encomendado, y ha generar la confianza de la ciudadanía en las instituciones, de acuerdo a:

- El Servicio Civil de Carrera ha sido definido por la organización de las naciones unidas⁴¹ como el cuerpo apolítico y permanente de funcionarios.
- Forma la espina dorsal de una administración dada.
- Una ley básica de administración de personal de servicio civil.
- Un organismo responsable de su aplicación.

La Secretaría de Programación y Presupuesto definió al Servicio Civil de Carrera como: “la racionalización de todos los procesos de administración de personal al servicio del estado llevados a rango de ley, a fin de garantizar la vigilancia y aplicación permanente con el objetivo de propiciar y fomentar en los trabajadores la realización de una auténtica carrera como servidores públicos⁴², establecer jurídicamente las relaciones laborales entre el estado y los servidores públicos, especificaciones para el reclutamiento y contratación; la inducción, el adiestramiento y la capacitación constante. El sistema de méritos basado en la capacidad profesional y la garantía de un retiro digno, es premisa de estos conceptos.

La profesionalización del personal de la administración pública que le induzca a cumplir con imparcialidad, transparencia y honradez las tareas que le son encomendadas y que requiere la ciudadanía, y de buscar que el personal nuevo pueda desarrollarse en un ámbito que propicie la autopreparación, tomando la experiencia del entorno cada vez mas perfeccionado por la especialización de sus integrantes, sugirió la aplicación concreta en nuestro país de este sistema en el

⁴⁰ Robledo Rincón, Eduardo, el Servicio Civil de Carrera en el sector agrario: el caso de la Procuraduría Agraria, Revista de Administración Pública, Ed. INAP, México 2000. p. 41.

⁴¹ Organización de las Naciones Unidas, Manual del Servicio Civil, Administración Pública, Departamento de Asuntos Económicos y Sociales, 1961, pp 46 y ss,

⁴² Secretaría de Programación y Presupuesto, proyecto para la instauración del servicio civil de carrera en México, 1984, pp 29 y ss.

servicio exterior, de la Secretaría de Relaciones Exteriores; el Programa de Carrera Magisterial, de la Secretaría de Educación Pública; el Instituto de Capacitación de la Procuraduría General de la República; la profesionalización del Servicio Electoral, del Instituto Federal Electoral; el Sistema de Especialistas en Hidráulica, en la Comisión Nacional del Agua; la profesionalización del servidor público, en la Procuraduría Agraria; el Sistema Integral de Profesionalización, del Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática, entre otros⁴³.

Con fundamento en las modificaciones al Artículo 27 Constitucional y la Ley Agraria se creó la Procuraduría Agraria, como órgano descentralizado de la Secretaría de la Reforma Agraria, la cual ha tenido especial cuidado en la conformación de sus recursos humanos, seleccionado a los aspirantes de entre jóvenes profesionistas con un alto sentido de servicio social, quienes luego de recibir capacitación sobre el nuevo concepto del derecho agrario mexicano, iniciaron su trabajo en donde se ubican los ejidos y comunidades del país⁴⁴

La procuraduría ha fomentado entre sus trabajadores una alta capacidad técnica y ha recobrado la confianza de los campesinos apoyada en la experiencia, probidad y vocación de servicio, derivados de la estabilidad, seguridad en el empleo, y actos de dignificación para los trabajadores, en quienes se fortalecen los valores éticos del que hacer público, al utilizar como norma infranqueable el Estatuto del Servicio Profesional Agrario, que se apoya en 9 vertientes: la definición del concepto; la integración del trabajador; el ingreso al servicio; la capacitación y desarrollo de los integrantes; el sistema de evaluación del personal; las obligaciones y derechos del personal; la separación del servicio; los becarios y el personal provisional, y las responsabilidades y sanciones⁴⁵

El Servicio Profesional Agrario se compone por visitantes, abogados agrarios, personal de carrera que abarca las categorías de la "A" a la "G"; siendo la primera la que ocupan el visitador y el abogado agrarios; la "B" para los subjefes de residencia, la siguiente para los jefes de departamento; la categoría "D" para los jefes de residencia; la "E" para los subdelegados y subdirectores en las oficinas centrales, la "F" para el director de área, y la "G", que es la de mayor nivel del sistema, para el delegado y el director general. Para moverse dentro de estas categorías es necesario presentar un

⁴³ Panel introductorio del Foro Nacional: La Profesionalización del Servicio Público, México, 1996.

⁴⁴ Robledo Rincón, Eduardo, el Servicio Civil de Carrera en el sector agrario: el caso de la Procuraduría Agraria, Revista de Administración Pública, INAP, A.C., México 2000, p. 44.

⁴⁵ Diario Oficial de la Federación, 11 de abril de 1994; modificado el 14 de septiembre del mismo año.

examen de oposición, excepción hecha de la categoría “A” que se cubre por selección de aspirantes, normalmente externos, en tanto que la categoría “B” se asigna por promoción, una vez que el aspirante ha pasado su período de prueba y los cursos de capacitación y exámenes correspondientes.

La experiencia del director de la procuraduría es que el Servicio Profesional Agrario ha permitido alcanzar la calidad y excelencia en los apoyos que ofrece la dependencia; “basta señalar que de 2429 servidores públicos que integran la plantilla actual 1456 (59.94%), forman parte del servicio profesional agrario, de éstos, 1208 corresponden a las categorías de visitadores y abogados agrarios, 1263 (86.74%) tienen entre 2 y 8 años de antigüedad⁴⁶; 1256 tienen edad entre 22 y 39 años; 651 tienen licenciatura en ingeniería, 565 en derecho y 240 de los restantes en otras disciplinas relacionadas con el ámbito de trabajo”⁴⁷.

Dice Robledo Rincón: “...no obstante lo anterior, nuestra institución promueve y aplica la excelencia en el servicio público y se le considera de alta credibilidad y transparencia en las actividades conferidas; se mantiene en el personal un permanente ánimo de superación académica, misma que va ligada a la remuneración económica y al puesto al que ocupan o al que son promovidos; se ha creado una estabilidad laboral que beneficia a las capacidades profesionales, al deseo de superación y al ánimo de servicio a la comunidad que es la evaluadora en última instancia. “Existen también desventajas en la adopción del sistema de servicio civil de carrera, dentro de las que destacan las restricciones presupuestarias, el desempleo de los menos preparados, la ignorancia de algunos trabajadores en relación con sus estatutos del servicio profesional, la normatividad alejada frecuentemente de la actividad operativa cotidiana, la falta de interés y necesidad de algunas personas para ascender, las limitaciones de la autoridad para tomar decisiones que afectan el marco legal, entre otros...”

II.3.2.-El Servicio Fiscal de Carrera en el SAT.

Durante muchos años la realidad nacional resultó incomprensible sin la existencia de un Estado omnipresente, que cumplió el papel de motor casi exclusivo del crecimiento económico, la transformación social y la estabilidad política; no obstante la gestión de los asuntos ya no opera de la misma manera, por lo que para impulsar el desarrollo nacional y dar un mejor servicio a la sociedad, es necesario adoptar cambios en la organización, la administración del

⁴⁶ Cifras al año de 1999.

⁴⁷ op. cit. Robledo Rincón, Eduardo.

desarrollo y observando los resultados en otros países, dentro de su administración pública y lógica global⁴⁸.

Ha sido de gran relevancia el preparar a los recursos humanos para un cambio de cultura y actitudes, además de capacitarlos y motivarlos para que los nuevos esquemas funcionen de forma eficiente. La cultura organizacional no es resultado de generación espontánea sino que se configura mediante un proceso de larga duración y no es fácil de modificarse. En las megaorganizaciones como las gubernamentales la sustitución de los paradigmas culturales se vuelve más compleja. Lo más importante para que una organización se adapte positivamente al nuevo entorno, es su capacidad para iniciar el cambio desde adentro, logrando que los empleados y la organización se anticipen al cambio del entorno.

La comprensión del significado de orientación en los cambios constituye un aspecto fundamental en el futuro de las instituciones del gobierno. La desregulación y simplificación administrativa, la descentralización y desconcentración de funciones, el servicio a la comunidad, la redefinición de las relaciones entre la sociedad, el servicio público y los poderes del estado, son motivos de reflexión en estos casos⁴⁹.

La experiencia ha demostrado que los organismos de gobierno son también organizaciones humanas y por ello es indispensable alentar un ambiente en los que sus integrantes encuentren satisfacción a sus necesidades, motivaciones y deseos de reconocimiento; desarrollo de sus potencialidades, habilidades y oportunidad de crecimiento personal y profesional. El objetivo de esta nueva visión es la contribución eficaz, entusiasta y comprometida a los logros institucionales a favor de la sociedad y como resultado de una actitud madura, libre, razonada y con sentido de pertenencia para con los valores, políticas y propósitos de la función pública.

En este orden de cosas resulta fundamental contar con un Servicio Civil de Carrera que garantice la selección adecuada el desarrollo profesional y el retiro digno para los servidores públicos que contribuyan a que los relevos en la titularidad de las dependencias y entidades, se aproveche como experiencia y conocimiento del personal, para no interrumpir el funcionamiento administrativo, como sucede en el resto de las organizaciones. En este contexto no basta con actualizar y perfeccionar las prácticas para una gestión

⁴⁸ Sánchez Kobashi, Raúl, presidente del Servicio de Administración Tributaria, Revista INAP de Administración Pública, México 1999, pp 55 y ss.

⁴⁹ ibidem

adecuada de los recursos humanos; es indispensable revalorar y replantear la cultura interna.

Este concepto de profesionalización entraña la aplicación de un proceso institucional que ha requerido la acción de las instancias federales de acuerdo a la normativa y bajo la coordinación de una unidad administrativa responsable y capaz. El Servicio Fiscal de Carrera de la Administración Tributaria surgió como una respuesta adecuada y estable para los compromisos derivados de la entrada en vigor del Tratado de libre Comercio de América del Norte, por lo que desde la campaña electoral del Dr. Ernesto Zedillo se ofreció que la autoridad fiscal se convertiría en un organismo descentralizado, moderno y autónomo, con funcionarios formados en un servicio civil.

El Servicio de Administración Tributaria es un órgano desconcentrado de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, con el carácter de autoridad fiscal y con autonomía de gestión, dirigido por una junta de gobierno que preside el secretario de hacienda, dos representantes de éste, el presidente del servicio de administración tributaria y dos titulares de las unidades administrativas de la propia institución, instituido para recaudar los impuestos, contribuciones de mejoras, derechos, productos, aprovechamientos federales y sus accesorios, para financiar el gasto público.

El marco normativo del Servicio Fiscal de Carrera se sustenta en la ley correspondiente cuya normativa establece el control de los conceptos de reclutamiento y selección; inducción al puesto, evaluación del desempeño, capacitación, promoción, remuneraciones, estímulos y recompensas, retiro digno y separación en su caso. Entró en vigor el 7 de febrero del año 2000 y en su inauguración, el secretario del ramo declaró: "...la puesta en marcha del servicio fiscal de carrera es un paso decisivo en la modernización del sistema de administración tributaria del país..."⁵⁰

La incorporación al servicio fiscal de carrera es un proceso gradual y voluntario que permite identificar si el servidor público cuenta con los conocimientos, habilidades y características de personalidad requeridos para el desempeño del puesto, deberá otorgársele la calidad del servidor fiscal de carrera cuando se confirmen estas características, mediante la utilización de los instrumentos siguientes:

Exámenes: se aplican baterías de pruebas psicológicas confiables, que miden las capacidades, habilidades y características de personalidad que se requieren para desempeñar los diferentes

⁵⁰ Gurría Treviño, José Angel, Revista de Administración Pública INAP, el Servicio Fiscal de Carrera, México 2000, pp 77 y ss.

grupos de puestos; se cuenta además con exámenes teóricos y prácticos por cada puesto específico para determinar el nivel de conocimientos de cada aspirante.

Evaluación del desempeño: Se practica a los servidores públicos que aceptan participar voluntariamente en el proceso, se les otorga la calidad de funcionario fiscal de carrera a los que demuestren poseer los conocimientos, habilidades y desempeño requeridos. El reconocimiento de la calidad se realiza mediante la constancia de nombramiento y la toma de protesta en la que se comprometen a desempeñarse dentro del código de ética, la legislación aplicable y las disposiciones administrativas. Este proceso permite planear el desarrollo de los recursos humanos con la preparación de cursos para el refuerzo de conocimientos que fortalezcan el desempeño profesional.

Reclutamiento y selección: Este proceso se aplica al personal de nuevo ingreso, para verificar sus conocimientos, experiencia, habilidades y actitudes, se lleva a cabo en tres etapas básicas: reclutamiento, preselección y selección. El primero se cumple básicamente por la convocatoria abierta, para que acudan los interesados que satisfagan los requisitos que en ella se publica. El segundo se conforma por dos evaluaciones: el examen de conocimientos generales provenientes de la educación formal, el interés y disposición hacia las experiencias nuevas, y el segundo, la prueba emocional, verifica que los aspirantes posean el control de impulso para adaptarse al ambiente laboral de sus nuevas tareas.

La selección corresponde a los exámenes para determinar los conocimientos, experiencia, capacidades, habilidades, valores y rasgos de personalidad de los aspirantes, a efecto de elegir a aquellos cuyo perfil sea más cercano al del puesto o puestos vacantes. Los instrumentos objetivos y confiables para llevar a cabo esta evaluación, son las pruebas psicométricas; el examen de conocimientos teóricos (de escuelas y experiencia laboral), que evalúa el nivel suficiente o no de acuerdo al puesto por cubrir. Adicionalmente se practican exámenes médicos encuestas socio económicas y finalmente, en caso de aprobarlos, se les incorpora a un curso propedéutico que forma parte del período de prueba en el trabajo.

Compensaciones y reconocimientos.- Fue necesario definir los puestos y la estructura ocupacional del servicio de administración tributaria para estar en condiciones de proponer un esquema de compensaciones equitativo en lo interno, competitivo en lo externo y que reconociera el desempeño de los funcionarios fiscales. Con este propósito se utilizaron la descripción de las funciones que se realizan

en los diferentes puestos; como y para que se hacen y el perfil del requerimiento, que precisa el nivel de responsabilidades, conocimientos y habilidades que se requieren para desempeñar un puesto específico y las condiciones en que éste se desarrolla.

Planeación de la carrera.- Se lleva a cabo mediante concursos de promoción, que contemplan la aplicación de exámenes de oposición, evaluación del desempeño y trayectoria laboral; el que obtiene la calificación más alta ocupa el puesto. Este procedimiento implica la emisión de convocatorias en los órdenes, central, estatal y local, así como la aceptación de solicitudes para exámenes psicométricos y de conocimientos teórico prácticos y la valoración del desempeño. La calificación más alta corresponderá a la persona que ocupe la vacante. Con base en este procedimiento, los integrantes del servicio pueden formular su plan de carrera.

El Programa de Formación Propedéutica tiene como finalidad proporcionar al personal de nuevo ingreso, seleccionado como aspirante, la información necesaria para su inmersión al ámbito laboral, técnico y a la filosofía de la organización, en su correspondiente programa de carrera; por su conducto se obtiene el refuerzo, actualización y desarrollo de los conocimientos y habilidades que se requieren desde la incorporación y durante todo el trayecto de la carrera dentro de la institución.

Evaluación: Tiene como propósito contar con información integral del personal e identificar periódica y sistemáticamente el nivel de eficiencia de los funcionarios fiscales en su desempeño, para el mejoramiento de los métodos de trabajo, la coordinación de esfuerzos, un banco de información individual y de grupo, diseñar programas de capacitación, determinar el potencial de desarrollo, retroalimentar los procesos de reclutamiento, selección y capacitación, fortalecer los datos del inventario de recursos humanos y calificar en conjunto el desempeño de todo el personal, incluidos mandos medios y superiores.

Para complementar los programas de formación para el puesto, se proporciona a los funcionarios fiscales los conocimientos que les permitan un desarrollo eficiente en su posición actual, basados en agendas de desarrollo que cada uno deberá cubrir para las exigencias de su puesto y su desarrollo futuro, determinados desde los propios procesos de selección y tienen como finalidad proporcionarles el acceso a los conocimientos requeridos para ocupar puestos de mayor responsabilidad, de acuerdo al plan de carrera diseñado por ellos.

Con este propósito fue necesario contar con elementos e información para inducir al personal hacia el cambio; uno de los más importantes fue la definición de la misión, visión y valores del servicio de administración tributaria, en los siguientes términos: el primero: recaudar con calidad y eficiencia las contribuciones en el estricto marco de la legislación fiscal en un marco voluntario; el segundo: hacerlo como una administración tributaria moderna, profesional, honrada, que acredite alto grado de confianza en la sociedad, y los valores enfatizados en los siguientes aspectos:

- Servicio de calidad basado en la asistencia y atención de excelencia al contribuyente, con bases de respeto y consideración mutua para el cumplimiento de todo trámite y gestión ante las oficinas de la institución;
- Honradez, mediante la actuación con integridad, rectitud y apego al derecho; sin discrecionalidad para la toma de decisiones y evitando acciones perniciosas a los derechos de los contribuyentes;
- confianza, generando seguridad y certeza en los contribuyentes, respecto a la veracidad, objetividad, claridad, oportunidad y apego a la ley;
- productividad: al realizar las actividades con el óptimo costo - beneficio, sin detrimento del servicio y compromiso, al cumplir consistentemente los principios y valores enunciados en los más altos estándares de desempeño

El proceso de cambio organizacional dejó en claro que el servicio fiscal de carrera representa un cambio y un reto ante la sociedad para fortalecer y arraigar en este esquema la cultura que garantice la formación de funcionarios fiscales apegados a la legalidad, equidad y valores más altos, que deben ser concomitantes de la función pública y complementarios de las disposiciones que al respecto establece la constitución, la ley federal de responsabilidades administrativas de los servidores públicos, la legislación fiscal y aduanera, el código de ética del servicio fiscal; el cual prevé la lealtad, probidad, responsabilidad, imparcialidad, justicia, integridad, vocación de servicio, respeto y excelencia.

La profesionalización en el SAT⁵¹ es un proceso en marcha que requerirá maduración y tiempo para probar su efectividad y generar confianza en los organismos y con la ciudadanía; es un instrumento esencial para disponer de recursos humanos de alto nivel y capacitación, y para desarrollar una cultura que contribuya al logro

⁵¹ Sánchez Kobashi, Raúl, el Servicio Fiscal de Carrera, Revista de Administración Pública, INAP, México 2000, p. 73.

de la misión, los objetivos y metas organizacionales; es una propuesta de gestión novedosa y moderna para el desarrollo de los recursos humanos. Uno de los aspectos que sobresalen en este esfuerzo es la existencia del marco legal, como organismo dotado de autonomía técnica, presupuestal y de gestión de sus recursos, donde el servicio fiscal de carrera constituye uno de los ejes centrales del proceso de cambio y modernización, que explícitamente reconoce la importancia del profesionalismo, capacitación y desarrollo de los recursos humanos, aspecto fundamental en la marcha de este tipo de proyectos.

La concepción integrada del Sistema de Gestión de Personal enmarcada en el estatuto que regula las relaciones entre los funcionarios fiscales y el Servicio de Administración Tributaria, define la instrumentación de un sistema integrado de administración de personal basado en los principios del mérito y de igualdad de oportunidades, subyace en el marco del servicio fiscal de carrera al prohijar una Administración Tributaria más honrada, más eficiente y de mayor calidad, a efecto de que estas cualidades se reflejen en la atención que el contribuyente tiene derecho a recibir y el gobierno federal está obligado a conceder, al optimizar sus procesos recaudatorios, fortalecer las finanzas públicas y estar en mejores condiciones de devolver al contribuyente servicios de calidad en medida suficiente.

II.3.3.-Servicio Integral de Profesionalización en el INEGI⁵²

El Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática, es un organismo que tiene incorporado el Servicio Civil de Carrera para la administración de sus recursos humanos; presta el servicio de información estadística y geográfica a una población cercana a los cien millones de habitantes distribuida en un territorio del orden de dos millones de kilómetros cuadrados; cuenta con estructura central de 7 direcciones generales: dos encargadas de producir información estadística; dos para información geográfica, ecológica y del territorio; una encargada de la política informática, otra para la difusión de resultados y el área administrativa, además de la estructura regional.

Ante un entorno cambiante y más competitivo, la sociedad mexicana requiere información estadística y geográfica más oportuna, con mayor desagregación y mejores sistemas de acceso y manejo de la misma, para dotar a México de un sistema de vanguardia y contribuir al bienestar social, al crecimiento económico, al desarrollo

⁵² Puig Escudero, Antonio, Programa de Modernización y Calidad Total, Revista de Administración Pública, INAP, México, 1999, pp 75 y ss.

democrático y al fortalecimiento de México; a este efecto se diseñaron cuatro grandes etapas: diagnóstico, diseño del plan de acción, modernización estructural y calidad total.

El diagnóstico se realizó sobre los recursos humanos, la infraestructura y metodología, los procesos de trabajo y satisfacción del usuario, el liderazgo y corresponsabilidad orientados a los siguientes aspectos:

- a) Recursos humanos. Se contaba con personal técnico altamente especializado. Sin embargo, se detectó la necesidad de actualizar permanentemente sus habilidades y conocimientos, situación que se había desatendido e impactaba el nivel de compromiso con el Instituto al manifestar desconocer como mejorar la actividad institucional y por ende su actividad se limitaba a contribuir al logro de objetivos institucionales de manera aleatoria.
- b) Infraestructura y metodología. La sociedad demandaba información más oportuna y con mayor desagregación; la tecnología facilitaría la captación procesamiento y análisis; sin embargo, la infraestructura era insuficiente y en ocasiones obsoleta, no se había considerado la descentralización de las funciones y la ubicación de oficinas en el ámbito estatal para recolección y facilidad de acceso de la misma a los usuarios de nivel nacional.
- c) Procesos de trabajo y satisfacción del usuario. Los principales aspectos eran revertir hacia la satisfacción de los usuarios el esquema de trabajo que sólo contemplaba realizar actividades, fortalecer en el personal la necesidad de alcanzar metas, establecer sistemas para evaluar la satisfacción de los usuarios y promover el reconocimiento del valor y utilidad de la información en la sociedad mexicana.
- d) Liderazgo y corresponsabilidad. Se inició por parte de los directivos un esfuerzo de organización, dirección y administración, así como la participación del personal de los planes y mejoras; existía una colusión bajo del personal en estas materias, fue necesario reforzar las habilidades de los mandos medios y superiores para organizar y dirigir las áreas a su cargo con la participación, compromiso y corresponsabilidad de sus colaboradores, estableciendo una filosofía de trabajo para no solo realizar bien las actividades, sino aplicar el espíritu de superación continua, personal y de la actividad colectiva.

e) El acervo más valioso de la institución es su gente por lo que el programa de modernización y calidad total incorporó una vertiente para propiciar que el personal pudiera desarrollarse integralmente, llamándola Sistema Integral de Profesionalización (SIP) que era concordante con el diagnóstico general al que hemos aludido. Así se inició en 1991 el programa con los principios rectores siguientes:

1. Encontrar la ubicación óptima del personal de acuerdo con sus capacidades y potencialidades.
2. Establecer metas a alcanzar, dentro de los programas de trabajo, con estímulos de crecimiento.
3. Objetivos, funciones y programas de trabajo claros.
4. Aprendizaje práctico durante la conducción, evaluación y retroalimentación del desempeño.
5. Corresponsabilidad en las diferentes fases y niveles de la actividad, promoviendo el mejoramiento continuo de procesos y personal.
6. Ampliar la gama de opciones de capacitación y reforzamiento.

Estructura: Los principios expresados condujeron al diseño del sistema de profesionalización, con apoyo en los siguientes elementos:

1. Reclutamiento y selección de personal con fundamento en criterios de calidad y especificación.
2. Inducción al puesto y a la institución.
3. Eficiencia en el desempeño profesional
4. Seguridad en el empleo
5. Programa de trabajo determinando objetivos y metas para cada trabajador.
6. Programa de desarrollo profesional del individuo dentro de la institución.
7. Programa flexible de retribuciones basado en el desempeño sobresaliente.
8. Capacitación
9. Programa de acceso al sistema y promociones, vía convocatorias a exámenes y concursos de oposición.
10. Comisión reguladora del SIP.
11. Reglas claras de su funcionamiento por medio de reglamentos y manuales de operación.

Todo lo anterior se enmarca en los seis programas básicos del SIP: requerimientos de recursos humanos; reclutamiento, selección y contratación de personal; inducción, conducción y evaluación del desempeño; planeación y desarrollo del personal, y remuneraciones y movimientos del personal.

II.3.4.-Sistema de Especialistas en Hidráulica de la Comisión Nacional del Agua, un programa de Servicio Civil de Carrera implantado en 1990⁵³.

La Comisión Nacional del Agua se creó por decreto presidencial⁵⁴ como un órgano desconcentrado de la secretaría de Agricultura y Recursos Hidráulicos, sectorizado posteriormente en la Secretaría de Medio Ambiente, Recursos Naturales y Pesca; en su inicio contó con 37,540 trabajadores; pero con una gran escasez de personal calificado; sólo el 9% contaba con formación académica profesional.

