



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA
DE MÉXICO

FACULTAD DE CIENCIAS POLÍTICAS Y SOCIALES

*EL PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE
ASPIRANTES A INGRESAR A LA ADMINISTRACIÓN
PÚBLICA FEDERAL, A TRAVÉS DEL SUBSISTEMA DE
INGRESO DEL SERVICIO PROFESIONAL DE CARRERA.*

TESINA

QUE PARA OBTENER EL GRADO DE:

LICENCIADO EN CIENCIAS POLÍTICAS Y ADMINISTRACIÓN
PÚBLICA

(ADMINISTRACIÓN PÚBLICA)

PRESENTA:

MIGUEL ANGEL PIMENTEL SALDAÑA

ASESOR:

MTRO. BRAIAN FERNÁNDEZ OSORIO



CIUDAD UNIVERSITARIA, CIUDAD DE MÉXICO.

2019.



Universidad Nacional
Autónoma de México



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.

Dedicatoria

A Francisco y Laura mi razón de vida.

A Daniel y Jocelyn mi motivación de vida.

A Braian por todo su apoyo y ser amigo de vida.

Agradecimientos

A la Universidad Nacional Autónoma de México, mi alma mater, por todos los conocimientos brindados en sus aulas como universitario, desde la educación media superior hasta mi formación profesional.

A mis padres Francisco y Laura, por su confianza y amor incondicional, y apoyar todas mis decisiones; son mi más grande orgullo y ejemplo de vida; mi amor y gratitud por siempre.

A mis hermanos Daniel y Jocelyn, compañeros de vida y aliciente para superarme, y ser un mejor hermano, a ustedes mi amor fraternal.

A todos mis amigos, por coincidir y ser compañeros que elegí para compartir cada momento de esta vida.

A mi asesor Braian, por el impulso y motivación a concluir este proceso tan importante en mi vida académica, pero sobre todo por brindarme algo más valioso su amistad.

A mis jefes y compañeros de la Secretaría de Turismo, por todas las facilidades y comprensión para poder realizar esta tesina.

Gracias a Dios, que me permitió llegar a este momento trascendental en mi vida.

A todos, gracias.

Índice

Introducción.....	7
1. Marco Conceptual y Teórico.....	13
1.1 Conceptualización de la Administración Pública.....	14
1.2 Conceptualización del Recurso Humano.....	16
1.3 Conceptualización del servicio civil de carrera.....	22
1.4 Conceptualización del Servicio Profesional de Carrera.....	29
1.5 Marco Jurídico del Servicio Profesional de Carrera.....	35
1.5.1 Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos.....	36
1.5.2 Ley de Planeación.....	38
1.5.3 Ley Orgánica de la Administración Pública Federal.....	39
1.5.4 Ley General de Responsabilidades Administrativas.....	41
1.5.5 Ley del Servicio Profesional de Carrera de la Administración Pública Federal.....	42
1.5.6 Reglamento de la Ley del Servicio Profesional de Carrera de la Administración Pública Federal.....	44
1.6 Consideraciones Finales.....	45
2. La implementación del Servicio Profesional de Carrera en la Administración Pública Federal.....	46
2.1 Origen, Diseño Institucional y Funcional del Servicio Profesional de Carrera.....	47
2.2 Diagrama de Flujo de las Etapas del Subsistema de Ingreso del Servicio Profesional de Carrera.....	54
2.3 Atribuciones de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público y de la Secretaría de la Función Pública con relación al Servicio Profesional de Carrera.....	60
2.4 El Sistema del Servicio Profesional de Carrera está integrado por siete subsistemas para su funcionamiento.....	62

2.5	Operación del Servicio Profesional de Carrera en la Administración Pública Federal.....	64
2.6	Dependencias sujetas al Servicio Profesional de Carrera en la Administración Pública Federal.....	65
2.7	Organismos Administrativos Desconcentrados sujetos al Servicio Profesional de Carrera en la Administración Pública Federal.....	65
2.8	Dependencias No sujetas al Servicio Profesional de Carrera en la Administración Pública Federal.....	68
2.9	Organismos Administrativos Desconcentrados y Entidades Paraestatales No sujetos al Servicio Profesional de Carrera en la Administración Pública Federal.....	69
2.10	Datos Estadísticos del Servicio Profesional de Carrera.....	76
2.11	Consideraciones Finales.....	77
3.	El proceso de reclutamiento y selección del Subsistema de Ingreso del Servicio Profesional de Carrera.....	79
3.1	Comité Técnico de Selección.....	83
3.2	Plataforma del portal www.trabajaen.gob.mx	85
3.3	Concursos y Registro de aspirantes.....	86
3.4	Revisión Curricular.....	88
3.5	Exámenes de Conocimientos y Evaluaciones de Habilidades.....	90
3.5.1	Examen de Conocimientos.....	91
3.5.2	Exámenes de Habilidades Gerenciales.....	92
3.6	Evaluación de la Experiencia y Valoración del Mérito.....	94
3.7	Entrevista.....	98
3.8	Determinación.....	103
3.9	Recurso de Revocación.....	105
3.10	Consideraciones Finales.....	106

4. Propuesta para mejorar el Subsistema de Ingreso del Servicio Profesional de Carrera en la Administración Pública Federal.....	109
4.1 Desafíos y retos que se presentan en el Subsistema de Ingreso del Servicio Profesional de Carrera.....	110
4.2 Perspectivas hacia el futuro para el Servicio Profesional de Carrera en la Administración Pública Federal.....	120
4.3 Consideraciones Finales.....	123
5. Conclusiones.....	125
6. Bibliografía.....	131

Introducción.

La Administración Pública históricamente ha evolucionado y adaptado con el paso del tiempo, como la disciplina holística que entrama la expresión institucional del gobierno, es decir, quién realiza la función pública a cargo del Estado. Así que, es responsabilidad de las instituciones públicas ofrecer mejores prácticas administrativas, para atender las exigencias de los fenómenos sociales, políticos y económicos, con una visión innovadora que permita conjuntarse a la dinámica actual, es así, como toma sentido la idea de tener una Administración Pública profesionalizada y eficaz.

Por lo anterior, se debe precisar la diferencia entre servicio civil y Servicio Profesional de Carrera (SPC), para el autor Duhalt Krauss, el servicio civil de carrera, es un conjunto de normas legales, políticas y procedimientos administrativos; basados en técnicas de administración del personal, para mejorar los recursos humanos de la Administración Pública; en cambio el Servicio Profesional de Carrera, es un mecanismo que garantiza la igualdad de oportunidades de ingreso a la Administración Pública, para beneficio de la sociedad, conforme a lo establecido en la ley del Servicio Profesional de Carrera de la Administración Pública Federal.

Al respecto, México implementó la estrategia gubernamental del Servicio Profesional de Carrera en la Administración Pública Federal, que busco un Sistema para consolidar la profesionalización del servicio público, un asunto pendiente por años sin resolver en la Administración Pública de México, Asimismo, en el ámbito internacional se venía gestando un movimiento global, que cambiaba el paradigma ideológico de cómo se concebía al aparato gubernamental dentro del gobierno, en el contexto de la Globalización.

En este sentido, México en 1995 adopto la Modernización de la Administración Pública, que buscaba orientarla al servicio, necesidades e intereses de los ciudadanos, la profesionalización de los servidores públicos y combatir las prácticas de corrupción e impunidad dentro ámbito gubernamental. Así que se formuló el Programa de Modernización de la Administración Pública 1995-2000 (PROMAP) con acciones en: Participación y Atención Ciudadana; Descentralización y Desconcentración Administrativa; Medición y Evaluación de la Gestión Pública; y Dignificación, Profesionalización y Ética

del Servidor Público; y en relación a la capacitación de los servidores públicos, el Diagnóstico General del PROMAP señala que no era sistemática y carecía de un sistema de adiestramiento integral.

De lo anterior, se desprende la intención de instaurar en México un servicio civil denominado Servicio Profesional de Carrera, que llega tarde en comparación a otros países como Estados Unidos, Francia o Reino Unido que tienen experiencias con más de un siglo con relación a nuestro país, que a partir del Decreto publicado en el Diario Oficial de la Federación (DOF) el 10 de abril de 2003, se expidió la Ley del Servicio Profesional de Carrera de la Administración Pública Federal.

Cabe señalar, que desde un inicio cuando se empezó a discutir la reforma e implementación del Servicio Profesional de Carrera se tenía muy presentes varios problemas tradicionales del gobierno mexicano, como la corrupción, la ineficacia y el clientelismo. Por ello, fueron destacados aún más estas problemáticas por el Gobierno Federal que llegó al poder en México a partir del año 2000, ya que pretendía diferenciarse de toda una era de gobiernos de un partido distinto, con una nueva visión de gobierno.

Por lo anterior, la idea de implementación del Servicio Profesional de Carrera toma mayor auge durante la primera transición democrática en México, ya que fungió como un estandarte de la nueva forma de gobernar en el país, al tener la oportunidad de contar con una burocracia profesionalizada, capaz de responder a las nuevas prácticas de gobierno, dar continuidad a las políticas y estrategias que adoptó el Ejecutivo Federal, aunado a los cambios que se estaban gestando al interior de la Administración Pública Federal.

En otras palabras, el Servicio Profesional de Carrera ofreció un sistema que permitía reclutar y seleccionar capital humano para ingresar a la Administración Pública Federal. Por ello, esta investigación se desarrolló a partir de los procesos de selección de personal en los que participé, en las diferentes dependencias de la Administración Pública Federal, en los cuales pude identificar algunas problemáticas e inconsistencias que se presentaban en cada una de las etapas del concurso del Subsistema de Ingreso.

Ahora bien, un referente en el tema es el Doctor Rafael Martínez Puón al señalar que la organización y operación del Servicio Profesional de Carrera fue encargado a la Secretaría de la Función Pública, junto con Comités *ad hoc* en las secretarías; porque a

los Comités se les dio la atribución de seleccionar y operar los instrumentos específicos del servicio, mientras a la Secretaría de la Función Pública la de establecer la normatividad general, promover el servicio a través de una estrategias de cambio cultural, para centralizar la operación haciendo poco eficiente el proceso, además de supervisar, y en su caso detectar desviaciones significativas, para estar en posibilidades de corregir su operación¹.

En un inicio se planteó crear dentro de la Secretaría de la Función Pública una entidad experta, la Unidad del Servicio Profesional Federal, para que fuera la responsable directa de la implementación del servicio. No obstante, en el proceso de búsqueda para contar con un diseño equilibrado y con el apoyo político que había conseguido para la reforma, en los siguientes años se llevó a cabo una implementación ineficaz, incompleta y en muchos aspectos distinta al diseño que se había establecido en la ley y el reglamento; por ejemplo, volvió realidad que la Secretaría de la Función Pública se convirtiera en la operación en una entidad centralizadora, sobre-reguladora y, peor aún, encargada del Servicio Profesional de Carrera (cuando la Ley estableció claramente un marco descentralizado para su operación); además que la Secretaría de la Función Pública tenía a su cargo la agenda de modernización administrativa, que incluía otros objetivos, como la transparencia, la desregulación, la simplificación, la rendición de cuentas, y un gobierno austero, electrónico y de calidad.

Con una visión centralista, integradora y cortoplacista implicó que no se seleccionaran los instrumentos administrativos adecuados para la operación del Servicio Profesional de Carrera, cometiendo un grave error táctico, que demostró el desconocimiento de los aspectos más básicos de la implementación de políticas públicas, y que consistió en pretender implementar de forma rápida, simultánea, centralizada y digitalizada todos los subsistemas del Servicio Profesional de Carrera en las Dependencias de la Administración Pública Federal. No obstante, resulto demasiado compleja la instauración del Servicio Poblacional de Carrera, por sí mismo era ya ambicioso el querer implementar todas las partes del Servicio de Carrera de golpe, provocando múltiples críticas e inconformidades al Sistema, cuando debió ser de manera gradual su implementación,

¹ Véase en Martínez Puón, Rafael. *La nueva fisonomía del servicio profesional de carrera en México*. Revista del CLAD Reforma y Democracia. No. 43. Venezuela, 2009.

midiendo los potenciales riesgos y amenazas que implicaba su operación, para estar en posibilidades de identificar áreas de oportunidad y mejora.

Por lo anterior, el presente trabajo comienza con la conceptualización de las ideas principales hasta el marco normativo del Servicio Profesional de Carrera, ya que es necesario conocer los instrumentos legales vigentes expresados en las disposiciones legales que aplican, como la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos (CPEUM), la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal (LOAPF), la Ley del Servicio Profesional de Carrera de la Administración Pública Federal (LSPCAPF), y su Reglamento, entre otras más.

Para el segundo apartado, se describe cada una de las etapas que comprende el Subsistema de Ingreso del Servicio Profesional de Carrera, en la etapa I se enlistan los requisitos del puesto (revisión curricular), la asignación del folio de participación para el concurso y poder avanzar a la etapa II, para presentar los exámenes de conocimientos o técnicos y de habilidades gerenciales, y poder continuar en el concurso es necesario obtener un puntaje mínimo, para la etapa III que comprende la revisión documental (evaluación de la experiencia y valoración del mérito), para validar y verificar la información registrada en el perfil de TrabajaEn, y continuar a la etapa IV la entrevista, conforme a los puntajes más altos serán seleccionados de 3 a 5 aspirantes, si el universo de candidatos lo permite para ser entrevistados por el Comité Técnico de Selección (CTS), y llegar a la etapa V, la determinación que desarrollan los miembros del Comité, para elegir al candidato ganador y la lista de finalistas, que formaran parte de la reserva de la dependencia.

En este sentido, lo que se pretende analizar e identificar qué factores limitan su operación y las medidas correctivas que se pueden adoptar en las etapas del Subsistema de Ingreso que comprende los procesos de reclutamiento y selección de personal, que pretende ingresar a la Administración Pública Federal, de acuerdo a los principios y normas vigentes que rigen el Sistema.

Esto con la finalidad, de señalar que influye en la conducta de los servidores públicos que están a cargo del desarrollo de las etapas del proceso de reclutamiento y selección de personal, desvirtuando el Sistema que busca atraer talento que ingrese al sector público;

contraponiéndose el favoritismo que puede llegar a presentar vulnerando los principios de imparcialidad, objetividad, equidad y legalidad, por parte de los integrantes del CTS, responsables de elegir al candidato ganador del concurso, debido a que si dentro de los candidatos, hay un servidor público titular de carrera adscrito a la Dependencia, existe una marcada preferencia para que sea el ganador del concurso.

Por otro lado, las demandas sociales se han agudizado hoy en día, principalmente por la complejidad de las problemáticas y la escala de violencia que se vive en nuestro país, lo cual representa nuevos desafíos para seguir avanzando en la búsqueda de soluciones a los problemas que aquejan a la sociedad mexicana; debido al descontento social que impera a nivel nacional y los bajos niveles de aprobación en la gestión de la Administración Pública Federal 2012-2018, así como los reiterados actos de corrupción, por parte de altos funcionarios públicos, han detonado una mayor participación ciudadana.

Por ello, el Gobierno Federal ha buscado diseñar e impulsar políticas y acciones encaminadas para generar transformaciones profundas al aparato gubernamental, y poder adoptar nuevas formas para gobernar, y para fortalecer la rendición de cuentas a los ciudadanos, con miras para recuperar la confianza en las instituciones públicas.

Dentro de esta lógica, el diseño del modelo del Servicio Profesional de Carrera se pensó para crear las condiciones de trabajo y de vida para quienes están al servicio del Estado. Sin embargo, el planteamiento no correspondía a la realidad que existe en nuestro país, porque su diseño parte de bases técnico-metodológicas de otros modelos que permitían dar coherencia, viabilidad y soporte al modelo, pero no contemplaron en su implementación las condiciones económicas, políticas y socioculturales de nuestro país.

Un sistema de Servicio Civil se halla configurado e influido en mayor o menor medida por su marco jurídico. Asimismo, se debe entender como un instrumento para el logro de gobiernos más eficientes y organizaciones capaces de gastar mejor, optimizar los recursos y reducir sus costos. Los gastos que se puedan ejercer para incrementar la profesionalización deben ser considerados como inversión, y basarse en planes viables que contemplen los retos a superar y los que se pueden llegar a presentar.

Cabe señalar, que dentro de los procesos del Servicio Profesional de Carrera se encuentra: el reclutamiento de personal, que comprende las políticas y prácticas del área

de recursos humanos, dirigidas a buscar y atraer candidatos a los puestos de trabajo que se encuentran vacantes y deben ser cubiertos; y el de selección de personal, que comprende la elección y aplicación de los instrumentos para elegir. Asimismo, los sistemas de carrera se basan en un diseño jerarquizado de las plazas que implica que los empleados reclutados en un determinado nivel puedan con el tiempo ascender a una carrera administrativa a través de los niveles, hasta el máximo nivel que logren alcanzar conforme al perfil del puesto.

En este sentido, se necesita un replanteamiento al diseño y etapas del Subsistema de Ingreso del Servicio Profesional de Carrera, para que adopte mejores controles de confianza para el personal que interviene en el proceso de reclutamiento y selección de personal, ya que no basta sólo con reformar la normatividad vigente para contar con un mejor instrumento jurídico que permita atender las problemáticas que aquejan desde su origen al Sistema y se puedan fortalecer los principios de imparcialidad, igualdad de oportunidades, objetividad y mérito entre los aspirantes, con la intención de atraer talento que posea vocación de servicio a los concursos de selección de personal que busca ingresar a la Administración Pública Federal.

Asimismo, con un nuevo enfoque para la política del Servicio Profesional de Carrera, a través de un modelo de profesionalización acorde a la cultura organizacional del servicio público en México. Por lo anterior, es importante retomar la propuesta de una nueva ley de profesionalización, que contemple un sistema más descentralizado, eficiente, con mejores controles y supervisado por una Unidad Administrativa autónoma, para estar en posibilidades de desarrollar una carrera administrativa bajo un modelo de profesionalización de funcionarios públicos, y poder prestar servicios públicos de calidad con una cultura de servicio, que favorezca los principios y valores éticos en la Administración Pública Federal.

Capítulo I.

Marco Conceptual y Teórico

En este primer capítulo se abordará el marco de referencia y los términos que se utilizarán a lo largo del presente trabajo de investigación que servirá de hilo conductor para alcanzar los objetivos que se establecieron, y que son el punto de partida para el análisis de los procesos que desarrolla el Subsistema de Ingreso del Servicio Profesional de Carrera en la Administración Pública Federal.

En la actualidad, el mundo está inmerso dentro de las grandes transformaciones sociales, económicas y políticas que se están desencadenando en el mundo y México no es ajeno a esta dinámica, por lo cual busca transitar hacia una sociedad moderna y de vanguardia, de acuerdo a las condiciones socioeconómicas que imperan en los países más desarrollados.

El camino para posicionar a México dentro de esta oleada de transformaciones del Siglo XXI requiere de una Administración Pública más eficiente, transparente y orientada a resultados, que permita afianzar su vocación responsable, honesta, y con apego a Derecho, con la intención de recobrar la confianza de la ciudadanía en las instituciones, a través de nuevas y mejores prácticas administrativas orientadas a prestar servicios de calidad.

En el primer apartado, se conceptualiza a la Administración Pública y los elementos que la componen, así como su importancia en el gobierno, al ser el brazo ejecutor del Estado. Después, se aborda el concepto de los Recursos Humanos y el valor que tiene al interior de las organizaciones, como agente de cambio. En tanto, para el tercer apartado se conceptualiza el Servicio Civil, como modelo a seguir por los países que tienen la voluntad de adoptarlo; y en el cuarto apartado, el concepto del Servicio Profesional de Carrera como el modelo que adopta México para implementar la profesionalización del servicio público, y finalmente, un breve análisis del marco jurídico, que compone el Servicio Profesional de Carrera en la Administración Pública Federal.

1.1 Conceptualización de la Administración Pública

La Administración es una disciplina que se relaciona estrechamente con otras Ciencias Sociales, como la Economía, la Sociología y el Derecho, entre otras más. Sin embargo, existe una interpretación equivocada acerca de la Administración Pública, a la que se etiqueta: de ser una rutina de oficina, ya que se desconoce su estudio científico, y su aportación como disciplina al campo de las Ciencias Sociales.

A lo largo de la historia de la humanidad, en la conformación de las primeras civilizaciones y lo que hoy se conoce, como Estado-Nación, existieron diversas actividades administrativas y organizacionales que ofrecieron los primeros datos acerca del campo de estudio de la Administración Pública.

Pero no es hasta que, en 1808, C. J. Bonnin ofreció una definición más desarrollada sobre la Administración Pública, es decir, *la que tiene la gestión de los asuntos comunes respecto de la persona, de los bienes y de las acciones del ciudadano como miembro del Estado, y de su persona, sus bienes y sus acciones como incumbiendo al orden público.*²

Hay que resaltar que la Administración lleva por apellido Pública, ya que consiste en la administración general del Estado, y porque reúne las relaciones entre los ciudadanos y el gobierno. *Las otras administraciones son llamadas especiales porque son ramas de la Administración Pública, que tiene una dirección propia como impuestos, monedas, bosques, aduanas, bienes del dominio público y el timbre, donde en cada una de ellas, es el Estado el que actúa sobre el Estado como cuerpo político, prescindiendo de los individuos y los intereses privados en su relación con el orden público*³.

Sin embargo, nuevamente C. J. Bonnin en 1829 vuelve a definir a la Administración Pública como *“una potencia que arregla, corrige y mejora cuando existe, y da una dirección más conveniente a los seres organizados y a las cosas.”*⁴En este orden de ideas, el autor

² C.J. Bonnin, *Principes d'administration publique*, 1809, en Omar, Guerrero, *Principios de Administración Pública*, Fondo de Cultura Económica, México, 2003.p. 59.

³ *Idem.*

⁴ C.J. Bonnin, *Abrégé des principes d'Administration*, D'après la troisième édition. Paris, Amable-Costes, Libraire-Éditeur. 1829. [en línea]. México. Disponible en: <http://www.cjbonnin.org/FR/OEUVRE%20ECRITE/EDITIONS%20DES%20PRINCIPES/ABREGUE1829.pdf>. [2017, septiembre, 25.]

establece que la Administración Pública, engloba todo lo concerniente a las relaciones de la sociedad, en interés de orden social, que sirve de base para establecer los cuatro principios de la Administración Pública: el primero establece que la administración nace con la asociación o la comunidad; el segundo señala que la conservación de ésta, es el principio de la administración; el tercero indica que la administración, es el gobierno de la administración, y finalmente, el cuarto refiere que la acción social, es su carácter, y su atribución la ejecución de las leyes de interés general.

En este sentido, la Administración Pública entraña una doble función, por un lado, los servicios públicos, y por el otro, las relaciones entre el gobierno y los individuos, concibiendo a la primera de forma orgánica y reglamentaria, mientras que la segunda como órgano de derecho. De tal manera, que la Administración Pública, es la encargada del cuidado y conservación de los intereses de la sociedad, conforme a las disposiciones normativas.

