



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MÉXICO  
FACULTAD DE CIENCIAS POLÍTICAS Y SOCIALES**



**“EL SISTEMA DE SERVICIO PROFESIONAL DE CARRERA EN LA  
ADMINISTRACIÓN PÚBLICA FEDERAL CENTRALIZADA, PROPUESTA DE  
ALGUNOS REQUERIMIENTOS BÁSICOS DE LOS ASPIRANTES A  
INGRESAR AL SISTEMA”**

**T E S I N A**

**QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE:  
LICENCIADA EN CIENCIAS POLÍTICAS Y ADMINISTRACIÓN PÚBLICA  
(OPCIÓN ADMINISTRACIÓN PÚBLICA)**

**P R E S E N T A:**

**SILVIA MOSQUEIRA OTAMENDI**

**DIRECTOR: LIC. VÍCTOR NÁJERA DE LA TORRE**

**CIUDAD UNIVERSITARIA, MÉXICO, 2006.**



Universidad Nacional  
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

**Biblioteca Central**



**UNAM – Dirección General de Bibliotecas**  
**Tesis Digitales**  
**Restricciones de uso**

**DERECHOS RESERVADOS ©**  
**PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL**

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

## INDICE

Introducción.....	1
Apartado 1. El Servicio Profesional de Carrera en la Administración Pública Federal Centralizada.....	5
1.1 Antecedentes del Servicio Profesional de Carrera en México.....	5
1.2 Antecedentes Inmediatos de la Ley del Servicio Profesional de Carrera.....	12
1.3 La Ley de Servicio Profesional de Carrera en la APFC.....	16
1.3.1 Características de la Ley de Servicio Profesional de Carrera.....	16
1.3.2 Avances y Resultados del Sistema de Servicio Profesional de Carrera en la APFC.....	19
Apartado 2. El Subsistema de Ingreso en el Sistema de Servicio Profesional de Carrera.....	24
2.1 El proceso de ingreso por medio del Sistema de Servicio Profesional de Carrera.....	25
2.2 El Proceso de Reclutamiento.....	26
2.3 El Proceso de Selección.....	27
2.4 Características y Estructura de las pruebas solicitadas.....	30
Apartado 3. Características del Servidor Público.....	35
3.1 La formación de Servidores Públicos.....	36
3.2 La ética en el Servidor Público.....	41
3.3 La cultura del Servidor Público.....	45
3.4 Requerimientos mínimos de los aspirantes a ingresar al Sistema de Servicio Profesional de Carrera en la Administración Pública Federal Centralizada.....	47
4. Consideraciones Finales y Propuestas.....	53
4.1 Consideraciones Finales.....	53
4.2 Propuestas.....	55
Fuentes de Información.....	59

## **INTRODUCCIÓN**

El aparato administrativo que recibió el Presidente Vicente Fox Quezada en diciembre de 2000, se caracterizó por la escasa capacidad para dar respuesta a las grandes demandas y expectativas de la sociedad.

Como resultado de estas deficientes administraciones que se dieron antes de la alternancia política, se adoptaron medidas en favor de la democracia y se iniciaron diversas tareas con el fin de ofrecer a la ciudadanía mejor calidad en los servicios.

Una de estas tareas fue la de incluir en la Agenda de Buen Gobierno cuyo objetivo es mejorar el desempeño y la eficiencia de las instituciones públicas en los servicios que prestan a los ciudadanos y empresas para así contribuir a que éstos sean más productivos y por lo tanto más competitivos, -el proyecto de Gobierno Profesional- el cual cobra gran importancia en nuestro país al aprobarse la Ley de Servicio Profesional de Carrera en la Administración Pública Federal el 10 de abril de 2003 en el Diario Oficial de la Federación.

Dicha Ley tiene como objetivo principal conformar un gobierno profesional con hombres y mujeres altamente capacitados y especializados que expectativamente generarán resultados positivos dentro del ejercicio de la función pública. Asimismo, se encargará de regular los mecanismos de ingreso, permanencia y desarrollo dentro de las instituciones.

La implementación en el país de un gobierno profesional basado en un Servicio Profesional de Carrera no es una tarea fácil; ahora el capital humano pasa a ser pieza clave para lograr el éxito, de manera que resulta indispensable y prioritario definir sus características para tener un alto desempeño en cada uno de los puestos de la institución.

El Servicio Profesional de Carrera comprende 7 Subsistemas, que son: los Subsistemas de Planeación de Recursos Humanos; Ingreso; Desarrollo Profesional; Capacitación y Certificación de Capacidades; Evaluación del Desempeño; Separación y Control y Evaluación. Cada uno de ellos se relacionan entre sí por lo que es importante vigilar su implementación.

El Subsistema de Ingreso que es el que se ocupa para ésta investigación, “tiene como propósito atraer a los mejores candidatos para ocupar los puestos del Sistema, sustentado en el acceso por méritos y en la igualdad de oportunidades, con imparcialidad y a través de evaluaciones objetivas y transparentes”<sup>1</sup>

A partir de la vigencia de la Ley del Servicio Profesional de Carrera, según informes obtenidos de la Secretaría de la Función Pública, hasta mayo de 2005 se recibieron 400 solicitudes en promedio para cada una de la 800 vacantes convocadas hasta abril anterior<sup>2</sup>; 250 concursos se han declarado desiertos, no por falta de interesados, sino porque ninguno reunió los requisitos<sup>3</sup>.

Como se puede observar el proceso de Ingreso se complica en el momento en que se tienen que considerar las condiciones particulares de cada institución y su contexto, la necesidad de aplicar este mecanismo cada vez que una plaza se desocupe, es una operación larga y costosa por lo que proponer alternativas más sencillas para optimizar los recursos con los que se cuentan, resulta de gran importancia.

La Ley de Servicio Profesional de Carrera plantea un sistema innovador de administración de recursos humanos, el cual pretende garantizar la igualdad de oportunidades en el ingreso a la función pública; al mismo tiempo que busca terminar con prácticas injustas que provocaban incertidumbre laboral y a su vez,

---

<sup>1</sup> Reglamento de la Ley del Servicio Profesional de Carrera en la Administración Pública Federal, Secretaría de la Función Pública, mayo de 2004.

<sup>2</sup> Lombera Martínez, Manuel; “Burocracia en Riesgo” en *Revista Expansión*; 17-31 de agosto, 2005.

<sup>3</sup> Fuentes, Víctor; “Ofrecen Secretarías Chambas por la Red” en *Las Buenas Noticias*; 11 de agosto, 2005.

un inconveniente desarrollo de la administración pública, por lo que actualmente impulsar este sistema será un paso más para consolidar la democracia.

En cuanto a planeación de recursos humanos la Administración Pública Federal Centralizada ha hecho poco, pues son pocas las instituciones que cuentan con descripciones y perfiles de puestos actualizados a partir de los cuales se pueda llevar a cabo el reclutamiento.

Lo anterior demuestra la urgencia de identificar cuales son los requerimientos básicos que deben poseer los aspirantes a ingresar al servicio profesional de carrera, a fin de que cada dependencia cuente con bases para elaborar su catálogo específico de puestos.

El Servicio Profesional de Carrera aplica a servidores públicos de las dependencias federales y órganos desconcentrados ubicados en los siguientes niveles: Director General, Director General Adjunto, Director de Área, Subdirector de Área, Jefe de Departamento y Enlace, lo cual hace un total de 61,960 funcionarios.<sup>4</sup>

Es fundamental que los servidores públicos que están sujetos a esta legislación, conozcan la profundidad de los alcances y beneficios del sistema, así como sus riesgos y limitaciones. Por lo que tener claramente establecido los requerimientos básicos del servidor público ayudará a implementar y fortalecer el Sistema.

En la presente investigación se pretende analizar y proponer algunos de los requerimientos mínimos que debe poseer el aspirante a ingresar al Sistema de Servicio Profesional de Carrera en la Administración Pública Federal Centralizada.

---

<sup>4</sup> <http://quinto.informe.Presidencia.gob.mx/imprimir.php?diseción=113&ruta=1>, (9-28-2005).

Para lograr lo anterior, la estructura del presente trabajo se dividirá en tres apartados. En el primero se analizarán los antecedentes, características, avances y resultados del Sistema del Servicio Profesional de Carrera en la Administración Pública Federal Centralizada; en el segundo apartado se mencionan cuáles son las características del Subsistema de Ingreso del Sistema de la Ley de Servicio Profesional de Carrera y se hace un análisis del proceso de ingreso antes y después de la instauración del Sistema en base a la estructura de las pruebas solicitadas y los resultados de los concursos publicados; finalmente en el tercer apartado se proponen cuales deben ser las características del Servidor Público (formación, ética y cultura) así como los requerimientos mínimos de los aspirantes a ingresar al Sistema de Servicio Profesional de Carrera, en cuanto al desarrollo académico, experiencia laboral, capacidades gerenciales, capacidades técnicas, idiomas y manejo de software (entendido como sistemas automatizados de información).

La operación del Sistema en su etapa inicial es una realidad, de tal manera que es deber de todos aquellos interesados en ingresar a ejercer la función pública, cumplir con lo establecido en la Ley; por lo que éste trabajo pretende finalmente, orientar al aspirante a ingresar al Sistema, de manera que además de darle continuidad a los avances logrados hasta ahora; el proceso de ingreso no se perciba como un obstáculo sino como una necesidad para mejorar la Administración Pública Mexicana.

## **APARTADO 1. EL SERVICIO PROFESIONAL DE CARRERA EN LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA FEDERAL CENTRALIZADA**

La profesionalización de la función pública en México no es un tema nuevo pues desde mediados del siglo XVIII se apreciaron diferentes acciones al respecto, sin embargo es hasta el siglo XX cuando realmente se pueden considerar antecedentes fundamentales de un servicio civil de carrera.

A continuación se pretende exponer de manera breve cuales han sido las acciones más importantes que se han llevado a cabo en materia de profesionalización en México en el siglo XX, con el fin de ofrecer un panorama más completo de los avances que se lograron en este tema.

### **1.1 Antecedentes del Servicio Profesional de Carrera en México.**

Se considera conveniente hacer una revisión histórica a partir de la época que inicia después de la Revolución ya que a partir de ésta “..la preocupación central estuvo puesta en la estabilidad política y para ello se imaginaron todo tipo de mecanismos que incidirían en el control de grupos, los que fueron alentados a contar con agrupaciones formales que estuvieran bajo la égida del sistema, preferentemente bajo la del partido oficial”.<sup>1</sup>

En 1922, un movimiento de servidores públicos del gobierno federal dio origen a la Confederación Nacional de la Administración Pública (CNAP), encabezada por el Presidente de la República, Álvaro Obregón y cuyo propósito fue “fungir como una congregación profesional de servidores públicos en todo el país, pugnando por crear un seguro oficial, prevenir emergencias de trabajo y apoyarse entre sí y sus familias en casos de cesantía, jubilación o deceso; así

---

<sup>1</sup> Pardo, María del Carmen; “Viabilidad política del servicio civil de carrera en México”, *Revista de Administración Pública*, No. 103, INAP, México, 2003, p. 7.



como la creación de la carrera administrativa, mediante una ley de servicio civil”.<sup>2</sup>

En cuanto a seguridad social para los servidores públicos, en 1925 se expidió la Ley de Pensiones Civiles de Retiro que tuvo como propósito fundamental integrar un sistema de seguridad social. Durante el mismo año por acuerdo del presidente se establecieron los requisitos de admisión, de escalafón y de separación de los empleados de la Contraloría, a fin de ofrecer garantías de estabilidad y como cimiento de una carrera administrativa. Resultado de esto, se expidió la nueva Ley Orgánica de la Contraloría y el Reglamento de Exámenes para normar el requisito de ingreso mediante examen.

Como se puede apreciar, en la década de los veinte se retomaron acciones que encontrarán mecanismos que apoyaran a los servidores públicos tanto para implementar una carrera administrativa como para crear un sistema de seguridad social.

Siendo Presidente Constitucional el ingeniero Pascual Ortiz Rubio en 1931, se aprobó la Ley Federal del Trabajo que en su artículo segundo señalaba que “las relaciones entre el Estado y sus servidores se regirán por las leyes del Servicio Civil que se expidieran”.<sup>3</sup>

“En 1934, el número de los servidores públicos había aumentado y se empezaba a manifestar una creciente inquietud por la inestabilidad laboral; las prestaciones eran prácticamente inexistentes, además de una cada vez más evidente falta de especialización en las tareas gubernamentales, de ahí que el presidente

---

<sup>2</sup> Guerrero Orozco, Omar; *El funcionario, el diplomático y el juez*, Editorial Plaza y Valdés, México, 1998, pp. 453-454.

<sup>3</sup> Chávez Alcáza, Margarita; *El Servicio Civil de Carrera en la Administración Pública Mexicana*, Ed. Estrella, México, 1987, p. 65

Abelardo Rodríguez expidiera un Acuerdo para Normar la Organización y el Funcionamiento del Servicio Civil”.<sup>4</sup>

Dicho Acuerdo sobre Organización y Funcionamiento del Servicio Civil, se estableció del 12 de abril al 30 de noviembre del mismo año, y definía el servicio civil, incluyendo en él a las personas que desempeñaran empleos, cargos o comisiones dependientes del Poder Ejecutivo, excluyendo del mismo al personal de carácter político: secretarios de Estado, subsecretarios, oficiales mayores, directores, e incluso a otros funcionarios como los jefes de departamento, jefes de oficina, empleados supernumerarios, empleados por contrato y los que tuvieran carácter militar.

Como se puede apreciar el Acuerdo sobre Organización y Funcionamiento del Servicio Civil a pesar de su contenido, tuvo un avance limitado debido a que la vigencia de éste fue por tiempo determinado.

Por otra parte, en 1935 el Instituto de Estudios Sociales, Políticos y Económicos del Partido Nacional Revolucionario, presentó el Proyecto de Ley del Servicio Civil de la Federación para los empleados públicos, publicado en la revista del partido. En él se hablaba de la necesidad de contar con un sistema de ingreso a la Administración Pública a través de concursos de oposición, con servidores públicos profesionalizados y con la posibilidad de hacer una carrera administrativa.