En 1989 se creó el sistema de especialistas en hidráulica, a efecto de fortalecer al organismo con personal calificado, susceptible de desarrollarse e interesado en las realizaciones de programas de trascendencia nacional, para dar continuidad a los trabajos de la Comisión Nacional del Agua mediante un plan de carrera; en razón de estos cambios la institución:

1. Obtuvo autorización para un nuevo tabulador en los mandos medios.
2. Recursos para separar a trabajadores que no satisfacían los perfiles de los puestos.
3. Requisitos para la incorporación de nuevos candidatos, con un sistema de reclutamiento y selección, integración, capacitación y evaluación del desempeño.
4. El reclutamiento y selección de personal se apoyó en la plantilla de las delegaciones estatales de la SARH (entre 1990 y 1991 se reclutaron 4,313 en el primer año y 2,260 en el segundo; de éstos se incorporaron 245 y 434 respectivamente).

Proceso de selección. Se incorporó un sistema de calificación para ingreso de los especialistas, que evaluaba tres conceptos fundamentales: antecedentes académicos; trayectoria laboral; y evaluación psicométrica. De acuerdo a la puntuación obtenida por cada candidato, se les asignó el sueldo correspondiente en el

⁵³ Guerrero Villalobos, Guillermo, Director General de la Comisión Nacional del Agua.

⁵⁴ Diario Oficial de la Federación, México, 16 de enero de 1989.

tabulador. Este sistema se complementó con apoyos específicos a los especialistas, la evaluación de su desempeño, que orientó las acciones de reforzamiento académico, responsabilidad y logro de metas, desempeño en el trabajo y capacidad técnica.

El sistema de especialistas en hidráulica se conforma sobre la base de un programa de servicio civil que favorece el refuerzo de la capacidad, con un plan de carrera operado por 16 niveles, que facilitan el conservar al personal altamente especializado, para su ascenso a posiciones claves en la institución, ya que anualmente se hace la evaluación del desempeño conforme a las normas de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, en el marco del servicio civil de carrera en la administración pública federal para todos los puestos de mando.

En la medida en que se fueron intercambiando experiencias de las diversas dependencias que instrumentaron acciones de profesionalización de sus servidores públicos se aprovecharon espacios, acción que se prolongará a futuro con las innovaciones, los nuevos marcos jurídicos para toda la función pública y con base en el alto espíritu de servicio a la sociedad. Para el año 2000 la Secretaría de Hacienda estableció lineamientos nuevos que contemplan las experiencias del organismo que estuvo a mi cargo⁵⁵. Resulta necesario observar adicionalmente la aplicación práctica de esta norma, para darle una concepción integradora, con énfasis en los procesos de selección y desarrollo de personal.

II.3.5.-La experiencia del Servicio Profesional Electoral en México.

Es necesario estar conscientes de que la democracia no se limita a fundamentos filosóficos o políticos, si no que comprende los resultados gubernamentales y administrativos,⁵⁶ como demuestran las experiencias de los países europeos, cuyas democracias son más antiguas y desarrolladas que la nuestra; los ciudadanos eligen un régimen de libertades y oportunidades, pero no entregan con ello un cheque en blanco, exigen gobiernos honrados, responsables y eficaces, y demandan de sus gobernantes profesionalismo, capacidad y resultados.

⁵⁵ op. cit, Guerrero Villalobos, Guillermo.

⁵⁶ Existe un debate entre quienes piensan que los ciudadanos apoyan las democracias por su valor intrínseco. Scott Mainwaring, *Transitions to Democracy and Democratic Consolidation: Theoretical and Comparative issues*, en Scott Mainwaring, Guillermo O'Donnell y Arturo Valenzuela, Ed. Notre Dame, University of Notre Dame press, 1992.

En el contexto mundial en el cual se desenvuelve la actuación gubernamental ha cambiado sustancialmente por varias razones: los gobiernos tienen que enfrentarse a un mundo más integrado y competitivo. La globalización⁵⁷, procesos de toma de decisiones descentralizados y desconcentrados; organizaciones y Sociedades más complejas y participativas, lo cual ha vuelto aún más complejo el desarrollo de las tareas gubernamentales, y aumentado la urgencia de que nuestros aparatos administrativos se modernicen cualitativamente y no solo cuantitativamente; cada vez es mayor la necesidad de profesionalizar el desempeño de las organizaciones públicas para elevar la eficacia de la gestión y su efectividad, de lo contrario existe el riesgo de caer en el desencanto de la ciudadanía en la democracia emergente⁵⁸

El tema de la profesionalización está de nuevo en la agenda pública, por ello resulta oportuno presentar un repaso de algunas lecciones que, a la luz de la experiencia del servicio profesional electoral, podrían rescatarse al instaurar un servicio civil de carrera en México, que no es otra cosa que un sistema de personal basado en el mérito para la selección, formación, evaluación, promoción y permanencia o separación de los servidores públicos⁵⁹

II.4.- Experiencias en la comunidad Europea y EEUU.

Hay una cédula de los Reyes Católicos en la que ordenan se escoja por pregoneros a quienes tengan fuerte y clara la voz. Si su trabajo habría de ser gritar por ciudades y pueblos las ordenanzas reales, preciso era que tuviesen buenos pulmones. De tan cuerdas disposiciones han deducido algunos que al menos desde el Siglo XV se sabe, que los puestos deben ser ocupados por quienes estén dotados para desempeñarlos. Tan sencillo principio ha venido a ser, con el tiempo, uno de los fundamentos de la administración pública moderna.

Durante los años que gobernó China la Dinastía Han – 209 a.c.- 210 d.c. – existía la intención de que la administración pública fuera capaz y eficiente, y por tanto se aplicaban exámenes de admisión a todos los funcionarios y empleados que se incorporaban a las órdenes del imperio.

Dentro de la Biblia y en el libro que describe el éxodo, Moisés recibe a su suegro Jetro, quien ha acudido a asesorarlo para disminuir su carga personal de trabajo y distribuirla entre diversos personajes de los exiliados

⁵⁷ Fritz Scharpf, *Gobernar en Europa, ¿Eficaz y democráticamente?* Madrid: Alianza Editorial, 2000.

⁵⁸ Bizberg, LLán Frybes, Marcin, *Transiciones a la democracia, lecciones para México*, Cal y Arena, México, 2000.

⁵⁹ Gebes, Bárbara, *Politician's Dilemma: Building State Capacity in Latin America*, Los Angeles University of California Press, 1994.

de Egipto, a efecto de mejorar la eficacia y eficiencia en la conducción de éstos y entregarle mejores resultados a Dios, con relación al manejo de los talentos con que los hubo dotado. Para esta determinación, seleccionó a los mejores hombres: los más leales, los más sabios, los más fuertes y los de mayor autoridad moral dentro de los exiliados.

Durante el mandato de Augusto como emperador del imperio romano en el año 25 a.c., se estableció un gobierno formalmente estructurado y coherente, que se integraba mediante la selección de hombres, cuya capacitación, remuneración y promociones eran acordes con los resultados de su función. La permanencia en el puesto era fruto de los resultados individuales, así como las promociones y ascensos, e incluso su separación del puesto.

A los 29 años de edad, Nicolás Maquiavelo, hombre destacado en la política y la literatura italiana de su tiempo, cuyos principios para alcanzar y administrar el poder son aun tomados de su libro "El Príncipe", para ilustrar a los jóvenes estudiosos de las disciplinas relativas a las ciencias políticas y sociales, fue seleccionado a esa edad entre un gran número de aspirantes para ocupar una cancillería en el gobierno Veneciano

El sistema de administración que mejor coopera en una organización burocrática para prevenir los problemas de los recursos humanos, es el servicio civil de carrera. Así lo han demostrado las organizaciones gubernamentales de los países más desarrollados en el mundo, cuya evolución hasta el nivel de liderazgo no es casual y sí influye en contrapartida de manera importante a la operación exitosa de la administración del personal.

El Servicio Civil de Carrera es un sistema de administración de recursos humanos, profesionalizado, planeado y eficaz, que controla el acceso de nuevos integrantes a la organización, mediante un procedimiento de reclutamiento y selección riguroso, la inducción a la empresa y al puesto al cual se integra y posteriormente, previa capacitación y exámenes, asciende hasta el nivel de competencia que haya adquirido para asegurar el desempeño cabal y eficiente de la actividad delegada por la organización. Es un sistema de administración de los recursos humanos que propicia el desarrollo de sus integrantes y la eficiencia en la operación de sus funciones, en razón de que es establecido con apoyo en la normativa jurídica (en algunos países lo integran a la constitución política y en otros es normado por una ley secundaria detallada y eficaz), el cual es conducido, supervisado y controlado por estructuras formales, fijas y de alto nivel; que planean, organizan dirigen y controlan sus acciones y resultados, orientados al servicio de los propósitos del Estado y del bien común⁶⁰

60 Haro Bélchez, Guillermo, Servicio Público de Carrera: tradición y perspectiva, Ed. Instituto Nacional de Administración Pública, México 2000.

El servicio civil de carrera se implantó por primera vez en Inglaterra, con alcance para todos los funcionarios de su administración y con posterioridad fue adoptado también por Francia –como “función publique”-; Estados Unidos, Suecia, Canadá y Alemania le siguieron. Después de estos países vinieron muchos otros, que evidenciaron su utilidad y eficacia para la administración de los recursos humanos y de sus resultados operativos, por lo que gradualmente se ha venido adoptando por la mayor parte de los países del mundo, particularmente aquellos que tienen un desarrollo relativo superior.⁶¹

La definición del servicio civil de carrera.⁶² es: el cuerpo político y permanente de funcionarios en una administración dada, cuya “Ley de Administración de Recursos Humanos” y un organismo responsable del esquema organizativo y conductor son su complemento. En Inglaterra este criterio fue aplicado a partir de 1835; sin embargo, los exámenes de selección, promoción y ascenso, se empezaron aplicar hasta 1870.⁶³

II.4.1.-El Servicio Civil de Carrera en Francia:

En este país el sistema de servicio civil se aplica con características similares a las correspondientes a las definiciones académicas, con un procedimiento de reclutamiento y selección muy riguroso y equitativo.⁶⁴ Consta de tres categorías: una para atender la plantilla clasificada como de alta dirección; otra para administrar las acciones relativas al personal con funciones de supervisión, y la última para atender la administración de los recursos humanos ocupados de la ejecución de las operaciones. La práctica ha señalado a este sistema como muy rígido con relación a la movilidad de los trabajadores y con carreras muy definidas, lo cual ha generado huelgas frecuentes argumentando violaciones a los derechos laborales de algunos trabajadores.

II.4.2.-El Servicio Civil de Carrera en los Estados Unidos de Norte América.

En este sistema se coordina la función a través de una comisión integrada por tres personas que la conducen y alrededor de siete mil que la operan. El poder ejecutivo selecciona y nombra a través de este personal a los aspirantes que se integran en los puestos de trabajo y el senado confirma en su caso estos nombramientos. El

61 Rivas Tovar, José Antonio, C.D.: La administración de recursos humanos por competencia, México 2000.

62 ONU, Manual del Servicio Civil, Departamento de Asuntos Económicos y Sociales, 1961.

63 Quillet, Enciclopedia Temática, Talleres de Offset Cume, S.A., México, 1963.

64 Pierre, Jean, Los procedimientos de selección de los funcionarios de categoría en Francia, Revista Trimestral de Presidencia de la República, México, 1983.

sistema permite la capacitación y desarrollo de sus integrantes, de acuerdo a su propia normativa.

El consejo que se ocupa de revisar que los ascensos y promociones por méritos, está integrado por tres personas, una por cada partido principal nacional y la otra representando a los diversos partidos pequeños⁶⁵ La Ley del Servicio Civil se compone por los siguientes capítulos. No discriminación, disciplina, veteranos de guerra, servicio público de alto nivel, compensaciones e incentivos y la relación con los sindicatos.

II.4.3.-El Servicio Civil de Carrera en Inglaterra.

Nace de manera incipiente en el ámbito municipal en el año de 1835 y se extiende gradualmente hasta alcanzar su generalización a principios del siglo XX. En el año de 1905 se crea la asociación nacional y en 1918 en Instituto de Capacitación; para 1922 se crea el sistema de jubilaciones y los exámenes de admisión para los trabajadores de alto nivel; para 1946 se implanta el sistema de condiciones de servicio, y para 1967 nace el consejo municipal que propicia la libre movilidad, el sistema de jubilaciones, escalafones, grados y la selección por competencia y no por títulos, la cual orienta a los exámenes objetivos, y establece la edad límite de 16 años para ingresar como nuevo trabajador⁶⁶. El sistema incluye en su normatividad las etapas de reclutamiento, selección, inducción, contratación, desarrollo, capacitación para promoción; asimismo, en otro capítulo, lo relativo a la jubilación, pensión y separación en su caso.

II.4.4.-El Servicio Civil de Carrera en España:

Se sustenta la administración pública en España en tres premisas: seguridad, igualdad, y retribución concordante con el desempeño. Todos los empleados públicos son funcionarios sin importar su nivel jerárquico. La selección de los aspirantes a cargos superiores al primer nivel se llevan a cabo por oposición, y en segunda instancia por antigüedad; en todos los casos existe una retribución establecida para cada categoría.

Max Weber establecía en sus disertaciones que la burocracia gubernamental bien administrada, es la figura más perfecta para la administración de recursos humanos en organizaciones gubernamentales; los elementos que definen a la función pública son

⁶⁵Haro Belchez, Guillermo, Servicio Público de Carrera, tradición y perspectivas, Editorial INAP-Porrúa, México, 2000, pp 113-122.

⁶⁶ Op. Cit., pp 99-101.

las reglas de acceso de los empleados nuevos y los procedimientos y normas para su permanencia en los puestos.

La estructura de la función pública se sustenta en dos esquemas para la administración de los recursos humanos: el sistema de carrera y el sistema de empleo. El primero se desarrolla iniciando con las pruebas diversas para el ingreso de los trabajadores a la plantilla; continúa con cursos de capacitación en escuelas especializadas, cuando esos puestos lo justifican⁶⁷, y en el segundo el manejo obedece a sistemas de reclutamiento desde cualquier fuente, la selección y la contratación, como se lleva a cabo en la iniciativa privada en México.

El esquema adoptado para la capacitación de personal en España no es puntual en su descripción, por lo que en la práctica se toma en cuenta para los ascensos más a la preparación académica - grados, diplomas, títulos, reconocimientos - que la experiencia operativa o las pruebas previas al ingreso a los puestos; los que la propia constitución española de 1978 no prohíbe específicamente, como tampoco lo hace la Ley relativa de 1984

Esta imprecisión en los procedimientos para el reclutamiento y selección del personal inhibe el interés del trabajador por adquirir amplia experiencia al percibir que cuentan más los títulos y los diplomas para las decisiones de ascenso y existe menosprecio en la evaluación empírica, el perfil del puesto, la idoneidad, la aptitud psicológica, aspectos que en otros sistemas han probado su eficacia dentro del propio país, como es el caso del sector privado; en resumen, la estrategia utilizada para la selección hace incongruente las realidades de los problemas y sus enfoques de solución.

67 Haro Belchez, Guillermo, op. Cit., pp 79- 90.

CAPÍTULO III;- MARCO DE REFERENCIA.

III.1.- La burocracia y su influencia en la operativa organizacional.

Los principales conceptos, orientaciones y fundamentos de la teoría de las organizaciones y la administración pública, vertidos por los teóricos Max Weber, Frederick Winslow Taylor y Chester Barnard, forman en conjunto un fundamento intelectual para valorar las teorías de las organizaciones, en tanto que moldea el pensamiento y el ejercicio de la administración pública; de ahí que tomemos los conceptos específicos de cada uno de ellos.

Max Weber (1864-1920) es considerado como un gran sociólogo, su obra muestra la influencia deslumbrante en el funcionamiento de la sociedad humana; aunque muchos discuten las particularidades de sus planteamientos y métodos, éstos constituyen un punto de referencia a partir del cual suele medirse el avance de la sociología en general y de la teoría de las organizaciones en particular.

En relación con las organizaciones burocráticas Weber afirma que éstas son la estructura ideal durante su desarrollo y crecimiento; pero suelen presentar dificultades cuando alcanzan su nivel de maduración, a la luz de la red de intereses que se conforman como consecuencia de su participación en los procesos políticos y de renovación de autoridades, donde su fuerza de grupo es definitoria para los resultados, y por tanto los políticos y sus líderes se ven comprometidos a corresponder ese apoyo con prebendas y así mantener su influencia para orientar las posteriores.

Weber consideraba que la burocracia es la forma de administración y organización en la cual el poder se concentra en manos de funcionarios con capacidades técnicas indispensables. Tanto las dependencias públicas, cuanto la empresa privada, burocráticas y modernas, operan en áreas jurisdiccionales definidas, las cuales involucran tres elementos esenciales:

1. Las actividades regulares de los agentes de la organización se definen como "tareas oficiales".
2. Estas tareas son relativamente estables y la autoridad para desempeñarlas se haya estrictamente limitada por reglas, al igual que la autoridad coercitiva de que se dispone para llevarlas al cabo.
3. Hay formas regulares y establecidas para asegurar el desempeño continuo de dichas tareas por, y sólo por, aquellos individuos que cumplen con las reglas o actitudes generales prefijadas.

Weber concibió el desarrollo de la burocracia moderna como uno de los mecanismos de racionalización más importantes de la sociedad occidental; la organización funciona según principios jerárquicos, en los que hay líneas

muy claras de superioridad, subordinación y función, que interactúan de manera específica, coordinada e “ideal”. Un tipo “ideal” es, antes que nada, una construcción mental “ideal”; se refiere solo a la “idea”, a la mente, y no tiene absolutamente nada que ver con un juicio normativo o de valores.

Weber argumenta que el propósito de todas las ciencias, exactas o no, es darle al mundo un sentido racional; según Weber la formación de tipos ideales es lo que los historiadores y muchos otros científicos sociales hacen todo el tiempo, aunque no de manera explícita por lo general. Esta ausencia de explicitación puede crear dos problemas: uno es que la base sobre la que “el tipo ideal” se funda queda oculta; lo que a menudo significa fuera de la vista tanto de los científicos, cuanto de los observadores sociales; el otro es que “el tipo ideal” se tome por la realidad misma, lo que ocurre cuando, en lugar de ser considerado legalmente como una mera construcción del observador y por lo tanto limitada por sus intereses y su entorno histórico, aparece como una manifestación de la realidad social en su conjunto.

En términos de Weber la acción social es tanto individual como colectiva; para comprender ciertos sucesos es necesario determinar la orientación social del acto individual; es decir, la orientación hacia otros individuos, sean particulares e inmediatos, o estén presentes solo en las expectativas de agentes. Dicho de otra manera, un acto social de mi parte es una acción que tiene significado para mí; Weber en tanto, distingue cuatro orientaciones de la acción social, ninguna de las cuales se manifiesta en forma aislada:

1. Tradicional: esta acción viene de la costumbre; se haya al borde de la “acción orientada intencionalmente” y tiene distintos grados de auto conciencia; mucho de lo que hacemos en la vida cotidiana posee este carácter.
2. Afectiva: aquí la acción está determinada por la emoción, el sentimiento, o los afectos del agente; así, observada aisladamente, puede verse como un acto en el límite de la acción orientada intencionalmente.
3. Valorativa racional: la acción está determinada en forma consciente por la creencia de un valor particular, o por el valor mismo.
4. Instrumental racional: con la acción en este sentido se tienen en cuenta y se ponderan, tanto los medios y los fines, cuanto las consecuencias.

La institución social de la burocracia, que Weber analizó en su modelo puro, forma parte de la estructura social moderna en su conjunto; implica la transferencia de poder del líder al experto, como una forma de

organización, y resulta un medio muy eficaz para desempeñar las tareas asignadas.

Frederick Winslow Taylor (1856-1915) resume el modo en que llegaron a ver el mundo quienes manejaban organizaciones grandes, o al menos buena parte de ellas; dedicó su existencia a lograr que el mundo funcionara en forma más eficiente; pero Taylor no estaba solo en su fervoroso deseo de promover la eficiencia; para guiar su uso había una teoría estricta y muy concreta de las organizaciones, con tres elementos relacionados:

1. Premisas sobre la naturaleza humana.
2. Características supuestas de la relación entre personas y organizaciones.
3. Definición específica del “conocimiento y su papel dentro de las organizaciones”.

Para Taylor las relaciones organizacionales que más se orientan al trabajo productivo son aquellas que están alineadas funcionalmente con responsabilidades bien delimitadas; él defiende lo mismo que Weber vio como el cambio clave con el advenimiento de la burocracia: “la transferencia de poder tanto del dueño como del trabajador al experto”; esto se observa en la insistencia de Taylor para crear departamentos de planificación y a través de ellos administrar el trabajo en la fábrica. El funcionalismo de Taylor era extremado; sin embargo, sus conceptos básicos fueron aceptados en las empresas y ampliamente utilizados dentro de ellas hasta nuestros días.

En el sistema Taylorista, un elemento decisivo de la relación del individuo con la organización es el énfasis en la cooperación; las dos claves para la cooperación en la estructura de Taylor son la manipulación y la interposición, ambas basadas en los conocimientos; en lo esencial considera que *la gente está movida y controlada socialmente, cualquier aumento en su moral o estado de ánimo y por tanto en su productividad, se relaciona por fuerza con un cambio en las condiciones humanas y sociales, no en el medio físico o la situación material.*

Chester Barnard (1886-1961), como un hombre más evolucionado en el tiempo, pensaba que la gente es tratable, dócil, crédula, acrítica y necesita que la guíen; pero hay mucho más que esto, desea sentirse unida, atada, vinculada a algo; alguna causa más grande que ella que la dirija, y que además de merecer su esfuerzo y despertar en ella un significado en la vida. Para Barnard las organizaciones necesitan gente; sin ella no pueden existir. Mantener una organización requiere de la cooperación entre individuos, cooperación que significa abnegación, renuncia al control de la conducta personal y la despersonalización de la acción.

Para Weber y Taylor, la argamasa que consolida a las organizaciones es la autoridad, en especial la autoridad jerárquica; para Barnard por su parte, lo es la cooperación y cohesión de esfuerzos. Las actividades no pueden coordinarse a menos que haya primero la disposición de hacer un acto personal, una contribución a un sistema personal de actos, un sistema en que el individuo cede el control personal de lo que hace.

Una organización nace cuando hay personal capaz de comunicarse con otras personas dispuestas a contribuir con sus actividades para lograr un propósito común; para Barnard la organización consta de todos aquellos individuos cuyas acciones cooperativas participan en un intercambio continuo, el cual es fundamental, ya que se trata de una organización como sistema de actividades humanas cooperativas, cuyas funciones son la creación, la transformación y el intercambio de servicios; es decir, un encadenamiento de economías:

1. La economía material, donde las cosas y fuerzas físicas son a la vez asignadas como servicios y controladas por la organización.
2. La economía social, donde las relaciones entre la organización y otras agrupaciones de individuos, no están vinculadas cooperativamente.
3. La economía individual, donde la interacción del poder del individuo para trabajar y los servicios adscritos de sus satisfacciones materiales y sociales, se integran.

III.2.- Administración de los recursos humanos.

Principios de aceptación universal para la integración de personal. No obstante que las normas señaladas a continuación son útiles para la comprensión de la función de integración de personal, estos principios se han agrupado bajo las categorías de propósito y proceso de la integración de personal. El propósito se resume:

1. Principio del objetivo de la evaluación de personal: este propósito de la función administrativa integración de personal, busca garantizar que las funciones de la organización sean desempeñadas por personal calificado, capaz y dispuesto a ejercerlas - ¡Que sepa, que pueda y que quiera!.
2. Principio de la integración de personal: cuanto más clara sea la definición de las funciones organizacionales y sus requerimientos, y cuanto mejores las técnicas que se empleen en la evaluación y capacitación de los trabajadores, tanto mayor será la calidad administrativa de una empresa.

El primer principio subraya la importancia del deseo(querer) y la capacidad para asumir las responsabilidades de la administración (saber y poder); la imposibilidad de alcanzar resultados positivos en ausencia de estas cualidades se apoya en obvias evidencias. El segundo principio descansa en un conjunto importante de conocimientos sobre prácticas administrativas; por ejemplo, las organizaciones que no establecen definición de funciones, evaluaciones eficaces, y carecen de un sistema de capacitación y desarrollo, se ven obligadas a depender de la coincidencia o de fuentes externas para llenar sus vacantes con administradores capaces; por el contrario, las empresas que aplican el enfoque de sistemas a la integración de personal y a la administración de recursos humanos, utilizan más eficaz y eficientemente el potencial de los individuos y se encuentran, técnicamente más próximas al éxito duradero.