Asimismo, la Administración Pública es el eslabón, que une a todas las partes del Estado, y las conjunta en su relación inherente con el gobierno, ya que es el marco de acción que va permitir alcanzar las metas y objetivos que se trazan en la Planeación Nacional; visiblemente la práctica administrativa, viene a constituir la esencia del gobierno, el modo en que se organiza, y la forma en cómo se concibe al servicio público, es a través de la Administración Pública.

Así que la Administración Pública, es el gobierno de la comunidad en su acción ejecutiva directa de aplicación, de modo que es pasiva como voluntad determinante que es la ley, mientras que es activa como ejecución determinada. La ejecución de las leyes de interés general es, por consiguiente, su verdadera atribución.⁵

La Administración Pública, entraña una acción social que sustenta una ciencia basada en elementos naturales y brinda los fundamentos de principios universales y fijos. *Su concepto de administración, amplio y comprensivo, tiene una correspondencia igualmente magna: la ciencia de la administración que, es en efecto la ciencia de las relaciones entre la comunidad y los individuos, y de los medios de conservación de esas mismas relaciones*

⁵ J. Bonnin, Principes d'administration publique, 1809... *Op. Cit.* p.52.

*por la acción de las leyes y de los magistrados sobre las personas y las propiedades, en todo lo que interesa el orden social.*⁶

Sin embargo, el papel principal de la Administración Pública como garante de los fines del Estado, *es una vinculación entre los poderes públicos que muestra gran complejidad y que rebasa la conceptualización a considerar a la Administración Pública como exclusiva del poder Ejecutivo. En cambio, puede afirmarse que son todos los poderes públicos establecidos los que realizan la función pública*⁷.

De tal manera, que la Administración Pública *realiza la función pública a cargo del gobierno y en representación del Estado, los servicios públicos son compatibles mediante fórmulas de concesión o explotación legalizadas para que entes sociales distintos al gobierno pueden proveerlos, inclusive con legítimas utilidades económicas para los prestadores de servicios.*⁸

No obstante, la Administración Pública ha experimentado a lo largo del tiempo una serie de cambios en todos sus procesos, debido a la necesidad de adecuarse al contexto y a la dinámica social. En este sentido, se inserta el enfoque de modernización de los sistemas de administración de personal, con la finalidad de fomentar la eficiencia en el funcionamiento de la burocracia, es decir, con personal más profesionalizado para desempeñarse en el servicio público.

1.2 Conceptualización del Recurso Humano

El concepto de recurso humano hace alusión a las personas que son parte de las organizaciones con determinadas funciones y actividades; las cuales pasan la mayor parte de su tiempo trabajando en las organizaciones. Por lo tanto, son un binomio las organizaciones y el personal, al necesitarse mutuamente para operar y alcanzar los objetivos de la organización, aunque se requieren recursos financieros, materiales y tecnológicos, por consiguiente, la denominación de recursos humanos, para llamar a las personas que laboran en las organizaciones.

⁶ C.J. Bonnin, *Abrégé des principes... Op. Cit.* p.3

⁷ Castelazo, José. R. *Administración Pública: Una visión de Estado*, Instituto Nacional de Administración Pública, México, 2007, p. 11

⁸ *Ibidem.* pp.17-18

En este contexto la burocracia⁹, descrita por Max Weber es la forma más eficiente de organización, teniendo en cuenta la complejidad de los aparatos gubernamentales y pensando en las necesidades de las sociedades cambiantes y dinámicas. Así que acuñó el concepto de burocracia, como una forma de organización humana, basada en las normas impersonales y la racionalidad, que garantiza la máxima eficiencia posible en el logro de sus objetivos, es decir, lograr los fines que la crearon, no más, no menos. Asimismo, la burocracia comprende ciertas características como: normas, división del trabajo, jerarquías y procedimientos estandarizados.

Sin embargo, en la organización es más frecuente observar que se trabaja solo por cumplir un horario o un empleo, ante esta situación ya no se distingue quien es el mejor del peor; por ello se buscó crear unas nuevas estrategias al interior de las organizaciones como: trabajo en equipo, planeación estratégica, obtención de resultados, liderazgo, entre otras; para alcanzar de las metas que se establecieron dentro de la visión, misión y objetivos de la organización.

Por otro lado, para Max Weber la dominación legal es un orden jurídico racionalmente “institucionalizado acorde a fines o valores”, que delimita de manera abstracta la función de los cuadros burocráticos “legalidad” y de los gobernantes “mandato impersonal.” Así que, el funcionario trabaja con un contrato en el que se especifica horarios, limitaciones, medidas de vigilancia y disciplina que puedan aplicar “competencia y legalidad de la función”. Además, el funcionario tiene posibilidades de hacer “carrera burocrática”, que se caracteriza por la no apropiación del cargo y “la separación de los medios administrativos”¹⁰

En este sentido, la tipificación burocrática de Weber exige que ésta se realice con un margen amplio de causalidad dentro de la estructura. Es decir, teoría sociológica y realidad social concreta se interrelaciona, tanto en el planteamiento teórico como en la investigación, supeditando la teoría “elaboración del tipo” a la realidad “realización del tipo”.

Por lo anterior, y de acuerdo al modelo weberiano el aparato administrativo, ocupa un lugar primordial al interior de un país; es así como se posiciona en la Administración

⁹ Weber, Max, *¿Qué es la Burocracia?* Ediciones Coyoacán, México, 2011.

¹⁰ Weber, Max, *Economía y Sociedad*, Fondo de Cultura Económica, México, 1964.

Pública, la dinámica de los procesos de reformar y modernización. Sin embargo, el sector público no se ha adaptado rápidamente ante los nuevos tiempos; pese a que a las exigencias y demandas para contar con un gobierno más efectivo, eficiente y abierto; arrastrando asuntos como la pérdida de confianza en las instituciones públicas continúan rezagados.

En este sentido, México nunca había tenido un servicio civil, dado que la burocracia nació en una estructura política de clientelismo y corporativismo del empleo público donde la burocracia quedo atada al partido en el poder. Aunque, excepcionalmente, el servicio civil en México ha estado presente en algunas dependencias específicamente: la Secretaría de Relaciones Exteriores; el Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática; la Secretaría de Educación Pública; la Procuraduría General de la República; la Comisión Nacional del Agua; el Instituto Federal Electoral; la Secretaría de Hacienda y Crédito Público; y los Consejos de la Judicatura del Poder Judicial.

En el caso de México, el sistema del Servicio Profesional de Carrera busco instaurar una planificación con las necesidades cuantitativas y cualitativas de recursos humanos. Por ello, uno de los primeros pasos fue establecer un registro funcional denominado Registro Único de Funcionarios Públicos (RUSP), operado por las dependencias que comenzó siendo un sistema de información y registro, pero se convirtió en un instrumento de planificación, para la toma de decisiones en materia de recursos humanos; en tanto, para las convocatorias de las plazas vacantes o creación de puestos deberán estar autorizadas en las estructuras orgánicas y registradas en el Catálogo de puestos supervisado por la Secretaría de la Función Pública.

Por otro lado, la administración de personal conlleva a trabajar con los empleados, conocer su trabajo y sus procesos, porque son parte de la organización, es decir, administrar los demás recursos incluido el personal que la conforma, ya que constituyen los recursos humanos la base de la organización. Asimismo, dentro de la administración de los recursos humanos se identifica que los seres humanos poseen habilidades, capacidades, conocimientos, competencias, motivaciones, percepciones, intereses, etc., distintos de acuerdo a su formación y experiencia, aunque no se debe pasar por alto, que las personas son individuos con particularidades de personalidad, conductas,

expectativas, valores, metas y objetivos personales, necesidades, entre otras, que marcan su manera de actuar y los diferencian unos de otros.

Cabe señalar, que las relaciones personales están compuestas por una infinidad de interacciones de unos con otros, y a su vez con las organizaciones que están en su entorno. De tal manera, que la toma de decisiones permite a las personas solucionar problemas y enfrentar situaciones cotidianas, no obstante, la base de este proceso de decisiones a nivel personal es la racionalidad, es decir, los medios que utilizamos para poder alcanzar un fin.

Las personas en su conjunto constituyen el capital humano de la organización. Este capital puede valer más o menos en la medida en que contenga talentos y competencias capaces de agregar valor a la organización, además de hacerla más ágil y competitiva. Por lo tanto, *ese capital vale más en la medida que tenga influencia en las acciones y destinos de la organización. Para ello, la organización debe utilizar intensamente cuatro detonadores indispensables.*¹¹

- Autoridad: delegar autoridad a las personas, para que puedan tomar sus propias decisiones en el trabajo.
- Información: generar canales que permitan compartir la información y que esta permita tomar decisiones y buscar nuevas alternativas para poder resolver los problemas.
- Recompensas: actúa como un mecanismo de incentivo, que motiva a las personas a esforzarse más para alcanzar los objetivos organizacionales.
- Competencias: generar las condiciones para que cada persona pueda desarrollar al máximo su potencial, y a su vez, contribuya al logro de los objetivos de la organización.

Los recursos humanos se distribuyen en niveles distintos: en el *nivel institucional* de la organización (dirección), en el *nivel intermedio* (gerencia y asesoría) y en el *nivel operacional* (técnicos, empleados y obreros junto con los supervisores de primera línea). Asimismo, los recursos humanos *constituyen el único recurso vivo y dinámico de la organización, además, de ser el que decide cómo manipular los demás recursos, que son*

¹¹ Chiavenato, Idalberto, *Construção de talentos: coaching & mentoring*, Río de Janeiro, Elsevier, Campus, 2002, pp. 9-10.

de por sí inertes y estáticos. Además, conforman un tipo de recurso dotado de una vocación encaminada al crecimiento y al desarrollo.¹²

Los recursos humanos al interior de las organizaciones son ese engranaje que hacen operar a las organizaciones, de ahí la importancia del personal en las organizaciones, por que contribuyen y permiten la consecución de los objetivos y metas de la organización.

Cabe señalar, que, hasta hace un tiempo, las personas se consideraron como recursos humanos en las organizaciones. Pero *¿qué es un recurso? en general, algo material, pasivo, inerte y sin vida propia, que ayuda a los procesos organizacionales en términos de materias primas, dinero, máquinas, equipos, etc. Sin embargo, ¿serán las personas meros recursos organizacionales? depende de la manera en la que se entienda su actividad dentro de la organización.*¹³

En este sentido, las cosas han cambiado mucho las organizaciones ahora buscan administrar el personal, por medio de estrategias que permiten atraer personal más capacitado y competente para fortalecer a la organización. *“Las personas dejan de ser meros recursos productivos para convertirse en el capital humano de la organización”*¹⁴. Lo más importante hoy en día, es desarrollar y explotar al máximo el talento que posee el capital humano.

El departamento de recursos humanos busca seleccionar, capacitar y evaluar conforme a los estándares de los procesos y las políticas, que se establezcan para reclutar y seleccionar personal. Quiénes se encargan de esta labor, los administradores de personal dieron un giro a las formas de cómo administrarlo, esto en aras de contar con un equipo de trabajo más profesionalizado y con acciones estratégicas que permitan ser organizaciones más eficientes y eficaces.

Los procesos básicos en la administración de los recursos humanos son cinco: *integrar, organizar, retener, desarrollar y auditar a las personas*¹⁵. El ciclo de la administración de

¹² Chiavenato, Idalberto. *Administración de Recursos Humanos El capital humano de las organizaciones*, Octava Edición, Mc Graw Hill, México, 2007.P.94

¹³ Chiavenato, Idalberto, *Construção de talentos: coaching... Op. Cit.*, p. 67.

¹⁴ Chiavenato, Idalberto, *Cómo transformar RH (de un centro de gasto a un centro de utilidades)*, São Paulo, Makron, Pearson, 2000. pp. 36-63.

¹⁵ Chiavenato, Idalberto. *Administración... Op. Cit.* p. 119.

los recursos humanos comprende esa consecución de etapas que van a permitir consolidar mejor la plantilla del personal dentro de las organizaciones. Esto a través de políticas, que son una serie de reglas establecidas que van a permitir operar y garantizar alcanzar los objetivos de la organización, las cuales varían en cada una, de acuerdo a los objetivos que se pretenden cumplir, los medios que se utilizan y los fines que se pretendan alcanzar.

La conceptualización y valor de la palabra capital humano, fue reconocido por primera vez, en 1964 en el libro de Gary S. Becker, titulado Capital Humano. Hoy en día, *el capital humano está reconocido como la principal fuente para la creación de la riqueza, en esta era del conocimiento en la que vivimos y trabajamos*¹⁶.

Asimismo, define la teoría del capital humano “*como el conjunto de las capacidades que un individuo adquiere por acumulación de conocimientos generales o específicos, de savoir-faire, etc.*”¹⁷. En este orden de ideas, Gary Becker en su teoría hace dos planteamientos para formar capital humano: el primero se refiere a la formación en general, que se adquiere en la educación, y el segundo, a una formación específica que se gesta en el trabajo, que generará un doble beneficio por que permite desarrollar al trabajador, y al mismo tiempo que alcanzar los objetivos organizacionales.

Al respecto, Becker puntualiza: “*la importancia creciente del capital humano puede verse desde las experiencias de los trabajadores en las economías modernas que carecen de suficiente educación y formación en el puesto de trabajo*”¹⁸. En este sentido, el reto se encuentra en la formación y capacitación continua del personal, así que el trabajo de administrar personal consiste en atraer y contratar capital humano que fortalezca a la organización, para que sea más competitiva y eficiente en el mercado.

Es por ello, que los trabajos rutinarios y repetitivos son cada vez más los que se delegan a las máquinas, en cambio al personal se le va a exigir que tenga habilidades de liderazgo, trabajo en equipo y solución de conflictos, que es responsabilidad del área de

¹⁶ Boettcher, Vanessa. *La Administración del Capital Humano y una Economía Difícil*. Success Insights International, Inc. Disponible en: [http://www.areas.com/km/Admon capitalhumano.htm/](http://www.areas.com/km/Admon%20capitalhumano.htm/) [2017, septiembre, 28.]

¹⁷ Valencia Rodríguez, Marino. *El capital humano, otro activo de su empresa Entramado* [en línea] 2005, (Julio-diciembre) Disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=265420471004> ISSN 1900-3803 [2017, octubre, 06]

¹⁸ Chiavenato, Idalberto. *Administración... Op. Cit.* p.11

recursos humanos, identificar y fortalecer estas herramientas gerenciales en el personal de la organización, por medio de un programa de capacitación.

De igual manera, se requiere que el personal en las organizaciones cuente con iniciativa, conocimientos, compromiso, aptitud y capacidades que le permita tomar decisiones para la solución de problemas, por medio del razonamiento, para aprovechar al máximo el aporte humano a las organizaciones, de ahí, su importancia en la actualidad del capital humano en las organizaciones, y ese interés por resaltar el valor del *talento humano*, que posee cada organización la hace más atractiva y competitiva en el mercado.

Sin embargo, la idea de una carrera administrativa dentro de la Administración Pública se esboza a través del servicio civil, esto se desarrollará en el siguiente apartado, donde se describe cómo surgió este término y la influencia que ha tenido el Sistema, para ser adoptado por otros países como un modelo a seguir, por los resultados que han obtenido aquellos países que los han implementado en sus gobiernos.

1.3 Conceptualización del Servicio Civil de Carrera.

¿Dónde surge esta concepción del servicio civil? Omar Guerrero remonta sus orígenes al siglo XVIII en Europa y América, específicamente en Alemania donde se dispuso a solicitar exámenes de ingreso para reclutar a los altos servidores públicos. De igual forma, sucedió en España con el establecimiento del estatuto del servicio público español. Lo que se pretendía con el servicio civil, es que fuese un referente para la sociedad, y al mismo tiempo, un agente de cambio en la vida política de aquellos países con años de tradición administrativa. Asimismo, será el ejemplo a seguir y sustento que utilizarán otros países interesados en adoptar el servicio civil.

En algunos países, el servicio civil tiene una importante relevancia, ya que es una de las instituciones más respetadas, lo cual obedece a su utilidad por estar basado en el principio del mérito, y está cimentado su interés por los problemas administrativos, así que fue necesario mejorar el desempeño del funcionario, ya que se requería de profesionales que discutiesen los problemas con conocimiento de causa; así que fue necesario formar a los servidores públicos. Es por ello, que el servicio civil puede ser implementado por cualquier país, que tenga la voluntad de adoptarlo y ejecutarlo en su vida institucional.

El servidor público, deja de ser un empleado de oficina, para convertirse en funcionario de Estado. Cabe señalar, que no existe una definición única acerca del servicio civil de carrera. No obstante, algunos autores la utilizan para señalar a la profesionalización del servicio público. Para efectos de esta investigación se mencionarán algunas de ellas, pero la que servirá como marco de referencia será la descrita en el diccionario de política y administración pública, que define al servicio civil como:

*“Un conjunto de acciones sistemáticas mediante las cuales los servidores públicos pueden ingresar, permanecer y desarrollarse profesionalmente dentro de la administración pública, proporcionando a su vez niveles altos de eficiencia y eficacia que redunden en el cumplimiento óptimo de los objetivos institucionales como respuesta a las demandas públicas que el gobierno recibe por conducto de su aparato administrativo.”*¹⁹

En este orden de ideas, el servicio civil será” *la racionalización de todos los procesos de administración de personal al servicio del Estado, llevados a rango de ley a fin de garantizar su vigencia y aplicación permanente; con el propósito de propiciar y fomentar en los trabajadores la realización de una auténtica carrera como servidores públicos.*²⁰

Por otro lado, el sistema del servicio civil representa un comportamiento ético que debe guiar la gestión pública y la toma de decisiones en la administración pública. Tal y como lo señala Peters y Rose, *“el control del servicio civil, es impensable sin la concientización de los funcionarios públicos de su papel de servidores de la ciudadanía y defensores del bien común”*²¹.

De la misma forma, la histórica fórmula combina los dos pilares sobre los cuales se fundamenta la identidad del servicio civil: la igualdad y el mérito. El concepto del servicio civil se identifica por ser el término adoptado en países como Inglaterra, Estados Unidos y demás países anglosajones.

Por su parte, el Doctor Martínez Puón nos refiere que el servicio civil de carrera, es *el instrumento que le brinda a los servidores públicos estabilidad en el empleo y una*

¹⁹ Martínez Silva, Mario. (Coordinación) *Diccionario de Política y Administración Pública*, Colegio de Licenciados en Ciencias Políticas y Administración Pública A.C. Vol. III. México, 1978.

²⁰ Guerrero Virgen, Rosa María. *El Servicio Civil en el Gobierno Federal*, Gaceta Mexicana de Administración Pública Estatal y Municipal, Número 14-15. 1984. p. 24

²¹ Richard Rose y B. Guy Peters, *Can Government go Bankrupt?*, Nueva York, Basic Books, 1978, p. 234 citado en McGregor y Solano, *Op. cit.*, p. 51.

*profesionalización continua, a través de procedimientos de ingreso y objetivos claros que se sustentan en el mérito y la igualdad de oportunidades y desarrollo permanente tendiente a la materialización de una carrera administrativa, con el propósito de que la administración pública cumpla con sus programas y alcance sus metas para satisfacer las necesidades y responder a las demandas de la ciudadanía de manera independiente e imparcial.*²²

En este sentido, los servicios civiles son un sistema institucional que cuentan con propósitos muy claros, como reducir la discrecionalidad a la hora de reclutar y seleccionar personal que ingrese a la Administración Pública, es decir, el servicio civil ayuda a disminuir la injerencia de la política en la administración de los recursos humanos; al mismo tiempo que brinda estabilidad y permanencia en el servicio público frente a las transiciones y alternancias partidistas en el poder.

Por su parte, el Manual de Administración Pública de la Organización de las Naciones Unidas (ONU) define al servicio civil o público como: *“el cuerpo no político, permanente de funcionarios que forma la espina dorsal de una administración nacional [...] los elementos de un sistema de servicio civil son una ley básica de administración de personal y un organismo responsable de su aplicación [...] En general puede sintetizarse perfectamente el principio del mérito con la máxima que dice que <<el ideal del servicio civil es encontrar el hombre para el puesto, no el puesto para el hombre>>”*.²³ Con este ideal plasmado para el servicio civil, se deben de redoblar esfuerzos en todos los procesos, para que no sea un ideal, sino un principio que rija el servicio público en la Administración Pública.

No obstante, el servicio civil le da una cara distinta a la Administración Pública en donde la política juega un papel primordial de acuerdo con el principio democrático de todo gobierno, aunque no como parte de su herencia. La función del servicio civil no se limita sólo a lo organizacional, sino que va más allá para incidir en el fortalecimiento institucional del país, es decir, crear una cultura de profesionalización en las instituciones.

²² Ruiz López Héctor, *La profesionalización de la burocracia en México una asignatura pendiente*, Instituto Universitario de Investigación José Ortega y Gasset: Universidad Complutense Madrid, 2010, p. 51

²³ Organización de las Naciones Unidas. (1962) *Manual de Administración Pública: Conceptos y prácticas modernos especialmente en relación con los países en desarrollo*, [en línea]. E.E.U.U: Departamento de Asuntos Económicos y Sociales. Disponible en: <http://www.omaguerrero.org/libros/ONUAP.pdf> [2017, septiembre, 17]

El servicio civil establece el ingreso a los cargos públicos, a través de un diseño competitivo que fomente las máximas de la igualdad de oportunidades y conforme al mérito. De esta manera, se busca atraer al personal más calificado a cambio de certidumbre y permanencia en el servicio público. De tal manera, que, con personal más competente por medio de un plan de formación profesional y esquemas de ascensos, promociones, estímulos e incentivos, se va a construir una carrera administrativa en el servicio público. Conforme a lo anterior, los servicios civiles buscan quebrantar las viejas prácticas al momento de reclutar y seleccionar personal, todo esto con la intención de fortalecer la vida institucional de las organizaciones.

El servicio civil de carrera es el conjunto de políticas y estrategias impulsadas desde la Administración Pública mediante un sistema, que regula con directrices muy claras el ingreso, la permanencia, el ascenso y el desarrollo profesional de los servidores públicos; teniendo un impacto al interior de las organizaciones gubernamentales, estableciendo está dicotomía entre lo meramente político y el quehacer administrativo. Asimismo, se basa en algunos principios, como la igualdad de oportunidades, la imparcialidad, la objetividad y el mérito, entre otros. Esto con la finalidad, de fortalecer la función pública mediante pilares que permitan al servicio civil sentar bases sólidas, para afrontar la dinámica actual de contar con personal más calificado, para asumir un cargo en el servicio público, y a la vez, hacer frente a la crisis de credibilidad que enfrenta el gobierno, por el aumento de las demandas sociales y la participación ciudadana.