Sin duda, el Proyecto de Ley del Servicio Civil presentaba una opción más para regular la relación entre el Estado y sus trabajadores y afrontar el problema de la estabilidad en el empleo, sin embargo sus resultados fueron limitados debido a que solo se publicó en la revista del Partido y no se manejó como una iniciativa del Ejecutivo Federal.

---

<sup>4</sup> Secretaría de Gobernación, *Acuerdo sobre la organización y funcionamiento del servicio civil*, Diario Oficial de la Federación, México, 12 de abril de 1934.

Asimismo cabe mencionar que después de éste Proyecto de Ley, las acciones encaminadas a la profesionalización del servicio público fueron muy pocas, pues aparentemente tuvo mucho mayor auge promulgar leyes en materia de seguridad social.

Fue hasta 1960 que se presentó el proyecto de adición del Apartado B, al artículo 123 Constitucional. El apartado B se estableció a fin de regular “las relaciones laborales entre el Estado y sus servidores, para que se elevara a rango constitucional la necesidad de establecer sistemas que permitieran a los trabajadores ascender conforme a sus conocimientos, aptitudes y antigüedad”.<sup>5</sup>

Como parte de ésta reforma constitucional, en 1963 se promulgó la Ley Federal de los Trabajadores al Servicio del Estado reglamentaria del apartado B del artículo 123 constitucional, en la cual en algunos de sus artículos “obligan al Estado a establecer en cada una de sus dependencias, sistemas escalafonarios para otorgar ascensos y autorizar las permutas de las plazas. Sin embargo no es hasta 1984 que se adicionó al artículo 35 la Comisión Intersecretarial del Servicio Civil”.<sup>6</sup>

Referente a la Ley Federal de Trabajadores al Servicio del Estado cabe mencionar que ésta, al hacer la distinción entre trabajadores de base y de confianza se hizo necesario considerar acciones en cuanto a la administración de personal al servicio del Estado debido a que resultaba fundamental para garantizar los derechos de los trabajadores.

De manera que en 1965 se creó la Comisión de Administración Pública (CAP) de la Secretaría de la Presidencia, cuyo primer objetivo fue iniciar el proceso sistemático de estudios y revisión de la organización y funcionamiento de la

---

<sup>5</sup> Martínez Puón, Rafael; *La Profesionalización de la Administración Pública en México: Dilemas y Perspectivas*, Ed. Instituto Nacional de Administración Pública, Madrid, 2003, p.115

<sup>6</sup> *Ibid*, p.116

Administración Pública Federal. Del resultado del análisis se derivó en el año de 1967 un informe que destacó la necesidad de depurar y actualizar urgentemente a la administración del personal público.<sup>7</sup>

Una vez más, se puede observar que en la década de los sesenta se consideró la administración de personal al servicio del Estado como imprescindible para llevar a cabo acciones destinadas a garantizar tanto los derechos de los trabajadores como el buen funcionamiento del Gobierno.

En la década de los setenta:

“cobra fuerza la idea de cambio en las actitudes, más que cambios estructurales formales, propiciando una amplia base de participación tanto por parte de los funcionarios públicos como de los sectores organizados de la sociedad, por lo que se crean las Bases para el Programa de Reforma Administrativa del Poder Ejecutivo Federal 1971-1976, en las cuales se contemplaba un subprograma en materia de recursos humanos para lo cual se creó la Comisión de Recursos Humanos del Gobierno Federal, encargada de mejorar la organización de los sistemas de administración de personal”.<sup>8</sup>

En 1977, en el marco del proceso de reforma de la Administración Pública Federal, se ordenó la modificación de la estructura y atribuciones de la Comisión de Recursos Humanos, para “favorecer la participación organizada de los trabajadores del Estados a través de sus legítimos representantes, y preparar los estudios necesarios para configurar e integrar un Sistema de administración y desarrollo de personal del Gobierno Federal”.<sup>9</sup>

Para dar firmeza a la evolución de la estructura de la Administración Pública, en 1983 se creó la Unidad de Modernización Administrativa y la Dirección General de Servicio Civil, ambas adscritas a la entonces Secretaría de Programación y

---

<sup>7</sup> Haro Bélchez; Guillermo, *Servicio Público de Carrera, Tradición y Perspectivas*, Ed. Instituto Nacional De Administración Pública, p. 53.

<sup>8</sup> *Ibid*, p. 55.

<sup>9</sup> Poder Ejecutivo Federal; “Acuerdo por el que se modifica la estructura de la Comisión de Recursos Humanos del Gobierno Federal”, *Diario Oficial de la Federación*, México, 31 de enero de 1977.

Presupuesto, misma que por sus funciones tenía encomendado la emisión de la normatividad en materia de recursos humanos. Cabe mencionar que según Ignacio Pichardo Pagaza<sup>10</sup>, uno de los resultados más importantes de la existencia de ésta Dirección General del Servicio Civil fue la introducción en forma generalizada y sistemática de las técnicas tradicionales de administración de personal.

Mas adelante, en el Plan Nacional de Desarrollo 1983 –1988, se estableció la necesidad de instaurar el servicio civil de carrera, por lo que se establece el Acuerdo por el que se crea la Comisión Intersecretarial del Servicio Civil como un instrumento de coordinación y asesoría del Ejecutivo Federal para la instauración del servicio civil de carrera de la Administración Pública Federal, dicho Acuerdo pretendía “promover la realización de los programas específicos del Servicio Civil de Carrera; la de promover mecanismos de coordinación entre las dependencias y entidades para uniformar y sistematizar los métodos de administración y desarrollo de personal, encaminados a instrumentar el servicio civil de carrera”.<sup>11</sup>

Cabe señalar que para 1984 la Comisión Intersecretarial del Servicio Civil contaba con un Reglamento Interior, en el que se especificaban las funciones e integración de la Comisión, sin embargo, la intervención de la Federación de Sindicatos de Trabajadores al Servicio del Estado no permitió la instauración del servicio civil de carrera ya que esto implicaba modificaciones a la Ley que los protegía.

En el gobierno de Carlos Salinas de Gortari (1988 – 1994) los esfuerzos que se hicieron fueron escasos ya que en este periodo no se le dio la importancia

---

<sup>10</sup> Pichardo Pagaza, Ignacio; *Introducción a la Administración Pública de México*, Tomo II, Ed. Instituto Nacional de Administración Pública, México, 1988, pp. 180 y 181.

<sup>11</sup> Poder Ejecutivo Federal; “Acuerdo por el que se crea la Comisión Intersecretarial del Servicio Civil como un instrumento de coordinación y asesoría del Ejecutivo Federal para la Instauración del Servicio civil de carrera de la Administración Pública Federal”, *Diario Oficial de la Federación*, 29 de junio de 1983.

necesaria a la instauración de un servicio civil de carrera, debido a que se manejaban otras prioridades en la Agenda de Gobierno tales como la proyección de México hacia el exterior.

En el último período presidencial del siglo XX, el presidente Ernesto Zedillo Ponce de León en el Programa de Modernización de la Administración Pública (Promap) derivado del Plan Nacional de Desarrollo 1995-2000 en su subprograma denominado Dignificación, Profesionalización y Ética del Servidor Público planteó entre sus objetivos: “Contar con un servicio profesional de carrera en la Administración Pública que garantice la adecuada selección, desarrollo profesional y retiro digno para los servidores públicos, que contribuya a que en los relevos en la titularidad de las dependencias y entidades se aproveche la experiencia y los conocimientos del personal y se dé continuidad al funcionamiento administrativo”.<sup>12</sup>

Después de acordar con la Federación de Sindicatos de Trabajadores al Servicio del Estado; la Secretaría de la Contraloría y Desarrollo Administrativo (SECODAM), a través de la Unidad de Desarrollo Administrativo y la Secretaría de Hacienda y Crédito Público mediante la Unidad del Servicio Civil trabajaron en la propuesta de ley para la creación del Servicio Civil. Sin embargo la diferencia de concepciones del Servicio Civil de Carrera entre las dos Secretarías impidió la posibilidad de establecerlo durante ese periodo.

Cabe señalar que a pesar de que no se logró establecer en toda la Administración Pública un servicio profesional de carrera, a nivel sectorial se cuenta con logros importantes en algunas instituciones como los son: el Servicio Exterior en la Secretaría de Relaciones Exteriores, la Carrera Magisterial en la Secretaría de Educación Pública, el Instituto de Formación Profesional de la Procuraduría General de Justicia del Distrito Federal, el Instituto de

---

<sup>12</sup> Poder Ejecutivo Federal, *Programa de Modernización de la Administración Pública 1995 – 2000*, México, 1995.

Capacitación de la Procuraduría General de la República, la profesionalización en la prestación del servicio electoral a cargo de la Dirección Ejecutiva del Servicio Profesional Electoral del Instituto Federal Electoral (IFE), 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: la experiencia del Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática (INEGI), y el Servicio de Administración Tributaria (SAT).

Como se puede apreciar, los esfuerzos que se hicieron en materia de profesionalización del servidor público sobre todo a nivel sectorial o institucional fueron importantes ya que actualmente siguen funcionando. Sin embargo, a nivel federal los logros aunque también de gran importancia, fueron insuficientes debido a la falta de personal preparado y capacitado para generar resultados con impacto.

El surgimiento de una sociedad más participativa que se ha dado en los últimos años implica actuar con mayor eficiencia en la formulación de respuestas por lo que contar con personal capacitado se vuelve una tarea imprescindible para el buen funcionamiento de la administración pública. De ahí que los esfuerzos que se han dado hasta hoy deban de adecuarse a la realidad tanto de las instituciones como del personal con que se cuenta.

## **1.2 Antecedentes Inmediatos de la Ley del Servicio Profesional de Carrera**

Los elecciones del 2 de julio de 2000 abrieron un nuevo capítulo en la historia política de México ya que se llevó a cabo la alternancia política del Poder Ejecutivo Federal. Con ello, se inicia el proceso de consolidación democrática de las instituciones.

La alternancia en el poder significaba responder a una realidad social y política distinta, el gobierno estaba obligado a establecer los mecanismos e instrumentos que le permitiera ofrecer mejor calidad de los bienes y servicios a los ciudadanos, garantizar que el manejo de los recursos públicos sea más eficiente y transparente, y recuperar la confianza de la sociedad en las instituciones en la medida en que los ciudadanos se den cuenta de que hay una intención de mejorar la relación entre ellos y las autoridades.

De acuerdo con los objetivos antes mencionados se emprendieron acciones que impulsaron el Servicio Profesional de Carrera en la Administración Pública Federal Centralizada. A continuación se mencionan cuales fueron los planteamientos que apoyaron a la implementación de éste Sistema.

El Plan Nacional de Desarrollo 2001- 2006 plantea en su apartado de Buen Gobierno que “a fin de que esta administración cumpla con su responsabilidad histórica de dar respuesta a las grandes demandas y expectativas de la sociedad, requerimos acciones capaces de transformar radicalmente los esquemas tradicionales de gestión... El gobierno que necesitamos construir es uno de calidad total, que ponga en el centro del quehacer gubernamental la satisfacción de las necesidades y expectativas de la sociedad... Requerimos un gobierno estratégico y competitivo, que sea la vanguardia de la sociedad, que establezca democráticamente las prioridades sociales e invierta de manera eficaz sus recursos financieros, humanos, materiales y legales...Requerimos de un gobierno inteligente, capaz de utilizar los más avanzados sistemas administrativos y tecnológicos para evitar el dispendio de recursos y promover la eficacia de su función en todos los órdenes...”<sup>13</sup>

Como se puede observar en el planteamiento anterior, se hace preciso actuar de acuerdo a las condiciones que se están viviendo en el país. Es decir, se hace necesario establecer procedimientos y mecanismos que consoliden el proceso de democratización, que generen resultados, y que tomen en cuenta las necesidades de la sociedad. Asimismo, se requiere terminar con la ilegalidad y

---

<sup>13</sup> Poder Ejecutivo Federal, *Plan Nacional de Desarrollo 2001 – 2006*, México 2001, p. 63.



la corrupción, y construir una Administración Pública que ofrezca los bienes y servicios que la población solicita de forma efectiva, honesta y eficiente.

De tal manera que, en base a lo establecido en el Plan Nacional de Desarrollo (2001 – 2006) y el Programa Nacional de Combate a la Corrupción y Fomento a la Transparencia (PNCTDA) derivado del mismo, y que plantea en uno de sus objetivos “prevenir y abatir prácticas de corrupción e impunidad, e impulsar la mejora de la calidad en la gestión pública”<sup>14</sup>, en el 2002, se presenta la Agenda de Buen Gobierno<sup>15</sup> la cual publicó las siguientes líneas de acción:

1. Un gobierno honesto y transparente para recuperar la confianza de la sociedad en su gobierno.
2. Un gobierno profesional que cuente con las mejores mujeres y hombres en el servicio público, para garantizar que la administración pública transite sexenalmente con el mínimo trastorno y la máxima eficacia, y asegurando que, siendo políticamente neutra, se convierta en un factor estratégico de la competitividad del país.
3. Un gobierno de calidad que satisfaga, o incluso supere, las expectativas de los ciudadanos en los servicios que se le brindan.
4. Un gobierno digital para posibilitar que desde la comodidad de su casa, oficina, o desde un Centro Comunitario Digital e-México, en pro de la eficiencia y el valor del tiempo, los ciudadanos obtengan información del gobierno y tengan acceso a los servicios que éste ofrece.
5. Un gobierno con mejora regulatoria que garantice que la ciudadanía y los servidores públicos efectúen trámites y procesos con facilidad, seguridad, rapidez y a bajo costo.
6. Un gobierno que cueste menos para reducir el gasto que no agrega valor para ofrecer mayores beneficios a la sociedad.

---

<sup>14</sup> Oficina de la Presidencia para la Innovación Gubernamental, *Modelo Estratégico para la Innovación Gubernamental 2001 – 2006*, Gobierno de la República, México, 2001.

<sup>15</sup> <http://www.innova.gob.mx/archivos/9/files/archivos/sip-5049.pdf>, 23 de octubre de 2005.

La Agenda de Buen Gobierno a través de sus líneas de acción pretende establecer una nueva relación entre el gobierno y la sociedad respondiendo a la exigencia de los ciudadanos. Ahora lo importante será adecuar estas acciones a la condiciones actuales tanto de las instituciones como de los servidores públicos.