El proceso de integración de personal se sustenta en los principios siguientes:

1. Principio de definición del puesto: en tanto más precisa la identificación de los resultados que se esperan de los administradores, mayor el número de dimensiones de sus puestos que puedan definirse; este principio se asemeja al de definición funcional relacionado con la organización. Las funciones organizacionales son ejercidas por personas con diferentes necesidades, y tales funciones poseen muchas dimensiones, como remuneración, categoría, poder, discrecionalidad y posibilidad de cumplimiento, lo que induce a los administradores a alcanzar un desempeño elevado.
2. Principio de evaluación de los administradores: mientras más clara sea la identificación de objetivos verificables y la descripción de las actividades requeridas, más precisa podrá ser la evaluación de los administradores con base en estos criterios. Este principio propone la medición del desempeño con base, tanto en objetivos verificables - como ocurre en el método de evaluación basado en la administración por objetivos - cuanto en normas de desempeño de los administradores como tales; en la cual se considera el grado de desempeño alcanzado en las principales actividades administrativas comprendidas por las funciones de planeación, organización, integración de personal, dirección y control.
3. Principio de competencia abierta: cuanto mayor sea el compromiso de una empresa con el aseguramiento de la administración de calidad, más alentará la competencia abierta entre todos los candidatos a puestos administrativos. El incumplimiento de este principio ha dado lugar a que en muchas empresas se nombre administradores a individuos con habilidades inadecuadas; aunque se entiende que las presiones sociales favorecen decididamente el

ascenso de los candidatos de dentro de las empresas, se les debe oponer resistencia cuando es posible conseguir en el exterior candidatos mejores que los disponibles dentro de la organización. Asimismo, la aplicación de este principio obliga a la organización a evaluar a su personal con la mayor eficacia, eficiencia y honradez, y a ofrecerles oportunidades ciertas de desarrollo.

4. Principio de capacitación y desarrollo de los administradores: cuanto mayor sea la integración de la capacitación y desarrollo de los administradores al proceso administrativo y los objetivos de la empresa, más eficaces serán los programas y actividades de desarrollo del conjunto. Este principio destaca la relación existente entre el enfoque de sistemas, las acciones de capacitación y desarrollo, y las funciones administrativas; con los propósitos de la empresa y las necesidades profesionales de sus administradores.
5. Principio de objetivos de capacitación: Entre más precisa sea la formulación de los objetivos de capacitación, más posibilidades habrá de cumplirlos. El análisis de las necesidades de capacitación es la base para alcanzar aquellos que den dirección al desarrollo y faciliten la medición de la eficacia de las acciones de capacitación.. Este principio destaca la contribución de la capacitación al propósito de la empresa y el desarrollo de los individuos.
6. Principio de desarrollo permanente: mientras mayor sea el compromiso de una empresa con la excelencia administrativa, mas exigirá de sus administradores la práctica del auto desarrollo permanente. Este principio sugiere que en condiciones de competitividad y cambios veloces, es imposible que los administradores interrumpen su aprendizaje, por el contrario, actualizarán continuamente sus conocimientos administrativos, revisarán sus enfoques de la administración y mejorarán sus habilidades y desempeño administrativos, para alcanzar los resultados esperados por la organización.

III.3.- Ley del Servicio Profesional de Carrera y su Reglamento⁶⁸.

La Ley tiene por objeto establecer las bases para la organización, funcionamiento y desarrollo del Sistema de Servicio Profesional de Carrera en las dependencias de la Administración Pública Federal Centralizada. Las entidades del sector paraestatal previstas en la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal podrán establecer sus propios sistemas de servicio profesional de carrera tomando como base los principios de la Ley; que es un mecanismo para garantizar la igualdad de oportunidades en el

⁶⁸ Ley del Servicio Profesional de Carrera y su Reglamento, D.O.F. 10 de abril del 2003 y 2004 respectivamente.

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. Serán principios rectores de este Sistema: la legalidad, eficiencia, objetividad, calidad, imparcialidad, equidad y competencia por mérito.

El Sistema comprenderá, con base en el Catálogo de Puestos, los rangos de Director General, Director de Área, Subdirector de Área, Jefe de Departamento y Enlace. La creación de nuevos cargos en las estructuras orgánicas en funciones equivalentes a las anteriores, sin importar su denominación, deberán estar homologados a los rangos que esta Ley prevé. La Secretaría, en el ámbito de sus atribuciones, deberá emitir los criterios generales para la determinación de los cargos que podrán ser de libre designación; estos deberán cumplir con los requisitos que previamente establezcan las dependencias para cada puesto, y estarán sujetos a los procedimientos de evaluación del desempeño, no así a los de reclutamiento y selección que establece esta Ley.

El Gabinete de Apoyo es la unidad administrativa adscrita a los Secretarios, Subsecretarios, Oficiales Mayores, Titulares de Unidad, Titulares de Órganos Desconcentrados y equivalentes, para desempeñar un cargo o comisión en las secretarías particulares, coordinaciones de asesores, coordinaciones de comunicación social y servicios de apoyo de cualquier nivel, de conformidad con el presupuesto autorizado.

Los servidores públicos que formen parte de los Gabinetes de Apoyo serán nombrados y removidos libremente por su superior jerárquico inmediato. Las estructuras de los Gabinetes de Apoyo deberán ser autorizadas por la Secretaría, para lo cual tendrá en cuenta por lo menos los siguientes criterios: La capacidad presupuestal de la dependencia, las disposiciones de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, y la prohibición de que estos Gabinetes de Apoyo ejerzan atribuciones que por ley competan a los servidores públicos de carrera

El Sistema no comprenderá al personal que preste sus servicios en la Presidencia de la República, los rangos de Secretarios de Despacho, Jefes de Departamento Administrativo, Subsecretarios, Oficiales Mayores, Jefe o Titular de Unidad y cargos homólogos; los 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, 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.

Derechos de los trabajadores: estabilidad y permanencia, nombramiento, acceso a cargos distintos, capacitación, actualización, conocer el resultado

de sus exámenes dentro de 60 días; ser evaluado nuevamente cuando no haya resultado aprobado, previa capacitación, participar en el Comité de Selección cuando sea convocado, recibir indemnización cuando sea despedido.

Obligaciones de los trabajadores: Ejercer sus funciones con estricto apego a los principios de legalidad, objetividad, imparcialidad, eficiencia y demás que rigen el Sistema, participar en las evaluaciones establecidas para su permanencia y desarrollo en el Sistema, participar en los programas de capacitación, guardar reserva de la información, documentación y en general, de los asuntos que conozca, en términos de la ley de la materia, abstenerse de incurrir en actos u omisiones que pongan en riesgo la seguridad del personal, bienes y documentación u objetos de la dependencia o de las personas que allí se encuentren; las demás que señalen las leyes y disposiciones aplicables. El Sistema comprende los Subsistemas:

1. De Planeación de los Recursos Humanos: el cual 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.
2. De Registro Único del Servicio Profesional de Carrera: el cual es un padrón que contiene información básica y técnica en materia de recursos humanos de la administración pública y se establece con fines de apoyar el desarrollo del servidor público de carrera dentro de las dependencias; los datos personales que en él se contengan serán considerados confidenciales. El registro sistematizará la información relativa a la planeación de recursos humanos, ingreso, desarrollo profesional, capacitación y certificación de capacidades, evaluación del desempeño y separación de los miembros del Sistema.
3. De Registro: deberá incluir a cada servidor público que ingrese al Sistema; los datos del proceso de capacitación y desarrollo deberán actualizarse de manera permanente. Será motivo de baja la separación del servidor público del Sistema por causas distintas a la renuncia.
4. De Ingreso: el cual regulará los procesos de reclutamiento y selección de candidatos, así como los requisitos necesarios para que los aspirantes se incorporen al Sistema
5. 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.

6. De Capacitación y Certificación de Capacidades: establecerá los modelos de profesionalización para los servidores públicos, que les permitan adquirir: los conocimientos básicos acerca de la dependencia en que laboran y la administración pública federal en su conjunto; la especialización, actualización y educación formal en el cargo desempeñado; las aptitudes y actitudes necesarias para ocupar otros cargos de igual o mayor responsabilidad; la posibilidad de superarse institucional, profesional y personalmente dentro de la dependencia, y las habilidades necesarias para certificar las capacidades profesionales adquiridas
7. 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 sustentos para obtener ascensos, promociones, premios y estímulos, así como garantizar la estabilidad laboral.
8. 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
9. De Control y Evaluación: la Secretaría, con apoyo de las dependencias, establecerá mecanismos de evaluación sobre la operación del Sistema a efecto de contar con elementos suficientes para su adecuado perfeccionamiento; la evaluación de resultados de los programas de capacitación que se impartan se realizará con base en las valoraciones del desempeño de los servidores públicos que participaron, buscando el desarrollo de la capacitación en la medida que se identifiquen deficiencias. Los Comités desarrollarán la información necesaria que permita a la Secretaría evaluar los resultados de la operación del Sistema y emitirá reportes sobre el comportamiento observado en cada uno de los Subsistemas.
10. De la Estructura Orgánica del Sistema: la Secretaría se encargará de dirigir, coordinar, dar seguimiento y evaluar el funcionamiento del Sistema en las dependencias y vigilará que sus principios rectores sean aplicados debidamente al desarrollar el Sistema, de acuerdo con lo establecido por la Ley, su Reglamento y demás disposiciones aplicables; el Consejo Consultivo, que es una instancia de apoyo de la Secretaría, tiene como propósito hacer recomendaciones generales, opinar sobre los lineamientos, políticas, estrategias y líneas de acción que aseguren y faciliten el desarrollo del Sistema; son cuerpos colegiados encargados de operar el Sistema en la

dependencia que les corresponda, con base en la normativa que emita la Secretaría para el efecto.

- 11.** Del Consejo Consultivo: es un órgano de apoyo para el Sistema; estará integrado por el titular de la Secretaría, por los responsables de cada Subsistema, por los presidentes de los comités técnicos de cada dependencia y por representantes de la Secretaría de Gobernación, Hacienda y Crédito Público, y del Trabajo y Previsión Social, y contará con sendos representantes de los sectores social, privado y académico, a invitación de sus integrantes.
- 12.** De los Comités Técnicos de Profesionalización y Selección: en cada dependencia se instalará un Comité que será el cuerpo técnico especializado encargado de la implantación, operación y evaluación del Sistema al interior de la misma. Será responsable de la planeación, formulación de estrategias y análisis prospectivo, para el mejoramiento de los recursos humanos de las dependencias y la prestación de un mejor servicio público a la sociedad; se podrá asesorar de especialistas de instituciones de educación superior y de empresas y asociaciones civiles especializadas; nacionales e internacionales y de colegios de profesionales.
- 13.** Del Recurso de Revocación: en contra de las resoluciones que recaigan en el procedimiento de selección en los términos de esta Ley, el interesado podrá interponer ante la Secretaría recurso de revocación, dentro del término de diez días a partir del día siguiente en que se haga público el nombre del aspirante que obtuvo la calificación más alta en el procedimiento de selección.
- 14.** De las Competencias: el tribunal federal de conciliación y arbitraje será competente para conocer de los conflictos individuales de carácter laboral que se susciten entre las dependencias y los servidores públicos sujetos a esta Ley. En estos casos, tendrá aplicación la Ley Federal de los Trabajadores al Servicio del Estado y de manera supletoria la Ley Federal del Trabajo; en el caso de controversias de carácter administrativo derivadas de la aplicación de esta Ley, compete conocerlas y resolverlas al Tribunal Federal de Justicia Fiscal y Administrativa.

El Reglamento de la Ley del Servicio Profesional de Carrera tiene por objeto normar la Ley en el ámbito operativo de la administración pública federal y para los efectos, en adición a los términos que define la Ley en su artículo 3, se incorporan los del reglamento en el artículo 2 al glosario incluido en la primera parte de este documento. En el caso de que alguna entidad paraestatal opte por desarrollar su propio sistema de servicio profesional de carrera, con base en los principios generales que establecen la Ley y el Reglamento; y determine la conveniencia de adherirse al

Sistema, previa autorización de su órgano de gobierno, celebrará convenio de adhesión con la Secretaría, quien efectuará su registro ante la Unidad⁶⁹, una vez comprobado el respeto a los principios de legalidad, eficiencia, objetividad, calidad, imparcialidad, equidad y competencia por méritos, para sus integrantes

Corresponderá a la Secretaría la interpretación del Reglamento para efectos administrativos en lo relativo a la programación, dirección, coordinación (aprobar la estructura, nombramientos y remuneraciones de los gabinetes de apoyo), evaluación y seguimiento de la operación y funcionamiento del Sistema, y a la Secretaría de Hacienda y Crédito Público en lo concerniente al control presupuestario del gasto en materia de servicios personales, a cuyo efecto podrá emitir las normas y lineamientos que juzgue necesarios.⁷⁰

En el título segundo de Clasificación de los Servidores Públicos de Carrera, los eventuales son todos aquellos que no hayan cubierto las formalidades para obtener una plaza; no generarán derechos para efectos de ingreso y en el caso de que un servidor público de esta categoría no obtenga una calificación satisfactoria en la evaluación de su desempeño, será separado del puesto que venía desempeñando sin responsabilidad alguna para la dependencia, y sólo tendrá derecho a las percepciones que hubiere devengado. Los eventuales tendrán definición de su estado al año de servicios, o antes en el caso que apliquen y se les acepte para una vacante existente; en este caso se pueden convertir en titulares.

En el título tercero relativo al funcionamiento y organización del Sistema se establecen las disposiciones generales, precisando que los Subsistemas de Planeación de Recursos Humanos, Ingreso, Desarrollo Profesional, Capacitación y Certificación de Capacidades, Evaluación del Desempeño, Separación, y de Control y Evaluación, así como los órganos que los operan, constituyen en los términos de la Ley la estructura orgánica, operativa y funcional. Las dependencias estarán obligadas a proporcionar la información que requiera la Secretaría a través de la Unidad para la operación y funcionamiento de los Subsistemas. Dicha información deberá clasificarse en los términos de la Ley de Transparencia y Acceso a la Información Pública Gubernamental.

La Secretaría emitirá los once lineamientos y guías con las disposiciones administrativas para la adecuada operación del Sistema, mismas que serán publicadas en el Diario Oficial de la Federación en los términos de la Ley Federal de Procedimiento Administrativo, para definir los puestos de libre designación, regular la compatibilidad del desempeño simultáneo de dos o más cargos, aprobar y registrar las estructuras orgánicas; describir y

⁶⁹ Artículo 3 del Reglamento de la Ley, D.O.F., 19 de abril del 2004.

⁷⁰ Artículo 8 del Reglamento de la Ley.

elaborar los perfiles, valuación y registro de puestos; elaborar y aplicar mecanismos y herramientas para evaluar el proceso de selección; determinar los planes de carrera individuales, los puestos clave, el Sistema de Puntuación; la celebración de Convenios de Intercambio; la capacitación de los servidores públicos de carrera; la descripción, evaluación y certificación de capacidades de los servidores públicos de carrera; la evaluación del desempeño de los servidores públicos, otorgarles reconocimientos, incentivos y estímulos, y para registrar la información de los servidores públicos⁷¹.

El Consejo Consultivo, que es el órgano en el que se encuentran representadas las dependencias, apoya al Sistema para la operación, supervisión y vigilancia, por conducto del presidente de su Comité de Profesionalización, instancia a través de la cual la dependencia establece las particularidades del servicio profesional de carrera en el ámbito de su competencia, y los Comités de Selección, los cuales se integran por cuerpos colegiados en cada dependencia, con el propósito de llevar al cabo los procesos de reclutamiento y selección de personal, para ingreso y promoción dentro del Sistema.

El Subsistema de Planeación de los Recursos Humanos efectuará los procesos de registro y análisis de la información que remitan las dependencias a la Secretaría para la operación del subsistema de Registro Único del Servicio Público Profesional, con información sistematizada sobre el ingreso, desarrollo, capacitación, certificación, evaluación del desempeño y separación de los servidores públicos de carrera, para que la Unidad, en coordinación con cada dependencia, registre y procese la información de los perfiles que integrarán el Catálogo, calcule y determine los requerimientos, así como las necesidades de formación y desarrollo de los recursos humanos⁷².

Las dependencias realizarán la descripción, perfiles y valuación de los puestos de sus estructuras de organización, ocupacionales, y lo que corresponda al personal de enlace, y a través de la Dirección General de Recursos Humanos, los someterán al Comité de Profesionalización para su validación; una vez validados, el Comité los remitirá a la Unidad para su análisis y registro en el Catálogo; la Secretaría, conjuntamente con la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, establecerán el esquema de compensaciones cuidando asegurar que las condiciones salariales entre los puestos que comprende el Sistema sean proporcionales y equitativas⁷³.

El Subsistema de Ingreso se compone por los procesos de reclutamiento y selección de aspirantes. Para satisfacerlos, las dependencias deberán

⁷¹ op.cit., Artículo 15.

⁷² op.cit., Artículo 17.

⁷³ op.cit., Artículo 20

establecer los mecanismos que permitan a sus Direcciones Generales de Recursos Humanos, conocer la existencia de vacantes en cualquier área o unidad administrativa de la Dependencia, en plazo máximo de diez días hábiles, contados a partir de que se generen las vacantes respectivas; para cubrir las elaborarán el proyecto de convocatoria abierta que deberá aprobar el Comité de Selección; éste, al emitir una convocatoria, deberá promover la mayor participación posible de candidatos, procurando que se integre con servidores públicos de carrera de los dos rangos inferiores al de la plaza vacante; considerando las características específicas de ésta, publicándola en el Diario Oficial de la Federación, y en las páginas electrónicas de la dependencia correspondiente y de la Secretaría; dichas convocatorias deben incluir como mínimo los siguientes elementos⁷⁴:

- 1) Datos de la dependencia convocante;
- 2) Plaza o plazas en concurso, indicando: nombre, cantidad, nivel administrativo, funciones, percepción ordinaria y adscripción;
- 3) Perfil que deberá reunir el aspirante a la plaza o plazas objeto del concurso, así como los requisitos de carácter legal, académico, laboral u otros que se determinen;
- 4) Bases del concurso que sean determinadas por el Comité de Selección;
- 5) Lugar, fecha y forma de entrega de las solicitudes a los aspirantes y, en su caso, de la información y documentación sobre el concurso, y los temarios para la preparación de los exámenes respectivos;
- 6) Lugar, fecha y forma de recepción de las solicitudes y de la documentación que deberán presentar los interesados. En ningún caso, el plazo de recepción de solicitudes de los aspirantes será menor a diez días hábiles;
- 7) Lugar, fecha y forma en que se efectuará la revisión curricular, los exámenes generales de conocimientos y la evaluación de las habilidades, así como de las entrevistas que se realicen a los aspirantes, y
- 8) Lugar, fecha y forma en que se publicarán los resultados.

La Dirección General de Recursos Humanos elaborará un listado en orden de prelación, de los aspirantes que hayan aprobado la fase de evaluación de capacidades y lo presentará al Comité de Selección, a efecto de que éste determine los candidatos prefinalistas que evaluará mediante entrevista (hasta diez por plaza vacante); podrá valorar, entre otras

⁷⁴ *Ibidem*, Artículo 23.

características, su potencial de aprendizaje en cuanto a las capacidades técnicas vinculadas a otros puestos dentro de la dependencia y seleccionará hasta tres candidatos finalistas. Previo a la evaluación del Comité de Selección, la Dirección General de Recursos Humanos verificará que los documentos presentados por los candidatos prefinalistas acrediten fehacientemente el cumplimiento de los requisitos establecidos en la convocatoria⁷⁵.

La dependencia, previo a la emisión de una convocatoria, podrá ocupar las vacantes de los puestos de jefe de departamento hasta director general u homólogos, mediante movimiento lateral de servidores públicos titulares de la misma dependencia o de otra, así como con servidores públicos titulares cuyos puestos se encuentren en proceso de desaparición con motivo de una reestructuración, siempre que se cumplan los requisitos siguientes: se cuente con la anuencia del servidor público titular, así como con la autorización del Comité de Selección de la dependencia en donde se encuentra la vacante y, en su caso, con la autorización de su superior jerárquico; se trate de plazas del mismo grupo, grado y nivel, a fin de que este movimiento no implique una promoción, y que el servidor público titular que ocupará temporalmente la vacante cumpla el perfil del puesto correspondiente.

El Subsistema de Desarrollo Profesional se integra por los procedimientos y mecanismos, con base en los cuales los servidores públicos titulares podrán ocupar plazas de igual o mayor jerarquía tanto en las dependencias, como en instituciones públicas federales, locales o municipales u organismos públicos o privados con los que las dependencias tengan celebrados Convenios de Intercambio. Las dependencias deberán propiciar el desarrollo de: planes individuales de carrera de los servidores públicos titulares que considerarán sus respectivos proyectos individuales de desarrollo; difundir el nombre de puestos clave identificados en la dependencia; propiciar el intercambio de recursos humanos con otras dependencias y con instituciones públicas federales, locales o municipales u organismos públicos o privados, y prevenir la rotación periódica de los servidores públicos de carrera.

El Sistema de Puntuación de los servidores públicos de carrera, para ponderar el valor numérico de sus integrantes, se conformará con base a los lineamientos que emitirá la Secretaría, los cuales se conforman por su Evaluación Integral Individual; se complementan por los resultados de su evaluación del desempeño, tanto colectiva como individual; los cursos de capacitación y otros estudios profesionales que realicen, siempre que estos últimos estén contemplados en el proyecto individual de desarrollo del servidor público de carrera; de las evaluaciones para certificar sus

⁷⁵ op.cit., Artículo 30.

capacidades, y de las promociones que hubiesen obtenido con anterioridad⁷⁶.

Los Comités de Profesionalización de las dependencias diseñarán, en coordinación con las unidades administrativas correspondientes, y desarrollarán los procesos de capacitación y certificación de capacidades de los servidores públicos de carrera, conforme a las normas y lineamientos que emita la Secretaría, y que contendrán como mínimo: criterios específicos para determinar los cursos que serán obligatorios y los optativos; requerimientos técnicos que se deberán considerar para la celebración de convenios con instituciones educativas, centros de investigación y organismos; criterios técnicos en la elaboración de programas de apoyo institucional y para otorgar becas; criterios para asignar puntos por acreditación de cursos, certificación de capacidades, y criterios para la determinar y aplicar modelos al documentar y aprovechar el conocimiento, experiencia y capacidades en las dependencias. La Secretaría podrá emitir guías a través de la Unidad, que permitan la adecuada aplicación de estos procesos.

Para efectos del Reglamento, las capacidades son los conocimientos, habilidades, actitudes y valores expresados en comportamientos de los Servidores Públicos de Carrera, para el desempeño de un puesto dentro del Sistema: (visión del servicio público, gerenciales o directivas, técnicas transversales, técnicas específicas); las de visión del servicio público consisten en los valores éticos que posean y que deben practicar; las gerenciales o directivas corresponden a los conocimientos, habilidades o actitudes que, de manera general y por el nivel de responsabilidad, deben tener los servidores públicos de carrera para el desempeño de sus funciones; las técnicas transversales son los conocimientos y habilidades útiles para la generalidad de los puestos del Sistema, en aspectos o materias tales como: nociones generales de la administración pública federal, informática, idiomas y otras, y las técnicas específicas consisten en conocimientos y habilidades de carácter técnico especializado, que son requeridos para el desempeño de un puesto en el Sistema. Sólo serán certificables las capacidades gerenciales o directivas y las técnicas transversales⁷⁷.

Las capacidades deben ser evaluadas de manera tal que permitan determinar el nivel de dominio del servidor público de carrera en cada una de ellas, en función de los conocimientos, habilidades y actitudes que acredite y los que se hayan definido para el puesto. La Secretaría, en coordinación con las dependencias, establecerá los mecanismos y criterios de evaluación y de certificación de las capacidades gerenciales o directivas y técnicas transversales, así como los de evaluación para las capacidades

⁷⁶ op.cit., Artículo 43.-

⁷⁷ op.cit., Artículo 54.

de visión del servicio público; especificar los mecanismos y criterios de evaluación y certificación de las capacidades técnicas específicas, serán determinados por los respectivos Comités de Profesionalización.

Las dependencias podrán certificar las capacidades de sus servidores públicos de carrera, siempre que cuenten con un órgano o área que lleve a cabo dicha certificación en apego a los criterios de calidad, confiabilidad, imparcialidad y transparencia necesarios, o a través de organizaciones, instituciones, públicas o privadas, que garanticen el cumplimiento de dichos criterios. Cuando un servidor público titular no obtenga la certificación de las capacidades que conforme a lo anterior sean requeridas para el puesto que desempeña, será evaluado nuevamente dentro de los doce meses siguientes a la primera evaluación que hubiere presentado. En caso de no aprobar esta segunda evaluación, su nombramiento dejará de surtir efectos sin responsabilidad para la dependencia⁷⁸.

El Subsistema de Evaluación del Desempeño se integra con los procesos, métodos y mecanismos de medición, cualitativos y cuantitativos, del cumplimiento de las funciones y metas individuales y colectivas de los servidores públicos de carrera, en función de sus capacidades y del perfil determinado para el puesto que ocupan; los procesos que comprende éste son: determinar las metas individuales de los servidores públicos a partir de las institucionales de la dependencia; determinar las metas de desempeño colectivo por unidad administrativa; establecer el método para evaluar el desempeño de los servidores públicos en cada dependencia; aplicar la evaluación del desempeño a los servidores públicos; establecer los estímulos o reconocimientos e incentivos al desempeño destacado; adopción de medidas correctivas para los casos de desempeño no satisfactorio, y el seguimiento de los resultados, con el propósito de modificar las metas comprometidas, detectar necesidades de capacitación y generar programas individuales de acción orientados, tanto a la mejora del desempeño individual de los servidores públicos, como del funcionamiento de la dependencia.