Ahora bien, en el servicio civil deben converger las aptitudes y actitudes requeridas, para que un funcionario tenga desempeño eficiente en la Administración Pública, de acuerdo al cumplimiento de sus funciones y bajo un sistema de reglas y normas encuadradas en un programa de evaluaciones que permitan ingresar, permanecer y promover al personal. Lo anterior, con el objetivo de poseer servidores públicos con vocación de servicio y respeto a los principios que rigen el Sistema.

Cabe mencionar, que algunas características del servicio civil de carrera que se pueden distinguir en los procesos de reclutamiento y selección son: exámenes, y evaluaciones conforme al mérito para ingresar y permanecer en el servicio público, y un agente regulador que vigile el funcionamiento del Sistema. Bajo la idea de que a través de la impartición, complementación y perfeccionamiento de las capacidades de los funcionarios, sea un carácter distintivo del servicio civil; en el cual, los servidores públicos

con nombramiento entren bajo un sistema de rendición de cuentas, obtención de resultados y un esquema de evaluaciones para su ingreso, promoción y permanencia en el servicio público, por medio de procedimientos objetivos, anulando viejas prácticas como el favoritismo, porque el sistema está normado.

Por otro lado, la asociación que existe entre los términos “servicios civiles” y “de carrera” es lógica y correcta, en cambio hablar de un servicio civil o servicio profesional implica un grupo de funcionarios que, con base en sus méritos, desarrollan una carrera dentro del sector público, pero a su vez esta apreciación puede ser imprecisa, debido a las tradiciones nacionales, las condiciones políticas y su configuración organizacional, provocan que cada servicio civil tenga rasgos propios.

Dentro del universo de experiencias nacionales e internacionales, resulta posible distinguir con cierta claridad dos grandes modelos de servicio civil. En primer lugar, los "servicios civiles de carrera" propiamente dichos, que en ocasiones también suelen conocerse como "servicios civiles cerrados". En segundo lugar, los "servicios civiles de empleo" o "puesto", a veces llamados "servicios civiles abiertos". Si bien ambos modelos de servicio civil comparten una serie de características básicas comunes, también es posible encontrar entre ellos algunas diferencias relacionadas con su diseño estructural y los efectos que cada modelo puede tener en la gestión de los recursos humanos.²⁴

La instauración de un servicio civil ha generado debates en la mayoría de los países, que lo han implementado desde el Siglo pasado. En este sentido, las experiencias de implementación en otros países sirvieron para que México tomara las bases teórico-prácticas del servicio civil, buscando un cambio de paradigma en los procesos de reclutamiento, capacitación y promoción en el servicio público, para que los mecanismos de reclutamiento y selección de personal fueran conforme al mérito y así atraer a los aspirantes más competentes para el servicio público. Además, el servicio civil toma el principio de la igualdad de condiciones para ingresar, las evaluaciones del desempeño para la estabilidad laboral, la experiencia y la formación requerida para cada perfil de puesto, vinculando a los procesos de evaluación continua, para alcanzar un ascenso bajo

²⁴ Dussauge Laguna, Mauricio, *¿Servicio civil de carrera o servicio civil de empleo? Una breve discusión conceptual*, Revista Servicio Profesional de Carrera Volumen II, número 3, México. 2005. p.2.

un esquema de formación y capacitación, y su contra peso, las sanciones a quiénes no acrediten las evaluaciones requeridas para permanecer en el servicio público.

De tal manera, que la implementación del servicio civil de carrera en México requirió de una planeación y apoyo político, para poder articular y concretar las políticas, las estrategias y los objetivos que planteó el gobierno federal, para la profesionalización del servicio público. Es importante señalar, que fue resultado de la demanda de una burocracia profesionalizada, con el Servicio Profesional de Carrera adopta el servicio civil en su modalidad híbrida entre los modelos cerrado y abierto.

Para entender estos modelos con más claridad, está la conceptualización que hace Ramón Parada, al decir que *“un sistema abierto se funda, pues, como en las empresas privadas occidentales, en un inventario muy preciso de los puestos de trabajo. El reclutamiento del personal se hace al ritmo de las necesidades y la selección y los nombramientos se hacen para un puesto de trabajo concreto [...] Por el contrario, el sistema cerrado de carrera o sistema de función pública propiamente dicho, parte de la base de que el servicio a la administración exige una formación diferenciada y más completa o diversa de la que proporciona el sistema educativo general.”*²⁵

El modelo cerrado

El ejemplo más claro del modelo cerrado es el caso de Francia, que al igual que otros ejemplos de sus instituciones sirvieron para el constitucionalismo moderno, creando la Función Pública Francesa. Este proceso se dio durante la época de Napoleón cuando intentó utilizar las herramientas de organización del ejército para crear un orden de ciudadanos, diferente al militar o eclesiástico, que sirviese para el fortalecimiento de las nuevas instituciones.

La organización política del Estado francés era fuertemente centralizada y la organización administrativa en el modelo se sostiene por dos pilares:

a) *El sistema de carrera representa la posibilidad de una alternativa de vida profesional al servicio del gobierno. Implica un sistema de acceso y escala a través de la jerarquía, se accede a la carrera de acuerdo a la preparación o perfil profesional que podrá*

²⁵ Parada, Ramón. *Derecho administrativo*, Tomo II, Organización y empleo público. 5ta edición. Marcial Pons. Madrid 1991.p.331.

desarrollarse progresivamente. Hay una vinculación entre la permanencia y la profesionalización para lograr escalar al interior de un cuerpo.

*b) La organización en cuerpos, es la forma de organización interna por medio de la cual se agrupan los funcionarios por una misma materia y un estatuto propio.*²⁶

El modelo abierto

El modelo abierto toma como base la experiencia de la forma de trabajo de la empresa privada, que en esencia es individual y la división de las actividades, por lo cual, cada uno de los puestos está vinculado con los objetivos de la empresa, así que el trabajo se realiza conforme a las necesidades concretas de la productividad.

El ejemplo del modelo abierto se encuentra en los Estados Unidos de Norteamérica. En el cual, prevaleció la idea de libertad del individuo y transitó de la empresa al gobierno; en él *se definió un modelo que, además de la descripción puntual del puesto, implica la posibilidad de la destitución discrecional, lo que trajo consigo que el modelo abierto o de empleo en muchos casos derivara en el llamado sistema de botín. Este caso muestra que el contexto político es un factor que nos puede ayudar a entender la decisión de optar por un determinado modelo.*²⁷

En la medida en que un aspirante es apto para ocupar un cargo público, en ese momento asume la responsabilidad de desempeñarse de conformidad con la ley, y está idea de servir en el servicio público. Así que, el servicio civil de carrera es la política que va a permitir a los servidores públicos permanencia en la función pública y una capacitación continua para estar en posibilidades de contar con personal más profesionalizado.

²⁶Parada, Ramón, *Derecho Administrativo. Op. Cit.* p. 336 y *La degeneración del modelo de función pública* en la Revista de Administración Pública, Número 150 septiembre –diciembre 1999, p 420

²⁷ Universidad Complutense de Madrid. (2013) *La función Pública en México: de la Selección y Profesionalización en el Servicio Profesional de Carrera.* [en línea] España: Facultad de Derecho. Disponible en: <http://eprints.ucm.es/22830/1/T34729.pdf> [2017, septiembre 30]

1.4 Conceptualización del Servicio Profesional de Carrera

En México los servicios civiles “de carrera” suelen ser la referencia inmediata cuando se analiza el tema de la profesionalización administrativa²⁸. Por ello, probablemente sea pertinente analizar en primera instancia el conjunto de rasgos que caracterizan a este modelo de servicio civil²⁹.

En este sentido, Mauricio I. Dussauge identifica que en los servicios civiles de carrera parten de siete aspectos principales: El primero, este tipo de servicios civiles suelen encontrarse, en países en los que las actividades públicas/estatales se tienen en mayor estima y se consideran de mayor importancia que las actividades realizadas por el sector privado [...] Segundo lugar, en los países con servicios civiles de carrera tiende a suponerse que las personas que ingresan a la función pública tienen como objetivo trabajar en ella de por vida [...] Tercer lugar, los servicios civiles de carrera suelen ser también conocidos como "sistemas cerrados"³⁰. Esto se debe a que el ingreso de nuevos funcionarios públicos generalmente se realiza sólo a los niveles iniciales de la estructura organizacional [...] Cuarto, dentro de los servicios civiles de carrera los procesos de reclutamiento y selección suelen basarse en los siguientes elementos: i) quienes desean ingresar a la función pública deben contar con un nivel educativo; ii) la vía privilegiada de ingreso al servicio civil de carrera es el concurso público; y iii) la experiencia laboral previa en el sector privado de los candidatos no suele considerarse como un factor relevante para la selección definitiva³¹ [...] Quinto, en el marco de los servicios civiles de carrera los aspirantes no compiten por un puesto específico, sino por un puesto [...] Sexto lugar, los sistemas de promoción de los servicios civiles de carrera están específicamente diseñados para que los ascensos de los funcionarios se realicen sobre la base de "carreras" predeterminadas dentro de la misma estructura, cuerpo o grupo profesional [...] y Siete, los sistemas de promoción de los servicios civiles de carrera (como se deriva de

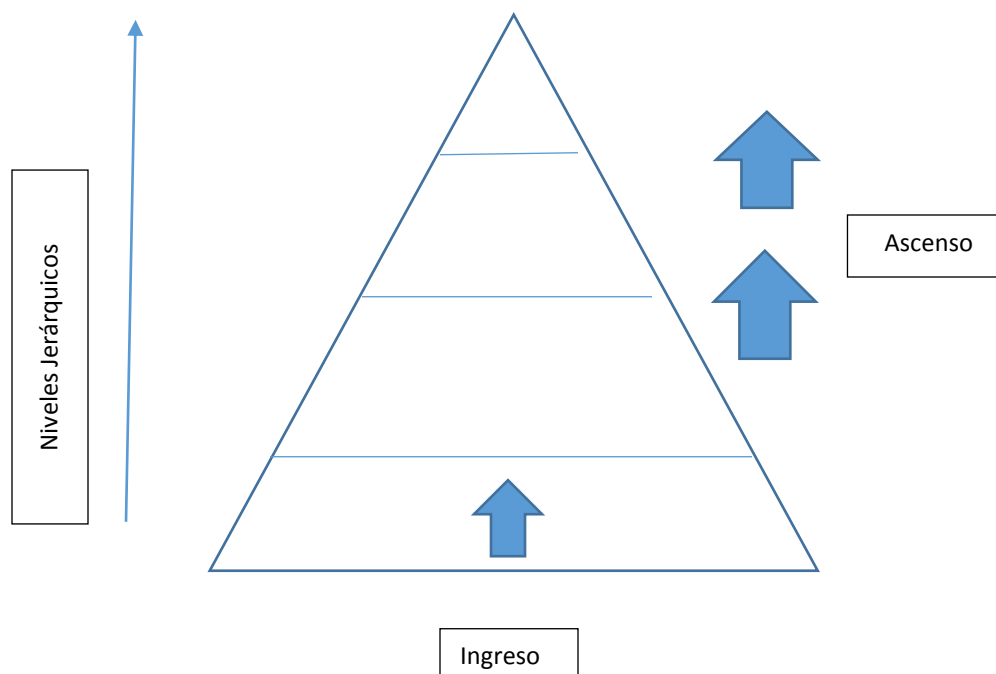
²⁸ Por ejemplo, Guillermo Haro Bélchez, *El Servicio público de carrera: tradición y perspectivas*, México: INAP, 2000; los artículos sobre este tema en José Luis Méndez (comp.), *Lecturas básicas de administración y políticas públicas*, México: El Colegio de México, 2000; o Guerrero, *Op. Cit.*

²⁹ Es importante reiterar que las páginas siguientes describen modelos ideales (en un sentido weberiano), por lo que no reflejan puntualmente las características de los servicios civiles en la realidad.

³⁰ Sobre este punto y los siguientes, véanse Robert Polet, “La Fonction Publique dans l’Europe des Quinze: Réalités et Perspectives”, *EIPASCOPE*, 1999, núm. 2, pp. 16-26; Barbara Nunberg, “Managing the Civil Service. Reform Lessons from Advanced Industrialized Countries”, *World Bank Discussion Papers 204*, Washington, 1995.

³¹ Danielle Bossaert y Christoph Demmke, “Deciding Whether to Have a Position or Career System— Or Both?”, en su libro *Civil Services in the Accession States*, Maastricht: European Institute of Public Administration, 2003, pp. 15-23; y Polet, *Op. Cit.*, p. 26.

los puntos antes mencionados) establecen que la carrera profesional de los funcionarios comienza en la base de la "pirámide"³².



Fuente: Elaboración propia.

Por su parte, los servicios civiles de empleo se relacionan con seis aspectos básicos: primero, son sistemas de profesionalización que regularmente existen en países en donde históricamente las actividades del sector público no han sido consideradas más importantes que las realizadas por las organizaciones del sector privado³³[...] segundo rasgo característico de los servicios civiles de empleo, es que están diseñados sobre la premisa de que quienes ingresan a la función pública eventualmente pueden trabajar también dentro del sector privado [...] tercero, el ingreso en este tipo de servicios civiles (como su nombre lo indica) se realiza a empleos o puestos organizacionales específicos, y no a grupos o cuerpos de funcionarios [...] cuarto, en los servicios civiles de empleo el ingreso de nuevos funcionarios no se realiza sólo a los puestos ubicados en la base de la pirámide organizacional [...] quinto, a diferencia de lo que pasa en los servicios civiles de carrera, los procesos de reclutamiento y selección en el modelo de empleo suelen enfocarse en los conocimientos y habilidades específicos de los candidatos, más que en la posesión de niveles o grados educativos [...] y seis los servicios civiles de empleo el

³² Dussauge, *Op. Cit.* p.p. 5-6.

³³ Bossaert y Demmke, *Op. Cit.* p.19.

ingreso no suele traducirse automáticamente en el punto de inicio para realizar una carrera jerárquica³⁴ ascendente dentro de la organización.³⁵

Ahora bien, no existe un servicio civil en el mundo que posea todos los rasgos de uno u otro modelo, resulta válido afirmar que los sistemas administrativos de numerosos países pueden comprenderse mejor cuando se ubican en el marco de la dicotomía aquí descrita.³⁶

Por supuesto, la pregunta que surge de manera natural tras esta breve descripción de casos internacionales y mexicanos es, ¿en dónde ubicar al nuevo Servicio Profesional de Carrera (SPC) dentro de la dicotomía carrera/empleo? Como su mismo nombre lo indica, pareciera en primera instancia que el SPC puede catalogarse como un sistema de carrera. Además de introducir concursos públicos abiertos para los puestos iniciales del Servicio Profesional de Carrera y de brindar preferencia a los candidatos internos al momento de ocupar vacantes en puestos no iniciales (art. 31)³⁷.

Paradójicamente, se adoptó el término Servicio Profesional de Carrera, ya que en años recientes la denominación ha variado; ya que algunos autores y legislaciones lo denominan *servicio público de carrera*. Así que, el gobierno mexicano busco implementar un servicio civil de carrera, partiendo del contexto que dio origen a esta política, intrínseca dentro en la corriente de la Nueva Gerencia Pública, que vino a replantear la noción de la burocracia tradicional, envuelta en un modelo de Estado atrasado, que fue superado por las demandas sociales, principalmente por su ineficacia gubernamental. Como se pudo observar, un Estado con un aparato obeso e intervencionista; así que fue inminente la necesidad de llevar a cabo una reforma administrativa, que permitiera apuntalar la eficacia y eficiencia en la Administración Pública, para mejorar la prestación de servicios públicos y el quehacer gubernamental.

Sin embargo, en este camino hacia la institucionalización del sistema en la Administración Pública Federal, existen dos referentes importantes sobre el servicio civil de carrera: el

³⁴ Véase Alain Claisse y Marie-Christine Meininger, "Des catégories aux emplois: les hiérarchies de l'histoire", en su libro *Fonctions publiques en Europe*, París: Montchrestien, 1994.

³⁵ Dussauge, *Op. Cit.* p.p. 9- 10.

³⁶ Bossaert y Demmke, *Op. Cit.*, p. 16.

³⁷ Véase también la exposición de motivos de la iniciativa de Ley (reproducida en Guerrero, *Op. Cit.*, pp. 40-52) y específicamente las páginas 48-49.

primero de ellos, el Código Iberoamericano de Buen Gobierno y el segundo, la Carta Iberoamericana de la Función Pública.

El Código Iberoamericano de Buen Gobierno, establece que los gobiernos, y en particular el poder ejecutivo, deben impulsar la aplicación de reglas de conducta, vinculadas a la naturaleza democrática del gobierno, la ética gubernamental y la gestión pública. Dentro de esas reglas, el código referido contempla que el poder ejecutivo *“asegurará la imparcialidad y objetividad de las actuaciones públicas y la profesionalidad de los empleados públicos, combatiendo, entre otras, las prácticas clientelares, nepotistas y patrimonialistas”*, y que sus miembros *“promoverán y garantizarán políticas y programas de carrera, capacitación y formación que contribuyan a la profesionalización de la administración pública”*³⁸.

Mientras que, en la Carta Iberoamericana de la Función Pública, se establece que: *“para la consecución de un mejor Estado, instrumento indispensable para el desarrollo de los países, la profesionalización de la función pública es una condición necesaria. Se entiende por tal la garantía de posesión por los servidores públicos de una serie de atributos como el mérito, la capacidad, la vocación de servicio, la eficacia en el desempeño de su función, la responsabilidad, la honestidad y la adhesión a los principios y valores de la democracia”*³⁹.

En este panorama de la globalización y la crisis política, económica y social que experimentaba el mundo, exigieron a los gobiernos afianzar la credibilidad y confianza en sus instituciones, situación que orillo a muchos países a replantear hacia donde se quería llegar, por lo tanto, se tomaron acciones encaminadas para hacer frente a estas exigencias y asuntos pendientes por resolver. Cabe mencionar, que algunas de las directrices y propuestas de la Nueva Gerencia Pública, demandaban transformar a la Administración Pública en organizaciones más eficientes y eficaces. En este orden de ideas, México entorno al Servicio Profesional de Carrera, necesitó definir los perfiles de

³⁸ Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo (CLAD). (2006). *Código Iberoamericano de Buen Gobierno*, [en línea] Montevideo, Uruguay. Disponible en: <http://old.clad.org/documentos/declaraciones/codigoiber.pdf/view> [2017, septiembre, 01]

³⁹ Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo (CLAD) y el Departamento de Asuntos Económicos y Sociales de las Naciones Unidas. (2003). *Carta Iberoamericana de la Función Pública*, [en línea] Santa Cruz de la Sierra, Bolivia: Aprobada por la V Conferencia Iberoamericana de Ministros de Administración Pública y Reforma del Estado. Disponible en: <http://old.clad.org/documentos/declaraciones/cartaiber.pdf/view> [2017, septiembre, 02]

los puestos y homologar las plazas, para transitar hacia la profesionalización de los servidores públicos; a partir de su ingreso, desarrollo y permanencia profesional dentro de la Administración Pública Federal, así como una oportunidad de estabilidad laboral y crecimiento profesional a la vez. Sin embargo, el caso mexicano del Servicio Profesional de Carrera ha sido implementado paulatinamente sólo en el ámbito Federal, no obstante, se tiene la idea de que sea instaurado en el ámbito Estatal y Municipal.

La opción de desarrollar una carrera administrativa es un aspecto primordial en el servicio civil, conforme a la idea del moderno Estado de derecho, porque el ejercicio del poder público no es un derecho, sino un deber, esta distinción es fundamental porque el servir a la ciudadanía debe ser un privilegio, este hecho debe ir ligado con la vocación de servicio, ya que el ocupar un cargo público se debe ejercer con responsabilidad, por ser parte del aparato gubernamental. Aunque, esta visión en la práctica no es generalizada, por qué en el servicio no todos los funcionarios poseen vocación de servicio, o están comprometidos con su trabajo y/o labor.

De lo anterior, se desprende esta necesidad de poseer una burocracia profesionalizada, en donde los procesos de reclutamiento y selección de personal, se sustenten con base en las etapas que comprende el Sistema, para que los aspirantes reclutados sean seleccionados conforme a los mecanismos propios del Sistema, que van a garantizar en todos los casos, que los procedimientos de acceso al servicio público son en igualdad de oportunidades y al mérito, ya que resultaron ser los más aptos para desempeñarse en el servicio público.

La profesionalización del servicio público nos remite de inmediato a la estructura y al funcionamiento del aparato gubernamental de la Administración Pública. Con la implementación del Servicio Profesional de Carrera conforme al marco legal, es decir, los principios y normas que regulan los procesos de ingreso, desarrollo y promoción del personal bajo un esquema de estímulos e incentivos, que motivan al funcionario para continuar capacitándose y formándose, para estar en posibilidades de generar estabilidad y permanencia en el servicio público, por medio de la profesionalización.

En el marco de la primera alternancia política en México, se adopta el servicio civil, que significó un cambio en la visión de cómo gobernar y dejar atrás viejas prácticas administrativas, situación propicia para la implementación una serie de políticas y medidas de los Organismos Internacionales encaminadas para mejorar la gestión en la

Administración Pública, como se creyó sería el Servicio Profesional de Carrera, que permitiría limitar el uso indiscriminado para designar quién ocupa una plaza con intereses y/o cuotas partidistas en el servicio público.

Dentro de las acciones que impulso el entonces gobierno de alternancia se encuentra la Estrategia para la Innovación y Calidad Gubernamental, el “*buen gobierno*” que tuvo como principal meta crear los sistemas y condiciones que permitieran atraer, motivar, capacitar y retener a los mejores hombres y mujeres en el servicio público. Se buscaba profesionalizar, tarea de los servidores públicos para que el recurso humano de la Administración Pública Federal impulse el cambio “*hacia un Gobierno de calidad*”, a través de la formación que imprima a su gestión un enfoque de “*innovación, calidad y compromiso en un marco de valores éticos*.”⁴⁰

Por lo anterior, surge esta idea de que se tiene que *preparar a los administradores públicos para que funcionen en un mundo que cambia con rapidez*⁴¹; por ello constituye una estrategia fundamental el Servicio Profesional de Carrera y un desafío para los Institutos Nacionales de Administración Pública. Estos últimos deben adecuarse, o transformarse, sí desean jugar un papel relevante en las tareas de formación e investigación para contribuir al fortalecimiento de la capacidad del gobierno (eficaz y eficiente), mejorar la gobernanza y asegurar que la prestación de los servicios públicos sea de calidad, obteniendo los empleados públicos las habilidades necesarias para un desempeño exitoso, de cara a los retos que enfrenta actualmente la Administración Pública.

Cabe señalar, que la Ley del Servicio Profesional de Carrera establece los principios rectores del Sistema: legalidad, eficiencia, objetividad, imparcialidad, equidad, igualdad de oportunidades y conforme al mérito; mediante los cuales se busca alcanzar un desarrollo profesional en el servidor público, conforme a la serie de procesos que se ejecutan a través del Sistema.