Cabe mencionar que para establecer un servicio profesional de carrera, fue necesario la intervención de diferentes sectores, entre los más importantes se puede mencionar a:

“...las fuerzas políticas representadas en el Congreso (plural y en donde ningún partido por sí solo logra la mayoría) tenían en sus agendas políticas la instauración de un Servicio Civil de Carrera. En segundo lugar, una fuerte presión por parte de sectores académicos se estuvo generando para que en su momento el Congreso acelerara los trabajos de la Ley en cuestión a través de foros en instituciones de educación superior; entre otros. Tercero, México era el único país miembro de la Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico (OCDE) que no tenía un servicio civil de carrera...”<sup>16</sup>

Como se puede apreciar el establecimiento de un gobierno profesional es una estrategia que desde el inicio de la administración del presidente Vicente Fox Quezada cobró gran importancia. La necesidad de contar con personal profesional y capacitado para brindar servicios públicos con más calidad y profesionalismo se volvió una tarea inaplazable debido a convicción de que el cambio en las instituciones públicas se llevaría a cabo por medio de la profesionalización de los servidores públicos.

Finalmente la Ley de Servicio Profesional de Carrera nace de una iniciativa del Congreso de la Unión, que contó con la aprobación unánime de las diferentes

---

<sup>16</sup> Herrera Macías, Alejandro; “Algunas Consideraciones en la Implementación del Servicio Profesional de Carrera en México para hacer frente a la Globalización”, en *VIII Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública*, Panamá, 28 – 31 de octubre de 2003.

fuerzas políticas. Después de un intenso periodo de conciliación, esta iniciativa fue aprobada el 25 de marzo de 2003 en la Cámara de Diputados y 3 de abril de 2003 en la Cámara de Senadores, entrando en vigor 180 días después de su aprobación, en octubre de 2003.

### **1.3 La Ley de Servicio Profesional de Carrera en la Administración Pública Federal Centralizada.**

Por primera vez en la historia en México a través de la Ley, “se inicia la labor de administrar el personal del gobierno federal garantizando el ingreso, el desarrollo y la permanencia del servidor público en la Administración Pública Federal a través del mérito, y la igualdad de oportunidades, en un marco de transparencia y legalidad”<sup>17</sup>.

Al respecto cabe mencionar que el hecho de contar con una Ley de Servicio Profesional de Carrera significó impulsar su implementación de manera efectiva, sin embargo ésta tarea no sería fácil, ya que habría que adaptar lo establecido en la Ley con la realidad de las instituciones.

#### **1.3.1 Características de la Ley de Servicio Profesional de Carrera.**

A continuación se mencionan cuales son las principales características de la ley, con el fin de dar una perspectiva general de sus objetivos, así como una breve explicación del funcionamiento de los subsistemas, con el propósito de evaluar más adelante la operación y resultados de cada uno de ellos.

---

<sup>17</sup> Mesta Delgado, Jesús; “Ley del servicio profesional de Carrera en la Administración Pública Federal”; en *Revista de Servicio Profesional de Carrera*, Vol. II, núm.4, México, segundo semestre de 2005, p. 16.

La Ley tiene por objeto establecer un Servicio Profesional de Carrera para los mandos medios de las dependencias de la Administración Pública Federal Centralizada. Estos mandos comprenden desde el nivel de Enlace hasta el Director General. Los puestos son: Enlace, Jefe de Departamento, Subdirector de Área, Director de Área, Director General Adjunto y Director General.

Cabe mencionar que la Ley no incluye al personal de base sindicalizado y a los puestos de libre designación (Subsecretarios, Oficiales Mayores y Secretarios, así como su equipo de colaboradores directo).

Como se señala en el diseño de la Ley: “el Sistema de Servicio Profesional de Carrera es un mecanismo para garantizar la igualdad de oportunidades en el acceso a la función pública con base en el mérito y con el fin de impulsar el desarrollo de la función pública para beneficio de la sociedad. El Sistema dependerá del titular del Poder Ejecutivo Federal, será dirigido por la Secretaría de la Función Pública y su operación está a cargo de cada una de las dependencias de la Administración Pública”.<sup>18</sup>

Para lograr lo anterior la Ley de Servicio Profesional de Carrera prevé el desarrollo de siete subsistemas:<sup>19</sup>

- Subsistema de Planeación de Recursos Humanos. Determina las necesidades cuantitativas y cualitativas del personal que requiere la Administración Pública Federal para el eficiente ejercicio de sus funciones.
- Subsistema de Ingreso. Regula los procesos de reclutamiento y selección, para que la Administración Pública Federal cuente con personal calificado que tenga los conocimientos, experiencia, habilidades y capacidades.

---

<sup>18</sup> [http://www.funcionpublica.gob.mx/spc/ley\\_spc1.html](http://www.funcionpublica.gob.mx/spc/ley_spc1.html), 2 de octubre de 2003.

<sup>19</sup> Para ampliar las características de cada Subsistema, consúltese la Ley del Servicio Profesional de Carrera de La Administración Pública Federal Centralizada.

- Subsistema de Desarrollo Profesional. Regula los procesos para la determinación de planes individualizados de carrera de los servidores públicos, identificando las posibles trayectorias de desarrollo y permitiéndoles ocupar cargos de igual o mayor nivel jerárquico y sueldo, previo cumplimiento de los requisitos establecidos en la ley.
- Subsistema de Capacitación y Certificación de Capacidades. Establece los procesos mediante los cuales los servidores públicos de carrera serán inducidos, preparados, actualizados y certificados en sus capacidades para desempeñar un cargo en la Administración Pública Federal.
- Subsistema de Evaluación de Desempeño. Define los mecanismos de medición y valoración del desempeño y la productividad de los servidores públicos de carrera que serán, a su vez, los parámetros para obtener ascensos, promociones, premios y estímulos.
- Subsistema de Separación. Atiende los casos y supuestos mediante los cuales un servidor público dejará de formar parte del sistema, lo que puede ser de manera temporal (licencias con o sin goce de sueldo) o definitiva (jubilación, incumplimiento o resultados no satisfactorios en el desarrollo laboral).
- Subsistema de Control y Evaluación. Se encarga del diseño y aplicación de los procedimientos y medios que permiten efectuar la vigilancia, y en su caso, la corrección de la operación del sistema.

Como se puede apreciar en los párrafos anteriores, con la Ley de Servicio Profesional de Carrera se pretende ofrecer a la sociedad mexicana personal profesional y capacitado para brindar servicios públicos con mayor calidad y eficiencia; asimismo, a los servidores públicos se les garantiza el ingreso, desarrollo y permanencia a partir del mérito, en igualdad de oportunidades, en el

sector público; y el Gobierno Federal por su parte, logrará fortalecer la confianza entre la sociedad y sus instituciones.

### **1.3.2 Avances y Resultados del Sistema de Servicio Profesional de Carrera en la Administración Pública Federal Centralizada.**

A continuación se hace un recuento de lo acontecido a partir de la expedición de la Ley de Servicio Profesional de Carrera el 10 de abril de 2003 y de su Reglamento el 2 de abril de 2004.

Cabe mencionar que de las "...649,187 plazas que conforman la Administración Pública Federal Centralizada; 61,960 puestos de ocupación de 84 dependencias y órganos desconcentrados están sujetos al Servicio Profesional de Carrera"<sup>20</sup>.

Según los datos proporcionados en el Quinto Informe de Gobierno del Presidente Vicente Fox Quesada se tienen los siguientes avances y resultados en cada Subsistema hasta junio de 2005:

En el Subsistema de Planeación de Recursos Humanos se aplicó el Procedimiento de Registro de las Estructuras Orgánicas de las Dependencias y Entidades de la Administración Pública Federal en la cual se certificaron 53 instituciones, 17 se encontraban en proceso de certificación y 14 en proceso de conciliación.<sup>21</sup>

En materia de Registro Único de Servidores Públicos (RUSP) a través del portal [www.rusp.gob.mx](http://www.rusp.gob.mx)<sup>22</sup> se recopiló información básica de 75 dependencias y órganos desconcentrados y se captó información técnica de 23,656 servidores

---

<sup>20</sup> Poder Ejecutivo Federal, *Quinto Informe de Gobierno*, México 2005. p.396

<sup>21</sup> *Ibid*, p.397

<sup>22</sup> Portal electrónico 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.

públicos adscritos a esas áreas. Es decir, se encuentran registradas el 84% de 84 instituciones a las que les aplica la Ley.

Para lograr lo anterior, fue necesario actualizar el registro de las estructuras de todas las dependencias y órganos desconcentrados ya que no se contaba con una base de datos confiable, por lo que resulta un gran avance en materia de recursos humanos ya que a través de este Registro se facilitará la tarea de encontrar personal capacitado e idóneo para cada uno de los puestos.

Con respecto al Subsistema de Ingreso, su operación comenzó en abril de 2004 a través del portal [www.trabajaen.gob.mx](http://www.trabajaen.gob.mx).<sup>23</sup>, el número de plazas vacantes ofrecidas por las dependencias de la Administración Pública Federal a través del sistema sumó un total de 965. Cabe señalar que el 65% de los concursos han sido ganados por candidatos internos de las instituciones en que se encuentran las vacantes.

En total, se han registrado poco más de 600,000 currículos o solicitudes de inscripción a concurso. Se han realizado 1,973 concursos, de los cuales 845 han quedado concluidos, 544 se encontraban en proceso y 584 se declararon desiertos, hasta agosto de 2005.

La sobredemanda de solicitudes en el proceso implica elevar el número de evaluaciones y revisión documental, y por ende un mayor consumo de recursos materiales y humanos asignados para esta fase del proceso.

Como se puede observar el proceso de Ingreso se complica en el momento en que se tienen que considerar las condiciones particulares de cada institución y su contexto; la necesidad de aplicar este mecanismo cada vez que una plaza se desocupe es una operación larga y costosa; por lo que proponer alternativas

---

<sup>23</sup> Portal electrónico que permite al Sistema atraer aspirantes a ocupar un cargo en la Administración Pública con los perfiles y requisitos necesarios.

más sencillas para optimizar los recursos con los que se cuentan, resulta de gran importancia.

En cuanto al Subsistema de Desarrollo Profesional, se continuó el trabajo en el proyecto de lineamientos para regular la funcionalidad del Subsistema. Al respecto, a diferencia de los otros subsistemas se puede afirmar que éste debido a sus funciones y objetivos debe implementarse una vez que los otros subsistemas estén funcionando en su totalidad.

En el Subsistema de Capacitación y Certificación de Capacidades, en cuanto a Capacitación, en octubre de 2004 iniciaron los trabajos del portal [www.campusmexico.gob.mx](http://www.campusmexico.gob.mx)<sup>29</sup>, cuyo propósito es desarrollar cinco capacidades gerenciales de los servidores públicos. El portal ofrece 104 cursos de 10 instituciones educativas. Se han registrado 33,298 usuarios de los cuales 25,250 son servidores públicos y 3,862 han sido aprobados en algunos de ellos.

En el Programa Anual de Capacitación de la Administración Pública Federal, se impartieron 15,883 cursos dirigidos al desarrollo de capacidades gerenciales; 6,769 a capacidades técnicas y 2,622 a capacidades de visión del servicio público. Cabe mencionar que los cursos tienen una duración mínima de veinte horas y un precio uniforme de 90 dólares cada uno.<sup>24</sup>

El contar con un sistema que integra la oferta y la demanda de capacitación y actualización para el servidor público a través de un portal electrónico representa un gran avance sobretodo si se considera que el servidor público puede administrar su tiempo como más convenga, ya que se puede estudiar desde cualquier parte donde se tenga acceso a internet.

---

<sup>29</sup> Portal electrónico con información de cursos de capacitación y formación para los servidores públicos.

<sup>24</sup> Romero Ramos, Eduardo; "Avances y resultados del Servicio profesional de Carrera en México", en *Revista de Servicio Profesional de Carrera*, Vol.II, núm., México, segundo semestre de 2005, p. 23.



En cuanto a la certificación de capacidades, se continuó el trabajo para determinar la Metodología de Identificación y Descripción de Capacidades Técnicas, así como el Proyecto de Lineamientos para la Identificación, Descripción, Evaluación y Certificación de Capacidades de los Servidores Públicos.

Respecto a la certificación de capacidades cabe mencionar que es una tarea complicada ya que habrá que homologar criterios para evaluar efectivamente las competencias y crear en consecuencia los órganos requeridos para su operación.

En el Subsistema de Evaluación de Desempeño inició la operación del sistema denominado Metateca Digital que concentra las metas individuales negociadas y alineadas con las políticas públicas y estrategias de cada institución. Cabe mencionar que este Subsistema iniciará sus funciones a principios del 2006.

El Subsistema de Separación en el periodo 2004 –2005 estableció el procedimiento de desincorporación a través de 10 causales diferentes. Asimismo se definieron los criterios de aplicación, procedencia de licencias y de nombramientos, además de la integración de un expediente de separación. Referente a este Subsistema, es importante considerar cuales serán los mecanismos jurídico - administrativos a ser utilizados para determinar las causas de terminación del nombramiento de un servidor público.

En el Subsistema de Control y Evaluación se elaboró el Programa Operativo Anual de Servicio Profesional correspondiente a 2005. Del mismo modo, se diseñó el Programa del Servicio Profesional para el Periodo 2004 –2006, el cual se encuentra en proceso de publicación.

Referente al Subsistema de Control y Evaluación, cabe mencionar que su implantación es urgente ya que permite apreciar cuales son las correcciones y

mejoras que habrán de llevarse a cabo con el fin de mejorar la operación del Sistema.

En diciembre de 2004 se adquirió un software denominado RHNet que es una “herramienta informática que permitirá a las dependencias y órganos desconcentrados la administración en la línea de los 7 subsistemas que conforman el servicio profesional de carrera de forma eficiente, unificada y organizada. Este sistema integrará y homologará los procesos de recursos humanos que por Ley deben adoptar las dependencias y órganos desconcentrados”<sup>30</sup>.

El establecimiento del Servicio Profesional de Carrera en la Administración Pública Federal, a pesar de ser una tarea nueva en México, ha logrado grandes avances en general. Algunos subsistemas no se han desarrollado en su totalidad debido a que la implantación se ha llevado a cabo de manera gradual y los criterios a utilizar no han sido homologados. Es importante señalar que la base de su funcionamiento estará en un cambio cultural de todos aquellos que intervienen en su implementación.