El Comité de Profesionalización, con base en los lineamientos emitidos por la Secretaría, determinará el o los métodos para evaluar el desempeño de los servidores públicos de carrera de su dependencia; dichos métodos deberán registrarse ante la Unidad previamente a su aplicación; los resultados se clasificarán en una escala de 0 a 100 incluyendo un decimal; la escala de calificación ubicará los resultados obtenidos en los siguientes parámetros de desempeño: sobresaliente, de 90.0 a 100; satisfactorio, de 75.0 a 89.9; mínimo, de 60.0 a 74.9, y no aprobatorio, de 0 a 59.9. Para la evaluación semestral sólo se tendrán los parámetros: satisfactorio, de 60.0 a 100, y no aprobatorio, de 0 a 59.9.

⁷⁸ op.cit., Artículo 58.

Los servidores públicos titulares que obtengan calificación no aprobatoria en dos evaluaciones del desempeño anuales de manera consecutiva serán separados del Sistema y de su plaza, en términos de lo dispuesto por el artículo 60, fracción VI de la Ley. Los servidores públicos titulares que obtengan un resultado deficiente en su evaluación del desempeño serán separados del Sistema y de su plaza, en términos de lo dispuesto por el artículo 60, fracción VII de la Ley. Las unidades administrativas de las dependencias, con la participación de las Direcciones Generales de Recursos Humanos, establecerán metas colectivas, orientadas a la mejora de procesos y logro de resultados en la dependencia.

El Subsistema de Separación se integra por los procesos que permiten determinar el procedimiento a seguir para que el nombramiento de un servidor público de carrera deje de surtir efectos, sin responsabilidad para la dependencia, en los casos en que se actualice alguna de las causas previstas en el artículo 60 de la Ley, así como si procede autorizar a un servidor público titular para que deje de desempeñar las funciones de su puesto de manera temporal.

Para los efectos de la separación del trabajador, una vez que la dependencia tenga conocimiento de alguna de las causales establecidas en las fracciones I, II, III y V del artículo 60 de la Ley, recabará los documentos que acrediten fehacientemente dichas causales a través de la Dirección General de Recursos Humanos, y procederá a dejar sin efectos el nombramiento respectivo, informando de tal situación al Registro⁷⁹; en tratándose de la causal establecida en la fracción V, se requerirá que la resolución administrativa correspondiente haya determinado como sanción la destitución o inhabilitación del servidor público de carrera.

En los casos previstos por la fracción IV, la dependencia integrará un expediente con la información y documentación que acredite de manera fehaciente el incumplimiento reiterado e injustificado por parte del servidor público de carrera a las obligaciones establecidas en la Ley y solicitará a la Secretaría, a través de la Unidad, su valoración con respecto a la determinación preliminar realizada por la dependencia. Una vez que se cuente con la valoración de la Unidad, la dependencia remitirá el expediente al Comité de Profesionalización correspondiente para el efecto de que determine la procedencia de la separación del servidor público de carrera del Sistema, y la comunique al titular de la dependencia.

El Subsistema de Control y Evaluación se integra con los mecanismos y procedimientos que permiten prevenir deficiencias y adoptar medidas correctivas, de tal manera que constituye un elemento de interacción para planear los objetivos, estrategias, acciones y metas del servicio profesional

⁷⁹ op.cit., Artículo 76.

de carrera, necesario para su perfeccionamiento⁸⁰. En coordinación con las dependencias, la Secretaría elaborará el Programa para el Servicio Profesional de Carrera en la Administración Pública Federal, el cual será sometido a la consideración de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, para su inclusión en el marco de las disposiciones aplicables para el programa - presupuesto, y a través de la Unidad, coordinada con las dependencias, elaborará los programas operativos anuales del Sistema, que contendrán como mínimo: diagnóstico, objetivos, líneas de acción por subsistema y Metas.

La Unidad elaborará anualmente un informe de la operación del Sistema, el cual integrará la información con que cuente la propia Unidad en relación con los resultados obtenidos en la operación de cada uno de los Subsistemas, así como la información que le reporten las dependencias, el Consejo y los Comités de Profesionalización⁸¹; podrá incorporar al informe aquellos resultados, propuestas o aportaciones que estime relevantes para el mejoramiento de la operación y funcionamiento del Sistema, derivados de foros, seminarios, cursos u otros eventos efectuados, los cuales servirán de base para analizar la pertinencia de otorgar reconocimientos, recomendaciones u observaciones para la mejora del Sistema; será asimismo un elemento importante a considerar para la elaboración del programa operativo anual.

Para apoyar la operación y el funcionamiento de los Subsistemas, en el Registro único se recopilará y sistematizará la información relacionada con los servidores públicos de carrera que ingresen al Sistema⁸²; el Registro será operado por la Unidad y deberá contener información actualizada sobre datos: generales y curriculares, relacionados con el ingreso o reingreso, cursos de capacitación, certificación de capacidades, plan de carrera, promociones, puntuación, movimientos laterales, resultados de la evaluación del desempeño; licencias, historial laboral, intercambios, compatibilidades y autorizaciones, y separación; los datos personales de los servidores públicos serán considerados confidenciales en términos de la Ley Federal de Transparencia y Acceso a la Información Pública Gubernamental.

El Consejo Consultivo⁸³ estará integrado por: el titular de la Secretaría, quien lo presidirá; sendos representantes de las secretarías de Gobernación, Hacienda y Trabajo; el presidente del Comité de Profesionalización de la dependencia; el titular de la Unidad, en su carácter de responsable de la operación de los Subsistemas de Planeación de los Recursos Humanos, Ingreso, Desarrollo Profesional, Capacitación y Certificación de Capacidades, Evaluación del Desempeño, Separación y de

⁸⁰ op.cit., Artículo 81.

⁸¹ op.cit., Artículo 88.

⁸² op.cit., Artículo 91.

⁸³ op.cit., Artículo 94.

Control y Evaluación; quien fungirá como Secretario Técnico del Consejo, y por sendos representantes de los sectores social, privado y académico, quienes serán designados para participar en el Consejo con carácter honorífico, por un periodo de cuatro años. Los miembros del Consejo podrán nombrar a sus respectivos suplentes, cuyo nivel jerárquico deberá corresponder al rango inmediato inferior al del titular; carece de derecho para nombrar suplente el presidente del Comité de Profesionalización.

El Consejo sesionará de manera ordinaria una vez cada tres meses y de manera extraordinaria cuando se requiera, previa convocatoria de su Presidente; tendrá además de las atribuciones que le otorga la Ley, las siguientes⁸⁴: emitir opiniones especializadas sobre la implantación de cada uno de los Subsistemas; proponer las medidas que se consideren adecuadas para el mejoramiento de la operación del Sistema; proponer acciones de participación y concertación con los sectores social, privado y académico que coadyuven en la implantación y operación del Sistema, y constituir, a propuesta de su Presidente, los Comités de apoyo que estime necesarios para el adecuado cumplimiento de sus atribuciones, así como para promover la transparencia en el funcionamiento del Sistema.

Los Comités de Profesionalización⁸⁵ estarán integrados por: el Oficial Mayor de la dependencia o su homólogo, quien lo presidirá; el titular de la Dirección General de Recursos Humanos, o bien, por el servidor público de carrera del área de recursos humanos que designe el titular de la dependencia cuando en la misma no se cuente con aquél. Dicho servidor público fungirá como secretario técnico, y un representante de la Secretaría; tendrán derecho de designar a sus respectivos suplentes, quienes deberán tener nivel jerárquico inmediato inferior al de los propietarios y acreditarse ante el propio Comité. Los suplentes no podrán participar en las sesiones del Comité por más de dos ocasiones consecutivas.

Los Comités de Selección se integrarán por el titular de la Dirección General de Recursos Humanos, quien lo presidirá, o bien por el servidor público de carrera del área de recursos humanos que designe el titular de la dependencia, cuando en la misma no se cuente con aquél; un representante de la Secretaría, quien fungirá como secretario técnico, y el superior jerárquico inmediato de la plaza vacante que se someta a los procesos de reclutamiento y selección.⁸⁶ Cuando la vacante sea la Dirección General de Recursos Humanos, una dirección general adjunta o la dirección de área adscritas a dicha Dirección General, quien presidirá y actuará como representante del área de recursos humanos, será el servidor público de carrera designado para tal efecto por el titular de la dependencia.

⁸⁴ op.cit., Artículo 96.

⁸⁵ op.cit., Artículo 97.

⁸⁶ op.cit., Artículo 89.

La inconformidad podrá ser presentada por cualquier persona ante la Unidad, en contra de los actos u omisiones de los Comités de Profesionalización y de Selección o de cualquier otro órgano o autoridad facultado para operar el Sistema⁸⁷; los servidores públicos podrán interponerlo para asegurarse de que los actos relacionados con la operación del Sistema se apeguen a las disposiciones previstas en la Ley, el Reglamento y en los demás ordenamientos administrativos que al respecto emita la Secretaría; la formalidad que deberá observar no es mas que la de ser presentado por escrito, dentro de los diez días hábiles siguientes a la fecha en que se presentó el acto que la motivó. La Unidad determinará lo conducente y dictará las medidas necesarias para la operación adecuada del Sistema, y lo comunicará al inconforme en un plazo máximo de quince días hábiles.

El recurso de revocación procede en contra de las resoluciones que recaigan en el procedimiento de selección, en el que se depare perjuicio a los aspirantes a ingresar al Sistema, o bien a los servidores públicos de carrera que participen en los concursos públicos⁸⁸. Este recurso no impedirá que se ocupe la plaza por el seleccionado en tanto se resuelve si el proceso de selección se efectuó en términos de las disposiciones legales aplicables; se interpondrá ante la Unidad, dentro de los diez días hábiles posteriores al del conocimiento del nombre del aspirante que resulte seleccionado para ocupar el puesto. Las resoluciones que se emitan podrán ser impugnadas ante el Tribunal Federal de Justicia Fiscal y Administrativa.

III.4.- Ley Orgánica de la Administración Pública⁸⁹.

Con base en esta ley se delegan y establecen las funciones que tiene a su cargo cada dependencia del titular del ejecutivo federal y las bases de organización de la administración pública federal centralizada y paraestatal; la Presidencia de la República, las Secretarías de Estado, los Departamentos Administrativos y la Consejería Jurídica del Ejecutivo Federal, integran la Administración Pública Centralizada. Los organismos descentralizados, las empresas de participación estatal, las instituciones nacionales de crédito, las organizaciones auxiliares nacionales de crédito, las instituciones nacionales de seguros y fianzas y los fideicomisos, componen la administración pública paraestatal⁹⁰.

La Ley Orgánica de la Administración Pública Federal se compone de tres títulos: I, de la Administración Pública Federal, capítulo único con igual título y 9 artículos; II, de la Administración Pública Centralizada, con dos títulos: 1, de las Secretarías de Estado y los Departamentos Administrativos, con 16 artículos, y 2, de la competencia de las Secretarías de Estado,

⁸⁷ Ley del Servicio Profesional de Carrera, Artículo 60, Fracción X-

⁸⁸ Reglamento de la Ley del Servicio Profesional de Carrera Artículo 105.

⁸⁹ Última reforma a la Ley Orgánica de la Administración Pública, DOF, 10 de junio del 2003.

⁹⁰ Ley Orgánica de la Administración Pública Federal, 10 de junio de 2003.

Departamentos Administrativos y Consejería Jurídica del Ejecutivo Federal, con 19 artículos, y III, de la Administración Pública Paraestatal, con capítulo único del mismo nombre y 6 artículos.

Las dependencias y entidades de la Administración Pública Centralizada y Paraestatal conducirán sus actividades en forma programada, con base en las políticas que establezca el Ejecutivo Federal⁹¹ para el logro de los objetivos y prioridades de la planeación nacional del desarrollo.

En el reglamento interior de cada una de las Secretarías de Estado y Departamentos Administrativos, que será expedido por el Presidente de la República, se determinarán las atribuciones de sus unidades administrativas, así como la forma en que los titulares podrán ser suplidos en sus ausencias⁹².

El titular de cada Secretaría de Estado y Departamento Administrativo expedirá los manuales de organización, de procedimientos y de servicios al público necesarios para su funcionamiento, los que deberán contener información sobre la estructura orgánica de la dependencia y las funciones de sus unidades administrativas, así como sobre los sistemas de comunicación y coordinación, y los principales procedimientos administrativos que se establezcan.⁹³ Los manuales y demás instrumentos de apoyo administrativo interno, deberán mantenerse permanentemente actualizados; los manuales de organización general deberán publicarse en el Diario Oficial de la Federación.

En cada una de las dependencias y entidades de la Administración Pública Federal, se mantendrán al corriente los escalafones de los trabajadores, y se establecerán los sistemas de estímulos y recompensas que determine la ley y las condiciones generales de trabajo respectivas.

Las Secretarías de Estado y los Departamentos Administrativos establecerán sus correspondientes servicios de apoyo administrativo en materia de planeación, programación, presupuesto, informática y estadística, recursos humanos, recursos materiales, contabilidad, fiscalización, archivos y los demás que sean necesarios, en los términos que fije el Ejecutivo Federal⁹⁴.

A la Secretaría de la Función Pública corresponde⁹⁵:

⁹¹ op.cit., Artículo 9.

⁹² op.cit., Artículo 18.

⁹³ op.cit., Artículo 19.

⁹⁴ op.cit., Artículo 20.

⁹⁵ op.cit., Artículo 37.

1. Organizar y coordinar el sistema de control y evaluación gubernamental, inspeccionar el ejercicio del gasto público federal, y su congruencia con los presupuestos de egresos; dirigir, organizar y operar el Sistema del Servicio Profesional de Carrera en la Administración Pública Federal, en los términos de la Ley de la materia, dictando las resoluciones conducentes en los casos de duda sobre la interpretación y alcances de sus normas;
2. Realizar, por sí o a solicitud de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, o de la coordinadora del sector correspondiente, auditorías y evaluaciones a las dependencias y entidades de la Administración Pública Federal, con el objeto de promover la eficiencia en su gestión y propiciar el cumplimiento de los objetivos contenidos en sus programas;
3. Designar, para el mejor desarrollo del sistema de control y evaluación gubernamentales, delegados de la propia Secretaría ante las dependencias y órganos desconcentrados de la Administración Pública Federal centralizada, y comisarios en los órganos de gobierno o vigilancia de las entidades de la Administración Pública Paraestatal.
4. Designar y remover a los titulares de los órganos internos de control de las dependencias y entidades de la Administración Pública Federal y de la Procuraduría General de la República, así como a los de las áreas de auditoría, quejas y responsabilidades de tales órganos, quienes dependerán jerárquica y funcionalmente de la Secretaría, tendrán el carácter de autoridad y realizarán la defensa jurídica de las resoluciones que emitan en la esfera administrativa y ante los Tribunales Federales, representando a su Titular.
5. Informar periódicamente al Ejecutivo Federal, sobre el resultado de la evaluación respecto de la gestión de las dependencias y entidades de la Administración Pública Federal, así como de aquellas que hayan sido objeto de fiscalización, e informar a las autoridades competentes del resultado.
6. Aprobar y registrar las estructuras orgánicas y ocupacionales de las dependencias y entidades de la Administración Pública Federal y sus modificaciones; previo dictamen presupuestal favorable de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público.
7. Establecer normas y lineamientos en materia de planeación y administración de personal.
8. Promover las estrategias necesarias para establecer políticas de gobierno electrónico.

Son organismos descentralizados las entidades creadas por ley o decreto del Congreso de la Unión o por decreto del Ejecutivo Federal, con personalidad jurídica y patrimonio propios, cualquiera que sea la estructura legal que adopten⁹⁶.

Son empresas de participación estatal mayoritaria⁹⁷:

1. Las sociedades nacionales de crédito constituidas en los términos de su legislación específica;
2. Las Sociedades de cualquier otra naturaleza incluyendo las organizaciones auxiliares nacionales de crédito; así como las instituciones nacionales de seguros y fianzas, en que se satisfagan alguno o varios de los siguientes requisitos:
 - A) Que el Gobierno Federal o una o más entidades paraestatales, conjunta o separadamente, aporten o sean propietarios de más del 50% del capital social.
 - B) Que en la constitución de su capital se hagan figurar títulos representativos de capital social de serie especial que sólo puedan ser suscritas por el Gobierno Federal; o
 - C) Que corresponda al Gobierno Federal la facultad de nombrar a la mayoría de los miembros del órgano de gobierno o su equivalente, o bien designar al presidente o director general, o cuando tenga facultades para vetar los acuerdos del propio órgano de gobierno.

Se asimilan a las empresas de participación estatal mayoritaria, las sociedades civiles, así como las asociaciones civiles en las que la mayoría de los asociados sean dependencias o entidades de la Administración Pública Federal, o servidores Públicos Federales que participen en razón de sus cargos o alguna o varias de ellas se obliguen a realizar o realicen la aportación económica preponderante.

Los fideicomisos públicos a que se refiere el Artículo 3o., fracción III, de la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal, son aquellos que el gobierno federal o alguna de las demás entidades paraestatales constituyen, con el propósito de auxiliar al Ejecutivo Federal en las atribuciones del Estado para impulsar las áreas prioritarias del desarrollo, que cuenten con una estructura orgánica análoga a las otras entidades y

⁹⁶ op.cit., Artículo 45.

⁹⁷ op.cit., Artículo 46.

que tengan comités técnicos⁹⁸. En los fideicomisos constituidos por el gobierno federal, la Secretaría de Hacienda y Crédito Público fungirá como fideicomitente único de la Administración Pública Centralizada.

A fin de que se pueda llevar a efecto la intervención que corresponde al Ejecutivo Federal en la operación de las entidades de la Administración Pública Paraestatal, el Presidente de la República las agrupará por sectores definidos, considerando el objeto de cada una, en relación con la esfera de competencia que atribuyen las leyes⁹⁹ a las Secretarías de Estado y Departamentos Administrativos. Corresponde a los coordinadores de sector aprobar el programa y presupuesto, conocer la operación, evaluar los resultados y participar en los órganos de gobierno de las entidades agrupadas en el sector a su cargo; el titular de la dependencia sectorizadora podrá agruparlas en subsectores, cuando así convenga para facilitar su coordinación y dar congruencia a su funcionamiento.

Las relaciones entre el Ejecutivo Federal y las entidades paraestatales, para fines de congruencia global de la Administración Pública Paraestatal con el sistema nacional de planeación y con los lineamientos generales en materia de gasto, financiamiento, control y evaluación; se llevarán a cabo en la forma y términos que dispongan las leyes, por conducto de las Secretarías de Hacienda y Crédito Público y de la Secretaría, sin perjuicio de las atribuciones que competan a las coordinadoras sectoriales¹⁰⁰.

⁹⁸ op.cit., Artículo 47.

⁹⁹ op.cit., Artículo 48.

¹⁰⁰ op.cit., Artículo 50.

CAPÍTULO IV.- DIFERENCIAS DE LOS SUBSISTEMAS DE PERSONAL.

Este capítulo inicia elaborando un cuadro comparativo de los lineamientos de la Ley del Servicio Profesional de Carrera para configurar los procesos de los Subsistemas de Ingreso; Capacitación y Certificación de Capacidades, y Evaluación del Desempeño, con los de las normas estatutarias conformadas por la Procuraduría Agraria, el Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática y el Servicio de Administración Tributaria, que han venido operando el Servicio Civil de Carrera con nombre propio por mas de 10 años, como Servicio Profesional Agrario -SPA-, Sistema Integral de Profesionalización -SIP- y Servicio Fiscal de Carrera -SFC-, respectivamente.

El 10 de abril del 2003 se publicó en el Diario Oficial de la Federación la Ley del Servicio Profesional de Carrera para la Administración Pública Federal centralizada, la cual entró en vigor el 06 de octubre del mismo año. En su Capítulo Tercero, artículos 21 a 34, establece el marco legal para la operación del *Subsistema de Ingreso*; destaca en el artículo 30 que corresponde a la Secretaría emitir las guías y lineamientos generales para la *elaboración y aplicación de los mecanismos y herramientas de evaluación*, que operarán los Comités para las diversas modalidades de selección de servidores públicos, para satisfacer los preceptos de esta Ley y su Reglamento.

El 2 de abril del año 2004, la Secretaría de la Función Pública difundió en el diario oficial de la federación el decreto por el que se expidió el Reglamento de la Ley del Servicio Profesional de Carrera, el cual incluye en el Capítulo III al *Subsistema de Ingreso*, normándolo a través de los artículos 21 a 38, los cuales destacan el propósito de atraer a los mejores candidatos para ocupar los puestos en el Sistema del Servicio Profesional de Carrera; sustentándose en el acceso por méritos, la igualdad de oportunidades e imparcialidad; para lo cual ordena diseñar los procedimientos de reclutamiento y selección, con evaluaciones objetivas, eficaces y transparentes, en el marco de los lineamientos publicados por la Secretaría.

En acatamiento a la Ley de la materia y con fundamento en los artículos 37, fracciones VI bis y XVIII bis de la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal; 13, fracción II, 30 y 69, fracciones V y XIV de la Ley del Servicio Profesional de Carrera en la Administración Pública Federal; 15, fracción V, transitorio segundo del Reglamento de la Ley del Servicio Profesional de Carrera en la Administración Pública Federal, y 5, fracción I, 16, fracciones III, XIII y XVII del Reglamento Interior de la Secretaría de la Función Pública, su Secretario emitió los *lineamientos para el Subsistema de Ingreso*, y las guías para la elaboración y aplicación de mecanismos y herramientas de evaluación para el proceso de selección.

Los conceptos que se consideran en la investigación como patrón de comparación para la evaluación a la que se dedica este capítulo, derivan de los *Lineamientos para los Subsistemas de: Ingreso; Capacitación y Certificación de Capacidades*, y

Evaluación del Desempeño; que emitiera la Secretaría en los términos preceptuados por la Ley, precisados por su Reglamento y enmarcados metodológicamente en los lineamientos que deberán observar las dependencias del ejecutivo federal, para elaborar los procedimientos de cada subsistema del Servicio Profesional de Carrera, en las dependencias de la Administración Pública Federal Centralizada.

Las normas referidas en el párrafo anterior, se compararán con las diseñadas y adoptadas para la operación por los titulares de las entidades públicas paraestatales estudiadas, a efecto de normar la administración de sus respectivos recursos humanos. Se identificarán, analizarán y estudiarán las diferencias, y con base en ellas, se elaborarán y sustentarán las propuestas de ajuste estructural y de los procesos, procedimientos y métodos, orientadas a su homologación en todas las dependencias de la Administración Pública Federal descentralizada, al propósito de disminuir los costos de operación por las variantes en los procesos de programación, presupuestación, organización, control y evaluación, sin menoscabo de la eficacia y eficiencia administrativas, en las entidades públicas que se incorporen al Sistema.

Con el propósito referido presento enseguida seis cuadros comparativos de las actividades, que establecidas por la normativa de La Ley, conforman: los *subsistemas de Ingreso; Capacitación y Certificación de Capacidades, y Evaluación del Desempeño*; los cuales se han seleccionado para esta investigación como representativos del Servicio Profesional de Carrera. Al efecto se desagregan en cada cuadro las funciones de acuerdo a las que establece la norma: catorce para el primer subsistema –3 cuadros -, cuatro para el segundo –1 cuadro- y ocho para el tercero –2 cuadros -, las cuales se comparan una a una con las correspondientes, como fueron diseñadas por cada entidad, a efecto de normalizar la administración de sus Recursos Humanos.

Se adicionan también diagramas estructurales de las entidades en estudio, para identificar de mejor manera, tanto los flujos de información, como los relacionados con las actividades y acciones durante la operación del sistema. Con idéntico propósito se elaborarán cuadros comparativos que mostrarán la integración de los órganos de planeación, operación, control y evaluación de las diversas etapas de los tres subsistemas seleccionados, en los términos que los enuncia la Ley y su Reglamento, y que los mencionan los Lineamientos, como patrón de comparación con la normatividad que emitieran en su momento las entidades involucradas en este análisis.

Para cada uno de los gráficos referidos se hace el análisis comparativo tendiente a identificar las limitaciones para su homologación, y en su caso, aportar un punto de vista pretendiendo orientar las acciones de los lectores y operadores de las tareas de aplicación en su momento, en el entendido que este trabajo no se desarrolla como fórmula de aplicación general, sino como una metodología que requerirá de análisis específico para otros conceptos que se pretenda homologar.

IV.1:-CUADRO COMPARATIVO DEL SUBSISTEMA DE INGRESO

ACCIONES DE NORMATIVIDAD DERIVADAS DE LA LEY DEL SERVICIO PROFESIONAL DE CARRERA Y SU CORRESPONDENCIA EN ENTIDADES DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA FEDERAL PARAESTATAL.