⁴⁰ Carrillo Castro, Alejandro y Gildardo Héctor Campero Cárdenas. *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. 5

⁴¹ Rosenbaum, Allan. Preparing Public Administrators to Function in a Rapidly Changing World. En: *African Institutes of Public Administration: New Challenges, New Role, New Perspectives*. New York. United Nations. African Training Research Centre in Administration for Development. 2001.

Sin embargo, para el objeto de esta investigación nos enfocaremos al Subsistema de Ingreso, el cual realiza los procesos de selección y reclutamiento de personal, para ingresar a la Administración Pública, por medio de la aprobación de cada una de las etapas que comprende el Subsistema, aunado a la posibilidad de llevar un plan de carrera administrativa, a través de la formación continua y un programa de capacitación que permita reforzar y poseer los conocimientos necesarios, para tener un mejor desempeño en el servicio público. Además, la encargada de coordinar la operación del Sistema es la Secretaría de la Función Pública (SFP).

1.5 Marco Jurídico del Servicio Profesional de Carrera

En este contexto, para México el Servicio Profesional de Carrera busca asegurar el ingreso, desarrollo y permanencia de los servidores públicos en la Administración Pública Federal, con el propósito de promover la profesionalización de la función pública en beneficio de la sociedad, por medio de reglas claras en la igualdad de oportunidad, con apego a la norma, en procesos imparciales y objetivos, con el objetivo de alcanzar la eficiencia administrativa, para generar una cultura de lealtad institucional y vocación de servicio.

En este sentido, la LVII Legislatura en la Cámara de Senadores impulsó la creación de un Servicio Profesional de Carrera con el propósito de profesionalizar y hacer más eficiente el servicio público y el orden administrativo, así como de garantizar una mayor independencia y legalidad en los procesos de reclutamiento y selección de personal en la Administración Pública Federal.

Por su parte, los Senadores de la LVIII y LIX Legislatura de la Cámara de Diputados hicieron suyos los propósitos, ideales y objetivos del Servicio Civil de Carrera. *La determinación e impulso fueron decisivos para su construcción y desarrollo que se cristalizaron con la aprobación del Estatuto del Servicio Civil de Carrera de la Cámara de Senadores en noviembre de 2002; y con el inicio de los trabajos del Centro de Capacitación y Formación Permanente, unidad responsable de la operación y desarrollo del Servicio, en junio de 2003; con la puesta en marcha del Proceso de Incorporación en mayo de 2004; con la entrega de nombramientos a los servidores públicos de carrera en*

*junio de 2005 y con los Concursos Públicos Abiertos para la ocupación de vacantes que se han realizado.*⁴²

De hecho, el Servicio Profesional de Carrera, se fundamenta en la Ley del Servicio Profesional de Carrera en la Administración Pública Federal, que fue aprobada por unanimidad y consenso entre las fuerzas políticas que lograron impulsar la iniciativa en esta materia, cuya publicación fue en el Diario Oficial de la Federación el 10 de abril de 2003. Posteriormente, su implementación gradual comenzó a partir del año 2004, año en el cual entró en vigor el Reglamento de la ley. Este hecho buscaba sentar las bases para la organización, funcionamiento y desarrollo del sistema del Servicio Profesional de Carrera en las dependencias y entidades de la Administración Pública Federal en México.

Ahora bien la legislación, que corresponde al Servicio Profesional de Carrera se encuentra en las disposiciones de los artículos 25, 26, 108 y 123 apartado B de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos; 9, 12, 16, 22, y 32 de la Ley de Planeación; 9 y 37 de la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal; Segundo Transitorio del Decreto por el que se reforman, adicionan y derogan diversas disposiciones de la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal, publicado en el Diario Oficial de la Federación el 2 de enero de 2013, así como en los diversos 2, 64, 68, 69 y 70 de la Ley del Servicio Profesional de Carrera y 86 de su Reglamento.

1.5.1 Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos

En nuestro país, la base legal se encuentra en nuestra Carta Magna, de la cual se retoman algunos elementos, que van a permitir al Sistema del Servicio Profesional de Carrera operar en México, a través de los artículos que van a ser el marco de referencia:

La Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos señala en su artículo 25, que *corresponde al Estado la rectoría del desarrollo nacional para garantizar que éste sea integral y sustentable, que fortalezca la Soberanía de la Nación y su régimen democrático y que, mediante la competitividad, el fomento del crecimiento económico y el empleo y una más justa distribución del ingreso y la riqueza, permita el pleno ejercicio de la libertad y la*

⁴² Senado de la República. ¿Qué es el Servicio Civil de Carrera? [En línea]. Disponible en: <http://www.cecafp.senado.gob.mx:8080/elearning/scc.jsp> [2017, 16 de septiembre]

*dignidad de los individuos, grupos y clases sociales, cuya seguridad protege esta Constitución*⁴³.

Asimismo, la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos establece en su artículo 26 (apartado A) que *el Estado organizará un sistema de planeación democrática del desarrollo nacional que imprima solidez, dinamismo, competitividad, permanencia y equidad al crecimiento de la economía para la independencia y la democratización política, social y cultural de la nación*.⁴⁴ De tal manera que en el Plan Nacional de Desarrollo 2013-2018 (PND), publicado en el Diario Oficial de la Federación el día 20 de mayo de 2013, establece las 5 metas nacionales y las 3 estrategias transversales, mediante una planeación estratégica los programas federales se alinearan a este PND, para que tener un mayor impacto y resultados.

Por otra parte, la Constitución refiere en su artículo 108, que *son servidores públicos los representantes de elección popular, los miembros del Poder Judicial de la Federación, los funcionarios y empleados y, en general, toda persona que desempeñe un empleo, cargo o comisión de cualquier naturaleza en el Congreso de la Unión o en la Administración Pública Federal, así como a los servidores públicos de los organismos a los que esta Constitución otorgue autonomía, [...]*⁴⁵ independientemente de que este apartado alude a las responsabilidades administrativas en el desempeño de la función pública; para efectos de esta investigación, son el capital humano que conforma el Gobierno Federal en México.

Cabe mencionar, que la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos en su artículo 123, apartado “B”, en las siguientes fracciones detalla:

- VII.** *La designación del personal se hará mediante sistemas que permitan apreciar los conocimientos y aptitudes de los aspirantes. El Estado organizará escuelas de Administración Pública;*
- VIII.** *Los trabajadores gozarán de derechos de escalafón a fin de que los ascensos se otorguen en función de los conocimientos, aptitudes y*

⁴³ Cámara de Diputados, H. Congreso de la Unión. (1917, 05 de febrero). Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos. En el Diario Oficial de la Federación, última reforma 15 de septiembre de 2017. [En línea]. Disponible en: <http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/ref/cpeum.htm> [2017, 16 de septiembre]

⁴⁴ *Ibidem.* p.26.

⁴⁵ *Ibidem.* p. 104

*antigüedad. En igualdad de condiciones, tendrá prioridad quien represente la única fuente de ingreso en su familia;*⁴⁶

Retomando lo señalado en este artículo, es necesario hacer hincapié que se comienza a trazar un esquema para la implementación de un Sistema integral de administración del personal para el servicio público, mediante la igualdad de oportunidades y con apego a la norma.

1.5.2 Ley de Planeación

Otro referente lo podemos encontrar en la Ley de Planeación, que establece las bases y directrices de la Planeación Nacional de Desarrollo, porque canaliza las actividades de la Administración Pública Federal, la integración y alineación de los ámbitos estatal y municipal, así como impulsa y garantiza la participación ciudadana de todos los grupos sociales. Asimismo, los programas federales guardan una estrecha relación con el PND, por ello, el Servicio Profesional de Carrera está contemplado dentro de las estrategias que impulsa el gobierno federal en aras de avanzar y tener un mayor impacto en la profesionalización del servicio público.

Así que la ley de Planeación en su artículo 9 establece que las dependencias de la administración pública deberán planear y conducir sus actividades con sujeción a los objetivos y prioridades del PND, a fin de cumplir con la obligación del Estado de garantizar que éste sea equitativo, integral y sustentable.

El Ejecutivo Federal establecerá un *Sistema de Evaluación y Compensación por el Desempeño para medir los avances de las dependencias de la Administración Pública Federal centralizada en el logro de los objetivos y metas del Plan y de los programas sectoriales que se hayan comprometido a alcanzar anualmente y para compensar y estimular el buen desempeño de las unidades administrativas y de los servidores públicos.*⁴⁷ Estos resultados obtenidos serán por medio de los indicadores del desempeño, que van a permitir tomar medidas correctivas a efecto de poder alcanzar las metas establecidas.

⁴⁶ *Ibidem.* p. 136.

⁴⁷ Cámara de Diputados, H. Congreso de la Unión. (1986, 05 de enero). Ley de Planeación. En el Diario Oficial de la Federación, última reforma 28 de noviembre de 2016. [En línea]. Disponible en: <http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/ref/lplan.htm> [2017, 17 de septiembre]

Cabe señalar, que la ley de Planeación en su artículo 12, establece que las dependencias y entidades de la Administración Pública Federal, llevarán a cabo la Planeación Nacional del Desarrollo, mediante el Sistema Nacional de Planeación Democrática.

Por otro lado, la ley de Planeación en su artículo 16, menciona que corresponde a las dependencias de la Administración Pública Federal intervenir en la elaboración del Plan Nacional de Desarrollo en las materias que les competan.

Es conveniente señalar, que la ley de Planeación en su artículo 22, refiere que el *Plan indicará los programas sectoriales, institucionales, regionales y especiales que deban ser elaborados conforme a este capítulo. Aunque, estos programas observarán congruencia con el Plan, y su vigencia no excederá del período constitucional de la gestión gubernamental en que se aprueben, aunque sus previsiones y proyecciones se refieran a un plazo mayor.*⁴⁸

Además, la ley de Planeación en su artículo 32, establece que *una vez aprobados el Plan y los programas, serán obligatorios para las dependencias de la Administración Pública Federal, en el ámbito de sus respectivas competencias.*⁴⁹

1.5.3 Ley Orgánica de la Administración Pública Federal

En cuanto a la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal, establece las bases de organización de la Administración Pública Federal de las dependencias y entidades en los sectores central y paraestatal; ya que enuncia de forma clara y precisa las atribuciones de cada Dependencia, y dado que, a la Secretaría de la Función Pública, se le delego la tarea de coordinar todo lo relacionado con el Servicio Profesional de Carrera.

Dicha ley en el artículo 9, establece que *las dependencias y entidades de la Administración Pública Centralizada y Paraestatal conducirán sus actividades en forma programada, con base en las políticas que, para el logro de los objetivos y prioridades de la planeación nacional del desarrollo, establezca el Ejecutivo Federal.*⁵⁰ Por lo tanto, coincide con lo señalado en la ley de planeación.

⁴⁸ *Ibidem.* p.9.

⁴⁹ *Ibidem.* p. 11.

⁵⁰ Cámara de Diputados, H. Congreso de la Unión. (1976, 29 de diciembre). Ley Orgánica de la Administración Pública Federal. En el Diario Oficial de la Federación, última reforma 19 de mayo de 2017. [En línea]. Disponible en: <http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/ref/loapf.htm> [2017, 16 de septiembre]

Por otro lado, la ley establece en el artículo 37, que a la Secretaría de la Función Pública le corresponde el despacho de los siguientes asuntos:

- I. Organizar y coordinar el sistema de control interno y la evaluación de la gestión gubernamental.*
- VI. Organizar y coordinar el desarrollo administrativo integral en las dependencias y entidades de la Administración Pública Federal.*
- VII. Conducir las políticas, establecer las normas y emitir las autorizaciones y criterios correspondientes en materia de planeación y administración de recursos humanos, contratación del personal, Servicio Profesional de Carrera en la Administración Pública Federal, estructuras orgánicas y ocupacionales, de conformidad con las respectivas normas de control de gasto en materia de servicios personales;*
- XVI. Llevar y normar el registro de servidores públicos de la Administración Pública Federal, recibir y registrar las declaraciones patrimoniales y de intereses que deban presentar.*
- XX. Aprobar y registrar las estructuras orgánicas y ocupacionales de las dependencias y entidades de la Administración Pública Federal y de la Procuraduría General de la República y sus modificaciones; previo dictamen presupuestal favorable de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público;*
- XXVIII. Emitir el Código de Ética de los servidores públicos del gobierno federal y las Reglas de Integridad para el ejercicio de la función pública.⁵¹*

Estas atribuciones van ligadas al tema de investigación, ya que dichas atribuciones fueron conferidas a la Secretaría de la Función Pública. Asimismo, en cuanto a los artículos transitorios, en el segundo, se indica que el personal de las dependencias que en aplicación de esta Ley pase a otra dependencia, de ninguna forma será afectado en los derechos que haya adquirido, en virtud de su relación laboral con la Administración Pública Federal.

⁵¹ *Ibidem.* pp. 36-39.

1.5.4 Ley General de Responsabilidades Administrativas

Por su parte, la Ley General de Responsabilidades Administrativas, entro en vigor en el año 2017, dejando sin efectos la Ley de Responsabilidades Administrativas de los Servidores Públicos, que se suma a los esfuerzos por implementar el Sistema Nacional Anticorrupción, que establece las responsabilidades administrativas de los servidores públicos, sus obligaciones, las sanciones aplicables en los actos u omisiones en que incurran los servidores públicos, así como los procedimientos que se requieran para su aplicación.

En este sentido, la ley en el artículo 7, establece que los Servidores Públicos observarán en el desempeño de su empleo, cargo o comisión, los principios de disciplina, legalidad, objetividad, profesionalismo, honradez, lealtad, imparcialidad, integridad, rendición de cuentas, eficacia y eficiencia que rigen el servicio público. Para la efectiva aplicación de dichos principios, los servidores públicos observarán las siguientes directrices:

- I. Actuar conforme a lo que las leyes, reglamentos y demás disposiciones jurídicas les atribuyen a su empleo, cargo o comisión, por lo que deben conocer y cumplir las disposiciones que regulan el ejercicio de sus funciones, facultades y atribuciones;*
- III. Satisfacer el interés superior de las necesidades colectivas por encima de intereses particulares, personales o ajenos al interés general y bienestar de la población;*
- V. Actuar conforme a una cultura de servicio orientada al logro de resultados, procurando en todo momento un mejor desempeño de sus funciones a fin de alcanzar las metas institucionales según sus responsabilidades;*
- VIII. Corresponder a la confianza que la sociedad les ha conferido; tendrán una vocación absoluta de servicio a la sociedad, y preservarán el interés superior de las necesidades colectivas por encima de intereses particulares, personales o ajenos al interés general;⁵²*

Asimismo, esta ley establece los procedimientos según el caso por el que incurra un servidor público en faltas, reincidencias u omisiones en su actuar, haciendo un exhorto a

⁵² Cámara de Diputados, H. Congreso de la Unión. (2016,18 de julio). Ley General de Responsabilidades Administrativas. En el Diario Oficial de la Federación, sin reforma. [En línea]. Disponible en: <http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/ref/lgra.htm> [2017, 18 de septiembre]

que siempre actué con apego a la norma y con vocación de servicio. Por otro lado, la ley en el artículo 16, indica que *los servidores públicos deberán observar el código de ética que al efecto sea emitido por las Secretarías o los órganos internos de control, conforme a los lineamientos que emita el Sistema Nacional Anticorrupción, para que en su actuación impere una conducta digna que responda a las necesidades de la sociedad y que oriente su desempeño.*⁵³

1.5.5 Ley del Servicio Profesional de Carrera de la Administración Pública Federal

Con relación a la Ley del Servicio Profesional de Carrera de la Administración Pública Federal sienta las bases para la operación, organización, funcionamiento y desarrollo del Sistema de Servicio Profesional de Carrera en la Administración Pública Federal. Por ello, en el artículo 2, se define que *el Sistema del 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.*⁵⁴

Al respecto, en la ley se indica que el Sistema dependerá del titular del Poder Ejecutivo Federal. Sin embargo, este será dirigido por la Secretaría de la Función Pública y su operación estará a cargo de cada una de las dependencias de la Administración Pública, por lo que se establecen los principios rectores del Sistema: legalidad, eficiencia, objetividad, calidad, imparcialidad, equidad, competencia por mérito y equidad de género, en todos los procesos que desarrolla el Sistema en cada uno de los Subsistemas que lo integran.

En tanto, la ley en los artículos 64 y 68, indica que la Secretaría de la Función Pública con el apoyo de las dependencias establecerá los mecanismos de evaluación sobre la operación del Sistema, así como *dirigir dar el seguimiento y evaluar el Sistema en las dependencias y vigilar que los principios rectores sean aplicados en el funcionamiento del Sistema a efecto de contar con elementos suficientes para su adecuado*

⁵³ *Ibidem.* p. 8.

⁵⁴ Cámara de Diputados, H. Congreso de la Unión. (2003,10 de marzo). Ley del Servicio Profesional de Carrera en la Administración Pública Federal. En el Diario Oficial de la Federación, última reforma 09 de enero de 2006. [En línea]. Disponible en: <http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/ref/lspcapf.htm> [2017, 18 de septiembre]

perfeccionamiento, y de acuerdo a lo establecido en la ley, su reglamento y demás disposiciones aplicables.⁵⁵

Cabe mencionar, que el artículo 69 señala que la Secretaría de la Función Pública contará con las siguientes facultades:

- I. Emitir los criterios y establecer los programas generales del Sistema, para su implantación gradual, flexible, descentralizada, integral y eficiente;*
- II. Elaborar el presupuesto anual para la operación del Sistema;*
- III. Administrar los bienes y recursos del Sistema;*
- IV. Expedir los manuales de organización y procedimientos requeridos para el funcionamiento del Sistema;*
- V. Dictar las normas y políticas que se requieran para la operación del Sistema, en congruencia con los lineamientos establecidos en los programas del Gobierno Federal;*
- VI. Dar seguimiento a la implantación y operación del Sistema en cada dependencia y en caso necesario, dictar las medidas correctivas que se requieran;*
- VII. Aprobar la constitución o desaparición de los Comités;*
- IX. Aprobar los mecanismos y criterios de evaluación y puntuación;*
- X. Resolver las inconformidades que se presenten en la operación del Sistema;*
- XI. Promover y aprobar los programas de capacitación y actualización;*
- XII. Establecer los mecanismos que considere necesarios para captar la opinión de la ciudadanía respecto al funcionamiento del Sistema y del mejoramiento de los servicios que brindan las dependencias a partir de su implantación;*
- XIII. Revisar de manera periódica y selectiva la operación del Sistema en las diversas dependencias;*
- XVI. Aprobar los cargos que, por excepción, sean de libre designación;⁵⁶*

En el artículo 70, se establece que el Sistema cuenta con un órgano de apoyo el Consejo, que se integra por el titular de la Secretaría, por los responsables de cada Subsistema, por los presidentes de los comités técnicos de cada dependencia y por representantes de

⁵⁵ *Ibidem.* p. 15.

⁵⁶ *Ibidem.* p.16.

la Secretaría de Gobernación, de Hacienda y Crédito Público y del Trabajo y Previsión Social, además contará con un representante de los sectores social, privado y académico, a invitación de los demás integrantes. *Dentro de sus atribuciones se encuentra el conocer y opinar sobre el Programa Operativo Anual, los lineamientos, estrategias y líneas de acción, que aseguren el desarrollo del Sistema. Asimismo, estudiar y proponer modificaciones al catálogo de puestos, al tabulador y a los mecanismos y criterios de evaluación y puntuación.*⁵⁷

1.5.6 Reglamento de la Ley del Servicio Profesional de Carrera de la Administración Pública Federal.

Por último, en el reglamento de la LSPCAPF en su artículo 86, indica que la Secretaría de la Función Pública en coordinación con las dependencias, *elaborará el Programa para el Servicio Profesional de Carrera en la Administración Pública Federal, el cual será sometido a la consideración de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, para su inclusión en el marco de las disposiciones aplicables para la programación y presupuestación.*⁵⁸

De lo anterior, se debe entender que no sólo está el compromiso del Estado en la creación de las normas o la sujeción en su aplicación, sino también en el diseño de políticas públicas, y estrategias como el programa del Servicio Profesional de Carrera, que se alinea con los objetivos y líneas de acción que se plasman en el Plan Nacional de Desarrollo 2013-2018, para tener un mayor impacto y congruencia con la planeación estratégica que realiza el Poder Ejecutivo, y medir los resultados obtenidos.

⁵⁷ *Ibidem.* p. 17.

⁵⁸ Cámara de Diputados, H. Congreso de la Unión. (2007, 06 de septiembre). Reglamento de la Ley del Servicio Profesional de Carrera en la Administración Pública Federal. En el Diario Oficial de la Federación, sin reforma. [En línea]. Disponible en: <http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/regla.htm> [2017, 18 de septiembre]

1.6 Consideraciones Finales

En suma, una vez que se definieron los conceptos que se utilizaran en el presente trabajo, y el marco jurídico que da soporte al Servicio Profesional de Carrera, podemos señalar que un punto crucial al interior de las dependencias y entidades de la Administración Pública Federal, son los procesos de selección y reclutamiento de personal para ingresar al servicio público, ya que antes de la implementación del Servicio Profesional de Carrera, muchas de las contrataciones obedecían a viejas prácticas administrativas, como la libre designación. Por ello, una de las interrogantes de esta investigación y a su vez, uno de los propósitos: es saber hasta qué punto, se ha logrado avanzar en la profesionalización del personal público en México; así como identificar, cuales siguen siendo los principales obstáculos que limitan la operación del Subsistema de Ingreso, en los procesos de reclutamiento y selección de personal que ingrese al servicio público en nuestro país.

De igual forma, se han impulsado una serie de políticas que fomentan la transparencia, la rendición de cuentas y la orientación a resultados por medio de reglas claras, que van a permitir fortalecer la operación del Servicio Profesional de Carrera, así como un análisis de las medidas correctivas que se deban tomar para mejorar el Sistema, principalmente en los procesos de reclutamiento y selección de personal, a través de concursos que den certeza y seguridad de los resultados a los aspirantes, quienes saben de antemano los requisitos y criterios que se utilizan para medir las capacidades que se necesitan para ocupar un cargo, así como las disposiciones a las cuales se deben sujetar durante el concurso, para poder ingresar al servicio público, y desarrollar una carrera administrativa al interior de la Administración Pública Federal.

Capítulo II.

La implementación del Servicio Profesional de Carrera en la Administración Pública Federal.

En este capítulo se aborda, lo referente a cómo surge la idea de la profesionalización en México, así como el contexto en el que se desarrolla el Sistema del Servicio Profesional de Carrera en la Administración Pública Federal que describe el presente trabajo de investigación mismo que permite hacer un análisis de como se ha implementado el SPC en nuestro país.

No obstante, se resalta la importancia del porque la Administración Pública está en constante evolución para hacer frente a las demandas sociales, es por ello, que los gobiernos requieren personal más capacitado, que responda a las necesidades de la población y que puedan tomar decisiones, para solucionar las problemáticas que se van presentando en el quehacer gubernamental.