---

<sup>30</sup> Romero Ramos, Eduardo; “Avances y Resultados del Servicio Profesional de Carrera”; en *Revista de Servicio Profesional de Carrera*, Vol. II núm.4, México, segundo semestre de 2005, p. 17.

## **APARTADO 2. EL SUBSISTEMA DE INGRESO EN EL SISTEMA DE SERVICIO PROFESIONAL DE CARRERA EN MEXICO.**

En las dependencias del Ejecutivo Federal no se han aplicado adecuadamente desde hace mucho tiempo en forma sistemática y general, las técnicas básicas del proceso de empleo que deben aplicarse en cualquier organización, prueba de ello es que, “la realidad de la gran mayoría de los servidores públicos en México, en sus tres niveles de gobierno, sigue marcada por una incertidumbre laboral generada por el propio sistema jurídico y político imperante, que es propicio a la designación política o sistema de patronazgo”.<sup>31</sup>

En cuanto al reclutamiento, se puede mencionar que no se realizaba debido a que las plazas vacantes por lo general se cubrían automáticamente por designación. Además de que no se contaba con descripción de puestos y perfiles actualizados a partir de los cuales se pudiera efectuar el reclutamiento.

En cuanto a la selección, ésta se aplicó en algunas ocasiones cuando había de por medio exámenes psicométricos o técnicos y entrevistas. El área de recursos humanos se limitaba a contratar a aquellos aspirantes que fueron seleccionados por medio de las áreas técnicas sin intervenir en ningún proceso.

En síntesis, “la contratación de los funcionarios públicos no obedece a un esquema único que regule los procesos de selección, reclutamiento, ingreso, desarrollo profesional y separación. Prevalece la discrecionalidad del superior jerárquico que contrata y controla verticalmente a sus subalternos, que generalmente sólo responden ante él”.<sup>32</sup>

Finalmente, se hace notorio que el ingreso de los servidores públicos privilegia la confianza y no los méritos profesionales de las personas, lo cual trae como

---

<sup>31</sup> Joan, Prats; “Del clientelismo al mérito en el Empleo Público: Análisis de un cambio institucional”. (<http://www.iigov.org/iigov/pnud/bibliote/pbiblio.htm>). Colección Textos, no. 058, 1998.

<sup>32</sup> Guerrero Amparán, Juan Pablo; “Un estudio de caso de reforma administrativa en México: los dilemas de la instauración de un Servicio Civil a nivel federal”, *Documento de Trabajo, División de Administración Pública*, Ed. CIDE, México, 1997, p. 24.

consecuencia un aparato administrativo no especializado, deficiente en cuanto a su capacidad de respuesta, responsabilidades y prestación de servicios.

Frente al panorama anterior, la profesionalización por medio de un servicio civil de carrera en México, se establece como una opción para lograr una total transformación tanto de la administración como de la gestión de personal, ya que en teoría supone a la larga, permitirá contar con una burocracia profesionalizada capaz de garantizar la continuidad de programas y políticas, ante los cambios de gobierno.

A continuación, se describe de forma general las características principales del Subsistema de Ingreso del Sistema de Servicio Profesional de Carrera, con el fin de proponer más adelante, medidas que permitan apoyar la implementación del Sistema.

## **2.1 El proceso de ingreso por medio del Sistema de Servicio Profesional de Carrera**

Con el fin de contar con servidores públicos que cuenten con los conocimientos necesarios para desarrollar satisfactoriamente sus actividades dentro de la Administración Pública, se plantearon procedimientos más rigurosos que permitirán la evaluación de las aptitudes indispensables para ingresar a ejercer la función pública.

Para lograr lo anterior, cabe mencionar que se han tenido que resolver grandes retos, como lo es: contar con un registro de estructuras; tener la descripción, perfil y valuación de los puestos; identificar y definir las capacidades; y desarrollar un sistema que en teoría permite recibir y analizar de manera objetiva y transparente un gran número de currículos.

Actualmente el ingreso al Sistema de Servicio Profesional de Carrera se hace por medio del Subsistema de Ingreso el cual se lleva a cabo a través de los procesos de reclutamiento y selección.

En el Artículo 21 de la Ley de Servicio Profesional de Carrera se señala que “el aspirante a ingresar al sistema deberá cumplir, además de lo que indique la convocatoria respectiva, los siguientes requisitos: ser ciudadano mexicano en pleno ejercicio de sus derechos o extranjero cuya condición migratoria permita la función a desarrollar; no haber sido sentenciado con pena privativa de libertad por delito doloso; tener aptitud para el desempeño de sus funciones en el Servicio Público; no pertenecer al estado eclesiástico, ni ser ministro de algún culto y no estar inhabilitado para el servicio público ni encontrarse con algún otro impedimento legal”.<sup>33</sup>

Además indica claramente que no podrá existir discriminación por razón de género, edad, capacidades diferentes, condiciones de salud, religión, estado civil, origen étnico o condición social para la pertenencia al Servicio.

Respecto a lo anterior, cabe mencionar que entre los principios fundamentales del Servicio Profesional de Carrera, se considera, el valor de la equidad. Como se puede apreciar en el párrafo anterior, se asegura la igualdad de oportunidades en el acceso a ejercer la función pública lo que resulta de gran importancia ya que permite tener mejores perspectivas de vida.

## **2.2 El Proceso de Reclutamiento**

Este proceso tiene como propósito obtener la lista de “elegibles”, es decir, las personas que cubran con los requisitos y perfil requerido para desempeñar un cargo o puesto y por ende sean susceptibles de ser seleccionados e ingresar al servicio profesional de carrera.

---

<sup>33</sup> Poder Ejecutivo Federal, *Ley del Servicio Profesional de Carrera en la Administración Pública Federal*, Diario Oficial de la Federación, México, 10 de abril de 2003.

El reclutamiento se llevará a cabo a través de convocatorias públicas abiertas (publicadas en el Diario Oficial de la Federación y en las modalidades que señala el Reglamento), que serán emitidas por el Comité de Selección de la dependencia que se trate. Dichas convocatorias “deben incluir entre otros elementos, el perfil que deberá reunir el aspirante a la plaza o las plazas objeto del concurso, así como los requisitos de carácter legal, académico, laboral u otros que se determinen”.<sup>34</sup>

Para ocupar las plazas del primer nivel de ingreso al Sistema, se sujetará a las necesidades institucionales de las dependencias para cada ejercicio fiscal de acuerdo con el presupuesto autorizado. En caso de ausencia de plazas de este nivel en las dependencias, no se emitirá la convocatoria. Asimismo, se señala que, previo al reclutamiento, la Secretaría de la Función Pública organizará eventos de inducción para motivar el acercamiento de aspirantes al concurso que tiene periodicidad anual.

Es importante mencionar que en este proceso las áreas de recursos humanos de cada dependencia debe poner especial atención en la elaboración del perfil que debe reunir el aspirante así como los requerimientos para cada uno de los puestos; ya que a partir de esto se iniciará el proceso, y de lo contrario se podrían perder los objetivos primordiales; de aquí la importancia de que los Comités estén conformados por personal altamente capacitado en la materia.

### **2.3 El Proceso de Selección**

Con respecto al proceso de selección la Ley señala que “es el procedimiento que permite analizar la capacidad, conocimientos, habilidades y experiencias de los aspirantes a ingresar al Sistema.... su propósito es garantizar el acceso de los candidatos que demuestren satisfacer los requisitos del cargo, y ser los más aptos para desempeñarlo”<sup>35</sup>.

---

<sup>34</sup> Poder Ejecutivo Federal, *Reglamento de la Ley del Servicio Profesional de Carrera en la Administración Pública Federal*, Diario Oficial de la Federación, México, 2 de abril de 2004.

<sup>35</sup> Ley del Servicio Profesional de Carrera, *op.cit.*

Para lograr lo anterior, la Secretaría de la Función Pública emitirá 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 de acuerdo con los preceptos de la Ley y el Reglamento.

El examen de conocimientos, la experiencia y la aptitud en los cargos inmediatos inferiores de la vacante, serán elementos importantes en la valoración para ocupar un cargo público de carrera; asimismo, no será elemento único de valoración el resultado del examen de conocimientos, excepto cuando los aspirantes no obtengan una calificación mínima aprobatoria.

Cada dependencia, en coordinación con la Secretaría de la Función Pública establecerá los parámetros mínimos de calificación para acceder a los diferentes cargos. Los candidatos seleccionados por los comités se harán acreedores al nombramiento como Servidor Público de Carrera en la categoría que corresponda.

“El proceso de selección comprende la revisión curricular de los aspirantes, la etapa de evaluación de capacidades, que se integra por dos etapas que son la evaluación de capacidades de visión de servicio público, y la de evaluación de las capacidades gerenciales y técnicas requeridas para cada puesto; y por la entrevista a cargo del Comité de Selección”.<sup>36</sup>

Las capacidades de visión de servicio público son: transparencia, integridad, rendición de cuentas y bien común. Las capacidades gerenciales son la visión estratégica, liderazgo, orientación a resultados, trabajo en equipo y negociación.

Las capacidades técnicas serán definidas y evaluadas por cada dependencia dependiendo del puesto. Estas pueden ser transversales que se refieren a nociones generales de la Administración Pública Federal; y específicas conforme al registro en el Catálogo de Puestos.

---

<sup>36</sup> *Ibid.*

En síntesis, los pasos que se llevan a cabo en el proceso de selección requeridos en el Subsistema de Ingreso son:

1. Revisión curricular por medio del mecanismo sistematizado [www.trabajaen.gob.mx](http://www.trabajaen.gob.mx)<sup>37</sup>
2. Evaluación de Visión del Servicio Público.
3. Evaluación de dos Capacidades Gerenciales.
4. Evaluación de Capacidades Técnicas.

Cabe mencionar que depende del puesto, cada una de las evaluaciones tiene una ponderación diferente. A continuación se presenta una tabla con la ponderación de la evaluaciones.

Cuadro 1.

<b>Puesto</b>	<b>Capacidades Gerenciales</b>	<b>Capacidades Técnicas</b>
Enlace y Jefe de Dep.	20%	80%
Subdirector de Área	50%	50%
Director de Área	60%	40%
Director General Adjunto	70%	30%
Director General	80%	20%

Como se puede observar en el cuadro anterior, las capacidades gerenciales en el puesto de enlace y Jefe de Departamento tienen el menor porcentaje y las capacidades técnicas el mayor, el Subdirector de Área se encuentra con el mismo porcentaje en ambas capacidades. A partir del puesto de Director de Área se otorga una mayor ponderación en las capacidades gerenciales y menor a las capacidades técnicas.

Establecer un proceso de selección que permita elegir al mejor de los candidatos indudablemente resulta de gran importancia para lograr un mejor desempeño dentro de la Administración Pública, sin embargo, es importante revisar los mecanismos utilizados, a fin de que el proceso no se vuelva un obstáculo sino un efectivo proceso para encontrar candidatos idóneos.

---

<sup>37</sup> Este portal permite a la ciudadanía conocer las vacantes en la administración pública federal y participar en los concursos con lo que se pretende garantizar la igualdad de oportunidades en el proceso de selección.



## 2.4 Características y Estructura de las Pruebas Solicitadas

Las herramientas que se utilizan para evaluar las capacidades son las siguientes: para visión del servicio público se usa el sistema AMITAI<sup>38</sup>, en donde se aplican las herramientas para demostrar los valores de bien común, transparencia, rendición de cuentas e integridad.

Para capacidades gerenciales se utilizan dos herramientas: CDG, que es un Diagnóstico Gerencial en Línea, solo para Directores Generales y Directores Generales Adjuntos, y el PPP, por sus siglas en inglés, *Personal Performance Proficiency*, o desempeño personal de competencias. El Comité determinará dos capacidades gerenciales de entre las siguientes: visión estratégica, liderazgo, orientación a resultados, trabajo en equipo y negociación.

La Evaluación de Capacidades Técnicas será establecida por cada dependencia conforme al perfil funcional previamente determinado para cada uno de los puestos. Cuando la vacante en concurso sea de los niveles de Director General o Director General Adjunto, además se aplicará el mecanismo de simulación denominado Centro de Evaluación.

Cabe mencionar que recientemente la Secretaría de la Función Pública, cuenta ya con un portal que contempla las guías de las pruebas piloto de capacidades técnicas y gerenciales que se requieren, así como los contenidos que evaluarán, el tipo de reactivos que lo integran y la bibliografía que se recomienda revisar para sustentar la prueba, con el fin de probar la pertinencia de las preguntas.

Las pruebas son un instrumento de evaluación en línea, cuya finalidad consiste en identificar el nivel de dominio del sustentante con respecto a los

---

<sup>38</sup> El Sistema AMITAI, es una aplicación totalmente computarizada, desarrollada en Israel por diversos profesionales y después validada y estandarizada para México. Se basa en que la honestidad tiene áreas y grados; por lo tanto puede medirse. La herramienta abarca las siguientes áreas de honestidad: lealtad, robo, soborno, credibilidad, drogas y juegos de azar.- Fuente: Barrera García, Sonia; “Reconocimiento por conductas sobresalientes en beneficio del Servicio público”, VIII Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública, Panamá, 28 – 31 Oct. 2003, p. 8.

conocimientos y las habilidades intelectuales específicas que integran a la capacidad técnica. A partir del referente normativo proporcionado por la Secretaría de la Función Pública, se conformó un Consejo Técnico (CT) el cual fue conformado por académicos, profesionistas y personal especializado.

El Consejo Técnico tiene como finalidad decidir los principios y directrices generales que determinaron el contenido y las características de la prueba, lo cual está establecido en un documento denominado Perfil Referencial de Validez (PRV). Además el Consejo Técnico señala el marco de referencia, el temario y demás especificaciones del instrumento de evaluación”<sup>39</sup>.

A continuación se presentan las estructuras de cada una de las pruebas:

Tabla 1. Estructura de la Prueba de Administración de Proyectos (150 reactivos).