NORMATIVIDAD		ENTIDADES		
Ley y Reglamento del SPC (Congreso de la Unión)	Lineamientos Del Subsistema de Ingreso al Servicio Profesional de Carrera (SFP)	Estatuto del Servicio Profesional Agrario (PA)	Sistema Integral de Profesionalización (INEGI)	Servicio Fiscal de Carrera (SAT)
Descripción y valuación de puestos (perfil)	El Comité Técnico de Profesionalización aprueba. La DGRH opera.	La Comisión del Servicio Profesional Agrario aprueba. Secretario Técnico opera	La Comisión SIP-INEGI, aprueba; el Secretario Técnico y la Subcomisión Regional de Profesionalización operan.	ACRH coordina con las Direcciones Generales y los Cuerpos de Especialidad y la AGIC opera.
Vacantes o plazas nuevas	Unidades reportan. vacantes o plazas nuevas a DGRH	La Unidades reportan a La Comisión, y el Secretario Técnico opera.	Unidades Administrativas a cada Dirección Regional, y esta al Secretario Técnico.	Unidades Administrativas a Direcciones Generales; opera la ACRH.
Reclutar.	Aprueba el comité de selección convocatorias públicas abiertas	Sólo para puestos de nivel "A" (menor jerarquía). Lo aprueba La Comisión, a través del Secretario.	Aprueba comisión; puestos bajos de dentro y fuera, con examen; puestos altos, oposición; sólo candidatos internos.	Nivel de enlace; con personal de base o con experiencia fiscal. Puestos altos, de FFC y de FFLD u homólogos.
Convocar.	Publicarse una sola vez en DOF, permanecerán al menos 10 días naturales en la página electrónica	Por acuerdo de la Comisión, se publica en el periódico mural de las dependencias.	La Comisión define: Boletín a toda la Institución; periódico mural; eventualmente en medios masivos de comunicación.	Boletines y periódico mural.

Fuente: Elaboración propia

IV.1:-CUADRO COMPARATIVO DEL SUBSISTEMA DE INGRESO

ACCIONES DE NORMATIVIDAD DERIVADAS DE LA LEY DEL SERVICIO PROFESIONAL DE CARRERA Y SU CORRESPONDENCIA EN ENTIDADES DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA FEDERAL PARAESTATAL.

NORMATIVIDAD		ENTIDADES		
Ley y Reglamento del SPC (Congreso de la Unión)	Lineamientos Del Subsistema de Ingreso al Servicio Profesional de Carrera (SFP)	Estatuto del Servicio Profesional Agrario (PA)	Sistema Integral de Profesionalización (INEGI)	Servicio Fiscal de Carrera (SAT)
Revisión de documentos: *Experiencia; *Historial Académico; *Actitud Personal.	DGRH; verifica cumpla los requisitos del puesto, y de la convocatoria	La Comisión Verifica: 30 años máximo, título de profesión afín al puesto, disposición al cambio de residencia.	La Comisión SIP-INEGI y Secretario Técnico: verifican que cumpla los requerimientos y el perfil del puesto.	Unidad Administrativa del Cuerpo de Especialidad coordinado con ACRH: satisfacer requisitos y comprobar experiencia.
Seleccionar.	Formular listado de aspirantes que cubran el perfil y requisitos de la convocatoria para el puesto	El Secretario de la Comisión, en base al resultado de exámenes, terminada la capacitación durante 5 semanas.	Para el rango mas bajo, resultado de exámenes; para rangos altos, oposición.	ACRH; Por oposición
Evaluación de Capacidades: *Valores del servicio público; *Gerenciales; *Técnicas.	*Valores de bien común, transparencia, rendición de cuentas e integridad. *visión estratégica, liderazgo, orientación a resultados, trabajo en equipo y negociación. *Establece cada Dependencia conforme al perfil funcional predeterminado.	Aprobar curso de capacitación (calificación mínima de 80), aprobar la evaluación al final del nombramiento provisional, desarrollando actividades operativas dentro de alguna Unidad Administrativa de la Procuraduría.	Para rangos iniciales, preparación académica y valores del servicio público; para los altos, capacidades gerenciales, técnicas de la especialidad del puesto, y evaluaciones de comportamiento personal.	1 de 4 Disciplinas: *Administración tributaria, *Recursos humanos, *Comercio Exterior, *Tecnología Informática. Experiencia en puestos similares y revisión de los resultados del desempeño previo.
Delegaciones estatales	Comités de cada dependencia, a través de DGRH.	La Comisión del Servicio Profesional Agrario.	La Comisión SIP-INEGI, a través del Comité Técnico.	Comisión del SFC. El titular de la ACRH coordina a la Unidades Administrativas de los CE

Fuente: Elaboración propia

IV.1:-CUADRO COMPARATIVO DEL SUBSISTEMA DE INGRESO
ACCIONES DE NORMATIVIDAD DERIVADAS DE LA LEY DEL SERVICIO PROFESIONAL DE CARRERA Y SU
CORRESPONDENCIA EN ENTIDADES DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA FEDERAL PARAESTATAL.

NORMATIVIDAD		ENTIDADES		
Ley y Reglamento del SPC (Congreso de la Unión)	Lineamientos Del Subsistema de Ingreso al Servicio Profesional de Carrera (SPF)	Estatuto del Servicio Profesional Agrario (PA)	Sistema Integral de Profesionalización (INEGI)	Servicio Fiscal de Carrera (SAT)
Calificar evaluaciones: Gerenciales; Técnicas; Aprobación; Simulación.	Considerando el nivel de dominio requerido por el perfil del puesto. DG: 80%-20%. DA: 70%-30%. SD: 50%-50%. JD: 30%-70%. E: 20%-80%. DG: 20%-80%. DA: 30%-70%. SD: 50%-50%. JD: 70%-30%. E.: 80%-20%. Aprobar 70-100. El Comité decide aplicar.	Considera el nivel de dominio para el perfil del puesto: imagen pública, 30 años máximo, título de profesión afín, disposición al cambio de residencia, aprobar examen de selección y trabajo provisional.	Para rangos iniciales, evaluación de examen y revisión de documentos; evaluación para rangos altos, evaluación por oposición para satisfacer el perfil del puesto. La Comisión SIP-INEGI, a través del Secretario Técnico y las U ^{SA} s.	La AGIC considera el nivel de dominio en la especialidad a que corresponde el puesto en el examen de oposición: *Administración tributaria, *Recursos humanos, *Comercio Exterior, *Tecnología Informática. Se confirma mediante el examen anual para Certificar Capacidades.
Listado de aprobados .	DGRH, en orden de prelación.	La Comisión, por el Secretario Técnico.	Cada Dirección Regional a la Comisión SIP-INEGI.	Unidades Administrativas y las AGIC.
Entrevistas .	Comité selección.	El titular del Área Administrativa de Adscripción inicial.	Supervisor directo.	ACRH, Unidad Administrativa y Area Interesada.
Terna de finalistas .	La DGRH propone; El Comité decide.	Secretario Técnico.	Director Regional con Comisión SIP-INEGI.	La AGIC propone; la Comisión decide.
Nombramiento .	La dependencia, conforme a su Reglamento Interior	La Comisión.	La Coordinación Administrativa.	Titular de la Unidad Administrativa.
Interpretación de Ley e imprevistos.	La Secretaría	Comisión del Servicio Profesional Agrario.	La Comisión SIP-INEGI.	La Comisión del Servicio Fiscal de Carrera.

Fuente: Elaboración propia

IV.2 Comentarios al Cuadro Comparativo IV.1.

Las diferencias de las normas adoptadas por la Procuraduría Agraria, el Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática y el Sistema de Administración Tributaria, para operar la función de Ingreso de los Servidores Públicos al Sistema de Administración de los Recursos Humanos desde hace más de diez años; con las normas administrativa y jurídica correspondientes a la Ley; su Reglamento, y los lineamientos emitidos por la Secretaría de la Función Pública, se presentan enseguida:

IV.2.1 El primer concepto de la tabla IV:1 anterior que analizaremos, es el relativo al *perfil de los puestos*, el cual se define normativamente por el reglamento de la Ley del Servicio Profesional de Carrera como: *requisitos y capacidades de la persona, necesarios para desarrollar adecuadamente las funciones relacionadas con un puesto.*

Las entidades estudiadas coinciden esencialmente en la naturaleza, utilidad e importancia del *perfil del puesto*, para normalizar la Administración de los Recursos Humanos en todas las operaciones básicas de los mismos; lo cual se evidencia al delegarse al más alto nivel para las decisiones fundamentales, independientemente de que las opere en la práctica, el nivel responsable de la función en cada entidad.

IV.2.2 Las *vacantes o plazas nuevas*, concepto enumerado en segundo término por la Ley y su Reglamento, que se generan por diferentes motivos, el Reglamento del Servicio Profesional de Carrera establece que las unidades *administrativas* reportan el hecho a la DGRH y ésta opera la reposición en los términos preceptuados por la normativa. Las entidades coinciden con la Ley en esencia, aunque no en procedimiento, ya que cada entidad lo realiza acorde a su propia estructura territorial y organización funcional; pero siempre en el marco de una disciplina y orden contemplado por su propia normativa, no es totalmente coincidente con la norma de ley; pero pueden homologarse con ajustes.

IV.2.3 El concepto de *reclutamiento* de personal que establece la Ley y su Reglamento, se inicia con su aprobación por el Comité de Selección, en el cual se acuerda que las convocatorias sean públicas y abiertas, lo que implica deban aparecer al menos un día en el DOF y los siguientes diez en el portal de Internet de la bolsa de trabajo del Gobierno Federal - *trabaja en* -. A este respecto, las entidades analizadas contemplan el reclutamiento con procedimientos más limitados en difusión y en algunos casos, como es el del SAT, incluso lo confinan a los aspirantes pertenecientes a organismos públicos; federales, estatales o municipales; del

sector central o descentralizado; pero con amplia experiencia en actividades fiscales de la rama específica que se demanda en la convocatoria publicada; sin embargo, los puestos de menor nivel pueden provenir de grupos externos, que no cuentan con información sistemática ni oficial de la vacante, sino que se transmite por parte interesada que la conoce con oportunidad; lo cual puede propiciar el tráfico de influencias, limitada participación y la deshonestidad. Los puestos de los rangos superiores también se reclutan del personal de los FFLD, como se ha comentado.

- IV.2.4 Para emitir normativamente las *convocatorias de reclutamiento*, la *DGRH del organismo* debe publicarlas en el DOF, de acuerdo al mandato de La Ley y su Reglamento, al tiempo que también se difunden por los siguientes diez días a través de la página electrónica que tiene instituida la Secretaría; “trabaja en”, antes de iniciar el proceso selectivo; la publicación debe contener la información suficiente.

Las entidades públicas estudiadas no tienen contemplada la publicación de convocatorias, sino que las DGRH, sus equivalentes, o los órganos colegiados responsables de la conducción del Sistema, sólo lo hacen en el ámbito de la organización y con eficacia relativa a través de cada una de las distintas oficinas regionales; sin embargo, la comunicación informal de todas las instituciones compensa con efectividad a la comunicación formal, al grado de que no dejan sin cubrir puestos por falta de candidatos aceptables.

- IV.2.5 La *revisión de documentos* previa a la aceptación de candidatos, que de acuerdo a la Ley y su Reglamento conlleva normativamente la evaluación documental de su: experiencia laboral, preparación académica y capacidad personal en otros ámbitos del saber, los cuales deben quedar claramente precisados en la convocatoria, queda delegada por el Comité de Profesionalización a la DGRH:

En las entidades se delega por un órgano interdisciplinario a La Comisión de profesionalización, que normalmente preside la máxima autoridad de la entidad y lo complementan los servidores públicos del segundo nivel y el área responsable de la función de administración de los recursos humanos, la cual se integra al grupo colegiado con el cargo de secretariado técnico; sin embargo, existen casos de entidades descentralizadas de ámbito nacional, en las cuales esta función se delega al titular del área a la que pertenece la vacante por cubrir, quien debe formalizar la operación a través de la DGRH, su equivalente, o de quien realice

formalmente las tareas correspondientes a la administración de los recursos humanos en la entidad.

- IV.2.6 La función de *Seleccionar aspirantes y Formular listado* de aquellos que cubran el perfil y requisitos de la convocatoria para el puesto; la normativa de Ley la delega en el Comité, quién la opera a través de la DGRH, la cual funge en éste como Secretariado Técnico y por tanto protocoliza y difunde los acuerdos del mismo.

En las entidades la función se delega por las Comisiones u organismos instituidos normativamente para coordinar el Servicio Civil de Carrera, diseñar y aprobar su normativa, hacer funciones similares a las del Consejo, y delegar esta tarea a la DGRH o su equivalente, al titular del área a la que pertenece la plaza vacante o al Secretario, quien es normalmente el responsable de la administración de los Recursos Humanos, y por tanto también el que coordina, conduce, o contrata los exámenes de selección para la instancia normativa correspondiente dentro de la entidad.

- IV.2.7 La función de *Evaluar normativamente las capacidades* con base en: la convicción del servicio público, las capacidades gerenciales y las capacidades técnicas, las cuales deben involucrar esencialmente los conceptos de: bien común, transparencia, rendición de cuentas e integridad; visión estratégica, liderazgo, orientación a resultados, trabajo en equipo y negociación; conocimiento y dominio de las técnicas en procesos productivos y administrativos; conocimiento de los mercados, investigación tecnológica e investigación científica, relativas a las actividades bajo su responsabilidad, en concordancia con el perfil del puesto analizado.

Las entidades públicas contemplan el análisis en sus estatutos acorde a sus propias necesidades y posibilidades operativas; con lo que en esencia pueden cumplir los objetivos y propósitos de la norma de Ley: “asegurar que el individuo idóneo ocupe cada puesto en la organización”; así lo han confirmado por escrito los titulares de ellas.

- IV.2.8 El manejo del subsistema de ingreso en las *delegaciones estatales*, que establece la norma jurídica como responsabilidad de la DGRH; en las entidades públicas analizadas *queda* a cargo de diferentes dependencias previstas en sus respectivos estatutos que norman el servicio de carrera: en la Procuraduría Agraria la función se delega a la Comisión del Servicio Profesional Agrario; para el Servicio de Administración Tributaria, a la Comisión del Servicio Fiscal de Carrera, a través de su Secretario Técnico; debe

realizar la función en el caso del Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática, la Comisión SIP-INEGI, y lo ejecuta en coordinación con las Unidades Administrativas de especialidad, a través de las Direcciones.

- IV.2.9 La función de *Calificar evaluaciones*: técnicas, gerenciales y en su caso de simulación (ésta la determina la Comisión), normativamente consideran el nivel de dominio requerido por el perfil del puesto para cada una de ellas, de acuerdo al rango y al puesto; la norma jurídica establece parámetros para cada rango, y un nivel aprobatorio entre 70-100 puntos.

Las entidades estudiadas utilizan procedimientos diferentes entre ellas; pero todos persiguen el mismo propósito que es satisfacer plenamente los requisitos del perfil del puesto, a mas de que contemplan la certificación de capacidades al termino de un año d operación; para los puestos de nuevo ingreso; sin importar el rango, se releva del puesto al servidor público en el caso de no aprobarlo, en tanto que para trabajadores antiguos, al obtener bajas notas en el examen de certificación, se les repite y les repercute de forma directa a la *evaluación del desempeño*, como veremos en su oportunidad.

- IV.2.10 L a función de *Formular el listado de aprobados* en orden de prelación corresponde a la DGRH de la dependencia, de acuerdo a la normativa legal y los lineamientos de la SFP, la cual se basa en los resultados de las evaluaciones para contrastar con las características del perfil del puesto, incluidas en la convocatoria; esto permite identificar con facilidad las posibilidades relativas de cada uno de los candidatos.

Las entidades analizadas desahogan esta tarea a través de órganos y métodos distintos en cada una de ellas; sin embargo tienen idéntico propósito, por lo que su diferencia esencialmente es semántica y en menor medida funcional.

- IV.2.11 La función de *entrevistas*, cuando deben incorporarse a los procesos de selección para ingreso, normativamente las tiene delegadas el Comité Técnico de Profesionalización y tienen el propósito de comprobar las características de los aspirantes de manera personal, confrontarlas con las del perfil del puesto, y así canalizar los aceptados a puestos del mismo rango pero de diferente función, para la cual el entrevistador los considera mas aptos.

En las entidades la tarea también está normada por los estatutos o normas equivalentes en cada una; pero en éstas se delegan al director del área de adscripción o supervisor

directo, con la coordinación de la DRH o Unidades Administrativas en cada caso, quienes realizan esta función solamente en su área de adscripción directa; esta variante, a pesar de diferir de la norma jurídica, concuerda en esencia con lo operacional y por tanto no presenta mayor problema para su homologación.

- IV.2.12 Normativamente la *terna de finalistas* se proporciona por el Secretario a la Comisión, analizada y ponderada, para su decisión; en el caso de las entidades ésta es presentada por diferentes personas de acuerdo con la entidad de que se trate; en el caso de la Procuraduría Agraria la tarea compete al titular del área administrativa de la dirección de adscripción y de ahí al secretario técnico de la comisión, para que éste la someta al pleno: en el Servicio de Administración Tributaria la realiza la ACRH en coordinación con el área administrativa y el titular del área de adscripción; en el caso del Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática, la realiza el Director Regional para entregar el resultado a la Comisión del SIP, a través de la ACRH.
- IV.2.13 El *nombramiento*, que normativamente hace la dependencia conforme a su Reglamento Interior; en las entidades es realizado de manera diferenciada por: La Comisión, para la Procuraduría Agraria; el titular de la Coordinación Administrativa asume la responsabilidad en el INEGI, y la ACRH, para el SAT. Tampoco existiría problema alguno para su homologación, en caso necesario.
- IV.2.14 La *interpretación de la Ley e imprevistos*, que en la normativa jurídica se delega de manera exclusiva a la Secretaría, en las entidades se realiza de manera diferenciada: la Comisión del Servicio Profesional Agrario, para la Procuraduría Agraria; la Comisión Reguladora del Sistema Integral de Profesionalización, en el caso del INEGI; y la Comisión del Servicio Fiscal de Carrera, en el caso del SAT, a través de la ACRH.

IV.3:-CUADRO COMPARATIVO DEL SUBSISTEMA: CAPACITACIÓN Y CERTIFICACIÓN DE CAPACIDADES.

ACCIONES DE NORMATIVIDAD DERIVADAS DE LA LEY DEL SERVICIO PROFESIONAL DE CARRERA Y SU CORRESPONDENCIA EN ENTIDADES DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA FEDERAL PARAESTATAL.

NORMATIVIDAD		ENTIDADES		
Ley y Reglamento del SPC (Congreso de la Unión)	Lineamientos para la Capacitación y Certificación de Capacidades del SPC (Secretaría de la Función Pública)	Estatuto del Servicio Profesional Agrario (PA)	Sistema Integral de Profesionalización (INEGI)	Servicio Fiscal de Carrera (SAT)
Necesidades de capacitación. (conocimientos, habilidades, actitudes y valores)	Describe las capacidades requeridas para cada puesto (perfil) y prepara el PAC. Comités, implantan; DGRH, opera.	Perfiles incluidos en el Catálogo: 6 rangos y el de nuevo ingreso. La Comisión y la Dirección de Capacitación.	La Comisión SIP-INEGI, (Dirección de Administración) a través del secretario técnico.	Orientado a fortalecer los valores, conocimientos, habilidades y actitudes del personal para su certificación. La Comisión implanta; La AGIC opera.
Diseñar cursos de: <ul style="list-style-type: none"> • Visión del servicio público. • Gerenciales o directivos • Técnicas transversales • Técnicas específicas 	Orientar la capacitación al desarrollo de los conocimientos, habilidades, aptitudes y valores de los servidores públicos DGRH	Capacitación básica para Visitadores, Abogados Agrarios; Subjefes, Jefes de Residencia y de Departamento; Subdelegados, Subdirectores, Directores, y para Delegados y Directores Generales.	La Subcomisión de Elaboración y Actualización de Exámenes y las Direcciones Generales del Instituto, que dispondrán de sendas Subcomisiones de Profesionalización. La Comisión SIP-INEGI aprueba.	Espíritu de servicio público, capacidades gerenciales, técnicas, transversales y técnicas específicas; relaciones interpersonales y cohesión de grupo. ACRH y AGIC
Certificación de las Capacidades gerenciales y técnicas de los Servidores Públicos de Carrera.	Cada dependencia y entidad, por la DGRH, aplicará mecanismos e indicadores para seguir y evaluar los cursos otorgados, que permitan medir el aprendizaje.	Anualmente conforme al Manual, por Comité Dictaminador. Incluye: resultados de cursos; informe de actividades evaluación razonada del jefe inmediato, y examen específico.	La Comisión SIP-INEGI cada año a través del Secretario Técnico, operado por las Unidades Administrativas de las Direcciones Generales.	Proceso mediante el cual los titulares de las Unidades Administrativas prueban al SFC que los FFC cumplen con los requerimientos del puesto. ACRH y UA ^s
Interpretar la Ley	La Unidad	La Comisión	Comisión SIP-INEGI.	La Comisión

Fuente: Elaboración propia

IV.4 Comentarios al cuadro comparativo IV.3

La Ley y su Reglamento para el SPC son aprobados por el Congreso de la Unión; los lineamientos para la Capacitación y Certificación de las Capacidades son responsabilidades de la SFP, cumplidas a través de un acuerdo que se convirtió en decreto; ambos documentos ordenan precisar las necesidades derivadas de las deficiencias de conocimientos, habilidades, actitudes y valores de los servidores públicos, respecto al perfil del puesto que ocupan. La Comisión prepara e implanta el PAC, y lo instrumenta, supervisa y vigila, la DGRH, incluyendo el proceso de certificación de capacidades, el cual se realiza semestralmente.

Las normas que establecen los procedimientos en los cuales se deben basar las Entidades para desarrollar cada actividad incluido el subsistema de Capacitación y Certificación de Capacidades, fueron diseñadas originalmente por ellas, y las identifican como: Estatuto del Servicio Profesional Agrario, para la Procuraduría Agraria; Sistema Integral de Profesionalización, para el Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática, y Servicio Fiscal de Carrera, para el Servicio de Administración Tributaria.

IV.4.1 Las Necesidades de capacitación se determinan por la insuficiencia de conocimientos, habilidades, actitudes y valores de los Servidores Públicos para desarrollar sus puestos satisfactoriamente; a efecto de dar cumplimiento a la Ley, la SFP emitió los Lineamientos para diseñar los procedimientos, cuya homologación con los de las Entidades someteremos a estudio. Así, en tanto que los lineamientos delegan al Comité de Profesionalización la detección de las necesidades; en las entidades la tarea esta a cargo de: La Comisión y la Dirección de Capacitación, en la PA; La Comisión SIP-INEGI, Dirección de Administración, a través del Secretario Técnico para el INEGI; la Comisión a través de la Administración General de Investigación y Calidad para el SAT.

IV.4.2 El diseño de los cursos, de acuerdo a los Lineamientos de la SFP, tienen como propósito orientar la capacitación al desarrollo de los conocimientos, habilidades, aptitudes y valores de los servidores públicos, a los requerimientos de las nuevas tecnología y metodología que se adopten y su conducción se delega a la DGRH de las dependencias. Con ese mismo propósito, en las Entidades estudiadas se mantienen esquemas específicos para cada puesto de la organización incluido en el sistema; tarea que conducen: La Comisión, en el caso de la Procuraduría Agraria; La Comisión SIP-INEGI, apoyada por diversas Subcomisiones de Administración para cada una de las dependencias de la

presidencia de la institución, coordinadas por el Secretario Técnico, en el caso del INEGI; las Administraciones Central de Recursos Humanos -ACRH- y General de Investigación y Calidad -AGIC- en el caso del SAT.

- IV.4.3 La Certificación de las Capacidades gerenciales y técnicas de los Servidores Públicos de Carrera, que establece la SFP en sus Lineamientos para las dependencias del Ejecutivo Federal, son delegadas a su DGRH; pero dejándoles libertad de evaluarlas como ellos lo juzguen pertinente. En el caso de las Entidades en estudio esta certificación se hace: anualmente y por los titulares de las dependencias, que aplican diferentes exámenes, incluida la evaluación del desempeño laboral, en el caso de la PA; también cada año por La Comisión SIP-INEGI, mediante el Secretario Técnico de la misma, operando a través de las Unidades Administrativas de las Direcciones Generales y regionales; en el caso del SAT se considera al proceso como el instrumento mediante el cual los titulares de las Unidades Administrativas prueban al SFC que los FFC cumplen con los requerimientos del puesto. Esta actividad se delega a las AGIC, ACRH y UA^{IS}, quienes coordinan la estructura operativa.
- IV.4.4 En lo relativo a la interpretación de la normativa, la SFP establece en sus Lineamientos que compete en primera instancia a *La Unidad* y en su caso, a la autoridad jurisdiccional competente. En el caso de las Entidades la interpretación de la norma queda delegada a: la Comisión del Servicio Profesional Agrario, en el caso de la Procuraduría Agraria; la Comisión SIP-INEGI, para esa dependencia; La Comisión del Servicio Fiscal de Carrera, para el Servicio de Administración Tributaria, apoyado por la ACRH y por la AGIC.