En el primer apartado, se describe lo relacionado al origen, y al diseño: institucional y funcional del Servicio Profesional de Carrera de la Administración Pública Federal, así como el Programa Federal que se alinea dentro del Plan Nacional de Desarrollo 2013-2018, para tener un mayor impacto y mejores resultados al fijarse dentro de los objetivos del gobierno federal. Asimismo, se esquematizan las etapas del Subsistema de Ingreso, que son punto nodal de esta investigación, y la relación intrínseca que existe entre las Secretarías de Hacienda y Crédito Pública y de la Función Pública, así como una breve descripción de los siete Subsistemas que Integran el Sistema del Servicio Profesional de Carrera en la Administración Pública Federal.

En el segundo apartado, se aborda lo relacionado a los datos que se encuentran disponibles referente a las dependencias y entidades de la Administración Pública Federal, que han implementado el Sistema del Servicio Profesional de Carrera y cuáles aún no lo han implementado al interior de sus instituciones.

2.1 Origen, Diseño Institucional y Funcional del Servicio Profesional de Carrera.

La alternativa de la profesionalización del servicio público se estableció como un Sistema de valor estratégico, intrínseco en la Planeación Nacional para que fuese coherente con las prioridades y objetivos del Gobierno, establecido dentro de la estrategia transversal “Gobierno Cercano y Moderno” del PND, con la finalidad de tener un mayor impacto, en la medida cómo se alinee con las metas, estrategias, y conforme a los indicadores que medirán los resultados obtenidos.

En este sentido, para alcanzar las prioridades de desarrollo del país se requiere administrar todos los recursos, incluyendo los humanos que son los servidores públicos, con la finalidad de incrementar la eficiencia y eficacia en la Administración Pública. Asimismo, se necesita construir una base laboral que responda a las necesidades y demandas en la prestación de los servicios públicos. Ahora bien, el gobierno destacó el valor que posee el capital humano, como actores estratégicos encargados de hacer realidad el quehacer gubernamental e implementar las políticas públicas, para impulsar a México a lograr su máximo potencial. Es notable que los servidores públicos, son el factor de cambio más importante al interior de las instituciones. Lo que sí es un hecho, es que el Servicio Profesional de Carrera de la Administración Pública Federal, fue un parteaguas en la estrategia del gobierno, en el marco de las iniciativas encaminadas a transformar la Administración Pública, para mejorar la calidad en la prestación de bienes y servicios, incrementar el bienestar de la sociedad y como detonador del desarrollo en México.

Con relación al Programa “Servicio Profesional de Carrera 2013-2018,” como un mecanismo efectivo marco para la operación, control y seguimiento de los procesos que conlleva el Servicio Profesional de Carrera, para que sea el nexo entre la estrategia gubernamental y la productividad del sector público. *El Programa impulsa la profesionalización de los servidores públicos con enfoque al logro de resultados proyectados, de acuerdo a los objetivos y razón de ser institucionales.*⁵⁹

⁵⁹ Gobierno Federal de los Estados Unidos Mexicanos. (2015) *Programa para el Servicio Profesional de Carrera en la Administración Pública Federal 2013-2018*, [en línea] México: Secretaría de la Función Pública. Disponible en: https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/51937/Propuesta_Programa_SPC_2013_2018_VER_FINAL_OCT_2015_ACEPTAUAJ_13112015_.pdf [2017, 01 de octubre]

La estrategia del Programa del Servicio Profesional de Carrera, permite consolidar la gestión de los recursos humanos, para que el Gobierno realice una planeación estratégica, con la intención de mejorar el desarrollo de los procesos a la hora de reclutar y seleccionar personal competente y eficiente, dando pauta para brindar una carrera profesional a los servidores públicos, privilegiando el desarrollo, la capacitación y la evaluación, con base en los resultados e impulsar una cultura de evaluación del desempeño, con la firme intención de brindar servicios de calidad.

En otro orden de ideas, el Servicio Profesional de Carrera es el conjunto de arreglos institucionales, mediante los cuales se articulan y gestionan los procesos de oferta de empleo y los recursos que interactúan, para conformar el sistema, lo cual permite, atraer aspirantes para seleccionar y reclutar a los mejores candidatos a ingresar a la Administración Pública.

En el caso de México, este proceso se da en el marco de la alternancia política con el cambio en el régimen político a nivel Federal, con la llegada a la Presidencia de la República del Partido Acción Nacional, y Vicente Fox Quesada quién traía ideas de corte gerencial, situación que dio pauta para ser el parteaguas que permitió la instauración de la profesionalización en el servicio público mexicano, y que abre la oportunidad para separar la política de la burocracia al momento de seleccionar y reclutar personal que ingrese a la Administración Pública Federal, esta fue una de las medidas que adoptó el entonces Presidente, para marcar una diferencia con el antiguo régimen político de partido único en el Poder Ejecutivo, que había permanecido gobernando a nuestro país, por más de 70 años.

La vinculación del Servicio Profesional de Carrera con la implementación de reformas al aparato gubernamental, han sido impulsadas por presiones internacionales provenientes de las principales instituciones financieras, para aquellos países que acceden a recursos para financiar y subsanar el gasto en inversiones de mediano y largo plazo, y estar en posibilidades de generar un crecimiento interno en sus economías y a su vez detonar el desarrollo.

El panorama previo a la instauración del Servicio Profesional de Carrera en México significó romper con viejas prácticas discrecionales en la administración pública, que

obedecían más a cuestiones de tradición, debido a que no existía un marco legal que regulara el proceso de selección de personal para ingresar al servicio público, es por ello, que el principal cambio se representó en contar con un sistema plasmado en una ley.

Durante el proceso no fue fácil llegar hasta la promulgación de la ley, se tuvieron que librar diversos obstáculos, que se presentaron a lo largo del tiempo, y quizás el más grande fue la escasez de información acerca del empleo público en México, ya que no está documentado y sus prácticas relacionadas con la administración pública debido al hecho de que gobernó, durante muchos años un sólo partido situación por la que no existía un contrapeso político, que permitiera un análisis debido al control político, que ejercía el partido hegemónico en el poder sobre todos los procesos al interior de las instituciones, situación que no se prestaba para transparentar ni rendir cuentas sobre las contrataciones de personal.

En este sentido, *el análisis histórico de las decisiones que asumieron los distintos gobiernos relativas a la necesidad de modernizar y profesionalizar la administración pública arroja, indicios con pistas explicativas que nos permiten entender por qué se había quedado sistemáticamente postergada la idea de contar con un servicio civil de carrera.*⁶⁰ De tal manera, que poco a poco tomó mayor fuerza la necesidad de contar con normas, órganos y controles para mejorar el desempeño del servicio público, para erradicar las viejas prácticas administrativas caracterizadas por la arbitrariedad, la discrecionalidad y la corrupción.

La actual administración federal⁶¹, en materia de recursos humanos incluyó el Programa del Servicio Profesional de Carrera que se basó en un estudio de la Organización para la Cooperación y Desarrollo Económicos (OCDE) denominado “Hacia una gestión pública más efectiva y dinámica en México”, realizado entre 2010 y 2011, donde se identificaron los retos concretos para el Servicio Profesional de Carrera: *“la sólida planeación estratégica de recursos humanos y gestión basada en competencias; las posibilidades reales de promoción y desarrollo profesional; el énfasis en la gestión del desempeño; la evaluación de la estrategia de implementación del SPC, incluyendo su regulación y*

⁶⁰ Pardo, María del Carmen. (2005) *El Servicio Profesional de Carrera en México: de la tradición al cambio*. Foro Internacional [en línea] XLV (octubre-diciembre) Disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa> [2017, 02 de octubre]

⁶¹ La actual administración federal, es la encabezada por Enrique Peña Nieto, en el período que comprende 2012-2018.

*normatividad, y la alineación a los objetivos estratégicos para ubicar la profesionalización del servicio público en la agenda política*⁶²; marcaron los pasos a seguir para consolidación del sistema.

*En este sentido, las burocracias modernas han determinado abandonar progresivamente el patrimonialismo y el clientelismo político, y adoptar el modelo “legal-razional” en donde las formas de reclutamiento, de formación y de promoción obedecen a reglas propias de carácter general. El objetivo de esa organización del personal empleado en la administración pública fue separar a la administración de la política y brindar garantía de ingreso y empleo a los burócratas como incentivo para luchar contra la corrupción.*⁶³

Por ello, los organismos internacionales como la OCDE enfocaron su interés e hicieron una serie de recomendaciones, por medio de políticas acompañadas de una ola de reformas administrativas implementadas, de entre ellas, las más importantes al Estado a raíz de las crisis que se habían suscitado, por lo cual la discusión de los especialistas giró en torno al desempeño gubernamental, fue entonces que surgieron ideas como las del buen gobierno, la simplificación administrativa, la transparencia, la rendición de cuentas y la obtención de resultados, en aras de contar con herramientas para mejorar la capacidad de gestión de la función pública, y para ser más eficiente y eficaz el quehacer gubernamental.

Cuando se habla del Servicio Profesional de Carrera en la Administración Pública Federal, es necesario mencionar que marcó un hito en la gestión de los recursos humanos y en la instauración de la profesionalización en México, con la promulgación de la Ley resultado del consenso alcanzado entre los distintos partidos políticos representados en el H. Congreso de la Unión.

Derivado de lo anterior, se permitió generar un cambio para terminar con aquellas viejas prácticas administrativas que a lo largo de la historia de México, se utilizaban para designar una vacante, ya que el poder acceder a un cargo dentro de la administración

⁶² *Ibidem.* pp. 11-12.

⁶³ Biblioteca Electrónica del Servicio Profesional de Carrera (2004). *Consideraciones sobre la instauración del Servicio Civil en México*, [en línea]. México: División de Administración Pública Centro de Investigación y Docencia Económicas. Guerrero Amparán, Juan Pablo. Disponible en: http://www.spc.gob.mx/Biblioteca/jsp/documentos/archivos/consideraciones_servicio_civil.pdf [2017, septiembre, 30]

pública se realizaba de modo asistemático, ya que no eran por medio de concursos públicos y abiertos ni por convocatorias públicas, la forma de seleccionar y reclutar personal, sino a través de la libre designación, se determinaba quién ocupaba la vacante, sujeta a muchos cuestionamientos. Así que el gobierno Federal fijó una postura ante esta situación, cuyo principal objetivo fue establecer y orientar una estrategia para la instauración de la profesionalización del servicio público en México. Esta estrategia buscó homologar criterios generales para ocupar un puesto en el sector público, a fin de garantizar los principios de imparcialidad, objetividad, igualdad de oportunidades y conforme al mérito, a todos aquellos interesados en ingresar a la Administración Pública Federal.

Recordemos que antes de la entrada en vigor de la LSPC, hubo varios intentos por impulsar el establecimiento de un modelo integral de servicio civil en el Gobierno Federal. Desde el primer “ *Proyecto de Ley del Servicio Civil Federal* ”(1998), elaborado por la extinta Unidad de Servicio Civil de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, hasta la operación de servicios civiles o de profesionalización en algunas instituciones públicas, como son, entre otras, la Secretaría de Relaciones Exteriores (Servicio Exterior Mexicano), la Procuraduría Agraria (Servicio Profesional Agrario), el Instituto Federal Electoral (Servicio Profesional Electoral) y la Procuraduría General de la República (Servicio de Procuración de Justicia)⁶⁴.

La instauración del Servicio Profesional de Carrera en la Administración Pública Federal se efectuó entre los años 2003 y 2006, lapso en el que se expidió el Reglamento de la ley en la materia (2004), en el cual se determinaron las bases para su ejecución progresiva en las dependencias y sus órganos administrativos desconcentrados, así como las atribuciones que se le otorgaron a la Secretaría de la Función Pública (SFP) en cuanto a la dirección, organización y operación del sistema.

Respecto a la Ley del Servicio Profesional de Carrera en la Administración Pública Federal, señala en los artículos 64 y 68 que la Secretaría de la Función Pública, con la colaboración de las dependencias de la Administración Pública Federal, implementarán mecanismos de evaluación entorno a la operación del Servicio Profesional de Carrera,

⁶⁴ Gobierno Federal de los Estados Unidos Mexicanos. (2015) *Programa para el Servicio Profesional... Op. Cit.*, p. 8.

con la finalidad de tener elementos suficientes para ir perfeccionándolo, así como dirigir la operación del Sistema y vigilar que los principios rectores sean aplicados y respetados.

La profesionalización dentro de la Administración Pública tomó relevancia por varios motivos; ya que se tenía la creencia de que en la medida en que estén, mejor preparados y capacitados los servidores públicos, mayor sería la satisfacción en la atención y en la calidad de los bienes y servicios que se brindan a la sociedad. Lo cual no se puede afirmar, dado que los resultados no corresponden con la idea de contar con personal profesionalizado, que pongan sus habilidades y vocación al servicio de la institución.

El Servicio Profesional de Carrera en el proceso de reclutamiento y selección busca atraer a los mejores talentos para ocupar una plaza dentro de la Administración Pública Federal, conforme a los principios que rigen el Sistema, aunado a que los procesos se desarrollen de forma imparcial y por medio de evaluaciones objetivas y transparentes, que den certeza de las mismas a lo largo de todas las etapas del proceso.

Las plazas vacantes en la Administración Pública Federal, que están sujetas al SPC son mediante convocatorias públicas y abiertas, mismas que son publicadas en el Diario Oficial de la Federación y a través, del portal de internet: www.trabajaen.gob.mx. Así que, todos los interesados en participar y ocupar un cargo en el servicio público deberán registrarse e ingresar todos sus datos personales y curriculares en esta plataforma electrónica, a fin de transparentar los procesos de los concursos que lanzan las dependencias de la Administración Pública Federal.

Esto con la finalidad, de que una vez registrado en el portal, se podrá realizar una búsqueda de aquellas plazas disponibles que se encuentran sujetas a concurso por medio del Servicio Profesional de Carrera. Asimismo, conforme a los criterios de búsqueda que se utilice podrá seleccionar y elegir conforme al listado de plazas vacantes el participar, si cumple y aprueba la revisión curricular, el sistema en automático le asignará un folio de participación, para el proceso de selección y reclutamiento de personal, que busca ocupar un cargo dentro de la Administración Pública Federal, corresponde a la primera etapa Revisión Curricular.

La aprobación de la primera etapa, para los aspirantes que cubren el perfil del puesto solicitado, pasan a la segunda etapa Examen de Conocimientos y Evaluación de

Habilidades, así que son convocados los candidatos vía correo electrónico a presentar las evaluaciones técnicas (Examen de Conocimientos) y las evaluaciones de habilidades gerenciales (Pruebas Psicométricas), con el día y la hora, en caso de no presentarse es descarte automático del concurso.

Posteriormente se notifica aquellos que aprobaron las evaluaciones con las calificaciones mínimas que se requieren para continuar en el concurso, y pasar a la tercera etapa Evaluación de la Experiencia y Valor al Mérito, que se informa a los candidatos vía correo electrónico, la fecha y hora en que se deben presentar con los documentos que se necesitan para la revisión curricular, por medio de la acreditación de la experiencia laboral los documentos en original y copia, para su cotejo; así como para la valoración del mérito, con los reconocimientos o distinciones que ha recibido el concursante.

Una vez aprobadas las etapas del concurso hasta el momento, conforme a las calificaciones acumuladas, se notifica a los candidatos con las puntuaciones más altas y si el universo de aspirantes lo permite, se citará de 3 a 5 participantes a la cuarta etapa, la Entrevista de acuerdo a las bases de la convocatoria, que se desarrollara por medio de un Comité Técnico de Selección (CTS), conformado por el jefe inmediato de la plaza que se concursa, quien funge como presidente, un representante de la Dirección General de Recursos Humanos, que será el secretario técnico, y un representante de la Secretaría de la Función Pública, serán los encargados de entrevistar a los candidatos que conforme a la lista de prelación pasarán sucesivamente.

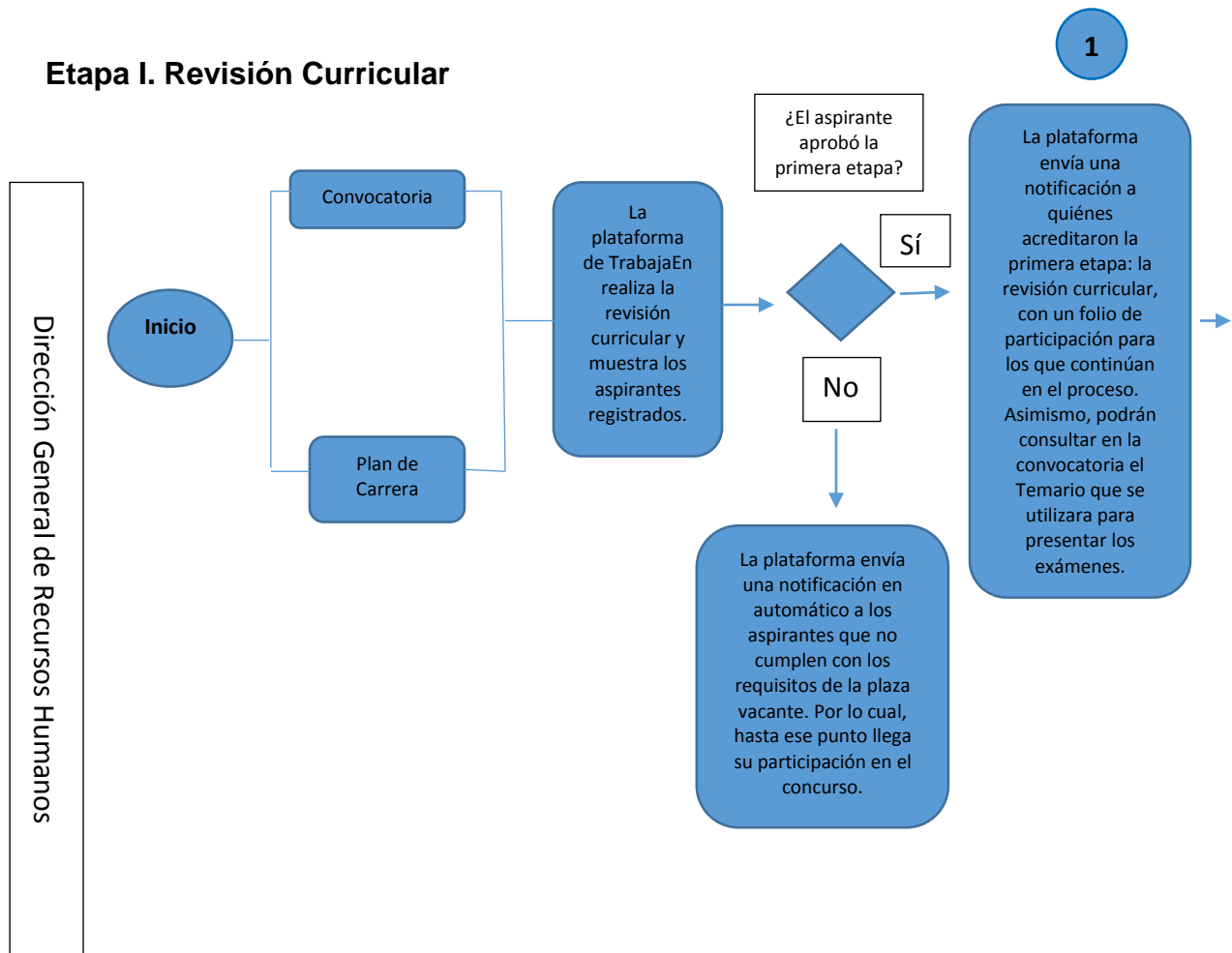
Concluidas las entrevistas, se pasa a la quinta y última etapa, la Determinación, cuyo proceso recae en los miembros del CTS, quienes de manera colegiada deliberan y emiten una calificación, para determinaran al aspirante ganador de la vacante que se está concursando, aunque, el presidente del CTS puede o no ejercer su derecho de veto, en caso de no hacerlo se sube al portal de la plataforma de TrabajaEn y se envía por correo electrónico, el resultado del candidato ganador y la lista de reserva de aspirantes.

A continuación, se esquematiza por medio de un Diagrama de Flujo las Etapas con los procesos que comprenden el Subsistema de Ingreso, como un esbozo de lo que se va a desarrollar en el tercer Capítulo del presente trabajo de investigación, en el cual se va a

describir cómo se van desarrollando cada una de las etapas en el Subsistema de Ingreso del Servicio Profesional de Carrera de la Administración Pública Federal.

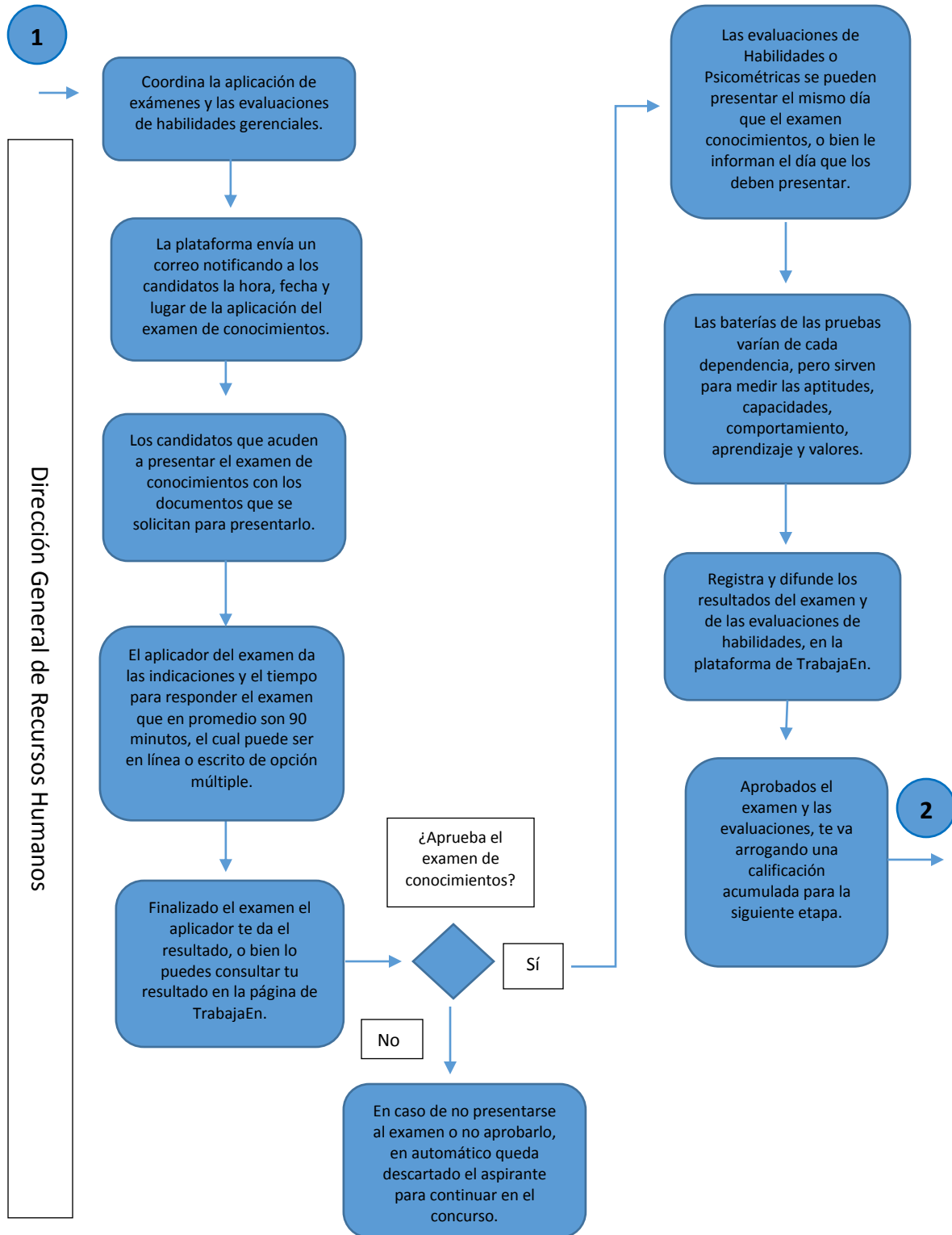
2.2 Diagrama de Flujo de las Etapas del Subsistema de Ingreso del Servicio Profesional de Carrera.