Áreas	Definición	No. de Reactivos
Conocimientos <b>Básicos</b> de la Administración de Proyectos	Conocimiento de conceptos básicos de administración y de Administración de Proyectos. Así como conocimiento de la normatividad en materia de Administración de Proyectos.	55
Conocimientos <b>Intermedios</b> de la Administración de Proyectos	Reconocer y/o diferenciar los conceptos, las herramientas y las técnicas que se aplican en las diferentes etapas de la administración de un proyecto (inicio, planeación, ejecución, control y seguimiento y cierre).	51
Conocimientos <b>Avanzados</b> de la Administración de Proyectos	Aplicar criterios para la solución de problemas asociados a las diferentes etapas de la Administración de Proyectos (inicio, planeación, ejecución, control y seguimiento y cierre).	52

Fuente: Secretaría de la Función Pública; [www.funcionpublica.gob.mx/spc/xtras/ceneval\\_guias.doc](http://www.funcionpublica.gob.mx/spc/xtras/ceneval_guias.doc)

Tabla 2. Estructura de la Prueba de Orientación a Resultados (90 reactivos).

Áreas	Definición	%
Administración por objetivos	Conocimiento del manejo y mejora de objetivos, así como la administración de los recursos.	16%
Mejora en el desempeño	Conocimiento del servicio al cliente, administración del tiempo y la optimización de recursos.	21%
Toma de decisiones y soluciones de problemas en la empresa	Conocimiento de toma de decisiones en el manejo de grupos, solución de problemas en equipo y creatividad en la empresa.	19%

<sup>39</sup> Secretaría de la Función Pública, *Prueba Piloto de la Capacidad Técnica de Administración de Proyectos*, Junio de 2005; [www.funcionpublica.gob.mx/spc/xtras/ceneval\\_guias.doc](http://www.funcionpublica.gob.mx/spc/xtras/ceneval_guias.doc)

Evaluación del desempeño	Conocimiento de los sistemas de seguimiento y evaluación del cumplimiento de objetivos y metas, así como la administración de riesgos.	18%
Mejora en el desempeño	Conocimiento de la atención y servicio al cliente, resolución de conflictos y el establecimiento de indicadores de desempeño	13%
Productividad en la empresa	Conocimiento de mejora de procesos, gestión pública y productividad de grupos	13%

Fuente: Secretaría de la Función Pública; [www.funcionpublica.gob.mx/spc/xtras/ceneval\\_guias.doc](http://www.funcionpublica.gob.mx/spc/xtras/ceneval_guias.doc)

Tabla 3. Estructura de la Prueba de Visión Estratégica (90 reactivos).

Áreas	Definición	%
Evaluación de factores para la planeación estratégica	Conocimiento de los principales conceptos de visión estratégica.	18%
Establecimiento de objetivos	Conocimiento de los tipos de objetivos y su impacto institucional.	19%
Concepción estratégica a mediano plazo	Conocimiento del sistema de administración, del servicio al cliente y de las situaciones de contingencia.	13%
Planeación estratégica a mediano plazo	Conocimiento del desarrollo e implementación de estrategias, al igual que la administración de recursos.	23%
Planeación estratégica a largo plazo	Conocimiento de la construcción de escenarios, y del establecimiento de objetivos.	13%
Mejoramiento institucional	Conocimiento del análisis y administración de riesgos, así como la evaluación estratégica.	13%

Fuente: Secretaría de la Función Pública; [www.funcionpublica.gob.mx/spc/xtras/ceneval\\_guias.doc](http://www.funcionpublica.gob.mx/spc/xtras/ceneval_guias.doc)

Tabla 4. Estructura de la Prueba de Liderazgo (90 reactivos).

Áreas	Definición	%
Administración por objetivos	Conocimiento del desarrollo personal, comunicación asertiva y administración del tiempo.	16%
Desarrollo personal	Conocimiento de Coaching, líder ordenador y de administración de recursos.	13%
Dirección de esfuerzos	Conocimiento de la toma de decisiones, liderazgo orientado a resultados y de líder como guía.	16%
Integración y conducción del equipo de trabajo	Conocimiento de las fuerzas, oportunidades, debilidades y amenazas de un equipo de trabajo, así como el liderazgo situacional y la evaluación del desempeño.	24%
Aprendizaje organizacional	Conocimiento de las características de un líder vendedor y de un líder participativo.	14%
Líder transformador	Conocimiento de líder participativo y cultura organizacional.	16%

Fuente: Secretaría de la Función Pública; [www.funcionpublica.gob.mx/spc/xtras/ceneval\\_guias.doc](http://www.funcionpublica.gob.mx/spc/xtras/ceneval_guias.doc)

Tabla 5. Estructura de la Prueba de Recursos Humanos (200 preguntas).

Módulos	Definición	No. de Reactivos
Relaciones Laborales, Administración de Personal y Remuneraciones	Conocimiento del marco jurídico y normativo laboral y de remuneraciones.	50
Organización y Presupuesto	Conocimiento del proceso de diseño, elaboración, valuación y registro de estructuras organizacionales. Así como también de la normatividad programática presupuestal.	50
Selección e Ingreso	Conocimiento del proceso de reclutamiento y selección del personal.	50
Profesionalización y Desarrollo	Conocimiento del proceso de capacitación y de los elementos para elaborar un plan de carrera, una evaluación de desempeño y una certificación de capacidades.	50

Fuente: Secretaría de la Función Pública; [www.funcionpublica.gob.mx/spc/xtras/ceneval\\_guias.doc](http://www.funcionpublica.gob.mx/spc/xtras/ceneval_guias.doc)

Tabla 6. Estructura de la Prueba de Negociación (90 reactivos).

Áreas	Definición	%
Manejo de Conflictos	Conocimiento del conflicto organizacional y su solución.	13%
Proceso de Negociación	Conocimiento de la elaboración de la zona de negociación, fase de análisis y establecimiento de objetivos; así como la fase de información y retroalimentación.	16%
Negociación Efectiva	Conocimiento de argumentación, situaciones de conflicto: cooperativa vs. Competitiva y manejo de diferencias.	14%
Negociación Cooperativa	Conocimiento del regateo posicional, negociación basada en criterios objetivos y del desarrollo de alternativas	14%
Negociación en situaciones en riesgo	Conocimiento de inteligencia emocional, negociación (ganar-ganar) y estrategias de negociación en situaciones de riesgo.	26%
Negociación Situacional	Conocimiento del manejo y previsión de conflictos, técnicas de comunicación y planeación de escenarios.	17%

Fuente: Secretaría de la Función Pública; [www.funcionpublica.gob.mx/spc/xtras/ceneval\\_guias.doc](http://www.funcionpublica.gob.mx/spc/xtras/ceneval_guias.doc)

Tabla 7. Estructura de la Prueba de Trabajo en Equipo (90 reactivos).

Áreas	Definición	%
Desarrollo de grupos de trabajo	Conocimiento de las metas grupales, comunicación efectiva e integración de equipos de trabajo.	27%
Comunicación organizacional	Conocimiento de la comunicación, retroalimentación y anticipación.	13%
Objetivos grupales	Conocimiento de equipos multidisciplinarios y alcance de objetivos grupales.	14%
Administración de equipos de alto rendimiento	Conocimiento de cooperación, mejora continua y participación activa.	13%
Armonía en el equipo	Conocimiento del manejo de conflicto y solución de problemas.	18%
Cohesión del equipo	Conocimiento de equipos auto-dirigidos, empowerment, motivación, integración y compromiso.	14%

Fuente: Secretaría de la Función Pública; [www.funcionpublica.gob.mx/spc/xtras/ceneval\\_guias.doc](http://www.funcionpublica.gob.mx/spc/xtras/ceneval_guias.doc)

Como se puede observar, la estructura de las pruebas es abundante y compleja; en este aspecto, valdría la pena detectar cuáles son las verdaderas necesidades de los servidores públicos, a fin de diseñar cursos orientados a garantizar la objetividad y calidad del desempeño; asimismo, se debe considerar que:

“la verdadera dinámica del sector público mexicano es tomar decisiones en marcos sobrerregulados, básicamente en problemas que surgen de programas definidos, y no con el fin de desarrollar actividades establecidas en manuales de organización y catálogos de puestos....las cosas por las que se evalúan y capacitan a las personas no tiene que ver necesariamente o en un gran porcentaje, con el tipo de decisiones día a día que un servidor público toma, ya que el margen de maniobra, las posibilidades de cambiar o diseñar nuevas soluciones (o programas), son escasas en un sistema sobrerregulado y donde la actividad básicamente está en atender *bomberazos* (se refiere a la atención de problemas, tareas o responsabilidades que surgen de manera coyuntural y muchas veces imprevista, que necesitan ser resueltas de manera urgente y que generalmente tienen importancia en el corto plazo)”<sup>40</sup>.

En base a lo anterior es preciso iniciar un cambio cultural en el sector público que de apertura a los servidores para llevar a cabo actividades que impliquen una mayor intervención tanto en la toma de decisiones como en la planeación. Se requiere conocer que es lo que hace el servidor a fin de crear una cultura de desempeño de acuerdo a la dinámica de trabajo dentro de las oficinas de la Administración Pública Federal.

En el siguiente apartado, se hace una revisión de los elementos que pueden ayudar a preparar al servidor público para que se inicie un cambio a nivel cultural que permita la implementación de un servicio profesional de carrera en la Administración Pública.

---

<sup>40</sup> Arellano Gault, David; “Problemas estratégicos para la implementación del Servicio Profesional de Carrera en México”, en *Revista de Servicio Profesional de Carrera*, Vol. II núm.4, segundo semestre de 2005, p.41.

### **APARTADO 3. CARACTERÍSTICAS DEL SERVIDOR PÚBLICO**

La aprobación de la Ley del Servicio Profesional de Carrera en la Administración Pública Federal en México hace necesario identificar las características de los servidores públicos con el fin de evitar y afrontar los desafíos que puedan presentarse y así garantizar la adecuada implantación de la Ley. A continuación, se mencionan de manera breve cuales son algunas de las condiciones existentes para el servidor público en México.

Es importante señalar que en la Administración Pública existen servidores públicos honestos y con dignidad, que respetan su trabajo y se comprometen con tareas las cuales contribuyen al buen funcionamiento y desarrollo de las instituciones, pero de igual forma también existen personas que sacan provecho del cargo que ocupan, que actúan de manera indebida y que no les interesa en lo más mínimo las consecuencias de sus actos, que no tienen vocación, ni espíritu para el servicio público, lo cual deteriora la imagen del servidor público y de las instituciones.

Entre las causas que permiten que estas personas actúen fomentando la corrupción en la Administración Pública, se encuentran la falta de estabilidad en el empleo, la falta de personal profesional para el ejercicio de la función pública, la carencia de un perfil definido del servidor público, de un espíritu de servicio, así como de principios y valores éticos en los servidores públicos.

Por lo anterior; es importante proporcionar a las personas interesadas en ejercer la función pública, la formación necesaria para tomar medidas que mejoren y regulen sus acciones, lo que implica fomentar valores éticos y principios que permitan impulsar un cambio cultural que responda a la forma de ser de la sociedad y de las instituciones.

A continuación se pretende dar un panorama general de cuales son algunos de los requerimientos básicos que debe de poseer el aspirante a ingresar al

Sistema de Servicio Profesional de Carrera en base a las exigencias del cambio que ha vivido la administración pública en los últimos años.

En el siguiente subapartado, se revisarán algunos de los aspectos principales de la formación del servidor público, entendida ésta como “la educación básica que mejora las habilidades y prepara a los empleados para nuevas responsabilidades y retos”<sup>41</sup>

### **3.1 La formación de servidores públicos.**

Siendo que uno de los objetivos del Plan Nacional de desarrollo 2001 - 2006 es reemplazar los sistemas burocráticos por sistemas emprendedores, que transformen a las organizaciones públicas en elementos de mejora y desarrollo, mediante un cambio profundo de cultura, que permita la evolución de los enfoques tradicionales hacia enfoques visionarios y de futuro, que permitan encontrar solución a los grandes problemas nacionales, se hace necesario revisar la formación de aquellos que están interesados en ingresar a ejercer la función pública.

Al respecto, Omar Guerrero<sup>42</sup> señala que un aspirante a servidor público debe ser formado para desempeñar funciones administrativas materializadas en cargos públicos; para lo cual habrá que determinar desde un principio cuales son las capacidades profesionales necesarias para las funciones a desempeñar.

Asimismo señala que en la preparación de un servidor público convergen dos tipos de formaciones distintas, pero complementarias: la formación universitaria y la formación administrativa.

---

<sup>41</sup> Klingner, Donald; Formación y capacitación de los funcionarios como parte del proceso de profesionalización y la nueva gestión pública: el caso mexicano, 1996 – 2002, en *VII Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública*, Lisboa, Portugal, 8 – 11 de oct. de 2002, p.2

<sup>42</sup> Guerrero, Omar; *El funcionario, el diplomático y el juez*, Editorial Plaza y Valdés, México, p. 53

La formación universitaria tiene un carácter general y se elige preferentemente cuando se buscan funcionarios polivalentes, es decir, que sean capaces de seguir una carrera administrativa, sin embargo, “esta formación es abstracta y suele estar aislada de las realidades que tendrán que afrontar los servidores públicos”<sup>43</sup>.

La formación que se aporta en la administración pública tiene dos modalidades: formación dentro del grupo de funcionarios públicos o formación a través de una escuela profesional. La formación de los funcionarios públicos se inicia en los problemas reales al manejar los negocios públicos, ésta formación tiene el inconveniente de producir funcionarios muy especializados y el objeto de su actividad en la administración pública se reduce a la función que desempeña.

La formación a través de una escuela profesional “prepara al servidor público para comprender el mundo social donde se desempeña y lo hace comprender su propia situación existencial, de modo que el entrenamiento tecnológico sin este contexto vital suele provocar deficiencias de desempeño en perjuicio de la sociedad y en el descrédito del servidor público”<sup>44</sup>.