**IV.5:-CUADRO COMPARATIVO DEL SUBSISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO.
ACCIONES DE NORMATIVIDAD DERIVADAS DE LA LEY DEL SERVICIO PROFESIONAL DE CARRERA Y SU
CORRESPONDENCIA EN ENTIDADES DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA FEDERAL PARAESTATAL.**

NORMATIVIDAD		ENTIDADES		
Ley y Reglamento del SPC (Congreso de la Unión)	Lineamientos para la evaluación del desempeño de los servidores públicos en la APF. (Secretaría de la Función Pública)	Estatuto del Servicio Profesional Agrario, permite el ingreso y los ascensos al Servicio Profesional Agrario. (PA)	Sistema Integral de Profesionalización (INEGI)	Servicio Fiscal de Carrera (SAT)
Nivel de Cumplimiento de cada SP a las metas programadas, la capacitación lograda y su extra aportación; requisito indispensable para la permanencia. Ley y Reglamento del SFC.	Cada año en enero y febrero, ejercicio fiscal anterior; julio y agosto, ejercicio corriente. DGRH y Comité de Profesionalización.	Cada año; contempla: la complejidad de la función; región de adscripción; complejidad del puesto; sujetos agrarios atendidos. La Comisión.	El Secretario Técnico recibe de las D^{ss} G^{ss} programas anuales, evaluados con metas individuales, que se concentran de los jefes directos. D ^{ss} G ^{ss} y R ^{ss}	Valora comportamiento personal por nivel de cumplimiento a sus funciones; adopta medidas correctivas. Requisito para conservarse como FFC. La Comisión y ACRH
Metas colectivas Por unidad administrativa. Secretaría de la Función Pública	Cada año en enero y febrero, ejercicio fiscal anterior; julio y agosto, ejercicio corriente. DGRH y Comités de Profesionalización	La Comisión lo coordina con sus dependencias, se basa en procedimiento creado ex-profeso y se establece al inicio de cada año.	Revisar rango salarial cada año. Cuantifica Méritos conforme a un procedimiento establecido por el Secretario Técnico.	Evalúa cumplimiento de metas de cada área y discrecionalmente asigna incentivos. La Comisión y la ACRH
Definir método para la evaluación del desempeño en cada dependencia.	Comités de Profesionalización; orientadas a la mejora de procesos y al logro de resultados.	La Comisión lo coordina, supervisa y aprueba, y las dependencias lo aplican y entregan resultados.	El INEGI los utiliza fundamentalmente para estimular la eficiencia personal y de conjunto.	La Comisión prepara y propone; la Junta aprueba, y la ACRH opera, coordinando a las direcciones.

Fuente: Elaboración propia

**IV.5:-CUADRO COMPARATIVO DEL SUBSISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO.
ACCIONES DE NORMATIVIDAD DERIVADAS DE LA LEY DEL SERVICIO PROFESIONAL DE CARRERA Y SU
CORRESPONDENCIA EN ENTIDADES DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA FEDERAL PARAESTATAL.**

NORMATIVIDAD		ENTIDADES		
Ley y Reglamento del SPC (Congreso de la Unión)	Lineamientos para la evaluación del desempeño de los servidores públicos En la APF. (Secretaría de la Función Pública)	Estatuto del Servicio Profesional Agrario (PA)	Sistema Integral de Profesionalización (INEGI)	Servicio Fiscal de Carrera (SAT)
Aplicar las evaluaciones a los servidores públicos.	Sobresaliente: 90-100; satisfactorio: 75.0 a 89.9; aprobatorio: 60.0 a 74.9; no aprobatorio: 0 a 59.9. Seguimiento anual, de los servidores públicos titulares, evaluados y evaluadores. DGRH y Comité de Profesionalización	La calificación mínima debe ser 80. Cada año, se evalúa y se contempla: la complejidad de la función; adscripción territorial; complejidad del lugar y del puesto; cantidad de sujetos agrarios atendidos. La Comisión	Lo diseña y propone la Subcomisión Regional para cada caso y cada puesto, lo analiza y propone el Secretario Técnico, lo aprueba la Comisión y lo operan las unidades administrativas.	Lo diseña y propone: la AGIC; resuelve La Comisión, y lo opera la ACRH
Establecer estímulos o reconocimientos e incentivos al desempeño destacado	Lo elabora y propone el Comité a la Unidad	Lo elaboran las UA ^{ts} conforme a un manual y lo proponen a la Comisión.	Lo proponen cada año los jefes inmediatos a través del Secretario Técnico; lo aprueba la Comisión.	Proponen las UA ^{ts} , lo presenta la ACRH(SRIO.) y lo resuelve: La Comisión.
Adoptar medidas correctivas para no desempeño satisfactorio.	Lo elabora y propone el Comité a la Unidad	Elaboran las UA ^{ts} y presentan a La Comisión.	Se promueve por el jefe inmediato, ejecuta el Secretario Técnico: desde amonestación hasta separación	Lo Define el jefe inmediato, ejecuta el Secretario Técnico: desde amonestación hasta separación
Control y Seguimiento.	Seguimiento y Control: La DGRH.	Las UA ^{ts} reportan al Secretario y Comisión.	Jefe inmediato y Secretario.	Secretario de la Comisión.(ACRH)
Interpretar la Norma	La SFP	La Comisión del SPA.	Comisión SIP-INEGI	La Comisión del SAT.

Fuente: Elaboración propia

IV.6 Comentarios al Cuadro IV.5

Para el ámbito del Subsistema de Evaluación del Desempeño, la normativa, derivada de la Ley del Servicio Profesional de Carrera, su reglamento y los lineamientos correspondientes, así como su correspondencia con los criterios aplicados en las entidades de la administración pública federal paraestatal que se están analizando, se presentan enseguida los comentarios al respecto en el orden que los enuncia la tabla IV.5.

IV.6.1 El primer concepto de la tabla anterior que analizaremos es el relativo al *nivel de cumplimiento de las responsabilidades* de cada Servidor Público, el cual se define normativamente por el reglamento de la Ley del Servicio Profesional de Carrera cada año en enero y febrero, para el ejercicio fiscal inmediato anterior, y julio y agosto para el ejercicio corriente; la tarea es delegada al Comité de Profesionalización y a la DGRH, como su apoyo preestablecido por el reglamento.

Por lo que concierne a la importancia que conceden las Entidades paraestatales en estudio a la Evaluación del Desempeño, observamos que las analizadas la aplican anualmente, aunque con diferentes alcances; así, para la PA, consiste en revisar la complejidad de la función y región de adscripción de los Servidores Públicos, de los puestos, y de la cantidad de sujetos agrarios atendidos. La tarea es planeada, organizada y conducida por la Comisión

En el caso del INEGI, el Secretario Técnico recibe de las Direcciones Generales los programas anuales, evaluados contra las metas individuales, ambos aportados por los jefes directos de los evaluados, por lo que la función se lleva al cabo con la participación de las Direcciones Generales y las Regionales, las cuales involucran a los titulares de sus estructuras operativas en su especialidad y oportunidad, por conducto de sus UA^{rs}.

El SAT valora el desempeño de su personal acorde al nivel de cumplimiento de sus funciones de manera individual, a través de sus jefes directos y mediante procedimientos diseñados por la AGIC; aplica incentivos, y cuando éstos corresponden a medidas correctivas las propone a la ACRH, quien estudia el planteamiento, el cual puede alcanzar la pérdida de su condición de FFC y por tanto su baja del catálogo; para este efecto se involucra tanto La Comisión, cuanto la ACRH.

IV.6.2 Para definir el método que se utilizará en la *evaluación del desempeño*, cada dependencia deberá hacerlo en acuerdo a

los lineamientos emitidos por la SFP. Al efecto, los Comités tienen la responsabilidad de coordinar con los titulares de la estructura operativa el diseño del método para cada rango de puestos o puesto, orientados a la mejora de los procesos, el desarrollo de los Servidores Públicos y al logro de resultados para la institución.

En el caso de la Procuraduría Agraria, que es la primera de las entidades que venimos analizando, se dispone de un procedimiento de evaluación, el cual se aplica a cada Servidor Público al tomar posición del nivel "B"; al examinarle para ocupar por oposición un puesto de los niveles "C" a "G", o cada año para la adjudicación de estímulos e incentivos, alternativas identificadas y sistematizadas con los puestos, los cargos y la antigüedad en la Institución.

Por lo que toca al INEGI, éste utiliza fundamentalmente la evaluación para estimular la eficiencia del personal individual y colectivamente; sus documentos correlativos no explican si para evaluar se basan en algún procedimiento permanente, o si se diseña y elabora uno cada vez; sin embargo, los resultados reflejan una buena imagen Institucional: de eficacia, de eficiencia y de solvencia, lo que no se percibía con anterioridad a la implantación del Sistema Integral de Profesionalización -SIP-, aunque es necesario señalar que el costo de la estructura administrativa, así como las funciones que realiza la institución, se han incrementado también de manera considerable.

En relación a las evaluaciones que realiza el SAT, el diseño de éstas es coordinado por la Comisión, quien prepara y propone lo diseñado y aprobado internamente y lo presenta a la Junta, quien lo aprueba en su caso, en tanto que la AGIC y la ACRH lo operan coordinando a las direcciones operativas y la de su propia adscripción; se busca esencialmente la eficiencia; pero no se precisa forma alguna para lograrlo sistemáticamente.

- IV.6.3 Al aplicar normativamente la Evaluación del Desempeño a los Servidores Públicos, la Ley establece rangos diferenciados para cada nivel y para cada grado de aceptación, desde la excelencia hasta el rechazo, en congruencia con el resultado de la evaluación. Así, los Lineamientos correspondientes preceptúan: Sobresaliente: 90-100; satisfactorio: 75.0 a 89.9; aprobatorio: 60.0 a 74.9; no aprobatorio: 0 a 59.9, de los cuales se tendrá seguimiento anual de los servidores públicos titulares, evaluados y evaluadores, por parte de la DGRH y el Comité de Profesionalización.

Por lo que se refiere a los procedimientos adoptados en las Entidades estudiadas para este propósito, la PA tiene establecida la calificación mínima de la evaluación en 80 puntos en una escala de 0-100. Cada año se evalúa contemplando para cada puesto la complejidad de la función; la adscripción territorial; la complejidad del lugar y la cantidad de los sujetos agrarios atendidos. La atención de este procedimiento queda a cargo de la Comisión, única autoridad para estos propósitos.

En el INEGI las evaluaciones se aplican después de ser diseñadas por la Subcomisión Regional, quien propone al Secretario el procedimiento, que abarca cada caso y cada puesto, éste lo analiza y presenta a la Comisión para su aprobación y posterior operación por las unidades administrativas de las diversas Direcciones Generales y Regionales de la Institución.

En el caso del SAT la metodología para la Evaluación del Desempeño se diseña y propone promovida por la Comisión, a través de la AGIC; la Comisión resuelve e instruye para que se opere por conducto de la ACRH, de manera directa o a través de prestadores de servicios solventes y acreditados; académicos o particulares.

- IV.6.4 Por lo que compete a la necesidad de establecer *estímulos o reconocimientos e incentivos al desempeño destacado* de los Servidores Públicos, que normativamente se elabora por conducto de la estructura administrativa y mediante la conducción de los presidentes de las Comisiones que lo proponen al Comité, y éste a su vez, soportado por los resultados de la Evaluación del Desempeño, a la Unidad para la conformación del presupuesto para el siguiente ejercicio.

En las Entidades Públicas analizadas los Estímulos e incentivos se llevan al cabo de manera similar en propósitos aunque no en métodos o procedimientos; así, para la PA tenemos que se elaboran las propuestas en las Unidades Administrativas -UA^{IS}- conforme a un manual diseñado y aprobado internamente y lo proponen para la consideración de la Comisión. En el caso del INEGI los proponen cada año los jefes inmediatos de los Servidores Públicos a través del Secretario Técnico; lo aprueba la Comisión y se aplica por los supervisores administrativos. Por lo que corresponde al SAT, las propuestas se presentan por las UA^{IS} a la ACRH (SRIO.), quien las resuelve en los términos de la normativa interna, incluida la capacidad presupuestal, y finalmente compete a la Comisión la aprobación en su caso.

IV.6.5 La actividad de adoptar *medidas correctivas* cuando el desempeño evaluado de los Servidores Públicos no sea satisfactorio, se prepara como procedimiento y se propone al Comité, quien lo presenta a la Unidad para aprobación y posteriormente en la dependencia, se aplica dependiendo de la naturaleza de cada caso. En las entidades analizadas esta actividad se conduce de la siguiente manera:

Para el caso de la PA, las UA's Elaboran y presentan a La Comisión los casos que de acuerdo a las normas internas y a su criterio ameritan la aplicación de medidas correctivas, y la Comisión decide como y cuando se aplican. En el caso del INEGI, se definen por el jefe inmediato quien las presenta a la Comisión, y una vez aprobada se ejecuta a través del Secretario Técnico, pudiendo cubrir desde una amonestación hasta la separación del cargo que ocupe el infractor. En el caso del SAT, se define por el jefe inmediato, quien lo propone a la comisión y una vez aprobado, se instruye para ser ejecutado por el Secretario Técnico.

IV.6.6 La actividad de *control y seguimiento* que preceptúa la normativa jurídica, la Ley y su Reglamento, delegan esta tarea a la DGRH u órganos homólogos; dentro de las oficinas desconcentradas, quien funge como Secretariado Técnico de la comisión de profesionalización. En los casos de las Entidades que venimos analizando, la tarea se realiza: en la PA, por las UA^{TS} que reportan las variaciones al Secretario y éste en su caso a la Comisión, quien acuerda medidas. El INEGI actúa de manera similar; en tanto que en el SAT la tarea está delegada íntegramente al ACRH, quien analiza, sustenta y propone a la Comisión, la que aprueba y en su caso instruye su ejecución.

IV.6.7 En lo relativo a la *Interpretación de la Norma*, la Ley establece que normativamente compete a la SFP; en tanto que corresponde a La Comisión en el caso de la PA; a la Comisión SIP-INEGI en el Instituto, y a La Comisión del SAT en el ámbito del Servicio de Administración Tributaria.

IV. 7:-COMPARATIVO DE ESTRUCTURAS ADMINISTRATIVAS, ENTRE LA NORMATIVA JURÍDICA Y LAS QUE OPERAN EN LAS ENTIDADES ESTUDIADAS PARA EL DISEÑO, OPERACIÓN Y CONTROL DEL SERVICIO PROFESIONAL DE CARRERA.- EL CONSEJO.

NORMATIVA LEGAL		NORMATIVA EN LAS ENTIDADES		
CONCEPTO	ATRIBUCIONES	PA	INEGI	SAT
<p>EL CONSEJO;</p> <p>Integrado por: el titular de la Secretaría, responsables de los Subsistemas, presidentes de los Comités Técnicos en dependencias: la Secretaría de Gobernación, la SHCP, la STPS; y representantes de los sectores social, privado y académico.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Conocer y opinar sobre el Programa operativo Anual –POA – del Sistema. • Dar seguimiento a su observancia y cumplimiento en las áreas de la Administración Pública. • Opinar sobre los lineamientos, políticas, estrategias y líneas de acción. • Estudiar y proponer modificaciones al catálogo de puestos y al tabulador. • Proponer mecanismos y criterios de evaluación y puntuación. • Recomendar programas de capacitación, actualización y cursos de especialización. • Acordar la participación de invitados a las sesiones de Consejo. <p>Las que se deriven de las disposiciones de la Ley, su Reglamento y disposiciones aplicables.</p>	<p>LA COMISIÓN es el órgano de planeación, coordinación, supervisión y ejecución del Servicio Profesional Agrario; integrada por el Procurador, quien la preside; el Subprocurador; el Coordinador General; el Secretario General; el Director General de Delegaciones, y por cuatro S^{SP}C, F o G, designados por el Procurador.</p>	<p>LA COMISIÓN SIP-INEGI presidida por el presidente del Instituto y completan: el Coordinador Administrativo; 4 Directores Generales; 2 Directores Regionales, con diez Direcciones; el Director de la Unidad de Administración y Servicios al Personal, como Secretario Técnico; El Director de Planeación y Capacitación; El Director de la Unidad de Integración y Análisis Presupuestal; los Directores: Técnico de Geografía, el de Censos Nacionales, el de Desarrollo de Sistemas, el de Normativa Editorial, el de Apoyo Jurídico, y el de Auditoría.</p>	<p>LA COMISIÓN tiene a cargo la organización y operación del SFC, y vigila la aplicación del ESTATUTO; sus atribuciones son:</p> <p>Revisar, aprobar y presentar a La Junta el Estatuto; aprobar sus disposiciones y modificaciones; revisar y proponer a la Junta el sistema de beneficios para los FFC; proponer a La Junta el presupuesto operativo anual del SFC; evaluar y mejorar el SFC.</p>

Fuente: Elaboración propia

IV.8 Comentarios al cuadro comparativo IV.7

Las principales estructuras de la Ley del Servicio Profesional de Carrera que analizaremos, son aquellas que menciona ésta de manera destacada, las cuales constituyen la espina dorsal del Sistema que decretó el Senado de la República y que en razón de los plazos que la propia Ley establece, deberá estar operando plenamente desde el último trimestre del año 2006, lo que quiere decir que previo al término del mandato del presidente Vicente Fox, las dependencias directas del Ejecutivo Federal Mexicano deberán haber concluido su implantación y estar operando cabalmente en el marco de la Ley. Para el caso de las entidades descentralizadas se tiene autorizado convenir su adhesión al Sistema mencionado o permanecer administrando sus Recursos Humanos con los sistemas originales.

IV.8.1 EL CONSEJO; integrado por el titular de la Secretaría, los responsables de los Subsistemas, los presidentes de los Comités Técnicos de Profesionalización en las dependencias, sendos representantes de las Secretarías de Gobernación, Hacienda y Crédito Público, del Trabajo y Previsión Social, y de los sectores social, privado y académico, teniendo delegadas como funciones:

- Conocer y opinar sobre el Programa operativo Anual -POA- del Sistema.
- Dar seguimiento a su observancia y cumplimiento en las áreas de la Administración Pública.
- Opinar sobre los lineamientos, políticas, estrategias y líneas de acción.
- Estudiar y proponer modificaciones al catálogo de puestos y al tabulador.
- Proponer mecanismos y criterios de evaluación y puntuación.
- Recomendar programas de capacitación, actualización y cursos de especialización.
- Acordar la participación de invitados a las sesiones de Consejo.
- Las que se deriven de las disposiciones de la Ley, su Reglamento y disposiciones aplicables.

Para las Entidades públicas analizadas, la autoridad máxima del Sistema en la PA, se delega a LA COMISIÓN, como órgano de planeación, coordinación, supervisión y ejecución del Servicio Profesional Agrario; integrada por el Procurador,

quien la preside; el Subprocurador; el Coordinador General; el Secretario General; el Director General de Delegaciones, y cuatro Servidores Públicos de los niveles F o G, designados por el Procurador; en el caso del INEGI, esta función la conduce LA COMISIÓN SIP-INEGI, que la preside el presidente del Instituto, e integra al Coordinador Administrativo; 5 Directores Generales; el Coordinador Administrativo, como Secretario Técnico; 2 Directores Regionales; el Director de Apoyo Jurídico; el Director de Planeación y Capacitación; El Director de la Unidad de Integración y Análisis Presupuestal; los Directores: Técnico de Geografía, de Censos Nacionales, de Desarrollo de Sistemas, de Normativa Editorial, Apoyo Jurídico, y el de Auditoría; para la conducción por el SAT, la máxima autoridad la tiene LA COMISIÓN, quien asume la organización, operación del SFC, y vigila la aplicación del ESTATUTO; sus atribuciones son: revisar, aprobar y presentar a La Junta: el Estatuto, sus disposiciones y modificaciones; el sistema de beneficios para los FFC; el presupuesto operativo anual, y evaluar y mejorar el SFC.

IV.9-COMPARATIVO DE ESTRUCTURAS ADMINISTRATIVAS, ENTRE LA NORMATIVA JURÍDICA Y LAS QUE OPERAN EN LAS ENTIDADES ESTUDIADAS PARA EL DISEÑO, OPERACIÓN Y CONTROL DEL SERVICIO PROFESIONAL DE CARRERA.- EL COMITÉ.

NORMATIVA LEGAL		NORMATIVA EN LAS ENTIDADES		
CONCEPTO	ATRIBUCIONES	PA	INEGI	SAT
El Comité de Profesionalización: Opera la Capacitación y Certificación de Capacidades; Procesos por los cuales los Servidores Públicos de Carrera son inducidos, preparados, actualizados y certificados en el desempeño de un cargo.	Los SPC certificarán sus capacidades al menos cada lustro. La evaluación acreditará que han desarrollado y mantienen actualizado el perfil y aptitudes requeridos para el desempeño de su cargo; si el resultado de la evaluación no es aprobatorio, deberá presentarla nuevamente entre los 60 y 120 días posteriores a la notificación del resultado; de no aprobar la evaluación esta segunda vez, se procederá a la separación del Servidor Público y por ende, causará baja del Registro. Lo operan en las Dependencias los Comités de Profesionalización.	La Comisión establece el sistema de evaluación; se integran los Comités Dictaminadores, los cuales son convocados por la Comisión; estarán integrados por el Presidente, la Secretaría Técnica y Servidores Públicos de las Unidades Administrativas. (art. 25 del Estatuto.)	La Subcomisión de Elaboración y Actualización de Exámenes, integrada por uno de cada Dirección General y Regional, a nivel de Director de Area, otro del Secretariado Técnico y el Director de Planeación y Capacitación, quien la presidirá; realiza el diseño y armado de exámenes técnicos por rama, para nuevos trabajadores y promociones; mantiene congruentes los exámenes con la demanda Institucional, y elabora guías para exámenes de oposición. Art. 12.	Se diseña para efecto de la evaluación de los conocimientos; la ACCF establecerá el temario, coordinándose con las Unidades Administrativas para definir la temática que se requerirá para obtener y mantener la categoría de FFC; se establecerá, considerando el cuerpo de especialidad, la naturaleza de las funciones y el nivel jerárquico o de responsabilidad del personal a evaluar. Artículo 28 Est.

Fuente: Elaboración propia

IV.10 Comentarios al cuadro comparativo del punto IV.9

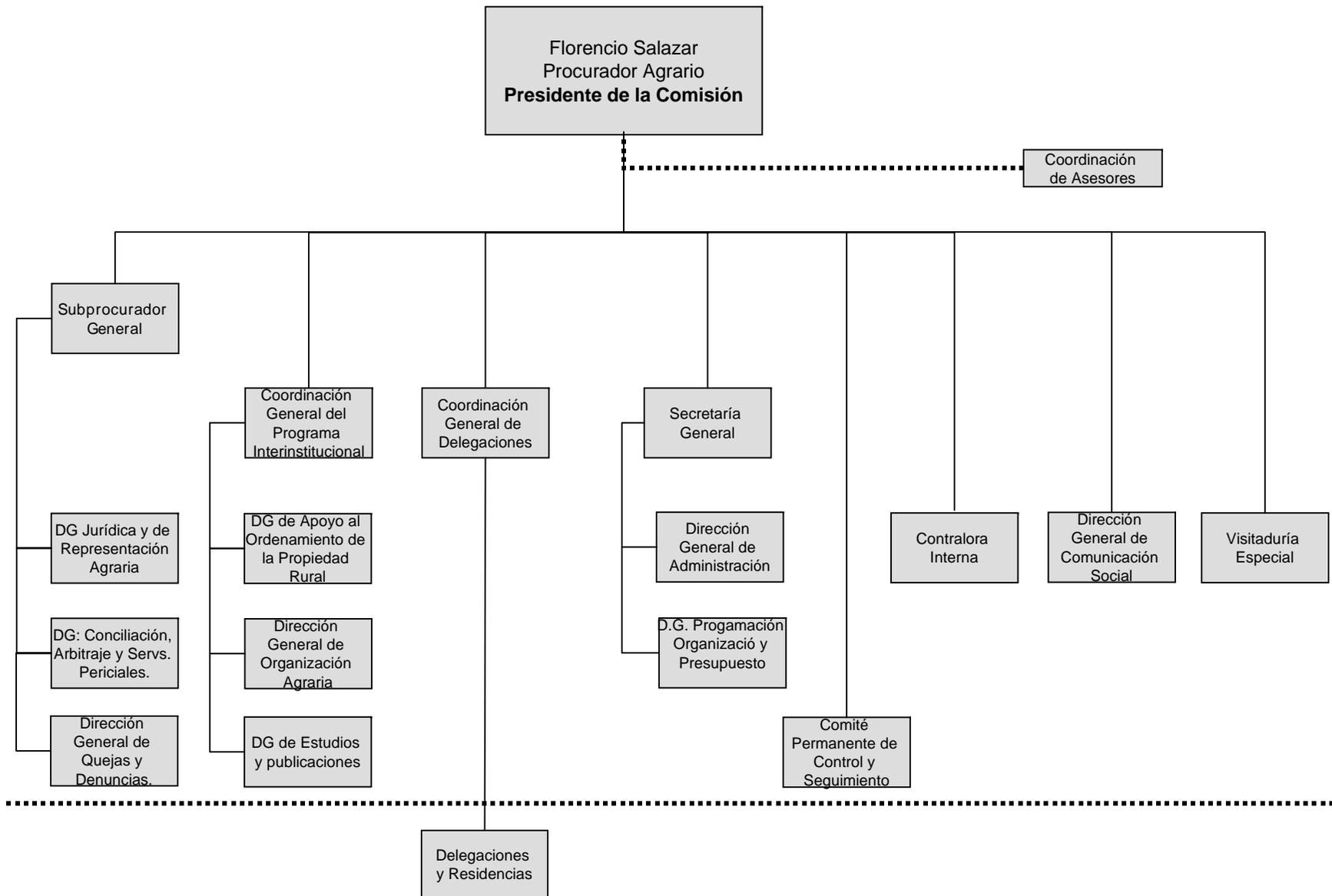
La segunda estructura corresponde al *Comité Técnico de Profesionalización y Selección*, se integra por: el Oficial Mayor u homólogo, quien presidirá el Comité; el Director General de Recursos Humanos u homólogo, y un representante de la Secretaría de la Función Pública. Se podrá invitar a las sesiones del Comité, a especialistas nacionales e internacionales relacionados con el tema, quienes sólo tendrán derecho a voz. Tendrá como función proponer a la Secretaría: el Sistema de Servicio Profesional de Carrera en la dependencia; emitir las convocatorias para ocupar los cargos vacantes por concurso; las políticas y programas de ingreso, desarrollo, capacitación, evaluación y separación; estudios y estrategias de productividad; planes y programas de capacitación, especialización, actualización y desarrollo, de acuerdo a las necesidades de la institución; desarrollar mecanismos de selección y registrarlos ante la Secretaría; establecer los requisitos para participar en los procesos de promoción, proyecto de reconocimientos, incentivos, estímulos y sanciones; la información necesaria para la integración al catálogo, descripción de perfiles y valuación de puestos; propuestas de reestructuración administrativa; bases para la administración y operación del Sistema de Servicio Profesional de Carrera.