Etapa I. Revisión Curricular



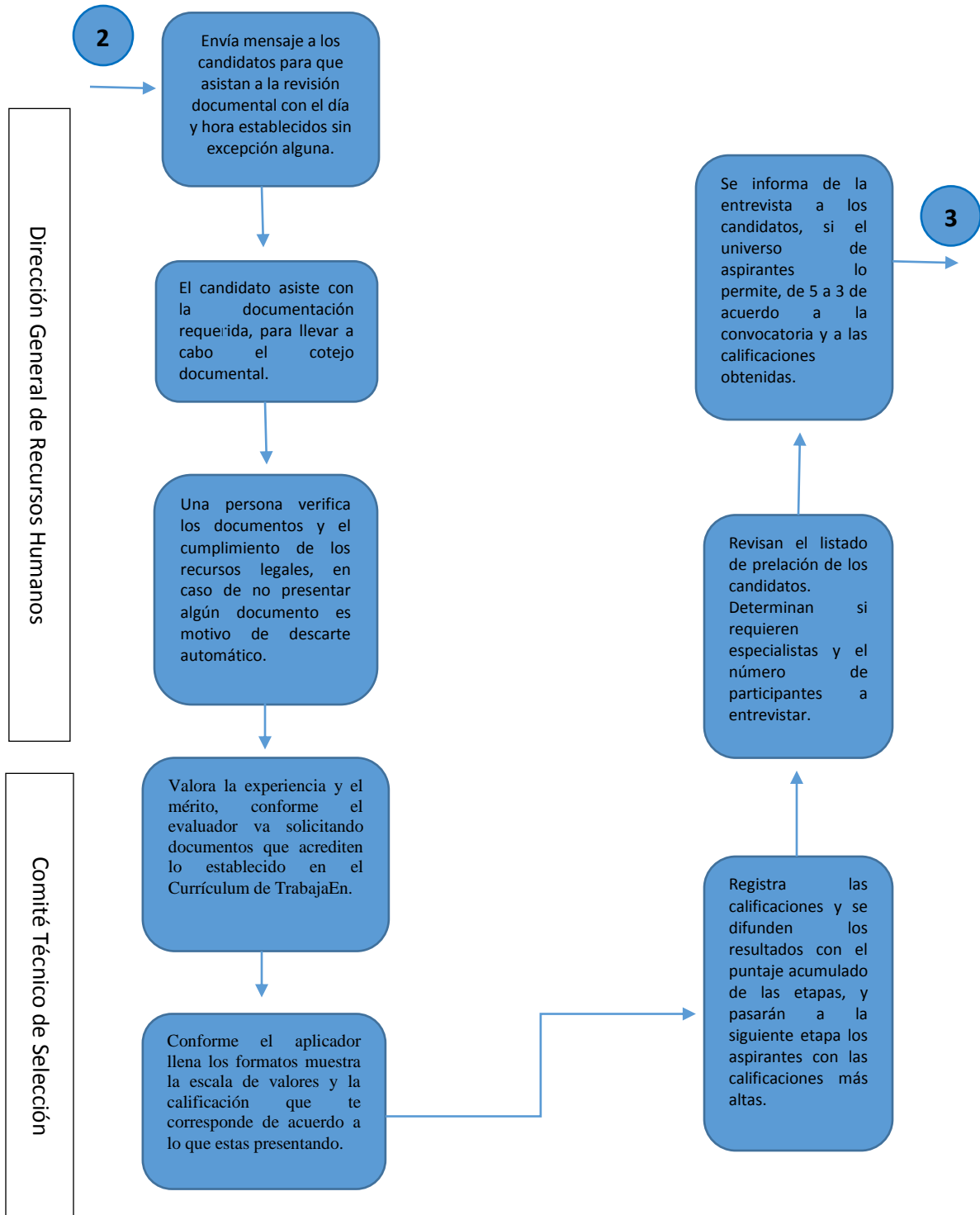
Fuente: Elaboración propia.

Etapa II. Exámenes de Conocimientos y Evaluación de Habilidades



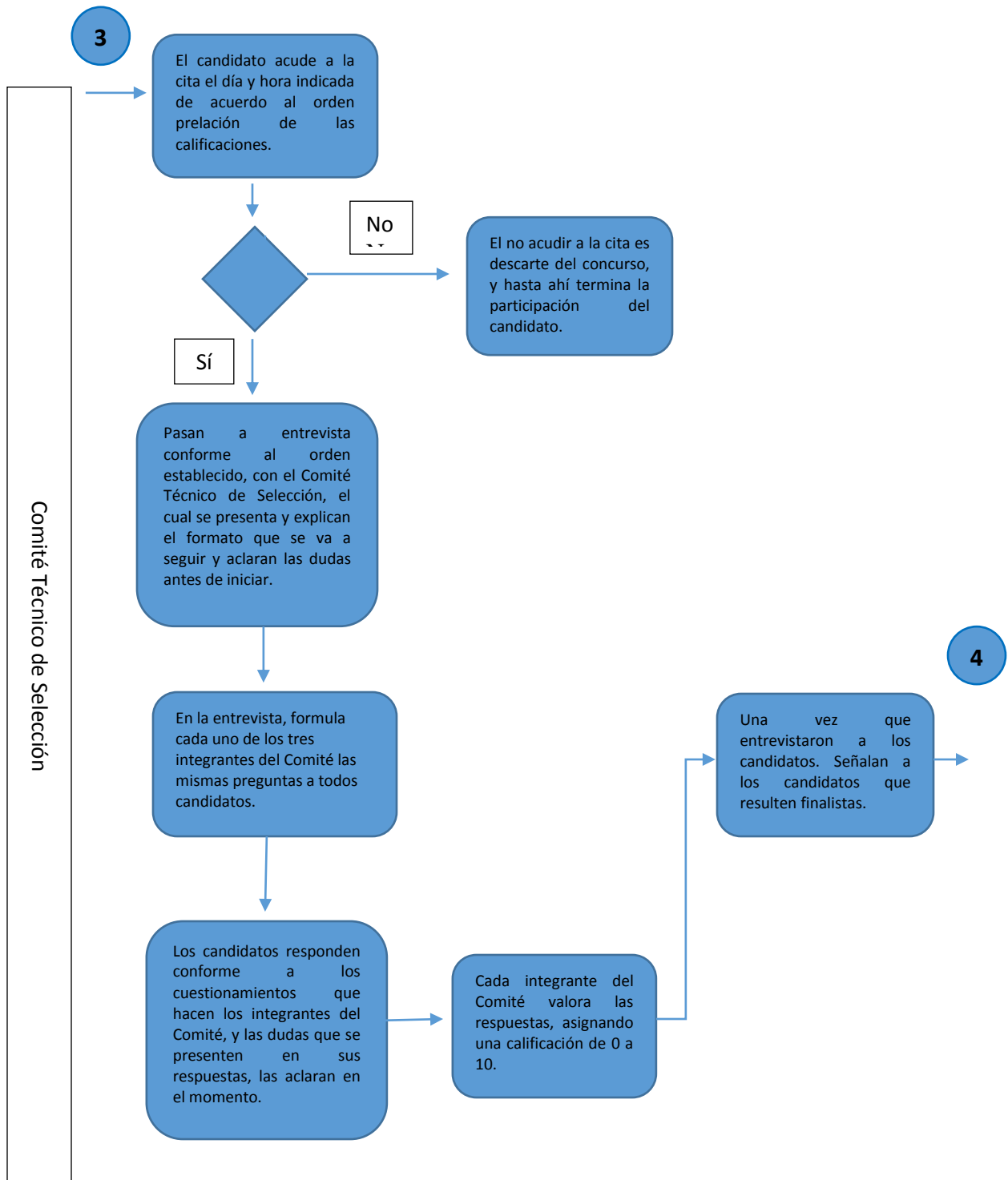
Fuente: Elaboración propia.

Etapa III. Evaluación de la Experiencia y Valoración del Mérito



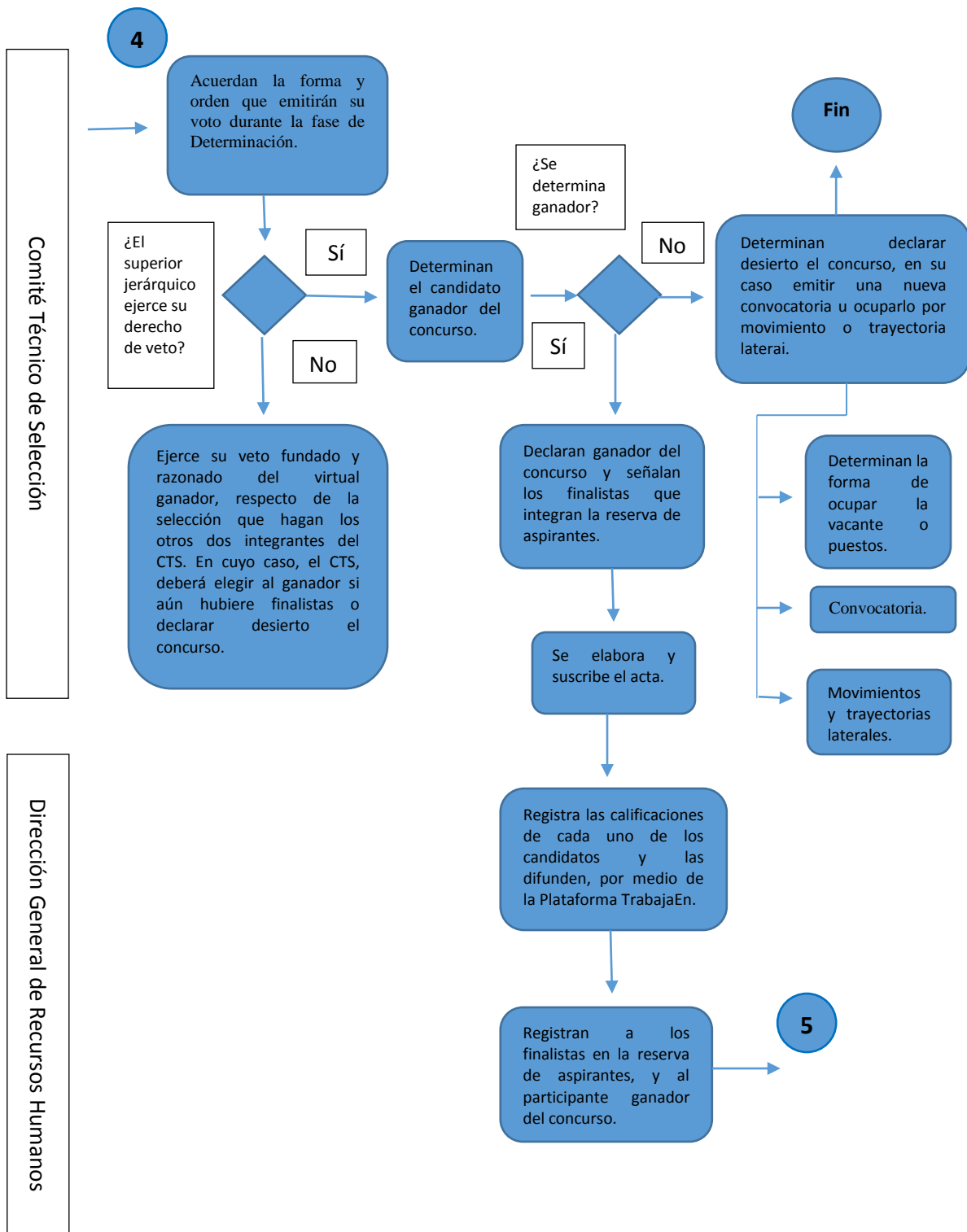
Fuente: Elaboración propia.

Etapa IV. Entrevista



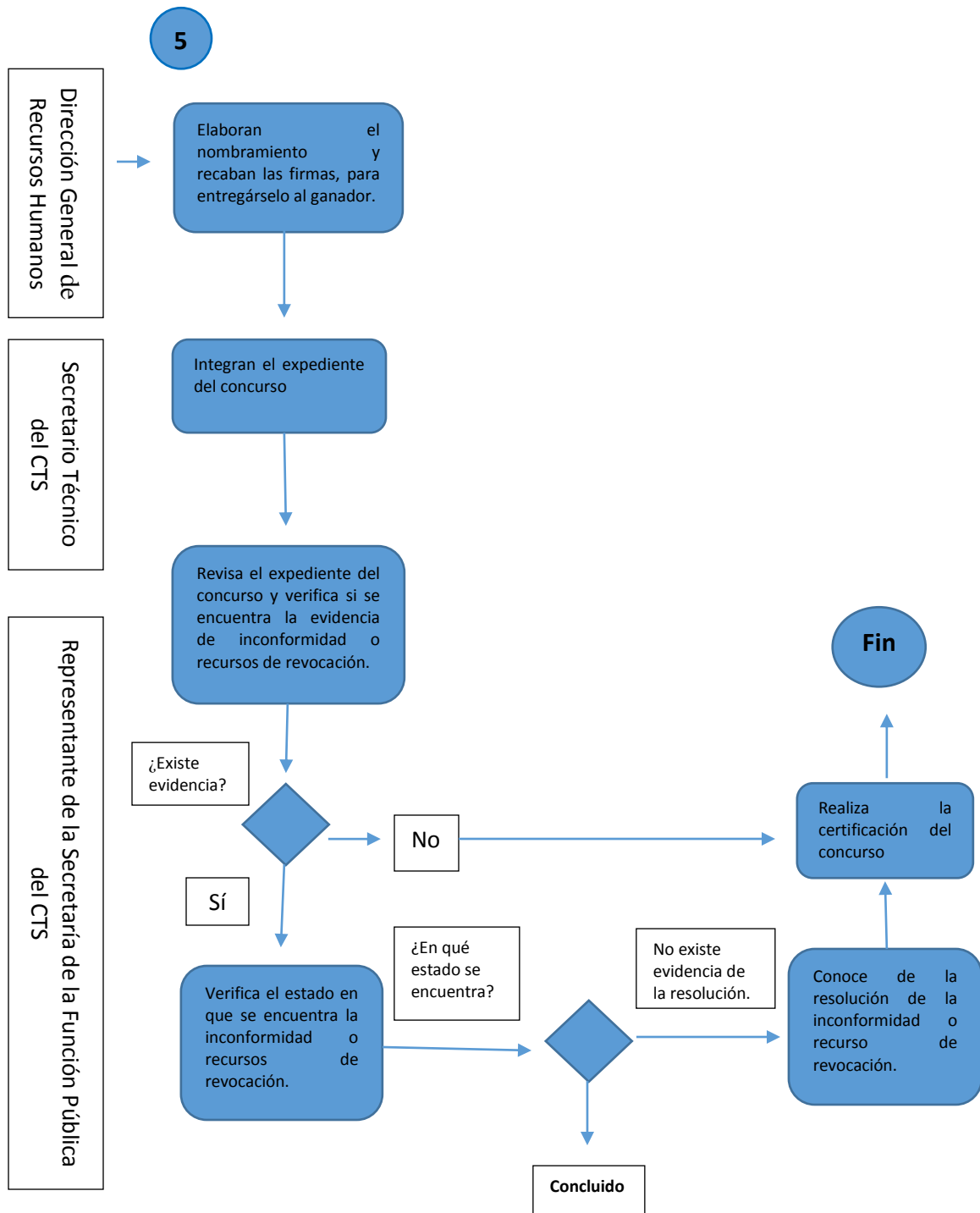
Fuente: Elaboración propia.

Etapa V. Determinación



Fuente: Elaboración propia.

Nombramiento y Certificación del Concurso



Fuente: Elaboración propia.

2.3 Atribuciones de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público y de la Secretaría de la Función Pública con relación al Servicio Profesional de Carrera.

Una vez que se esquematizaron las etapas que comprende el Subsistema de Ingreso. Cabe señalar, que el nivel de coordinación que habrá entre la Secretaría de la Función Pública y la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, a través de las Unidades de Recursos Humanos y las encargadas del Servicio Profesional de Carrera en las dependencias de la Administración Pública Federal, para su operación será vital para el funcionamiento e implementación.

En este sentido, la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, por medio de la Unidad de Política y Control Presupuestario, *se encarga de proponer y coordinar la formulación de la política de gasto público federal, a fin de garantizar la correcta distribución y aplicación de los recursos presupuestarios, así como ejecutar los mecanismos que permitan ejercer el control presupuestario y de las asignaciones que integran el gasto neto total del sector público, incluido el de servicios personales, con el objeto de mejorar el proceso presupuestario y el cumplimiento de los objetivos de los programas y de las metas de balance público presupuestario.*⁶⁵

Asimismo, conducirá *“el control presupuestario de los servicios personales y de remuneraciones, y emitir los lineamientos y normas a las que deberán sujetarse las dependencias y entidades de la Administración Pública Federal, para la formulación de sus presupuestos; autorizar las condiciones generales de trabajo de las dependencias y entidades, que contengan prestaciones económicas que signifiquen erogaciones con cargo al Gobierno Federal y que deban cubrirse a través del Presupuesto de Egresos de la Federación [...]”*⁶⁶

Mientras en el caso de la Secretaría de la Función Pública, por medio de la Unidad de Política de Recursos Humanos de la Administración Pública Federal, *es la encargada de programar, dirigir, coordinar, evaluar y dar seguimiento a la operación y funcionamiento*

⁶⁵Diario Oficial de la Federación. (2015) *Manual de Organización General de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público*, [en línea] México: Secretaría de Hacienda y Crédito Público. Disponible en: http://www.shcp.gob.mx/lashcp/marcojuridico/MarcoJuridicoGlobal/Otros/338_otros_moshcp.pdf [2017, septiembre, 28]

⁶⁶ *Ibidem.* p. 58

del Sistema de Servicio Profesional de Carrera. Asimismo, es la responsable de la dirección y coordinación de los Subsistemas de Planeación de los Recursos Humanos, Ingreso, Desarrollo Profesional, Capacitación y Certificación de Capacidades, Evaluación del Desempeño, Separación y de Control y Evaluación, en términos del reglamento interior de la Secretaría de la Función Pública.⁶⁷

De tal manera, que la relación laboral que se establece entre un funcionario público y el Estado, parte de que está profesionalmente calificado para ocupar un cargo, ya que en eso se fundamenta su nombramiento como servidor público; porque para la contratación se contemplaron las aptitudes y las habilidades que posee, así como la formación con la que cuenta, para acreditar los conocimientos necesarios para desempeñarse en el puesto, o bien por los resultados de las pruebas individuales que demuestran que obtuvo las mejores calificaciones en cada una de las etapas del concurso y que es el más apto para ocupar el cargo dentro de la administración pública.

Es importante señalar que, dentro del cuadro de competencias, punto donde se conjuntan las normas jurídicas que rigen el quehacer gubernamental con el marco de actuación, en el cual los servidores públicos solamente pueden hacer aquello que les está expresamente atribuido en la ley. No obstante, bajo este esquema se limita el margen de actuación de los servidores públicos, ya que, si una solución no está dentro de sus atribuciones, se acota el poder tomar decisiones y dar una solución favorable ante la problemática que se pretende resolver.

Aunado a esta situación los servidores públicos están exhortados a no actuar al margen de la ley y cumplir con la norma, con apego a la más estricta disciplina y vigilar que se lleven a cabo los procesos al interior de las Instituciones conforme a las disposiciones internas, con la finalidad de cumplir con los objetivos que se tienen establecidos en la organización.

En este apartado se abordó cómo el Servicio Profesional de Carrera, enfrentó un doble reto, por un lado, construir un aparato administrativo profesional, basado en principios como la imparcialidad, igualdad de oportunidad, mérito y con base en el desempeño, y por

⁶⁷ Secretaría de la Función Pública. (2004). Información *general de la UPRH*, [en línea] México: Servicio Profesional de Carrera. Disponible en: <http://www.spc.gob.mx/infogralurhp1.htm> [2017, septiembre 30]

el otro lado, erradicar viejas prácticas como el sistema de botín. Permitiendo que los procesos de reclutamiento y selección de personal deben desarrollarse por medio de las convocatorias de concurso público y competitivo, para superar las primeras etapas de una carrera administrativa, que tomen en cuenta los conocimientos, las habilidades y las competencias requeridas en cada nivel y perfil de puesto al momento de ingresar al servicio público.

El ganador de un concurso de selección de personal por medio del servicio profesional de carrera, su ingreso al servicio público puede implicar tener la titularidad de la plaza y la posibilidad de acceder al escalafón. Esto por medio de los concursos públicos como método de selección e ingreso de personal, que se aplica para las plazas sujetas al Servicio Profesional de Carrera, con base en las distintas etapas que se requieren aprobar y al perfil del puesto que se establecen para cada puesto, serán ocupados por aquellos que cumplan con los requisitos, las evaluaciones y resulte ser el más apto para ocupar un cargo dentro de la administración pública, y a partir de ese momento, generar una estabilidad laboral por medio de un plan de carrera administrativa, que van a permitir su desarrollo y permanencia en el servicio público.

El Servicio Profesional de Carrera busca garantizar que el proceso de ingreso, desarrollo y permanencia de los servidores públicos en la Administración Pública sea a través de los principios de: imparcialidad, objetividad, legalidad, igualdad de oportunidades, el mérito y vocación de servicio que establece la ley.