Como se puede observar la formación del servidor público se puede obtener en diferentes ambientes o escenarios; lo que debe quedar claro, es que el servidor público para tener un adecuado desempeño administrativo, requiere de conocimientos y de una preparación especializada, adecuados a las circunstancias de cada institución. Siendo que:

“la formación es el principal recurso para hacer que las personas se ajusten a los cambios culturales; por consiguiente, los programas de formación deben diseñarse especialmente para un caso específico, ya sea que se prepare o que se haya implantado... Cuando hay armonía entre una buena estrategia, suficiente conocimiento de los problemas empíricos y entrenamiento de las personas que participarán en el cambio cultural, las probabilidades de éxito están prácticamente aseguradas”<sup>45</sup>

---

<sup>43</sup> Debbasch, Charles; *Ciencia Administrativa: administración pública*. Instituto Nacional de Administración Pública, Madrid, 1981, p. 331.

<sup>44</sup> Guerrero, Omar; *op.cit.*, p. 55.

<sup>45</sup> Rosales Núñez, Juan; *Gerencia Pública*, Editorial Gernika, México, 2004; p. 123.



Conforme a la actual Estrategia para la Innovación y Calidad Gubernamental, la Agenda de Buen Gobierno tiene como una de sus principales metas crear los sistemas y condiciones que permitan atraer, motivar, capacitar y retener a los mejores hombres y mujeres en el servicio público.

Es decir, “se busca profesionalizar la tarea de los servidores públicos, para que los recursos humanos de la Administración Pública Federal impulsen el cambio hacia un gobierno de calidad, a través de la formación que caracterice la gestión por su enfoque de innovación, calidad y compromiso en un marco de valores éticos”<sup>46</sup>.

Para lograr lo anterior, se han previsto realizar acciones que permitan capacitar a las personas en diversas áreas técnicas y de alto nivel en la administración pública, las cuales cubren con los requerimientos establecidos para ingresar al Sistema de Servicio Profesional de Carrera de la Administración Pública Federal. A continuación se enuncian algunos aspectos de cada una de ellas:

1. *gobernanza*: a) transparencia, b) información ciudadana, y c) combate a la corrupción.
  
2. *gerencia pública*: a) introducción a la administración pública; b) planeación estratégica, planeación, programación y presupuestación, construcción de indicadores, diseño y administración de proyectos; c) normatividad, nuevo enfoque de control interno, auditoría, contraloría social; quejas e inconformidades del público, y capacitación a usuarios en normatividad jurídica aplicable y simplificada; d) disposiciones legales en materia de recursos materiales, obra pública, patrimonio inmobiliario y bienes inmuebles; adquisiciones; e) desarrollo organizacional; simplificación administrativa; reingeniería y mejora de procesos y servicios públicos; calidad total; normas de calidad, atención ciudadana; y

---

<sup>46</sup> Carrillo Castro, Alejandro; “La reforma administrativa en México desde la perspectiva de la formación de funcionarios públicos”; *VIII Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del estado y de la Administración Pública*, Panamá, 28 –31 Oct. 2003. p.p.5 y 6.

medición del grado de satisfacción al usuario; f) tecnología de informática; g) trabajo en equipo.

3. *ética en el servicio público*: a) ética y valores profesionales y personales; b) códigos de ética y de conducta; c) derechos humanos; d) cultura enfocada al usuario; e) actitudes de mejora y servicio público de clase mundial.<sup>47</sup>

Cabe mencionar que estas tareas se realizan a través de un sistema institucional de formación de servidores públicos organizado de manera descentralizada, a partir de las líneas de política del Plan Nacional de Desarrollo (2001 – 2006), de los Programas Sectoriales y del Sistema de Servicio Profesional de Carrera, en particular el Subsistema de Capacitación y Certificación de Capacidades que dirige la Secretaría de la Función Pública, cada una de las dependencias aplica y ejecuta sus respectivos programas de desarrollo de personal.

Asimismo, en el portal educativo, [www.campusmexico.gob.mx](http://www.campusmexico.gob.mx)<sup>48</sup>, se imparten cursos en línea por 10 instituciones educativas de México y el extranjero, a servidores públicos en todos los estados de la república y el Distrito Federal, que son las siguientes: Universidad Nacional Autónoma de México, Instituto Politécnico Nacional, Universidad La Salle, Santillana Formación, Universidad Anáhuac, Ibero On line, Instituto Tecnológico de Estudios Superiores de Monterrey, Creatividad en Capacitación, Harvard University y Enseñanza Programada e Ingeniería de Sistemas Educativos (EPISE).<sup>49</sup>

Cabe mencionar que para poder inscribirse en los cursos, primero se debe contar con un “certificado de declarante” que es una contraseña que permitirá el

---

<sup>47</sup> *Ibid.*

<sup>48</sup> Portal electrónico creado para apoyar el 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.

<sup>49</sup> Romero Ramos, Eduardo; “Avances y resultados del Servicio profesional de Carrera en México”, en *Revista de Servicio Profesional de Carrera*, Vol. II, núm. 4, México, segundo semestre de 2005, p. 23.

acceso al sistema de @ Campus México, el cual en caso de no poseerlo se puede tramitar en Declaranet<sup>50</sup>.

Para efectos de la capacitación, las dependencias y los órganos desconcentrados deberán definir cuáles cursos serán obligatorios a los servidores públicos de carrera y cuáles serán optativos, sin embargo el Reglamento de la Ley de Servicio Profesional de Carrera en la Administración Pública Federal, señala que:

“el servidor público titular deberá certificar, para su permanencia en el Sistema y en su cargo, cuando menos tres de las capacidades gerenciales y dos de las capacidades técnicas consideradas por el Comité de Profesionalización para el adecuado desempeño de su puesto, así como la capacidad técnica transversal relativa a nociones generales de la Administración Pública Federal.....los servidores públicos titulares que ocupen puestos de enlace, será suficiente certificar dos capacidades gerenciales y las técnicas...”<sup>51</sup>

Aunque no existe una fecha límite para que los servidores públicos se registren a cada curso, una vez que se haya concretado la inscripción se tendrá un tiempo límite para terminarlo; dicho tiempo será marcado en cada curso. Asimismo, en caso de no aprobarlo se tendrá una segunda oportunidad de capacitación en base a lo que marca la Ley de Servicio Profesional de Carrera y su Reglamento, entre 60 y 120 días después de haber recibido la notificación de no aprobado.

Respecto a lo anterior, se puede mencionar que para que se obtengan resultados favorables en cuanto a la capacitación de los servidores públicos es importante que las instituciones encargadas de dar los cursos de formación o capacitación se adecuen a las necesidades actuales del país, asimismo, cabe agregar que los esfuerzos que se realicen deberán ser congruentes con la operación, objetivos y metas hacia el interior de cada una de las dependencias.

---

<sup>50</sup> Sistema electrónico de Recepción de Declaraciones Patrimoniales de los Servidores Públicos, con dirección electrónica en internet: <http://declaranet.gob.mx>.

<sup>51</sup> Secretaría de la Función Pública; “Norma para la Capacitación de los Servidores, Públicos, *Diario Oficial de la Federación*, 2 de mayo de 2005.

Por último, es importante también revisar los mecanismos que se utilizarán para incentivar a los servidores públicos a que se involucren de manera activa en los diferentes procesos de capacitación y aprendizaje, de tal manera que la capacitación y el ingreso al Sistema no se vuelvan un proceso incómodo, que desestabilice la actuación del servidor público.

Con el fin de apoyar para lograr los objetivos del Sistema de Servicio Profesional de Carrera, y los de ésta investigación, en el siguiente subapartado, se explica de manera breve el papel de la ética en la Administración Pública, ya que como se mencionó anteriormente, la ética es un elemento que ayudará a mejorar el pensamiento del servidor público.

### **3.2 La ética en el Servidor Público.**

El Programa Nacional de Combate a la Corrupción y Fomento a la Transparencia y el Desarrollo Administrativo (PNCTDA) 2001 - 2006, señala que:

“...para construir el Gobierno que deseamos a fin de que pueda conducir el cambio al modelo de nación en donde todos podamos desarrollar a plenitud nuestras potencialidades, necesitamos servidores públicos debidamente capacitados, con un sólo código de ética y orientados a lograr objetivos, conseguir metas y ubicarlas en el tiempo y en el espacio para prestar servicios públicos de calidad, pertinentes y que respondan a las necesidades de la sociedad”.<sup>52</sup>

Como se puede apreciar, el Programa Nacional de Combate a la Corrupción y Fomento a la Transparencia responde a la necesidad de terminar definitivamente con la corrupción e impunidad para recuperar la confianza y credibilidad entre la sociedad y sus instituciones.

---

<sup>52</sup> Secretaría de la Contraloría y Desarrollo Administrativo, *Programa Nacional de Combate a la Corrupción y Fomento a la Transparencia y Desarrollo Administrativo 2001 –2006*, México 2001.

Por lo anterior, es de suma importancia que el servidor público se desenvuelva totalmente convencido de lo que es actuar con principios éticos dentro de la Administración Pública, ya que de ellos dependerá en gran parte el buen funcionamiento de las instituciones.

“Una máxima oriental enseña que el hombre es lo que piensa. Que lo que realiza cada individuo es resultado de lo que está en su pensamiento. El pensamiento es la fuente de las actitudes y comportamientos de las personas. Una conducta sana lo será a partir de un pensamiento sano. Por lo tanto, si en la administración pública hay personas con vicios arraigados desde antaño seguramente en su mente hay pensamientos inadecuados que le permiten obrar así, por lo que sería importante diseñar y establecer estrategias para limpiar, ordenar y cuidar la mente de los servidores públicos y sembrar en ellos principios éticos a fin de que sus actos se rijan por la rectitud”.<sup>53</sup>

Como se puede apreciar, introducir los valores éticos en las personas que trabajan en el sector público se vuelve una tarea imprescindible, ya que de acuerdo a los objetivos que persigue el Sistema de Servicio Profesional de Carrera, se pretende contar con los mejores hombres y mujeres que permitan mediante sus acciones, características y principios establecer una nueva relación con los ciudadanos en la cual haya una revalorización del servicio público. Por lo tanto:

“recobrar la confianza en el quehacer administrativo y gubernamental, es compromiso ineludible para fortalecer la institucionalidad de los sistemas democráticos... el gobierno de los ciudadanos exigen instituciones que tengan prestigio ético para garantizar los elementos constitutivos de la vida asociada. Eliminar complicidades, formular denuncias sobre conductas ilícitas, combatir dilaciones, desterrar la ineficiencia y diluir el cohecho, son algunos de los aspectos que la administración pública debe nulificar para no quedar atrapada en la duda y el desencanto de los ciudadanos. Por ello, la ética del servicio público es fundamental

---

<sup>53</sup> Bautista, Oscar Diego; “La ética en el marco de las administraciones Públicas. Medidas para fomentar la ética en los servidores públicos”; *VII Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública*, Lisboa, Portugal, 8 – 11 Oct., 2002, p.4.

para que los escándalos no la conviertan en un sitio que afecta los principios de la vida republicana”.<sup>54</sup>

Siendo que la ética es un conjunto de valores que aluden al deber ser para propiciar que las conductas tanto individuales como colectivas tiendan a la congruencia, es importante identificar algunos de los valores que debe de poseer el servidor público.

Al respecto, el profesor Diego Bautista identifica algunos de los valores éticos deseables en un servidor público y propone establecerlos dentro los perfiles que se requieren para ingresar al servicio público, entre los cuales, se encuentran: lealtad para la institución, ecuanimidad y templanza ante las presiones, y responsabilidad en el trabajo. Asimismo, señala que es posible elaborar distintos perfiles ya sean por tipo de actividad, por niveles de gobierno, por sectores de la administración pública, entre otros.<sup>55</sup>

Cabe mencionar que es muy importante que el servidor público tenga una formación inicial por lo menos desde las aulas de enseñanza profesional. Por lo que habría que revisar los planes y programas de estudio ya que son el punto de partida para que los futuros servidores públicos reúnan los atributos necesarios para desarrollarse con profesionalidad, ya que los asuntos del gobierno requieren de una preparación óptima, visión, y amplio criterio.

En el ensayo “El combate a la corrupción en el marco de la reforma de la Administración Pública en México”, elaborado por Rafael Martínez Puón, desarrolla un análisis en donde se puntualizan los avances en infraestructura ética en México y su similitud con lo establecido por la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Economía (OCDE). A continuación se hace mención de dicha infraestructura según el informe titulado “Ética en el Servicio Público: asuntos y prácticas de actualidad”, que elaboró la OCDE en 1996 a través de su Servicio de Gestión Pública (PUMA), el cual presenta ocho

---

<sup>54</sup> Uvalle Berrones, Ricardo; *La responsabilidad política e institucional de la Administración Pública*; Editorial IAPEM; México, 2003, p. 139.

<sup>55</sup> Bautista, Oscar Diego; *op.cit.*, p.4.

componentes para definir y crear una infraestructura ética, mismos que se mencionan a continuación:

- 1) compromiso político, si no existe éste compromiso el comportamiento ético no es practicable;
- 2) códigos de conducta viables, están dirigidos a un papel primordial, dejar en claro las reglas y responsabilidades de cada uno de los funcionarios;
- 3) mecanismos de socialización profesional, se refieren a los mecanismos adecuados de socialización por los cuales los funcionarios públicos adoptan las normas éticas;
- 4) coordinación ética, la coordinación debe ser aplicada por cuerpos especializados que cuenten con funciones específicas sobre la responsabilidad de asegurar la conducta ética;
- 5) condiciones que apoyen el servicio público, para obtener un alto estándar en la conducta ética, son necesarias medidas adecuadas en las condiciones de vida y de trabajo del funcionario público;
- 6) efectivo sistema legal, leyes y regulaciones claras, aplicables en sistemas de investigación y enjuiciamiento son elementos básicos que definen los estándares del comportamiento de los funcionarios;
- 7) mecanismos de responsabilidad eficientes , por medio de ellos, se establecen guías para que los gobiernos revisen y observen el proceso, así como sus resultados con el fin de impulsar el comportamiento ético;
- 8) sociedad civil activa, la ética es responsabilidad de todos los actores sociales, por tanto, los medios de comunicación y ciudadanos, deben desarrollar un papel vigilante, los primeros como informadores, contando con la apertura a las leyes de información, garantizando a su vez, a los segundos, el acceso, apoyando la conciencia y responsabilidad pública.