La tercera estructura con atribuciones de conducción de funciones que habremos de comentar, en atención al enfoque de este análisis en las tablas IV. 7, es lo relativo al Comité de Selección, Integrado de manera análoga al de profesionalización, con la adición de un Servidor Público que tiene como responsabilidad el diseño de los programas de capacitación y evaluación, de acuerdo a la norma interna en cada dependencia, la cual atiende la Capacitación y Certificación de Capacidades; proceso por el cual los Servidores Públicos de Carrera son inducidos, preparados, actualizados y certificados en el desempeño de un cargo; si el resultado de la evaluación no es aprobatorio deberá presentarse nuevamente entre los 60 y 120 días posteriores a la notificación del resultado; no aprobar esta segunda instancia, se procederá a la baja del Registro.

IV.11 Diagramas vigentes de organización

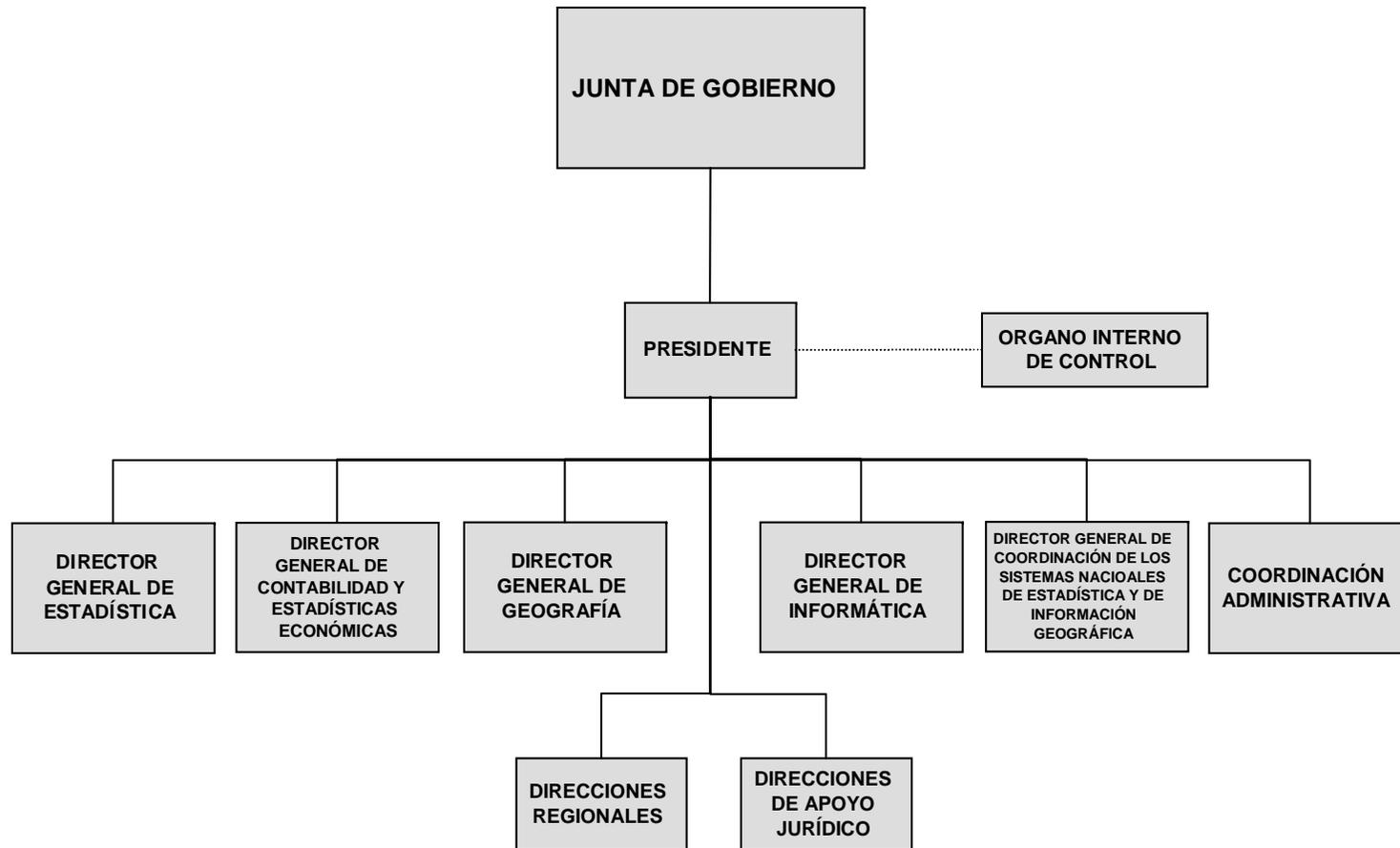
En las siguientes páginas, se incluyen los diagramas de organización vigentes de las tres entidades analizadas, con el propósito de facilitar la identificación del flujo de los procesos, instrucciones y participantes en los acuerdos y funciones.

IV.11.1 ORGANIGRAMA DE LA PROCURADURÍA AGRARIA



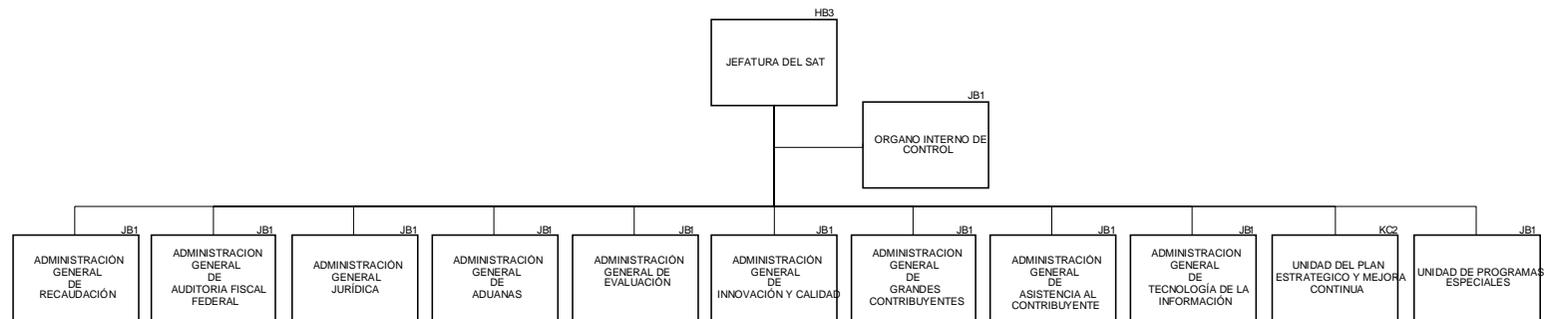
IV.11.2

ORGANIGRAMA VIGENTE DEL INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA, GEOGRAFÍA E INFORMÁTICA



IV.11.3

**SERVICIO DE ADMINISTRACIÓN TRIBUTARIA
ESTRUCTURA BÁSICA**



IV.12 Análisis del flujo de la operación y autoridad, de los diagramas objeto de estudio.

Para identificar mejor el flujo de la información y los procesos, se ha determinado la pertinencia de incluir los organigramas básicos de las tres entidades analizadas en este estudio: la Procuraduría Agraria, el Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática y el Servicio de Administración Tributaria, los cuales permiten analizar en los primeros niveles de sus estructuras: el flujo de órdenes, instrucciones, operaciones y controles, en relación con los cuadros: IV.1, IV.3, IV.5, IV.7, IV.9 y IV.11, y sus 29 comentarios correspondientes, en los textos de los puntos IV.2, IV.4, IV.6, IV.8, IV.10 y IV.12, que permitirán identificar a las áreas involucradas en cada etapa, cada decisión y cada instrucción del proceso de que se trate.

Así tenemos claro que La Comisión que gobierna en el más alto nivel las operaciones relacionadas con el servicio civil de carrera en las entidades, es un organismo integrado por servidores públicos del más alto rango en la organización de cada una de las entidades analizadas, y quien lo preside ostenta el máximo puesto de cada entidad, como son: el Procurador Agrario, el Presidente del Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática y el Jefe del Servicio de Administración Tributaria, para cada una de las tres entidades que se están analizando.

Podemos observar que a la Secretaría General, que depende de manera directa del Procurador Agrario, corresponde estatutariamente la conducción de la Secretaría de la Comisión, en razón de que bajo su supervisión opera la Dirección General de Administración y las correspondientes a Programación, Organización y Presupuesto, funciones que están íntimamente relacionadas con la actividad del sistema de administración de recursos humanos, tanto en el ámbito operativo cuanto en el organizativo y presupuestal, funciones que dan sustento a la existencia de estas direcciones generales.

En el caso del Servicio de Administración Tributaria, cuya estructura básica también se incorpora al estudio, corresponde a la Administración General de Evaluación el Secretariado Técnico de la Comisión, del cual depende la administración de los recursos humanos. Éste patrón se mantiene también en la comisión del SIP-INEGI, la cual preside el propio presidente del organismo, apoyado por el Secretario Técnico, que es el Coordinador Administrativo, del cual depende la Administración Central de Recursos Humanos, que formalmente opera las acciones relacionadas con el Sistema.

En el caso de la Procuraduría Agraria las operaciones en su mayor parte son centralizadas, a pesar de tener una estructura nacional. Los ingresos de nuevo personal, la capacitación y evaluación de capacidades y la evaluación del desempeño, se llevan a cabo a nivel local; siempre coordinados por la Secretaría General del organismo en su calidad de Secretaría Técnica, y apoyados en las unidades administrativas regionales de cada órgano desconcentrado a las entidades federativas; estos funcionan estrictamente como operadores con normas muy precisas y con el apoyo de la metodología diseñada y enviada desde la oficina central. También se les apoya cuando requieren de la asistencia directa para la superación de problemas específicos.

Para el Servicio de Administración Tributaria por su parte, la descentralización de las tareas tiene un grado mayor de eficacia en los conceptos de evaluación, pero una gran similitud de centralización en los aspectos de ingreso, selección y capacitación, las cuales se planean, organizan y evalúan desde la oficina del Secretario Técnico de la Comisión, en un proceso altamente centralizado; en esta entidad las unidades de especialidad: auditoría fiscal, área jurídica, aduanas, evaluación y calidad, administración de grandes contribuyentes, asistencia a contribuyente y tecnología de la información, son altamente independientes por requerimiento de su propia operación.

En el caso del Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática, el presidente del organismo concede estatutariamente gran libertad de operación a los directores generales: de estadística, contabilidad y estadísticas económicas, geografía, informática, y de coordinación de los sistemas nacionales, por lo que las facultades delegadas a sus direcciones, en el ámbito del Sistema Integral de Profesionalización, lo manejan también con alto grado de autonomía y participación en las decisiones del conjunto.

Como podrá observarse y reiterando lo señalado con anterioridad en las tres entidades seleccionadas, el sistema de administración de recursos humanos se aparta en sus procedimientos y métodos, respecto a los lineamientos establecidos por la Ley promulgada para el sector central del gobierno federal; sin embargo, en su esencia, encontramos que los métodos persiguen objetivos muy similares a los planteados por el Reglamento de la Ley; desde la presidencia de la Comisión que es de alta jerarquía y su integración, hasta la delegación de facultades para las áreas de especialidad con mayor experiencia, responsabilidad y capacidad en los asuntos relacionados con el Sistema.

CONCLUSIONES, LIMITACIONES Y RECOMENDACIONES.

CONCLUSIONES:

- 1) La Ley del Servicio Profesional de Carrera precisa los subsistemas que se someten a la normatividad, así como los propósitos y los métodos para alcanzarlos, delegando facultades en la Secretaría de la Función Pública para su interpretación, coordinación, seguimiento y evaluación, y asumir la responsabilidad de emitir el Reglamento de la Ley y los lineamientos para configurar en las dependencias del ejecutivo federal, los procedimientos y métodos necesarios para cada dependencia, al propósito de implantar la operación del Sistema en el gobierno central y sus órganos desconcentrados, dejando a opción de las entidades descentralizadas la decisión de adherirse al Sistema sin plazo perentorio, pero respetando el marco normativo, en su oportunidad.
- 2) Se observa, tanto en el Reglamento cuanto en la Ley, que existe congruencia en operaciones, funciones, procedimientos y métodos, y en los lineamientos referencias amplias que permiten asimilar las particularidades de las dependencias, derivadas de sus sistemas operativos de especialidad. Los tiempos de tolerancia para concluir las diversas etapas de implantación, en lo relativo a las dependencias del sector central, no parecen haber enfrentado dificultades para su operación en la práctica y sí haber identificado los obstáculos derivados del cambio de administración, dándole los períodos de consolidación y de certeza para minimizar distorsiones en la transición.
- 3) Dado que nuestro propósito es explorar la posibilidad de que se homologuen los procedimientos aplicados en las entidades descentralizadas a los subsistemas que preceptúa la ley y considerando que las entidades han venido operando con su propio Sistema de Servicio Civil de Carrera por más de diez años: el Servicio Profesional Agrario, en el caso de la Procuraduría Agraria; el Sistema Integral de Profesionalización, en el caso del INEGI, y el Servicio Fiscal de Carrera, en el Servicio de Administración Tributaria, se observa que algunas presentan diferencias, en su mayor parte de poca relevancia y por tanto fácilmente homologables, asimismo se determina otro grupo que requiere ajustes con reestructuración orgánica en las entidades.
- 4) Funciones de la normativa jurídica, que *sólo requieren ajustes menores* en la distribución de funciones a los servidores públicos de las entidades descentralizadas, con la modificación consecuente a los procedimientos y métodos.
 - A) Para el *Subsistema de Ingreso*:
 - a) Las del *Comité Técnico* de Profesionalización, que en las entidades analizadas las realiza un organismo interdisciplinario, dirigido por el Oficial Mayor de la institución e integrado por los primeros niveles de la misma y un secretario técnico, cuya responsabilidad en la dependencia es la administración de los recursos humanos.

- b) Las de definir las plazas *vacantes* o de nueva creación, que la normatividad jurídica delega a la DGRH, en coordinación con las unidades administrativas, en tanto que en las entidades analizadas se lleva a cabo por un secretario técnico, en la PA; las direcciones regionales, en el INEGI, y por las direcciones generales, en el SAT.
- c) Las de *revisión de documentos* de los aspirantes para verificar que cumplen los requisitos publicados en la convocatoria; la normativa de ley lo delega a la DGRH; la PA la delega a la Comisión, pero los requisitos corresponden a los establecidos internamente para el puesto de que se trate; en el INEGI el secretario confronta las características del aspirante con la preparación académica y requerimientos del perfil del puesto; en el SAT la ACRH comprueba la experiencia curricular y que satisfaga los requisitos.
- d) Las de *selección* que conducen a formular un listado de aspirantes que satisfagan los requisitos y el perfil, que la normativa delega en la DGRH; en la PA las atiende el secretario, apoyado por exámenes, incluido el de prueba de 5 meses, al término del cual se elabora el listado; en el INEGI el puesto de nivel más bajo se califica por examen y requisitos; para las jerarquías superiores, por examen de oposición; con los resultados de ambos se prepara la relación por orden de prelación; en el caso del SAT la selección se realiza por oposición; sin embargo, se limita a aspirantes internos o con experiencia en actividades tributarias de gobiernos estatales o municipales y para la jerarquía menor incluye al personal de base.
- e) Las de *evaluación de capacidades* delegada de acuerdo a la normativa de ley a la DGRH, incluye: valores, habilidades gerenciales y técnicas. En la PA se asume por la Comisión y la evalúa después de un curso de capacitación cuya calificación mínima son 80/100 puntos para aplicar a la evaluación práctica de 5 meses; la comisión SIP-INEGI evalúa preparación académica y valores del servicio público para el rango inferior, y capacidades gerenciales, de especialidad y de comportamiento personal, para las jerarquías superiores; en el SAT la función se realiza por el ACRH en los ámbitos de especialidad: tributario, de tecnología informática, de comercio exterior y de recursos humanos, de acuerdo a normas internas.
- f) Las de *competencia* las delega la Ley a los Comités, con apoyo de la DGRH; la PA las realiza a través de la Comisión; el INEGI las delega al Comité y el SAT las realiza a través de la ACRH, conducida por la Comisión y en coordinación con las UA^S de los centros de especialidad.
- g) Las de *calificación* de las evaluaciones, delegada por Ley a la DGRH, con valores distintos de aceptación para las jerarquías en los pesos de las habilidades gerenciales, técnicas y de simulación en su caso; pero con rango aprobatorio de 70-100 puntos como nivel de dominio, En la PA la Comisión evalúa el nivel de dominio en relación al perfil del puesto

y otros requisitos académicos, de antecedentes y de disposición personal; el INEGI evalúa la por la Comisión, a través del secretario: a los rangos iniciales con examen y revisión de documentos, y para rangos altos, examen de oposición por nivel de dominio del perfil del puesto; el SAT delega la evaluación a la estructura mediante el nivel de dominio en los Centros de especialidad: tributario, de recursos humanos, comercio exterior y tecnología informática.

- h) La función de formulación de *listado de aprobados*, que la normatividad jurídica delega a la DGRH para que lo presente en orden de prelación, en las entidades se realiza en forma similar: en la PA, por la Comisión, a través del secretario; en el INEGI, por las D^{SG}^S, a través de sus UA^S, para aprobación de la Comisión SIP-INEGI; en el SAT, por las UA^S de las direcciones de especialidad, para aprobación de la Comisión.
 - i) Las *entrevistas* se delegan por la normatividad de Ley al Comité de Selección; en la PA la función la realiza el titular del área de la adscripción inicial; en el INEGI corresponde la entrevista al supervisor directo del área de adscripción; en el SAT la entrevista la llevan a cabo las UA^S en coordinación con la ACRH.
 - j) Las funciones para definir la *terna de finalistas* las realiza el Comité, en tanto que en la PA están delegadas al secretario; dentro del INEGI compete al director regional, con apoyo de su estructura y para decisión de la Comisión; en el SAT la elaboran las UA^S, para su decisión en el ámbito de la Comisión.
 - k) Las relativas al *nombramiento* están delegadas por la ley al Comité, conforme al reglamento interior de la dependencia; en la PA esta función la realiza la Comisión, a través de su secretario; en el INEGI la realiza la Coordinación Administrativa, con apoyo en su estructura; en el SAT la llevan a cabo los titulares de las UA^S de la dirección receptora.
 - l) La interpretación de La Ley la tiene delegada de manera exclusiva la SFP, en tanto que función similar se realiza en la PA por la Comisión del Servicio Profesional Agrario; en el INEGI, por la Comisión SIP-INEGI, y en el SAT, por la Comisión del Servicio Fiscal de Carrera.
- B) Para el *Subsistema de Capacitación y Certificación de Capacidades*:
- a) Las funciones correspondientes a la definición de las *necesidades de capacitación* – conocimientos, habilidades, actitudes y valores – de acuerdo al perfil de cada puesto, delegada por La Ley al Comité para operarla a través de la DGRH; en la PA los perfiles están definidos para 6 rangos y el de nuevo ingreso y la función delegada por la Comisión a la Dirección de Capacitación; la Comisión SIP-INEGI delega esta función a la Coordinación de Administración para operarla a través de la Dirección de Recursos Humanos; en el SAT la Comisión delega la función en la AGIC, en coordinación con la ACRH.

- b) La función correspondiente al *diseño de cursos*, que se orienta a la visión del servicio público, fortalecer las habilidades gerenciales, técnicas transversales y técnicas específicas, está delegada por La Ley a la DGRH; en la PA la Comisión delega ésta a la Dirección de Capacitación, coordinada con los Directores Generales y el Secretario General; en el INEGI, la Comisión la delega a la Subcomisión de Elaboración y Actualización de Exámenes, apoyada por las subcomisiones de profesionalización; en el SAT la función es delegada a la AGIC, en coordinación con la ACRH, y se orienta a la actitud del servicio público, desarrollo de capacidades gerenciales, técnicas e interpersonales.
 - c) La *interpretación de La Ley*, que normativamente está reservada de manera exclusiva a la Unidad; en la PA la realiza la Comisión; en el INEGI compete a la Comisión SIP-INEGI, y en el SAT es facultad exclusiva de la Comisión.
- C) Para el *Subsistema de Evaluación del Desempeño*:
- a) Las funciones relativas al nivel de *evaluación individual* y su aportación extraordinaria, delegadas por La Ley y El Reglamento a la DGRH, a través del Comité, se realizan cada año en enero y febrero para el ejercicio anterior y en julio y agosto para el ejercicio corriente; en la PA se realizan por la Comisión cada año, considerando: complejidad de la función, región de adscripción, complejidad del puesto y sujetos agrarios atendidos; en el INEGI se delega al secretario técnico, quién la opera a través de las D^SG^S y R^S; en el SAT la Comisión delega la función a la ACRH, aplicando en su caso medidas correctivas que van desde amonestación hasta la pérdida del puesto.
 - b) Las relativas a la evaluación de *metas colectivas* en U^SA^S que se realiza cada año en enero y febrero para el ejercicio anterior y julio y agosto para el ejercicio corriente, se delega por Ley al Comité, a través de la DGRH; la PA coordina a sus dependencias a través de la Comisión, con un procedimiento creado ex profeso y se realiza al inicio de cada año; la Comisión SIP-INEGI la delega en el Secretario Técnico, quién coordina y cuantifica méritos conforme a un procedimiento preestablecido; en el SAT la tarea la delega la Comisión en la ACRH, quién evalúa el cumplimiento de metas y propone incentivos.
 - c) Las relativas al método de *evaluación institucional* en la dependencia, delegada por ley al Comité y orientada a la mejora de procesos y logro de resultados; en la PA, la Comisión coordina la función, supervisa, aprueba y entrega resultados; en el INEGI se utilizan por la Comisión SIP-INEGI para estimular la eficiencia individual y de conjunto; en el SAT la Comisión prepara y propone estímulos con base en la evaluación; la Junta modifica o aprueba los estímulos y la ACRH los opera en las direcciones.