2.4 El Sistema del Servicio Profesional de Carrera está integrado por siete subsistemas para su funcionamiento.

- **Planeación de Recursos Humanos.** *Determinará en coordinación con las dependencias, las necesidades cuantitativas y cualitativas de personal que requiera la Administración Pública para el eficiente ejercicio de sus funciones.*
- **Ingreso.** *Regulará los procesos de reclutamiento y selección de candidatos, así como los requisitos necesarios para que los aspirantes se incorporen al sistema.*
- **Desarrollo Profesional.** *Contendrá los procedimientos para la determinación de planes individualizados de carrera de los servidores públicos, a efecto de*

identificar claramente las posibles trayectorias de desarrollo, permitiéndoles ocupar cargos de igual o mayor nivel jerárquico y sueldo, previo cumplimiento de los requisitos establecidos; así como, los requisitos y las reglas a cubrir por parte de los servidores públicos pertenecientes al sistema.

- **Capacitación y Certificación de Capacidades.** Establecerá los modelos de profesionalización para los servidores públicos, que les permitan adquirir:
 - a) Los conocimientos básicos acerca de la dependencia en que labora y la Administración Pública Federal en su conjunto.
 - b) La especialización, actualización y educación formal en el cargo desempeñado.
 - c) Las aptitudes y actitudes necesarias para ocupar otros cargos de igual o mayor responsabilidad.
 - d) La posibilidad de superarse institucional, profesional y personalmente dentro de la dependencia.
 - e) Las habilidades necesarias para certificar las capacidades profesionales adquiridas.
- **Evaluación del Desempeño.** Su propósito es establecer los mecanismos de medición y valoración del desempeño y la productividad de los servidores públicos de carrera, que serán a su vez los parámetros para obtener ascensos, promociones, premios y estímulos, así como garantizar la estabilidad laboral.
- **Separación.** Se encarga de atender los casos y supuestos mediante los cuales un servidor público deja de formar parte del sistema o se suspenden temporalmente sus derechos.
- **Control y Evaluación.** Su objetivo es diseñar y operar los procedimientos y medios que permitan efectuar la vigilancia y en su caso, corrección de la operación del sistema.⁶⁸

⁶⁸Tecnológico Nacional de México (2014) *Qué es el Servicio Profesional de Carrera*, [en línea] México: Secretaría de Educación Pública. Disponible en: <http://www.tecnm.mx/capacitacion-y-desarrollo/que-es-el-servicio-profesional-de-carrera-dp1> [2017, octubre 10]

El Sistema del Servicio Profesional de Carrera contempló entre sus estrategias, la creación del Registro Único del Servicio Público Profesional (RUSP) que es un padrón que contiene información básica y técnica en materia de recursos humanos de la Administración Pública, que se estableció con el fin de apoyar el desarrollo del servidor público de carrera dentro de las dependencias. Asimismo, los datos personales que contiene son considerados confidenciales.

La plataforma del RUSP sistematizará la información relativa a la planeación de recursos humanos, ingreso, desarrollo profesional, capacitación y certificación de capacidades, evaluación del desempeño y separación de los servidores públicos del sistema. El registro debe incluir a cada servidor público que ingrese al sistema.

Finalmente, conforme a las Disposiciones en Materia de Recursos Humanos y Servicio Profesional de Carrera y a su Manual de Aplicación General, se establecieron las disposiciones que las dependencias y entidades de la Administración Pública Federal, deberán observar en la planeación, organización y administración de los recursos humanos, así como las disposiciones y criterios generales, lineamientos y procedimientos para la operación del Sistema del Servicio Profesional de Carrera en la Administración Pública Federal.

2.5 Operación del Servicio Profesional de Carrera en la Administración Pública Federal.

En la actualidad el Sistema del Servicio Profesional de Carrera opera en 78 instituciones, entre dependencias y órganos administrativos desconcentrados de la Administración Pública Federal, la cual se integra por 16 dependencias (15 Secretarías de Estado y la Consejería Jurídica del Ejecutivo Federal) y 62 órganos administrativos desconcentrados.

Cabe señalar, que algunas instituciones operan sus propias plataformas digitales del Servicio Profesional de Carrera como la Comisión Nacional de los Derechos Humanos en la siguiente dirección: http://www.cndh.org.mx/Servicio_Civil_Carrera; el Instituto Federal de Telecomunicaciones en la siguiente dirección: <https://protalentoift.ift.org.mx/iftLogin.asp>; el Instituto Nacional de Geografía y Estadística en la siguiente dirección: <http://www.beta.inegi.org.mx/app/spc/>; el Servicio Profesional de Carrera Ministerial, Policial y Pericial de la Procuraduría General de la República en la

siguiente dirección <https://www.gob.mx/pgr/acciones-y-programas/servicio-profesional-de-carrera-ministerial-policial-y-pericial>; entre otros ejemplos más, que operan sus propios sistemas.

2.6 Dependencias sujetas al Servicio Profesional de Carrera en la Administración Pública Federal.

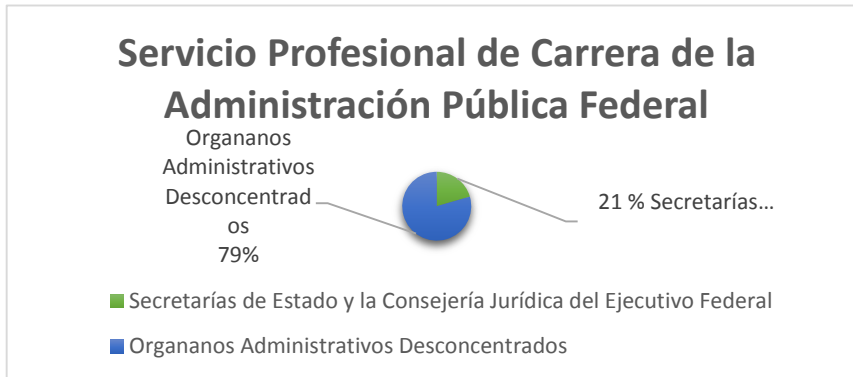
1. Secretaría de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación
2. Secretaría de Comunicaciones y Transportes
3. Secretaría de Cultura
4. Secretaría de Desarrollo Agrario, Territorial y Urbano
5. Secretaría de Desarrollo Social
6. Secretaría de Economía
7. Secretaría de Educación Pública
8. Secretaría de Energía
9. Secretaría de Gobernación
10. Secretaría de Hacienda y Crédito Público
11. Secretaría de Medio Ambiente y Recursos Naturales
12. Secretaría de Salud
13. Secretaría de Turismo
14. Secretaría de la Función Pública
15. Secretaría del Trabajo y Previsión Social
16. Consejería Jurídica del Ejecutivo Federal

2.7 Organismos Administrativos Desconcentrados sujetos al Servicio Profesional de Carrera en la Administración Pública Federal

1. Administración Federal de Servicios Educativos en el Distrito Federal
2. Administración del Patrimonio de la Beneficencia Pública
3. Agencia Reguladora del Transporte Ferroviario
4. Agencia de Servicios a la Comercialización y Desarrollo de Mercados Agropecuarios
5. Autoridad Federal para el Desarrollo de las Zonas Económicas Especiales

6. Centro Nacional de Equidad de Género y Salud Reproductiva
7. Centro Nacional de Excelencia Tecnológica en Salud
8. Centro Nacional de Programas Preventivos y Control de Enfermedades
9. Centro Nacional de Trasplantes
10. Centro Nacional de Transfusión Sanguínea
11. Centro Nacional para la Prevención y el Control de las Adicciones
12. Centro Nacional para la Prevención y el Control del VIH/SIDA
13. Centro Nacional para la Salud de la Infancia y la Adolescencia
14. Centro de Producción de Programas Informativos y Especiales
15. Colegio Superior Agrario del Estado de Guerrero
16. Comisión Federal de Mejora Regulatoria
17. Comisión Federal para la Protección contra Riesgos Sanitarios
18. Comisión Nacional Bancaria y de Valores
19. Comisión Nacional de Acuacultura y Pesca
20. Comisión Nacional de Arbitraje Médico
21. Comisión Nacional de Bioética
22. Comisión Nacional de Protección Social en Salud
23. Comisión Nacional de Seguridad Nuclear y Salvaguardias
24. Comisión Nacional de Seguros y Fianzas
25. Comisión Nacional de Áreas Naturales Protegidas
26. Comisión Nacional del Agua
27. Comisión Nacional del Sistema de Ahorro para el Retiro
28. Comisión Nacional para Prevenir y Erradicar la Violencia contra las Mujeres
29. Comisión de Apelación y Arbitraje del Deporte
30. Comisión Nacional Mixto de Protección al Salario
31. Consejo Nacional para la Cultura y las Artes
32. Coordinación General @prende.mx
33. Coordinación General de la Comisión Mexicana de Ayuda a Refugiados
34. Coordinación Nacional de PROSPERA Programa de Inclusión Social
35. Coordinación Nacional del Servicio Profesional Docente
36. Coordinación para la Atención Integral de la Migración en la Frontera Sur
37. Corporación de Servicios al Turista Ángeles Verdes
38. Instituto Mexicano del Transporte
39. Instituto Nacional de Antropología e Historia

40. Instituto Nacional de Bellas Artes y Literatura
41. Instituto Nacional de Desarrollo Social
42. Instituto Nacional de Estudios Históricos de las Revoluciones
43. Instituto Nacional de Derecho de Autor
44. Instituto Nacional del Emprendedor
45. Instituto Nacional para el Federalismo y el Desarrollo Municipal
46. Instituto Politécnico Nacional
47. Instituto de Administración y Avalúos de Bienes Nacionales
48. Instituto de Competitividad Turística
49. Procuraduría Federal de Protección al Ambiente
50. Procuraduría Federal de la Defensa del Trabajo
51. Radio Educación
52. Registro Agrario Nacional
53. Secretaría General del Consejo Nacional de Población
54. Secretaría Técnica de la Comisión Calificadora de Publicaciones y Revistas Ilustradas
55. Servicio Nacional de Inspección y Certificación de Semillas
56. Servicio Nacional de Sanidad, Inocuidad y Calidad Agroalimentaria
57. Servicio de Información Agroalimentaria y Pesquera
58. Servicio a la Navegación en el Espacio Aéreo Mexicano
59. Servicio de Atención Psiquiátrica
60. Tecnológico Nacional de México
61. Universidad Abierta y a Distancia de México
62. Universidad Pedagógica Nacional



Fuente: Elaboración Propia.

2.8 Dependencias No sujetas al Servicio Profesional de Carrera en la Administración Pública Federal.

Son 210 instituciones públicas las que no se encuentran sujetas al Sistema del Servicio Profesional de Carrera, entre dependencias y órganos administrativos desconcentrados de la Administración Pública Federal, de entre los cuales se distingue que 5 son dependencias (la Presidencia de la República, 3 Secretarías de Estado y la Procuraduría General de la República) y las 205 instituciones restantes son órganos administrativos desconcentrados y entidades paraestatales.

1. Presidencia de la República
2. Secretaría de la Defensa Nacional
3. Secretaría de Marina
4. Secretaría de Relaciones Exteriores
5. Procuraduría General de la República ⁶⁹

⁶⁹ Unidad de Políticas de Recursos Humanos en la Administración Pública Federal (2017) *Instituciones No Sujetas al SPC que les aplica el RUSP*, [en línea] México: Secretaría de la Función Pública. Disponible en: https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/279250/InstNoSPC_231117.pdf. [2017, octubre 14]

2.9 Organismos Administrativos Desconcentrados y Entidades Paraestatales No sujetos al Servicio Profesional de Carrera en la Administración Pública Federal.

1. Administración Portuaria Integral de Altamira, S.A. de C.V
2. Administración Portuaria Integral de Dos Bocas, S.A. de C.V.
3. Administración Portuaria Integral de Coatzacoalcos, S.A. de C.V.
4. Administración Portuaria Integral de Ensenada, S.A. de C.V.
5. Administración Portuaria Integral de Guaymas, S.A. de C.V.
6. Administración Portuaria Integral de Manzanillo, S.A. de C.V.
7. Administración Portuaria Integral de Mazatlán, S.A. de C.V.
8. Administración Portuaria Integral de Lázaro Cárdenas, S.A. de C.V.
9. Administración Portuaria Integral de Progreso, S.A. de C.V.
10. Administración Portuaria Integral de Puerto Madero, S.A. de C.V.
11. Administración Portuaria Integral de Puerto Vallarta, S.A. de C.V.
12. Administración Portuaria Integral de Salina Cruz, S.A. de C.V.
13. Administración Portuaria Integral de Tampico, S.A. de C.V.
14. Administración Portuaria Integral de Topolobampo, S.A. de C.V.
15. Administración Portuaria Integral de Tuxpan, S.A. de C.V.
16. Administración Portuaria Integral de Veracruz, S.A. de C.V.
17. Aeropuerto Internacional de la Ciudad de México, S.A. de C.V.
18. Aeropuertos y Servicios Auxiliares
19. Agencia Espacial Mexicana
20. Agencia Mexicana de Cooperación Internacional para el Desarrollo
21. Agencia Nacional de Seguridad Industrial y de Protección al Medio Ambiente del Sector Hidrocarburos
22. Agroasemex, S.A.
23. Archivo General de la Nación
24. Banco del Ahorro Nacional y Servicios Financieros, S.N.C.
25. Banco Nacional de Comercio Exterior, S.N.C.
26. Banco Nacional de Obras y Servicios Públicos, S.N.C.
27. Banco Nacional del Ejército, Fuerza Aérea y Armada, S.N.C
28. Caminos y Puentes Federales de Ingresos y Servicios Conexos
29. Casa de Moneda de México

30. Centro de Capacitación Cinematográfica, A.C.
31. Centro de Enseñanza Técnica Industrial
32. Centro de Evaluación y Control de Confianza
33. Centro de Investigaciones Biológicas del Noroeste, S.C.
34. Centro de Investigación Científica de Yucatán, A.C.
35. Centro de Investigación Científica y de Educación Superior de Ensenada, Baja California
36. Centro de Investigación en Alimentación y Desarrollo, A.C.
37. Centro de Investigación en Geografía y Geomática Ing. Jorge L. Tamayo, A.C.
38. Centro de Investigación en Matemáticas, A.C.
39. Centro de Investigación en Materiales Avanzados, S.C.
40. Centro de Investigaciones en Óptica, A.C.
41. Centro de Investigación en Química Aplicada
42. Centro de Investigación y Asistencia en Tecnología y Diseño del Estado de Jalisco, A.C.
43. Centro de Investigación y de Estudios Avanzados del Instituto Politécnico Nacional
44. Centro de Investigación y Desarrollo Tecnológico en Electroquímica, S.C."
45. Centro de Investigación y Docencia Económicas, A.C.
46. Centro de Investigaciones y Estudios Superiores en Antropología Social
47. Centro de Investigación y Seguridad Nacional
48. Centro Federal de Protección a Personas
49. Centro Nacional de Control de Energía
50. Centro Nacional de Control de Gas Natural
51. Centro Nacional de Metrología
52. Centro Nacional de Prevención de Desastres
53. Centro Regional de Alta Especialidad de Chiapas
54. Centros de Integración Juvenil, A.C.
55. CIATEC, A.C. Centro de Innovación Aplicada en Tecnologías Competitivas
56. CIATEQ, A.C. Centro de Tecnología Avanzada
57. Colegio de Bachilleres
58. Colegio de Postgraduados
59. Colegio Nacional de Educación Profesional Técnica
60. Comisión de Operación y Fomento de Actividades Académicas del Instituto Politécnico Nacional

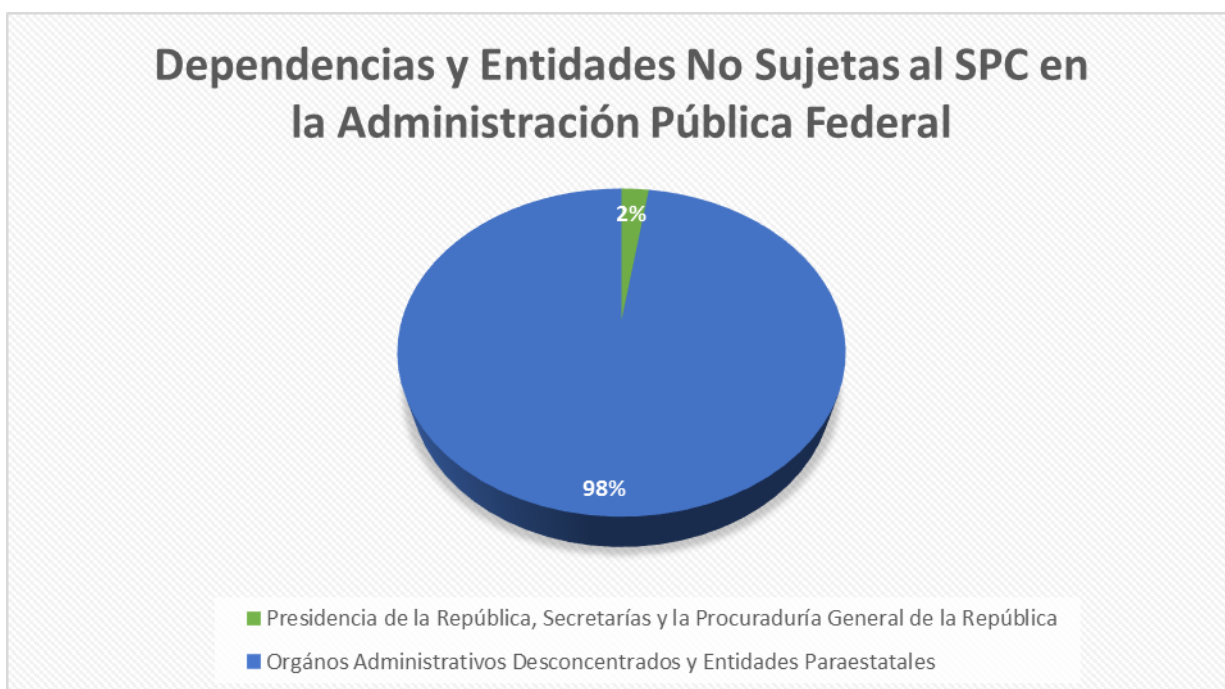
61. Comisión Federal de Electricidad
62. Comisión Nacional de Cultura Física y Deporte
63. Comisión Nacional de las Zonas Áridas
64. Comisión Nacional de Libros de Texto Gratuitos
65. Comisión Nacional de los Salarios Mínimos
66. Corporación Mexicana de Investigación en Materiales, S.A. de C.V.
67. Centro de Ingeniería y Desarrollo Industrial
68. Comisión Nacional de Hidrocarburos
69. Centro Nacional de Planeación, Análisis e Información para el Combate a la Delincuencia
70. Comisión Nacional para el Desarrollo de los Pueblos Indígenas
71. Comisión Nacional para el Uso Eficiente de la Energía
72. Comisión Nacional para la Protección y Defensa de los Usuarios de Servicios Financieros
73. Comisión para la Seguridad y el Desarrollo Integral en el Estado de Michoacán
74. Comisión Nacional Forestal
75. Comisión Reguladora de Energía
76. Comité Nacional para el Desarrollo Sustentable de la Caña de Azúcar
77. Compañía Mexicana de Exploraciones, S.A. de C.V.
78. Compañía Operadora del Centro Cultural y Turístico de Tijuana, S.A. de C.V.
79. Consejo de Promoción Turística de México, S.A. de C.V.
80. Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología
81. Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social
82. Consejo Nacional de Fomento Educativo
83. Consejo Nacional para Prevenir la Discriminación
84. Coordinación Nacional Antisecuestro
85. Diconsa, S.A. de C.V.
86. Educal, S.A. de C.V.
87. El Colegio de la Frontera Norte, A.C.
88. El Colegio de la Frontera Sur
89. El Colegio de México, A.C.
90. El Colegio de Michoacán, A.C.
91. El Colegio de San Luis, A.C.
92. Estudios Churubusco Azteca, S.A.