Como se puede observar, los servidores públicos que se encuentran bajo estas condiciones de cambio constante y exigencia de mejora continua se enfrentan a diversas medidas dentro del ámbito laboral, por lo que buscar la estructuración de una cultura de ética en el servicio público mediante el impulso de mayores niveles de responsabilidad en los servidores públicos en general, sin importar el nivel jerárquico será de suma importancia. Cabe mencionar que actualmente se cuenta con un Código de Ética de los Servidores Públicos de la Administración

Pública Federal el cual se publicó en julio de 2002 en el Diario Oficial de la Federación, establece que las instituciones públicas con base en el Código de Ética deberán elaborar y emitir un Código de Conducta específico, que delimite la actuación que deben observar sus servidores públicos en situaciones concretas que se les presenten, atendiendo a las funciones y actividades propias de cada institución. Siendo que:

“...con la óptica de la ética el servicio público tiene que tener una alta calificación institucional, esto significa que la formación y el desarrollo de los servidores públicos deben garantizarse con la cultura del mérito. Tanto el ingreso como la promoción y la evaluación del desempeño deben orientarse a configurar un sistema de carrera que sea competente y responsable”<sup>56</sup>

Por lo tanto, la aplicación de la ética, se considera un mecanismo de cambio en la actitud del servidor público y ésta necesita forzosamente conformarse en una nueva cultura, por lo que a continuación se describe de manera breve como debe de concederse ésta cultura.

Por último cabe mencionar que no sólo el servidor público debe ser ético sino que la sociedad debe ser partícipe del proceso de transformación lo cual se puede lograr por medio de programas que tomen en cuenta a todos los sectores, con mecanismos transparentes a favor del desarrollo democrático, la cooperación y la confianza entre el gobierno y la sociedad.

### **3.3 La Cultura del Servidor Público.**

“El sector público mexicano se ha caracterizado entre otras cosas por tomar decisiones en marcos sobre regulados, básicamente para resolver problemas

---

<sup>56</sup> Uvalle Berrones, Ricardo; op.cit, p.150



que surgen de programas definidos, y no con el fin de desarrollar actividades establecidas en manuales de organización y catálogos de puestos”<sup>57</sup>.

Al respecto, el profesor David Arellano Gault<sup>58</sup>, señala que un sistema profesional basado en el conocimiento, como parece que la ley de Servicio Profesional de Carrera desea, requiere de una Administración Pública que trabaje por funciones, por claros procesos administrativos y definiciones precisas tanto de política pública como de funciones entre tomadores de decisión e implementadores.

Asimismo, señala que para que el proyecto de la Ley funcione, requiere entender lo que los servidores públicos hacen día a día, desregular la función pública, ir a una cultura de desempeño, dar capacidad de toma de decisiones y planear.

Por lo tanto, es muy importante impulsar elementos y principios en la vida cotidiana de los servidores públicos, e ir formando una cultura fuerte y bien fundada en la cual todos los servidores públicos que forman parte de la institución sean conscientes y estén convencidos de que su desempeño dentro del servicio público está orientado a cumplir con los fines de la institución y de la sociedad.

Al respecto, el profesor David Arellano Gault, menciona en relación a la cultura organizacional que en el caso mexicano existen dos extremos de ésta: por un lado la idea de los políticos electos o designados de que pueden y deben manipular sus equipos de trabajo, su evaluación, su administración, su contratación prácticamente a voluntad. Por el otro lado, los servidores públicos buscando mecanismos formales o legales para proteger su empleo y sus prerrogativas más allá de una evaluación de desempeño objetiva. En estas circunstancias, el sistema de servicio profesional debe definir su estrategia, la

---

<sup>57</sup> Arellano, Gault, David; “Problemas estratégicos para la implementación del Servicio Profesional de Carrera en el ámbito Federal en México”, en *Revista de Servicio Profesional de Carrera*; Vol.II, núm.4, México, segundo semestre de 2005, p. 41

<sup>58</sup> *Ibid.*

forma en que va a enfrentar ésta cultura de la simulación y de la resistencia a la evaluación. Más aún debe definir como se enfrentará el cambio cultural, que implica lograr el equilibrio entre lealtad y desempeño y generar la conciencia y conocimiento de las ventajas de un sistema que logre este equilibrio.

En el marco de la nueva gestión pública, la cultura organizacional, debe enfocarse en objetivos específicos que permitan cambiar, modificar o mejorar la cultura existente para reemplazarla por nuevos hábitos, valores, actitudes y creencias que estén orientados a la calidad. Es fundamental que primero se haga una evaluación a fondo de la cultura actual existente para de ahí partir a un modelo ideal de cultura que se requiera para asegurar el éxito en la Administración Pública.

En relación al mismo tema, cabe mencionar que de acuerdo a un estudio realizado por el profesor José Miguel Hartasánchez Garaña<sup>59</sup>, señala que es importante identificar la cultura organizacional dominante (cultura del poder, cultura de la función, cultura del desempeño y cultura de apoyo; las cuales se van descubriendo a lo largo del tiempo) ya que depende de cual sea se conforman y se condicionan las respuestas que en forma de productos o servicios la organización ofrece al usuario, al cliente o a la sociedad en general.

### **3.4 Requerimientos mínimos de los aspirantes a ingresar al Sistema de Servicio Profesional de Carrera en la Administración Pública Federal Centralizada.**

La Ley de Servicio Profesional de Carrera en la Administración Pública Federal tiene como objetivo principal conformar un gobierno profesional con hombres y mujeres altamente capacitados y especializados que generarán resultados positivos dentro del ejercicio de la función pública, de manera que resulta de

---

<sup>59</sup> Hartasánchez Garaña, José; “Perfil dinámico de la cultura organizacional de los directivos públicos en México”, en *VII Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública*, Lisboa, Portugal, 8 – 11 Oct.. 2002.

gran utilidad informar a los aspirantes<sup>60</sup> a ingresar al Sistema de Servicio Profesional de Carrera, cuales son algunos de los requerimientos mínimos que deben cumplir, con el fin de darles certidumbre, optimizar el funcionamiento del sistema y de ésta manera, garantizar un alto desempeño en cada uno de los puestos de la institución.

De acuerdo a lo anterior y en base al objetivo de ésta investigación, a continuación se presentan cuales son algunos de los requerimientos mínimos que deben cumplir los aspirantes para completar el proceso de ingreso, de acuerdo a lo señalado en las convocatorias publicadas en el Diario Oficial de la Federación y el portal electrónico [www.trabajaen.gob.mx](http://www.trabajaen.gob.mx):

1. Cubrir con los requisitos legales
2. Cubrir un perfil académico de acuerdo al catálogo de carreras genéricas que se puede consultar en el portal electrónico [www.trabajaen.gob.mx](http://www.trabajaen.gob.mx);
3. Tener experiencia laboral, dependiendo del puesto que se desee ocupar;
4. Aprobar los exámenes de visión de servicio público que hayan sido solicitados, dependiendo del puesto que se desee ocupar.
5. Aprobar los exámenes de capacidades gerenciales o directivas que hayan sido solicitados, dependiendo del puesto que se desee ocupar;
6. Aprobar los exámenes de capacidades técnicas específicas que hayan sido solicitados, dependiendo de la puesto que se desee ocupar;
7. Aprobar el examen de la capacidad técnica transversal relativa a nociones generales de la Administración Pública Federal.
8. Manejo de Inglés y/o algún sistema operativo.

Como se puede apreciar, como una primera etapa serán factores de revisión curricular, el cumplimiento por parte de los aspirantes de los requisitos legales, de escolaridad y experiencia previa requeridos de acuerdo al perfil solicitado.

---

<sup>60</sup> Se entiende por aspirante cualquier persona física, o servidor público, que pretenda ocupar un puesto vacante considerado dentro del Sistema del Servicio Profesional de Carrera.

Posteriormente será necesario acreditar cada una de las pruebas o exámenes, ya que de lo contrario el aspirante no podrá seguir dentro del proceso.

Cabe mencionar que todos los aspirantes están sujetos a éstas evaluaciones, de manera general, en capacidades de visión de servicio público, gerenciales y técnicas; y cuando la vacante del concurso sea de los niveles de Director General o Director General Adjunto, además se aplicará el mecanismo denominado Centro de Evaluación<sup>61</sup>.

A continuación, se mencionan cuáles son los criterios generales de evaluación y selección de candidatos para ocupar las vacantes de las plazas publicadas en la Convocatorias de acuerdo a lo establecido por la Secretaría de la Función Pública hacia el interior de la misma; esto con el fin de ejemplificar y complementar la información anterior:

1. Evaluación curricular: Los aspirantes que no cumplan con los requisitos solicitados en el perfil, no serán aceptados para pasar a la siguiente etapa.
2. Cotejo de documentos: Deberán presentar en original o copia certificada y copia simple para su cotejo (la documentación presentada por el candidato debe de ser auténtica), acta de nacimiento y/o forma migratoria FM3 según corresponda, cédula profesional y/o título profesional, cartilla liberada (en el caso de hombres hasta los 40 años) y escrito bajo protesta de decir verdad de no haber sido sentenciado por delito doloso, no estar inhabilitado para el servicio público, ni pertenecer al estado eclesiástico o ministro de culto, en caso de no presentar los documentos requeridos, se considerará al candidato como no aceptado, por lo cual, no pasará a la siguiente paso de la etapa.

---

<sup>61</sup> Técnica de observación y recopilación de evidencias de comportamiento, mediante simulaciones o situaciones equiparables a las encontradas en un puesto o institución.

3. Evaluación técnica: Al candidato que resulte con calificación menor a 8, se considerará como no aceptado, por lo cual no se le otorgará derecho a participar en el siguiente paso de la etapa del concurso.

4. Evaluación transversal: Al candidato que resulte su calificación menor a 6, se considerará como no aceptado, por lo cual no se le otorgará derecho a participar en el siguiente paso de la etapa del concurso.

5. Evaluación Psicométrica: Si el porcentaje del perfil del candidato con respecto del perfil psicométrico de la vacante es menor de 70%, se considerará como no aceptado, por lo que no se le otorgará el derecho para participar en el siguiente paso de la etapa del concurso.

La Dirección General de Recursos Humanos, identificará por orden de prelación hasta 10 candidatos prefinalistas, en caso de resultar más, se procederá al desempate de los últimos que obtuvieron la misma calificación bajo los siguientes criterios y en el orden que enseguida se detalla:

- Mayor calificación técnica
- Mayor porcentaje (comparación persona – puesto) psicométrico;
- Años de experiencia en el puesto similar al área requerida;
- Mayor nivel de estudios comprobable con cédula o título

Los servidores públicos de la Secretaría de la Función Pública que participen en el proceso de Reclutamiento y Selección, tendrán preferencia en caso de empate en el orden de los criterios antes mencionados.

Si existen dos o más plazas vacantes de un mismo puesto, el aspirante concursará automáticamente por las demás vacantes del mismo perfil. En este supuesto se identificará por orden de prelación 3 candidatos por plaza.

Comité de Selección de la Dependencia u Órgano Desconcentrado:

Cada integrante del Comité de Selección calificará el cumplimiento de los requisitos necesarios para cubrir la plaza vacante, asimismo entrevistará al total de prefinalistas, que serán hasta 10 candidatos.

Al concluir todas las entrevistas de los candidatos a la vacante, en caso de ser más de 3 prefinalistas, el Comité elegirá hasta 3 candidatos finalistas, para deliberar y seleccionar al candidato a ocupar la vacante.

El superior jerárquico podrá vetar durante la deliberación a uno o al grupo de candidatos finalistas, una sola vez en cada proceso, bajo su estricta responsabilidad, razonando debidamente su determinación en el acta correspondiente.

De vetar sólo a uno de ellos, el Comité seleccionará al candidato que ocupará la plaza vacante de entre los candidatos finalistas. De vetar al grupo entero, el Comité seleccionará entre los prefinalistas un nuevo grupo de hasta tres candidatos, entre los cuales se seleccionará a quien ocupará el puesto.

Por último, el Comité deliberará la decisión final del candidato a ingresar a la plaza vacante de la Secretaría de la Función Pública.

Como se puede observar, con el Sistema de Servicio Profesional de Carrera, el aspirante debe de cubrir ciertos requerimientos mínimos que indudablemente permitirán contar con servidores públicos mucho más comprometidos, capaces y activos; lo cual impulsará la transformación y modernización de la administración pública.

Referente a los requerimientos mínimos en sí, es importante considerar que algunos de los servidores públicos que ya se encuentran dentro de la Administración Pública no cuentan con la formación necesaria para cumplir con los requerimientos mínimos del Sistema, por lo que habrá que considerar de que

manera pueden ingresar al Sistema sin que este proceso ocasione o se vuelva en un conjunto de trámites que lejos de lograr sus objetivos, entorpezca la operatividad de las dependencias.

Para lograr lo anterior es importante analizar cual es la forma más adecuada que permita sensibilizar y convencer a los aspirantes de los beneficios que implica la profesionalización en el sector público; esto con el fin de evitar un ambiente de descontento o que perjudique su desempeño y que en lugar de atraer o retener gente capacitada, los ahuyente o decepcione.

Aunado a lo anterior, es importante tomar en cuenta los tiempos a los cuales deben de ajustarse cada una de las acciones que se lleven a cabo para lograr la implementación del Sistema en su totalidad, tanto por parte de los servidores públicos como de los encargados de las áreas de recursos humanos, pues de acuerdo con lo que señala la Ley, éste deberá estar operando a más tardar en octubre de 2006 en toda la Administración Pública Federal Centralizada.

Por lo tanto y para finalizar, en base a los objetivos que establece la Ley del Servicio Profesional de Carrera y a los cambios que se han llevado en los últimos años en México, los aspirantes a ingresar a ejercer la función pública deben tener una formación que les permita tomar decisiones que mejoren y transformen a las instituciones públicas de tal manera que se logre responder de la mejor manera a las demandas de la sociedad; cabe mencionar que la introducción de valores éticos e impulsar un cambio cultural serán elementos clave para lograrlo.

## **4. CONSIDERACIONES FINALES Y PROPUESTAS**

Para tratar de aportar una idea más clara sobre cuáles deben ser los requerimientos básicos de los aspirantes a ingresar al Sistema, a continuación se enuncian cuáles son los aspectos que deben considerarse en el proceso de ingreso dentro del marco del Sistema de Servicio Profesional de Carrera en la Administración Pública Federal, a fin de proponer actividades específicas que pueden ayudar a facilitar su implementación y mejorar al mismo tiempo sus resultados.