- d) Las funciones relativas a la *evaluación de los servidores públicos*, que los califica de sobresalientes cuando obtienen entre 90-100 puntos, satisfactorios con 75-89.9, aprobatorio entre 60-74.9 y no aprobatorio cuando están por debajo de 60, de acuerdo con la norma de ley, la cual delega esta función al Comité, quien la opera a través de la DGRH; en la PA la calificación mínima es de 80 puntos; se evalúa cada año contemplando la complejidad de la función y del puesto, la adscripción territorial y la cantidad de sujetos agrarios atendidos, todo ello conducido y operado por la Comisión; en el INEGI el método se diseña y propone por la Subcomisión Regional para cada puesto y lo aprueba en su caso la Comisión SIP-INEGI, para operarlo en las U^S,A^S coordinadas por el Secretario; en el caso del SAT el procedimiento se diseña y propone por la AGIC a la Comisión, a través de la ACRH, quién la opera.
 - e) Las relativas a la aplicación de las *medidas correctivas* que elabora y propone el Comité a la Unidad, de acuerdo a lo preceptuado por La Ley; en el caso de la PA la propuesta es elaborada por las U^S,A^S y aprobado por la Comisión; dentro del INEGI la propuesta procede del jefe inmediato, se concentra en las direcciones generales y regionales y lo ejecuta el secretario, cubriendo desde amonestación hasta separación del puesto; en el caso del SAT el jefe inmediato propone y el secretario ejecuta, desde amonestación hasta separación.
 - f) Las relativas al *control y seguimiento*, que por ley se delegan a la DGRH; en la PA las realiza el secretariado técnico de la Comisión en coordinación con las U^S,A^S; en el caso del INEGI se realiza por el jefe inmediato y un trabajo concentrándolo en el secretario técnico; en el SAT la función se lleva a cabo por el secretario de la Comisión, que es el titular de la ACRH.
- 5) Funciones de la normativa jurídica, que no tienen correspondencia de orden formal en las entidades o que *requieren ajustes de orden legal*, de relación laboral, administrativos o de actualización de tecnología, sujetos a aprobación externa.
- A) Para el *Subsistema de Ingreso*:
 - a) Las de *reclutamiento* de personal para las que la normativa jurídica concentra su autorización en El Comité, en tanto que en las entidades analizadas los delega a La Comisión; pero existen variantes derivadas de la relación laboral.
 - b) Las de *convocar*, que la normativa jurídica delega a la DGRH, obligándola a publicarlas en el DOF y mantenerlas 10 días en las páginas electrónicas de la entidad y de la Secretaría; proceso que se lleva a cabo en las entidades en el ámbito interno para todos los rangos, excepto el de la jerarquía inferior, y en respeto a derechos de orden legal, sindical y administrativo.
 - B) Para el *Subsistema de Capacitación y Certificación de Capacidades*.

a) Las relativas a la *certificación de las capacidades* gerenciales y técnicas es delegada por La Ley a la DGRH, por medio de mecanismos con indicadores específicos que permitan dar seguimiento y evaluar periódicamente los resultados, así como observar la retención de los conocimientos en los servidores públicos a través de la evaluación de su aprendizaje; en la PA esta función se evalúa de manera práctica anualmente por el Comité Dictaminador, que involucra resultados de cursos y evaluación de actividades por los jefes inmediatos, para concentrarlas en el Secretario; la Comisión SIP-INEGI ordena esta tarea cada año, operada por el secretario técnico que la coordina con las U^S,A^S de las D^SG^S; en el caso del SAT, los titulares de las U^S,A^S coordinados por la AGIC, comprueban que los FFC cumplen con los requerimientos del puesto y actualizan el Sistema. Aunque las funciones se desarrollan con métodos semejantes, el nivel de certidumbre de los procedimientos utilizados en las entidades, es notablemente menor que el propuesto por La Ley y su Reglamento.

C) Para el *Subsistema de Evaluación del Desempeño*:

a) Las relativas a establecer estímulos, reconocimientos e incentivos al desempeño destacado, que La Ley delega en su propuesta al Comité y en su aprobación a la Unidad. En la PA, la propuesta se delega a las U^S,A^S, correspondiendo la aprobación a la Comisión en su caso; en el INEGI la preparan y proponen cada año los jefes inmediatos a la Comisión, quien lo aprueba en su caso y lo opera a través del Secretario; en el caso del SAT la propuesta es elaborada por las U^S,A^S, recibida por la ACRH y aprobada en su caso por la Comisión, para operar a través del Secretario.

b) La *interpretación de la norma* por ley, está reservada de manera exclusiva para la SFP; en la PA corresponde a la Comisión del SPA; en el INEGI a la Comisión SIP-INEGI y en el SAT a su Comisión. En este caso las normas internas, tanto legales como administrativas y laborales, pueden rebasar los objetivos de La Ley del SPF, aspecto que no ha quedado definido con el estudio de los documentos que han servido de base para configurar este comentario, por lo que la conclusión debe estar sustentada por un análisis de mayor profundidad.

6) Confrontación de estructuras administrativas.

A) *El Consejo*.

La Ley autoriza su integración, la cual preside el Secretario de la Función Pública y la complementan: los responsables de los once Subsistemas; los presidentes de los Comités Técnicos de Profesionalización en las dependencias; sendos representantes de las Secretarías de Gobernación, Hacienda y Crédito Público y del Trabajo y Previsión Social; lo mismo que representantes de los sectores: social, privado y académico.

Las principales atribuciones del Consejo, son las relativas al Programa Operativo Anual, el seguimiento del avance en su implantación, aprobar

lineamientos, políticas, estrategias y líneas de acción, estudiar y proponer modificaciones al catálogo de puestos y al tabulador, proponer mecanismos de evaluación, recomendar programas de capacitación y actualización, acordar la participación de invitados y las que se deriven de las disposiciones de La Ley y su Reglamento.

- a) Para el caso de la Procuraduría Agraria lo preside el Procurador, se complementa con los titulares de las dependencias directas del mismo: dos Coordinadores Generales, un Subprocurador General, un Secretario General, el Director General de Delegaciones y cuatro servidores públicos de carrera de los niveles F o G, designados por el Procurador.
- b) Para el caso del INEGI, es presidido por su Presidente y lo complementan: el Coordinador Administrativo, cinco Directores Generales, dos Directores Regionales, el Director de la Unidad de Administración que funge como secretario técnico, el Director de Planeación y Capacitación, el Director de la Unidad de Integración y Análisis Presupuestal, los directores: Técnico de Geografía, de Censos Nacionales, de Desarrollo de Sistemas, de Normatividad Editorial, de Apoyo Jurídico y de Auditoría.
- c) El SAT realiza esta función a través de su presidente y con apoyo de su estructura conformada en Comisión, con la participación de nueve administradores generales, el Jefe de la Unidad del Plan Estratégico y Mejora Continua y el de los Programas Especiales, que coordinan su participación en función de un estatuto que normaliza la operación del Servicio Fiscal de Carrera. Por la naturaleza y estructura de la institución, somete a la Junta de Consejo la aprobación de sus decisiones fundamentales, entre las que se encuentran los cambios de estructura y la elaboración de programas y presupuestos anuales de operación.

B) *El Comité.*

De acuerdo a La Ley del Servicio Profesional de Carrera, El Comité de Profesionalización en las dependencias está presidido por su Oficial Mayor e integrado por las dependencias directas, fungiendo como secretario del mismo el Director General de Recursos Humanos. Tiene delegadas las funciones relativas a la organización, conducción y control de los once Subsistemas que integran el Sistema.

Apoyados en este marco jurídico, los servidores públicos de carrera deberán certificar sus capacidades al menos cada lustro, para acreditar su desarrollo y actualización de su perfil, respecto a los requerimientos para el desempeño de un cargo; si el resultado de la evaluación no fuese satisfactorio, deberán evaluarse nuevamente en un plazo de 60 a 120 días posteriores a la notificación del resultado, y si en esta evaluación tampoco tuviese resultado aprobatorio, se procede a su separación y baja del registro.

- a) La Procuraduría Agraria opera estas funciones coordinadas por la Comisión del Servicio Profesional Agrario, que como primera función tiene la de establecer un estatuto para normalizar los procedimientos de cada función. Su operación se apoya en Comités Dictaminadores, los cuales se reúnen convocados por la Comisión y están integrados por: un presidente, el secretario técnico y los servidores públicos de las unidades administrativas de la institución.
- b) En el INEGI la función es realizada por la Comisión SIP-INEGI, a través de subcomisiones: para elaborar y actualizar los exámenes, la cual se integra por un representante de cada dirección general o regional, el secretario técnico y el Director de Planeación y Capacitación, quien la presidirá; en esta se planea y diseña el armado de exámenes por rama, tanto para personal de nuevo ingreso como para promoción, cuidando su congruencia con la demanda institucional por evolución tecnológica; también se preparan y aprueban por este grupo los exámenes de oposición para las promociones.
- c) En el caso del SAT, el trabajo lo realiza la Comisión, quien diseña sistemas para efectos de evaluación de conocimientos, con la orientación de la Administración Central de Control Fiscal, que establecerá el temario de manera coordinada con las U^{SA'S}; para mantener la categoría de funcionario fiscal de acuerdo al Cuerpo de Especialidad al que se pertenezca, la naturaleza de las funciones, el nivel jerárquico o del responsabilidad del personal a evaluar, cuidará que el nivel de dominio corresponda a las necesidades de cada puesto de trabajo.

LIMITACIONES:

- 1) Para alcanzar los propósitos de homologación que tiene el estudio, es necesario conjuntar las voluntades y decisión de las dependencias clave del ejecutivo federal, toda vez que el cambio de los procedimientos relativos en las entidades demanda de apoyo financiero, conducción centralizada y homogénea; disposición de los titulares en las entidades y de las dependencias coordinadoras sectoriales; superar limitaciones de relación laboral, sindical y legal; actualizar los procedimientos y los perfiles de los puestos, entre otras tareas extraordinarias que este proceso conlleva es el apoyo ejecutivo externo de alto nivel y no pretender hacerlo solamente con la estructura propia de las entidades involucradas, ya que permanecerán operando y por tanto estará saturada su capacidad; para responder a la conveniencia de su aplicación general en el Sector Descentralizado, a efecto de reducir los costos administrativos, consecuentes de la multiplicación de los procedimientos directos, sin correspondencia directa entre los sistemas.
- 2) Si bien los puntos 4 y 5 correspondientes a las *conclusiones* anteriores, pergeñan las diferencias entre la normativa de la Ley del Servicio Profesional de Carrera en la Administración Pública Federal, con la empleada por las entidades que se han venido estudiando, respecto a los procedimientos de

ingreso; capacitación y certificación de capacidades, y evaluación del desempeño, y asimismo las del punto 4 se consideran de menor dificultad relativa a las del punto 5 para su homologación, esto no implica que la acción pueda realizarse sin un esfuerzo planeado, programado y coordinado por un líder de proyecto, que responda a la mas alta jerarquía en cada entidad, como producto de la voluntad política del propio titular del ejecutivo federal, coordinada por la Secretaría de la Función Pública, como parte del seguimiento a la implantación de La Ley en el sector Central.

- 3) Determinar las modificaciones que requiere cada uno de los procesos, procedimientos y métodos vigentes en las entidades, para ser homologados con los preceptuados por La Ley, demanda la integración de un grupo de trabajo interdisciplinario y de alto nivel, que tenga el apoyo sin límites del personal de las entidades, particularmente del responsable la función de organización y métodos; pero sin menoscabo de las tareas cotidianas de las mismas. Este grupo deberá preparar un programa de trabajo que concluya cada etapa en tiempo cierto, conocido, y los procedimientos modificados, con aceptación de la estructura administrativa interna, en un plazo no mayor de un año. Dentro de cada entidad se requerirá de un responsable del mas alto nivel, que asuma el seguimiento del proyecto y facilite su ejecución.
- 4) El Subsistema que se observa con mayores dificultades para homologar es el relativo a la *evaluación del desempeño*, para el cual la Secretaría emitió lineamientos que tienen alto grado de complejidad para su aplicación, lo cual se resuelve con la contratación externa de especialistas; sin embargo, la evaluación en nuestro concepto no solo debe identificar las posiciones relativas entre los trabajadores en cuanto a merecimientos y suficiencia, sino más bien utilizarse como un instrumento en el que el propio trabajador se vea reflejado con certeza, equidad y justicia, e incentivos que le motiven a adoptar actitudes y a entregar esfuerzos orientados a superar sus propias limitaciones.
- 5) Por lo que se refiere al *comparativo de las estructuras administrativas* entre la normativa jurídica y las que operan en las entidades estudiadas para el diseño operación y control del servicio profesional de carrera, no se percibe necesidad importante de cambios en la estructura jurídica de ley, toda vez que en los conceptos analizados para la integración del Comité de Profesionalización, el Consejo y el Comité de Capacitación y Certificación de Capacidades, observamos una gran facilidad para homologar funciones y criterios operativos que no demandan, en nuestra opinión, más que la instrucción de adoptar las estructuras de la norma jurídica en las entidades, y ajustar en su caso la organización interna a los requerimientos de ésta.
- 6) No podemos dejar de mencionar como limitación, y por cierto de gran relevancia, la relativa a la resistencia natural al cambio de parte de los niveles de decisión e influencia de los servidores públicos en las entidades, que en algunas y con frecuencia superior a la que podríamos desear, han hecho de las instituciones sus feudos de poder y bolsas de trabajo para colocar en puestos clave y bien remunerados, a parientes y amigos, que normalmente no enfrentarían con éxito el mas elemental examen, y menos aún de oposición.

RECOMENDACIONES:

- 1) La primera recomendación que se desprende de las conclusiones planteadas párrafos arriba, es la de planear e incorporar a la brevedad posible en las entidades la aplicación cabal de las normas y lineamientos que preceptúa la Ley del Servicio Profesional de Carrera en la Administración Pública Federal, en razón de que facilita la sistematización de los procesos, procedimientos y métodos relacionados con la administración, particularmente los de recursos humanos en la entidad, lo que de suyo sería razón suficiente para este cambio; pero además, en la relación con los procesos de programación y presupuestación que anualmente realizan las entidades para aprobación interna y de las dependencias sectorizadoras y globalizadoras del sector central, los cuales alcanzarán la misma fluidez y rapidez que los del Sector Central al utilizar procesos y procedimientos homólogos en su preparación y presentación, y por tanto se derivarán ahorros de trabajo y tiempo, por la uniformidad en la estructura documental.
- 2) Para la comparación de los procedimientos, a la que obliga la homologación dentro de las entidades, se recomienda establecer como patrón la norma derivada de La Ley y confrontarla con las utilizadas en la práctica cotidiana para llevar al cabo la operación correspondiente dentro de las entidades. Es necesario enfatizar a este respecto, que con frecuencia la norma escrita y formalmente vigente en las entidades, no corresponde a la operación en la práctica, por lo que resulta necesario y conveniente certificarla con ésta, previamente a su utilización para confrontarla con la norma legal.
- 3) Los ajustes en la relación operativa, administrativa y laboral, que se deduzcan de la confrontación de la operación con la norma derivada de La Ley, su Reglamento y Lineamientos, deberán agruparse de acuerdo a la entidad que deba aprobarlos o resolverlos; consolidándolos para efecto de su trámite y negociación al propósito de homologarlos con los preceptuados por La Ley. No omito mencionar la conveniencia de utilizar como elemento de negociación para este objeto, los beneficios que la homologación conlleva para los involucrados en cada entidad.
- 4) La dispersión territorial de la estructura en algunas entidades pudiera ser motivo de conflicto para la homologación del sistema; sin embargo, es de recomendarse en los casos extremos de este tipo, que el secretario técnico de la Comisión que coordina la implantación del sistema en la entidad, tenga delegadas funciones de coordinación e instrumentos administrativos para asegurar la eficiencia del sistema, a pesar de que alguna parte del proceso se delegue para ejecución a las Unidades Administrativas en las entidades federativas, al propósito de agilizar el proceso por medio de la comunicación informal que se formalice efectiva y documentalmente de manera posterior; pero inmediata, con reporte periódico y supervisión del estado de las cosas.
- 5) Es de recomendarse se inicien los procesos de homologación en varias entidades descentralizadas simultáneamente, a efecto de que se coordinen desde la Secretaría de la Función Pública por un “facilitador” de alto nivel, que

no solamente aporte los criterios normativos, de aplicación y de autorización, sino que también, y de manera preferente, traslade y propicie los intercambios de experiencias que agilicen y perfeccionen los resultados.

- 6) Uno de los factores importantes a considerar para el éxito del sistema en su parte operativa es el relativo a la determinación del perfil y la evaluación del puesto, para derivar de la aplicación del sistema la equidad y la justicia en la remuneración salarial, que estimula a los servidores públicos en el diseño de su carrera burocrática y en sus intenciones de superar las limitaciones de conocimientos, habilidades y destrezas, para alcanzar la realización solvente de las funciones de cada puesto y con la entrega plena de su esfuerzo.
- 7) La aplicación de este nuevo sistema de Ley, conlleva a la sistematización administrativa y a facilitar el control. En su desarrollo los operadores son presionados para aportar elementos que conduzcan a las mejores decisiones, sin recibir en plazo corto los resultados de esa mayor aportación de esfuerzos a las tareas extra a las de su puesto, lo que genera conflicto, el cual tiende a generalizarse por grupos de especialidad, los cuales reaccionan actuando en contra. Se recomienda planear y realizar reuniones periódicas por grupo de especialidad, no solo para explicar detallada, efectiva y ciertamente lo que se va a hacer, sino también el tiempo que va a tomar y los beneficios que va a aportar, lo cual se deberá crear en los involucrados mayor deseo de participar y alcanzar el propósito.
- 8) No puedo dejar de observar personalmente y como fruto de la experiencia, que con frecuencia los servidores públicos de nivel superior privilegian la integración de sus plantillas con personas de su amistad, conocimiento, o relación, sin observar siquiera sus capacidades para desarrollar con solvencia las actividades que corresponden al puesto en que son colocados, y si bien las condiciones del entorno a veces lo obligan, mas se utiliza esta práctica en razón de conveniencia o intereses personales extra profesionales, que en atención a necesidades estrictas de la función encomendada.

PRUEBA DE LA HIPÓTESIS:

El desarrollo del apartado identificado como CONCLUSIONES, LIMITACIONES Y RECOMENDACIONES, aporta los argumentos que sustentan la tesis en el sentido de que, de una parte, la homologación de los procesos, procedimientos y métodos para operar la Administración de los Recursos Humanos en las Entidades Paraestatales del Ejecutivo Federal, es factible, y de la otra, que con una acción coordinada por la Secretaría de la Función Pública, se puede alcanzar un alto grado de similitud operativa entre ellas, para que la proporción mayor de sus sistemas administrativos se diseñen y operen de manera que los procesos de programación, presupuestación, control y evaluación, utilicen estructuras semejantes que permitan, y hasta propicien, la aplicación de parámetros e indicadores de gestión que faciliten su evaluación.

RESPUESTA A LAS PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN:

- P.-** ¿En qué medida se pueden homologar los procesos, procedimientos y métodos utilizados en las entidades, para los Subsistemas de Ingreso; Capacitación y Certificación de Capacidades, y Evaluación del Desempeño, con los preceptuados por La Ley?
- R.-** De las conclusiones reseñadas en los puntos 4 y 5 anteriores, se colige que para los Subsistemas de Ingreso; Capacitación y Certificación de Capacidades, y Evaluación del Desempeño, seleccionados para evaluar la viabilidad de su homologación con La Ley en las entidades analizadas, el 81% de las funciones que La Ley enuncia pueden ser homologados con sólo ajustar los procedimientos en las entidades a los de la norma legal y reasignar funciones a la estructura administrativa; en tanto que el 19% de esas funciones, aún siendo homologables, debe quedar sujeto a un proceso de revisión de las leyes, convenios, normas administrativas y estructurales, que limitan su aplicación inmediata.
- P.-** ¿Qué diferencias conceptuales y estructurales existen entre los procedimientos diseñados por las tres entidades analizadas, con los ordenados por La Ley?
- R.-** Las diferencias conceptuales obedecen más a razones semánticas que a aspectos esenciales, como queda evidenciado en los gráficos IV.1, IV.3 y IV.5 y sus correlativos comentarios IV.2, IV.4 y IV.6; las estructurales, obedecen parcialmente a aspectos semánticos y de estructura orgánica individual; sin que formalmente alguna de ellas se perciba como limitante insuperable, lo que se infiere del análisis a los gráficos IV.7 y IV.9, sus correspondientes comentarios IV.8, IV.10 y los corroboran los gráficos IV.11: 1,2 y 3
- P.-** ¿En que conceptos reestructurar los procedimientos de las entidades, para alcanzar el máximo nivel de homologación en las funciones de ingreso; capacitación y certificación de capacidades, y evaluación del desempeño?
- R.-** Los puntos descritos en el apartado de "**CONCLUSIONES**", numerales 4 y 5, incisos A), B) y C), y sus correspondientes subincisos; los del apartado "**LIMITACIONES**", numerales 1,2,3,4 y 5, más los del apartado "**RECOMENDACIONES**", numerales 1,2,3,4,5,6 y 7, enuncian los conceptos que deberán ser motivo de reestructuración en los procedimientos y reasignación de funciones a las dependencias de las entidades, para alcanzar la homologación total, con las salvedades planteadas en la respuesta a la primera pregunta de este mismo apartado.

BIBLIOGRAFÍA.

Arias Galicia Fernando, Administración de Recursos Humanos para el Alto Desempeño, Editorial. Trillas, México, 1999.

Barzelay M., Atravesando la Burocracia, Editorial Fondo de Cultura Económica. México, 1998.

Bertalanffy, Ludwing Von, Teoría General de los Sistemas, Editorial. Fondo de Cultura Económica, México, 1995.

Burgoa Orihuela Ignacio, Derecho Constitucional Mexicano, Editorial. Porrúa, S.A., México, 1994.

Cárdenas Raúl F., Responsabilidad de los Funcionarios Públicos; Antecedentes y Leyes Vigentes en México, Editorial. Porrúa, S.A. México, 1982.

Castillo Blanco, F., Programa de recursos humanos en las administraciones públicas: condiciones generales, Editorial Tecnos, Madrid, 1995

Chiavenato, Idalberto, Administración de Recursos Humanos, Ed. Quebecor World Bogotá, S. A..2003.

Diario Oficial de la Federación, 11 de abril de 1994; Estatuto del Servicio Profesional Agrario, modificado el 14 de septiembre de 1994.

Diario Oficial de la Federación, Ley Orgánica de la Administración Pública, reforma del 10 de junio del 2003

Grandquits, Wayne, Reforma y reorganización del servicio civil en los Estados Unidos de América, Centro de Documentación de la SPP.

Guerrero Villalobos, Guillermo, Revista de Administración Pública, INAP, Sistema de Especialistas en Hidráulica de la CNA, Editorial INAP, México 2000

Gurría Treviño, José Ángel, Revista de Administración Pública INAP, AC, El Servicio Fiscal de Carrera, México 2000-

H. Cámara de Diputados, 52 legislatura, Los presidentes de México ante la Nación, 1821-1984, México, segunda edición, tomo III, 1985.

Haro Bélchez, Guillermo, Revista de Administración Pública, El servicio de carrera en la administración pública mexicana, Editorial INAP, México, 1999

Haro Bélchez, Guillermo, Servicio público de carrera: tradición y perspectiva, Editorial INAP, AC, México 2000

Ley del Servicio Exterior Mexicano, en DOF, México, 4 de enero de 1994.

Ley del Servicio Profesional de Carrera – DOF10 de abril de 2003.

Manual General de Organización de la Secretaría de la Reforma Agraria, en DOF, México, febrero de 1999.

Manual de Normas para el ejercicio del Gasto en la Administración Pública Federal, en DOF, México, 31 de marzo de 1998.

Maquiavelo Nicolás, El Príncipe, Editoriales Unidos, S.A., México, 1998.

Organización de las Naciones Unidas, Manual del servicio civil, administración pública, Departamento de Asuntos Económicos y Sociales, 1961.

Panel introductorio del foro nacional: La profesionalización del servicio público, México, 1996.

Pardo Maria del Carmen (1993) Modernización de la Administración Pública en México, Editorial. Colmex, México, 1998.

Pardo, María del Carmen, Un testimonio de <Modernización en la Administración Pública, Visión multidimensional del servicio público profesionalizado, Ricardo Uvalley Marcela Bravo, México, UNAM-Plaza Valdez, 1999.

Pierre, Jean, Los procedimientos de selección de los funcionarios públicos de categoría en Francia, Revista Trimestral de la Presidencia de la República, México, 1983

Programa de Modernización de la Administración Pública 1995-2000, en DOF, México, 28 de mayo de 1996.

Puig Escudero, Antonio, Programa de modernización y calidad total, Revista de Administración Pública, INAP, México 1975.

Quillet, Enciclopedia Temática, Talleres de Offset Cume, S.A., México, 1963

Reglamento de la Ley del Servicio Profesional de Carrera – DOF 10 de abril de 2004.

Reestructuración del Sistema General de Administración y Desarrollo de Personal del Gobierno Federal, Presidencia de la República, Coordinación General de Estudios Administrativos, México 1979.

Revista de Administración Pública, El Servicio de Carrera en la Administración Pública Mexicana. Editorial INAP. México, 1999.

Rivas Tovar, José Antonio, CD: La administración de recursos humanos por competencia, México, 2000.

Robledo Rincón, Eduardo, El servicio civil de carrera en el sector agrario; el caso de la Procuraduría Agraria, Revista INAP, A.C., México 2000, pp.41, 44

Sánchez Kobachi, Raúl, Presidente del Servicio de Administración Tributaria, Revista INAP, México 2000.

Secretaría de Programación y Presupuesto, proyecto para la instauración del servicio civil de carrera en México, 1984.

Tiburcio Robles Jesús Armando, Relaciones Laborales en el Sector Público Documentos de Trabajo No. 37, Editorial. Fundación Friedrich Ebert Stiftung, México, 1992.

Uvalle Berrones R., Institucionalidad y Profesionalización del Servicio Público en México, Editorial Plaza y Valdez. México, 2000.