### **4.1 Consideraciones Finales**

El Subsistema de Ingreso se plantea de tres formas:

1. ingreso al sistema de servidores que actualmente ocupan cargos en la administración pública federal y que desean ocupar sus mismos puestos (internos);
2. ingreso de candidatos externos para ocupar vacantes diferentes al puesto de enlace, que se generarían a partir de la entrada en vigor de la ley y que serían evaluados por los comités técnicos de profesionalización y selección;
3. ingreso al sistema para los niveles de enlace a través de ferias de reclutamiento en coordinación con instituciones educativas.

Al respecto, considero conveniente diferenciar cada una de las modalidades para ingresar al Sistema, pues hay que tener presente que se está introduciendo un nuevo atributo al sector público, por lo que inevitablemente habrá que tratar con nuevas tensiones provocadas por éste desafío. La flexibilidad en el Sistema será de gran importancia para no crear conflictos o desacuerdos con los candidatos internos, de lo contrario se creará un ambiente de inseguridad laboral, que va en contra de los objetivos principales del Sistema.



Se debe buscar la creación de un ambiente favorable para el desempeño laboral y minimizar los conflictos que ocurren como producto de la necesidad de compatibilizar los intereses organizacionales e individuales, y así finalmente motivar a las personas a desarrollar sus capacidades.

Asimismo, se debe tener en cuenta que finalmente los que intervienen y elaboran los perfiles son los mismos servidores públicos. Al tener que hacer las descripciones y requerimientos de los puestos y los perfiles es necesario que el servidor público esté convencido de los beneficios del Sistema garantizando el principio del mérito y así actúe con sensatez, pues se aprecia que los requerimientos en las convocatorias exigen mucho más de lo que realmente se necesita en las actividades cotidianas dentro del sector público.

En cuanto a los aspirantes de nuevo ingreso ya sea a puesto de enlace u otro, considero que se debe de aprovechar el momento para iniciar una total transformación de la Administración Pública e impartir cursos de inducción que complementen la formación profesional de los aspirantes de acuerdo a las necesidades del puesto.

Aunado a lo anterior, considero que la implementación del Servicio Profesional de Carrera debe de planearse en base a una cronograma y no sólo estableciendo un tiempo límite a largo plazo, que finalmente ocasionan estrés dentro del sector y por ende resultados no satisfactorios.

En resumen, se trata de un proceso de transformación que no necesariamente significa sustituir todo, sino cambiar lo que necesita ser cambiado y preservar lo que tiene sentido, de tal forma que a continuación se proponen algunas recomendaciones específicas para los procesos de reclutamiento y selección.

## 4.2 Propuestas

Se requiere diseñar grupos de trabajo en los cuales intervengan tanto el sector público como el educativo, con el fin de que elaboren planes de estudio y evaluaciones de acuerdo a las actividades que se desarrollan día con día dentro de la Administración Pública Federal. Esto llevará a trabajar arduamente hacia el interior de las instituciones encargadas de elaborar los planes de estudio de Administración Pública con el fin de que se incluyan programas y actividades que proporcionen al servidor público una formación que le permita responder a las demandas y necesidades de la sociedad.

De tal forma que a continuación se hace una propuesta de cual debe de ser la formación que debe de tener un aspirante a ingresar a ejercer el servicio público en el marco del Sistema de Servicio Profesional de Carrera, con el fin de tener un referente más para ofrecer mayores oportunidades a los aspirantes de ingresar a ejercer la función pública y así disminuir el número de concursos declarados desiertos por falta de personal calificado.

Se debe considerar que la formación adquiere un nuevo rol y valor, su objetivo, es favorecer una verdadera revolución cultural, una orientación al cambio y con ello la valorización por parte de los funcionarios de principios vinculados a la responsabilidad, eficiencia y eficacia. Se debe de renovar su concepción basándose en el análisis de las necesidades reales de formación para una adecuada planificación, más que un menú de cursos generales.

De tal forma que se destaca el papel de la universidades, como las instancias idóneas para la formación de recursos humanos de alto nivel, teniendo en consideración que cuentan con una estructura adecuada para el desarrollo de programas de adiestramiento y el personal capacitado para tal fin.

En este contexto, la capacidad de trabajo en equipo, la capacidad de relación y la capacidad de situarse en la dinámica dentro de una organización se vuelven requerimientos imprescindibles en cualquier aspirante a ingresar al Servicio Público de Carrera. También es necesaria una formación para la toma de decisiones, resolución de conflictos y metodologías de acción.

Por lo anterior, la formación en persona, directamente en el aula, y no la educación a distancia, se hace imprescindible. El aula debe de volverse un laboratorio donde observar y evaluar técnicas y comportamientos para transferirlos después a los puestos de trabajo. Cabe mencionar, que lo anterior no significa que la formación en persona deba ser la única, simplemente en algunos casos es ineludible.

Debe de ser una formación basada en la experiencia, donde haya intercambio de ejemplos y capacidades hacia el interior de la organización y a nivel internacional. El enfoque general de manera directa prevé también momentos formales de instrucción, pero predomina el análisis de la situación directamente, es decir la verificación en el campo, debe de responder a la dinámica de los procesos y del aparato estatal en su conjunto.

Asimismo, la formación debe estar guiada conforme a la demanda en cuanto a contenidos, métodos, prestadores de servicios formativos, la calidad de los cursos y la organización de la oferta de empleo.

Aunado a lo anterior, se plantea abandonar el modelo de estructuras curriculares rígidas, divididas en disciplinas o materias que dejan en el estudiante la responsabilidad de integrar conocimientos que no siempre se presentan de manera estructurada y clara. Se propone una formación multidisciplinaria, en la cual el trabajo en equipo es una condición necesaria, en donde haya comunicación y cooperación efectiva entre diferentes campos de conocimiento que revelen nuevos objetos de estudio.

En relación con las tres modalidades de ingreso, a continuación se mencionan 3 programas de formación de acuerdo a la situación del aspirante a ingresar al Sistema de Servicio Profesional de Carrera.

- *Programa de formación para aspirantes de nuevo ingreso a la Administración Pública.*

Es el conjunto de actividades que tienen como objetivo integrar profesionalmente al aspirante a la Administración Pública, adecuando su competencia al ejercicio de las funciones a desempeñar en el puesto de trabajo al que desea ingresar y al contexto del área a la que se integraría.

- *Programa de formación general para los aspirantes al Sistema*

Son las acciones formativas cuyo objetivo es el de proporcionar o actualizar un conjunto de conocimientos, técnicas, destrezas o actitudes útiles y aplicables a situaciones genéricas de trabajo. En esta formación básica se encuentran los conocimientos transversales que pueden aplicarse en un amplio número de puestos de trabajo.

- *Programa de formación para el servidor público que se encuentra dentro de la Administración Pública.*

Engloba las actividades formativas que permiten adquirir o desarrollar las capacidades y valores necesarios para el correcto desempeño de los compromisos profesionales del puesto de trabajo ocupado, teniendo en cuenta sus características y exigencias.

- *Programas de formación para el servidor público que desea promoción que se encuentra dentro de la Administración Pública.*

Son aquellas acciones formativas que van dirigidas a proporcionar al servidor público los conocimientos, habilidades, técnicas y motivación que le faciliten el desarrollo profesional y progreso durante su servicio profesional, por medio del sistema establecido para la promoción interna.

Para lograr lo anterior, se propone la creación de una Escuela de Administración Pública, la cual adoptará un papel muy importante en cuanto al desarrollo de las nuevas políticas de formación que se quieran implantar progresivamente para la capacitación de los servidores públicos, constituyéndose también como un instrumento con una incidencia directa en los procesos de cambio de la Administración Pública.

La Escuela fungirá como centro promotor y coordinador de todas las actividades formativas del personal que contempla el Sistema de Servicio Profesional de Carrera, con la misión de ser un instrumento de apoyo para la modernización de la Administración Pública, a través de la capacitación y desarrollo de los recursos humanos empleando para ello la formación. Asimismo, deberá adquirir un compromiso en el cual asumirá la responsabilidad de contribuir en la transformación de la Administración Pública, a través de la elaboración de métodos fundados en los Planes y Acuerdos que se hayan formulado para hacer mejoras en la Administración Pública.

La misión de la Escuela será potenciar la modernización, calidad y profesionalización de la Administración, a través de la formación y perfeccionamiento de los servidores públicos, aportando un valor añadido a los servicios prestados al ciudadano. Dicha escuela deberá convertirse en el instrumento adecuado para facilitar que la Administración Pública Mexicana, por medio de la formación de servidores públicos, alcance el cumplimiento de su finalidad última y razón de ser: atender las demandas de la ciudadanía con el máximo nivel de calidad y eficiencia.

## FUENTES DE INFORMACIÓN

### Bibliografía

Aguilar, Luis F (1996); "La silenciosa, heterodoxa reforma de la administración Pública", en Revista de Administración Pública, INAP, Núm. 91.

Arellano David, Cabrero Enrique y Del Castillo Arturo (2000); "Reformando al Gobierno, una visión organizacional del cambio gubernamental", Miguel Ángel Porrúa, México.

Barzelay, Michel (1998); "Atravesando la burocracia". Una nueva perspectiva de la Administración Pública, México, Fondo de Cultura Económica.

Guerrero Orozco, Omar (1998); "El funcionario, el diplomático y el juez"; Plaza y Valdés Editores; México.

Haro Bélchez, Guillermo (2000); "Servicio Publico de Carrera: Tradición y Prospectivas", México, Instituto Nacional de Administración Pública.

Martínez Puón, Rafael, (2003); "La profesionalización de la Administración Pública en México", Instituto Nacional de Administración Pública, Madrid, España.

Pardo, Maria del Carmen (1995); "La Modernización Administrativa en México", El Colegio de México.

Schmelkes, Corina. (1998), "Manual para la Presentación de Anteproyectos e Informes de Investigación", Editorial Oxford, México.

Uvalle Berrones, Ricardo, (2000), "Institucionalidad y Profesionalización del Servicio Público en México", Retos y Perspectivas, Plaza y Valdez Editores, México.

Uvalle Berrones, Ricardo, (2003), "La Responsabilidad Política e Institucional de la Administración Publica", Instituto de Administración Pública del Estado de México, A.C.

Uvalle Berrones, Ricardo y Bravo Ahuja Ruiz, Marcela (coordinadores), (1999), "Visión Multidimensional del Servicio Público Profesionalizado", Plaza y Valdés Editores, México.

### Revistas y Artículos

Arellano Gault, David (2003); "Profesionalización de la Administración Pública en México: de un sistema autoritario a un sistema meritocrático rígido?", en Retos de la Profesionalización de la Función Pública, CLAD, Venezuela. [www.unpan1.un.org/intradoc/groups/public/documents/CLAD/CLAD00451040.pdf](http://www.unpan1.un.org/intradoc/groups/public/documents/CLAD/CLAD00451040.pdf)

Carrillo Castro, Alejandro (2003); "La reforma administrativa en México desde la perspectiva de la formación de funcionarios públicos"; en VII Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública, Panamá. [www.unpan1.un.org/intradoc/groups/public/documents/CLAD/clad0047427.pdf](http://www.unpan1.un.org/intradoc/groups/public/documents/CLAD/clad0047427.pdf)

Guerrero Amparán, Juan Pablo, (1998); "Un estudio de caso de la reforma administrativa en México: Los dilemas de la instauración de un servicio civil en el ámbito federal. México", Documento de Trabajo No. 61, CIDE, División de Administración Pública, México.

Guerrero Amparán, Juan Pablo (2000); “Consideraciones sobre la instauración del Servicio Civil en México”, Documento de Trabajo No. 90, CIDE, División de Administración Pública, México.

Hartasánchez Garaña, José Miguel (2002); “Perfil dinámico de la cultura organizacional de los directivos públicos en México; en VII Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública; Lisboa, Portugal. [www.unpan1.un.org/intradoc/groups/public/documents/CLAD/clad0043907.pdf](http://www.unpan1.un.org/intradoc/groups/public/documents/CLAD/clad0043907.pdf)

Merino Huerta, Mauricio (1996); “De la lealtad individual a la responsabilidad pública” en Revista de Administración Pública No. 91, INAP, México.

Moreno Espinosa, Roberto (2002); “Profesionalización y Servicio Público de Carrera, asignaturas pendientes en el México del siglo XXI”; en ”; en VII Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública; Lisboa, Portugal. [www.unpan1.un.org/intradoc/groups/public/documents/CLAD/clad0043910.pdf](http://www.unpan1.un.org/intradoc/groups/public/documents/CLAD/clad0043910.pdf)

#### Documentos Institucionales

Consejo Científico del Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo, “Una Nueva Gestión para América Latina”, Caracas, Venezuela, 14 de octubre de 1998.

#### Legislación

Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, México 2001.

Ley del Servicio Profesional de Carrera en la Administración Pública Federal; Diario Oficial de la Federación, 10 de abril de 2003.

Reglamento de la Ley del Servicio Profesional de Carrera en la Administración Pública Federal, Diario Oficial de la Federación, 2 de abril de 2004.

Plan Nacional de Desarrollo; Poder Ejecutivo Federal; 1995 – 2000; México, 1995.

Plan Nacional de Desarrollo; Poder Ejecutivo Federal; 2001 – 2006; México, 2001.

Programa de Modernización de la Administración Pública; Poder Ejecutivo Federal; 1995 – 2000; México, 1995.

Convocatorias para Concursos de plazas vacantes del Servicio Profesional de Carrera en la Administración Pública Federal Diario Oficial de la Federación; 11, 17, 24, 31 de agosto de 2005;.

#### Páginas de Internet

[www.clad.org.ve](http://www.clad.org.ve)

[www.funcionpublica.com](http://www.funcionpublica.com)

[www.innova.gob.mx](http://www.innova.gob.mx)

[www.normateca.gob.mx](http://www.normateca.gob.mx)

[www.sisi.org.mx](http://www.sisi.org.mx)

[www.senado.gob.mx](http://www.senado.gob.mx)

[www.trabajaen.gob.mx](http://www.trabajaen.gob.mx)

[www.uia.com.mx](http://www.uia.com.mx)