93. Exportadora de Sal, S.A. de C.V.
94. Ferrocarril del Istmo de Tehuantepec, S.A. de C.V.
95. Ferrocarriles Nacionales de México (en proceso de desincorporación)
96. Fideicomiso de Fomento Minero
97. Fideicomiso de Formación y Capacitación para el Personal de la Marina Mercante Nacional
98. Fideicomiso de los Sistemas Normalizado de Competencia Laboral y de Certificación de Competencia Laboral
99. Fideicomiso de Riesgo Compartido
100. Fideicomiso Fondo Nacional de Fomento Ejidal
101. Fideicomiso para la Cineteca Nacional
102. Financiera Rural
103. FONATUR Constructora, S.A. de C.V.
104. FONATUR Mantenimiento Turístico, S.A. de C.V
105. FONATUR Operadora Portuaria, S.A. de C.V.
106. Fondo de Capitalización e Inversión del Sector Rural
107. Fondo de Cultura Económica
108. Fondo de Empresas Expropiadas del Sector Azucarero
109. Fondo de Garantía y Fomento para la Agricultura, Ganadería y Avicultura
110. Fondo de Información y Documentación para la Industria
111. Fondo Nacional de Fomento al Turismo
112. Fondo Nacional para el Fomento de las Artesanías
113. Hospital General de México
114. Hospital General Dr. Manuel Gea González
115. Hospital Infantil de México Federico Gómez
116. Hospital Juárez de México
117. Hospital Regional de Alta Especialidad de Ciudad Victoria Bicentenario 2010
118. Hospital Regional de Alta Especialidad de Ixtapaluca
119. Hospital Regional de Alta Especialidad de la Península de Yucatán
120. Hospital Regional de Alta Especialidad de Oaxaca
121. Hospital Regional de Alta Especialidad del Bajío
122. Impresora y Encuadernadora Progreso, S.A. de C.V.
123. Instituto de Ecología, A.C.
124. Instituto de Formación Ministerial, Policial y Pericial

125. Instituto de Investigaciones Dr. José María Luis Mora
126. Instituto de Investigaciones Eléctricas
127. Instituto de los Mexicanos en el Exterior
128. Instituto de Seguridad Social para las Fuerzas Armadas Mexicanas
129. Instituto de Seguridad y Servicios Sociales de los Trabajadores del Estado
130. Instituto del Fondo Nacional para el Consumo de los Trabajadores
131. Instituto Matías Romero
132. Instituto Mexicano de Cinematografía
133. Instituto Mexicano de la Propiedad Industrial
134. Instituto Mexicano de la Radio
135. Instituto Mexicano de Tecnología del Agua
136. Instituto Nacional de Astrofísica, Óptica y Electrónica.
137. Instituto Nacional de Cancerología
138. Instituto Nacional de Cardiología Ignacio Chávez
139. Instituto Nacional de Ciencias Médicas y Nutrición Salvador Zubirán
140. Instituto Nacional de Ciencias Penales
141. Instituto Nacional de Ecología y Cambio Climático
142. Instituto Nacional de Enfermedades Respiratorias Ismael Cosío Villegas
143. Instituto Nacional de Geriatría
144. Instituto Nacional de Investigaciones Forestales, Agrícolas y Pecuarias
145. Instituto Nacional de Investigaciones Nucleares
146. Instituto Nacional de la Infraestructura Física Educativa
147. Instituto Nacional de las Mujeres
148. Instituto Nacional de las Personas Adultas Mayores
149. Instituto Nacional de Lenguas Indígenas
150. Instituto Nacional de Medicina Genómica
151. Instituto Nacional de Migración
152. Instituto Nacional de Neurología y Neurocirugía Manuel Velasco Suárez
153. Instituto Nacional de Pediatría
154. Instituto Nacional de Perinatología Isidro Espinosa de los Reyes
155. Instituto Nacional de Psiquiatría Ramón de la Fuente Muñiz
156. Instituto Nacional de Rehabilitación
157. Instituto Nacional de Salud Pública
158. Instituto Mexicano del Petróleo

159. Instituto Mexicano del Seguro Social
160. Instituto Nacional para el Desarrollo de Capacidades del Sector Rural, A.C.
161. Instituto Nacional para la Educación de los Adultos
162. Instituto para la Protección al Ahorro Bancario
163. Instituto Potosino de Investigación Científica y Tecnológica, A.C.
164. Laboratorios de Biológicos y Reactivos de México, S.A. de C.V.
165. Liconsa, S.A. de C.V.
166. Lotería Nacional para la Asistencia Pública
167. Luz y Fuerza del Centro en Liquidación
168. Nacional Financiera, S.N.C.
169. Notimex, Agencia de Noticias del Estado Mexicano
170. Patronato de Obras e Instalaciones del Instituto Politécnico Nacional
171. Pemex-Exploración y Producción
172. Pemex-Gas y Petroquímica Básica
173. Pemex-Petroquímica
174. Pemex-Refinación
175. Petróleos Mexicanos (Corporativo)
176. Prevención y Readaptación Social
177. Procuraduría Agraria
178. Procuraduría de la Defensa del Contribuyente
179. Procuraduría Federal del Consumidor
180. Procuraduría Social de Atención a las Víctimas de Delitos
181. Productora Nacional de Biológicos Veterinarios
182. ProMéxico
183. Pronósticos para la Asistencia Pública
184. Sección Mexicana de la Comisión Internacional de Límites y Aguas entre México y Estados Unidos
185. Secciones Mexicanas de las Comisiones Internacionales de Límites y Aguas entre México y Guatemala y entre México y Belize.
186. Secretaría Técnica del Consejo de Coordinación para la Implementación del Sistema de Justicia Penal
187. Secretariado Ejecutivo del Sistema Nacional de Seguridad Pública
188. Servicios Aeroportuarios de la Ciudad de México, S.A. de C.V.
189. Servicio de Administración Tributaria

190. Servicio de Administración y Enajenación de Bienes
191. Servicios de Almacenamiento del Norte, S.A. (en proceso de desincorporación)
192. Servicio de Protección Federal
193. Servicio Geológico Mexicano
194. Servicio Postal Mexicano
195. Sistema Nacional para el Desarrollo Integral de la Familia
196. Sistema Público de Radiodifusión del Estado Mexicano
197. Sociedad Hipotecaria Federal, S.N.C.
198. Talleres Gráficos de México
199. Telecomunicaciones de México
200. Televisión Metropolitana, S.A. de C.V.
201. Tribunal Federal de Conciliación y Arbitraje
202. Tribunal Federal de Justicia Administrativa
203. Tribunal Superior Agrario
204. Universidad Autónoma Chapingo
205. XE-IPN Canal 11 ⁷⁰



Fuente: Elaboración Propia.

⁷⁰ *Idem.*

2.10 Datos Estadísticos del Servicio Profesional de Carrera.

De acuerdo a los datos que se encuentran disponibles del año 2015, el Sistema del Servicio Profesional de Carrera comprende 36,217 puestos, que van de los rangos de Enlace a Director General, conforme a la siguiente tabla:

Rango de Puesto	Ocupados	Vacantes	Total
Total	30,807	5,410	36,217

Fuente: Puestos RH NET y ocupación RUSP al 30 de junio 2015 ⁷¹

Denominación de Plazas que Integran SPC	Número de Plazas que Integran SPC
Enlace a Director General	31,574 ⁷²
Gabinete de Apoyo	1,944
Libre Designación	835

Fuente: Puestos RH NET y ocupación RUSP 30 de junio de 2017⁷³

Los rangos de puestos de la tabla comprenden los niveles de adjunto, homólogo o cualquier otro equivalente, conforme a la denominación que se le dé. La creación de nuevos puestos en las estructuras orgánicas en funciones equivalentes a las anteriores,

⁷¹ Diario Oficial de la Federación (2016). *Acuerdo por el que se da a conocer el Programa para el Servicio Profesional de Carrera en la Administración Pública Federal 2016-2018*, [en línea] México: Secretaría de Gobernación. Disponible en: http://www.dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5425288&fecha=11/02/2016 [2017, Octubre 15]

⁷² En el total, se incluye a Servicios a la Navegación en el Espacio Aéreo Mexicano, institución sujeta del SPC, sin puestos de carrera. Cabe mencionar que cinco órganos desconcentrados se encuentran pendientes de establecer si son sujetos del SPC: Prevención y Readaptación Social, Policía Federal, Servicio de Protección Federal, Secretaría Ejecutiva del Sistema Nacional de Protección Integral de Niñas, Niños y Adolescentes y Secretariado Ejecutivo del Sistema Nacional de Seguridad Pública.

⁷³ Secretaría de la Función Pública (2017) *Quinto Informe de Labores 2016-2017*, [en línea] México: Secretaría de la Función Pública. Disponible en: <https://www.gob.mx/sfp/documentos/5to-informe-de-labores-de-la-secretaria-de-la-funcion-publica?state=published> [2017, octubre 19]

sin importar su denominación, deberán estar homologados a los rangos que la ley prevé, esto de acuerdo a la estructura orgánica de cada institución.

Cabe señalar, que como en todo proceso de política pública, el Servicio Profesional de Carrera ha transitado de la fase de diseño e implementación a una fase de calidad y madurez; porque ahora es necesario revisar aquellos aspectos susceptibles de mejora y aquellas áreas de oportunidades que permitan fortalecer el sistema, e ir construyendo una cultura de profesionalización al interior de las dependencias y entidades de la Administración Pública Federal.

Durante estos años de implementación y operación que tiene el Sistema del SPC, diversas organizaciones, nacionales e internacionales, han realizado estudios, revisado mejores prácticas y propuesto mejoras al SPC. Algunas de las mejoras propuestas han sido implementadas (en 2007 se emitió una segunda versión del Reglamento de la LSPC), y otras que han surgido durante la operación del Sistema, que requieren ser valoradas e incorporadas en los distintos instrumentos normativos y de gestión que lo regulan⁷⁴.

Es por ello, que el Servicio Profesional de Carrera en nuestro país, a lo largo de este período ha ido mejorando los instrumentos normativos que rigen el Sistema, si bien aún existen muchas oportunidades de mejora que se pueden adoptar e implementar. No obstante, ha habido un avance, aunque no ha permeado el Sistema en todo el aparato gubernamental Federal. Asimismo, existe todo un acervo útil que sirve de referente, el cual se integra por toda una serie de documentos con aportaciones de especialistas, académicos y los generados por las instituciones como la Secretaría de la Función Pública de la Administración Pública Federal, que sirven como referente en la materia.

2.11 Consideraciones Finales

En suma, el Servicio Profesional de Carrera estuvo acompañado por una serie de estrategias que han permitido fortalecer a la administración pública, por medio del Programa “Gobierno Cercano y Moderno”, que planteo una estrategia para transformar a

⁷⁴Diario Oficial de la Federación (2016). *Acuerdo por el que se da a conocer el Programa... Op. Cit.* p.9

la Administración Pública Federal, para tener un gobierno eficiente, aunada a la de simplificación administrativa (entorno a la simplificación normativa y de trámites gubernamentales), que generaría una mayor flexibilidad, para hacer más eficaz la operación de la función pública, y rendir cuentas de manera clara, transparentar los procesos, y contar con servidores públicos profesionales por medio de la implementación de estrategias y programas orientados a resultados, enmarcados en el uso de la comunicación y de las nuevas tecnologías.

Por medio de la evaluación se busca mejorar el desempeño y la calidad de los servicios. Asimismo, con la profesionalización, se mejora la selección de personal, con la finalidad de promover el desarrollo profesional de los servidores públicos, a través de una carrera administrativa, con base en las evaluaciones que permiten medir el desempeño, los conocimientos y las habilidades gerenciales, para detectar deficiencias y generar un programa de capacitación adecuado y así tener una mejor formación a lo largo de la vida profesional. Por ello, se han generado sistemas de información y mecanismos para fortalecer a las instituciones de la Administración Pública Federal, como la profesionalización y organización de los recursos humanos, que se incluyen en los programas para sumar los esfuerzos del gobierno federal, y obtener mejores resultados del impacto que han tenido las estrategias gubernamentales.

En este sentido, el gobierno optó por establecer una planeación y mejorar el control de los recursos humanos para ser una herramienta que contribuya a mejorar la gestión pública gubernamental en la Administración Pública Federal, con una orientación a las estructuras orgánicas y ocupacionales factor clave para la optimización de los recursos públicos, en la medida que se alinee hacia los objetivos y metas institucionales.

Por último, se esquematizaron las etapas que comprenden el Subsistema de Ingreso del Servicio Profesional de Carrera, para describir cómo se desarrolla el proceso de reclutamiento y selección de personal en el servicio público. Asimismo, se enlistan las dependencias y entidades que han implementado el Servicio Profesional de Carrera, y cuales aún no lo han instrumentado en la Administración Pública Federal, de tal manera que hay avances significativos, pero aún existen muchas oportunidades de mejorar la estrategia de profesionalización del personal público.

Capítulo III.

El proceso de reclutamiento y selección del Subsistema de Ingreso del Servicio Profesional de Carrera.

Para este tercer capítulo de la investigación, se identificó que el Subsistema de Ingreso forma parte del Sistema del Servicio Profesional de Carrera de la Administración Pública Federal, y que en cada una de las etapas que comprende busca seleccionar a los mejores talentos a ocupar una plaza sujeta al Servicio Profesional de Carrera, conforme al mérito, a través de un proceso de selección de personal imparcial y objetivo, en igualdad de oportunidades, con base en evaluaciones transparentes que den certeza del concurso.

Asimismo, el proceso de reclutamiento y selección de personal del Servicio Profesional de Carrera tiene como propósito atraer a los mejores aspirantes de acuerdo a los perfiles y requisitos que se establecen en cada una de las convocatorias que emiten las dependencias y entidades de la Administración Pública Federal. Es por ello, que en el proceso de selección de personal se evalúan los conocimientos, las capacidades, las habilidades y la experiencia que acreditan los candidatos para ingresar al servicio público, por medio del Servicio Profesional de Carrera, cuya finalidad es garantizar el acceso de los candidatos que cumplan con los requisitos y que resulte ser el más apto para desempeñarse en el puesto.

Respecto del capítulo dos se esquematizaron las etapas que comprenden el Subsistema de Ingreso, para este capítulo se revisarán y analizan a fondo cada una de ellas, una vez que ya se conocen los conceptos previos, conforme al orden del proceso:

- Revisión curricular;
- Exámenes de conocimientos y evaluaciones de habilidades;
- Evaluación de la experiencia y valoración del mérito de los candidatos;
- Entrevista, y
- Determinación

En los capítulos anteriores, ya se había mencionado los procesos que componen el Subsistema de Ingreso: el reclutamiento y la selección de personal. En cuanto, al

reclutamiento de personal a ocupar un puesto en el servicio público, será por concurso público y abierto, a través de una convocatoria que emite el Comité de Selección de la dependencia o entidad de la plaza vacante que se concursará. De tal manera, que todos los aspirantes serán evaluados de forma general, en cuanto a su capacidad de visión en el servicio público, los conocimientos y habilidades gerenciales. Cuando la vacante en concurso sea de los niveles de Director General o Director General Adjunto, adicionalmente se aplicará el mecanismo de simulación denominado Centro de Evaluación.⁷⁵

Sin embargo, antes de la implementación del Servicio Profesional de Carrera, los procesos que realizaba el área de recursos humanos para el ingreso al servicio público federal, no eran por medio del reclutamiento y la selección de personal, ya que solo se cubría de forma parcial con los requerimientos del Servicio Profesional de Carrera, así que, se comenzó a utilizar la convocatoria pública y abierta, junto con la decisión colegiada del Comité Técnico de Selección, para designar al candidato ganador.

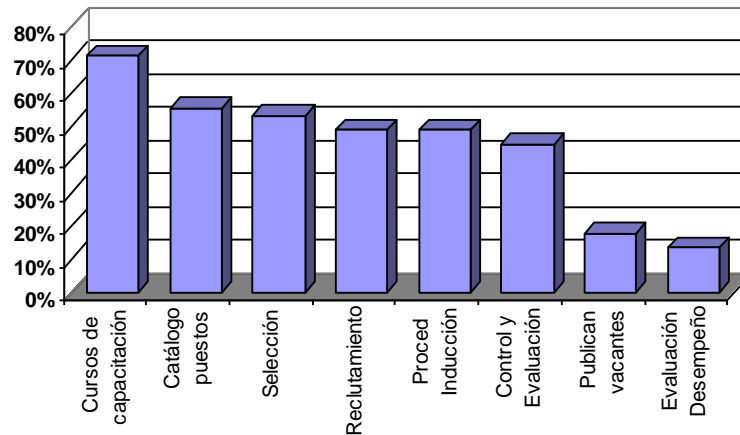
Como ejemplo de lo anterior, la publicación de las vacantes no era una práctica generalizada en la Administración Pública Federal Centralizada, únicamente el 18% de las instituciones⁷⁶ lo realizaba. Esto nos indica que las vacantes disponibles en el servicio público no estaban al alcance de todos los interesados en ingresar al servicio público, con la información limitada sobre los concursos, se frena que más talento se interese en participar en las convocatorias.

Es entonces, que se toman algunas referencias como antecedentes para el diagnóstico del Servicio Profesional de Carrera, previo a su instauración en México, y muestra de ello son los gráficos que se presentan a continuación:

⁷⁵ Secretaría de la Función Pública. (2004). *Términos*, [en línea] México: Servicio Profesional de Carrera. Disponible en: <http://www.spc.gob.mx/buscar.asp> [2017, octubre 30]

⁷⁶ Secretaría de la Función Pública. (2005). *Programa para el Servicio Profesional de Carrera en la Administración Pública Federal 2004-2006*. [en línea] México: Diario Oficial de la Federación. Disponible en: www.spc.gob.mx/materialDeApoyo/prog_SPC04_06_dof16082005.doc. [2017, octubre 25]

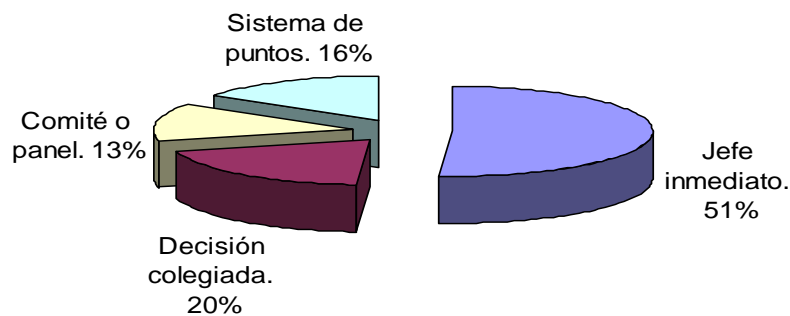
Condiciones actuales de los procesos de Recursos Humanos en las Instituciones



Fuente: Encuesta diagnóstico del Servicio Profesional de Carrera 2004, USPRH⁷⁷

En la siguiente gráfica, se puede apreciar que el método de decisión más recurrente para la selección de personal para ocupar una plaza vacante en la Administración Pública Federal es por medio de la decisión del jefe inmediato, que representa el 51% de los casos, es poco más de la mitad.

Método de decisión utilizado en la selección



Fuente: Encuesta diagnóstico del Servicio Profesional de Carrera 2004 , USPRH

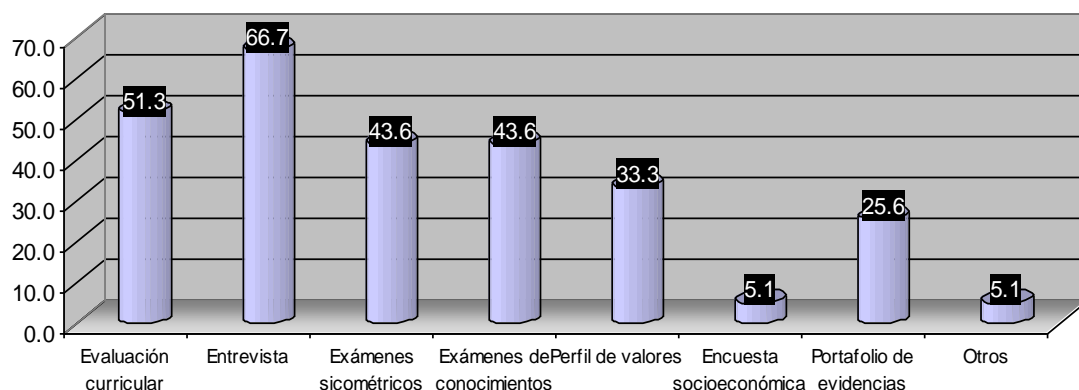
78

Cabe señalar, que las técnicas más utilizadas en el proceso de selección de personal, como se observa en la siguiente gráfica son: la entrevista y la evaluación curricular.

⁷⁷ *Ibidem.* p. 8

⁷⁸ *Ibidem.* p. 9

Elementos utilizados en los procesos de selección (Porcentaje)



Fuente: Encuesta diagnóstico del Servicio Profesional de Carrera 2004 , USPRH

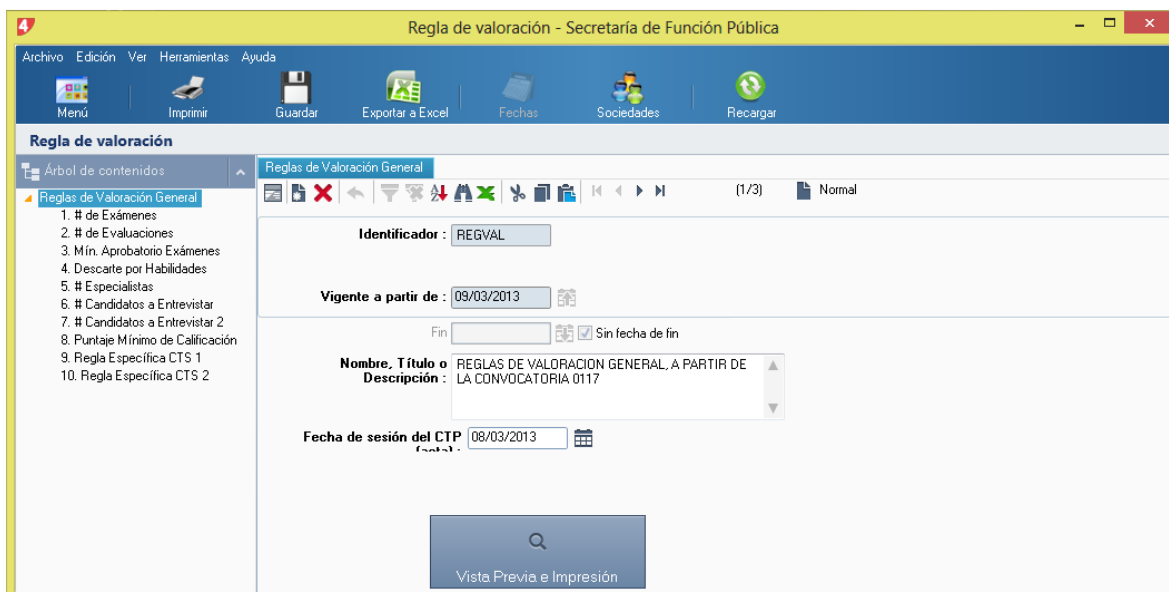
79

En este sentido, las tres gráficas anteriores permitieron hacer un diagnóstico para delimitar aquellos aspectos susceptibles de mejora, y aquellas prácticas administrativas que se debían corregir, por medio de la instauración del sistema del Servicio Profesional de Carrera en la Administración Pública Federal, una vez que se promulgó la ley y demás disposiciones en la materia.

Sin embargo, un punto medular en el proceso de selección de personal es la intervención del Comité Técnico de Profesionalización, ya que son los encargados de establecer las Reglas de Valoración y el Sistema de Puntuación General, para los procesos de selección de personal de cada dependencia, los cuales permiten determinar los candidatos que acreditan cada una de las etapas del concurso, conforme a la asignación de puntos por cada una de las etapas, a fin de obtener el orden de prelación de los candidatos que pasarán a la etapa de Entrevista.

En este sentido, la plataforma del Subsistema en RHnet que administra la Secretaría de la Función Pública se encarga de operar el establecimiento de las Reglas de Valoración y el Sistema de Puntuación General de cada uno de los concursos que emiten las dependencias y entidades de la Administración Pública Federal.

⁷⁹ *Ibem.*



Fuente: Manual del Subsistema de Ingreso- Gestión de Concursos (Operador de Institución)⁸⁰

Asimismo, las Reglas de Valoración General son únicas y están disponibles por dependencia y en ningún caso, las reglas establecidas en cualquier proceso de selección de personal pueden ser modificadas durante un concurso. Por lo tanto, es un candado, que permite dar certeza de que no habrá modificaciones, para beneficiar a algún candidato durante el proceso.

3.1 Comité Técnico de Selección.

Pero ¿Qué es el Comité Técnico de Selección?, esta interrogante se plantea, por qué durante la investigación que se realizó se descubrió que juegan un papel determinante en el proceso de reclutamiento y selección de personal que realiza el Subsistema de Ingreso. Asimismo, se encuentra el Comité Técnico de Profesionalización; que en ambos está normada su integración, obligaciones, responsabilidades y atribuciones en cumplimiento a lo dispuesto en el artículo 72 y 75 de la Ley del Servicio Profesional de Carrera en la Administración Pública Federal y en el artículo 98 de su Reglamento.

⁸⁰ Secretaría de la Función Pública (2016). *Manual del Subsistema de Ingreso-Gestión de Concursos (Operador de Institución)*. [en línea] México: Subsistema de Ingreso. Disponible en: www.usp.funcionpublica.gob.mx/manualSPC/documentos/manual_rhnet_ingreso.pdf [2017, octubre 20]

Para diferenciar al Comité Técnico de Profesionalización y el de Selección se hará la siguiente diferenciación en su definición:

Comité de Profesionalización: Es el cuerpo técnico especializado encargado de la implantación, operación y evaluación del sistema de Servicio Profesional de Carrera al interior de la Secretaría de la Función Pública.

Comité de Selección: Es un Órgano Colegiado, encargado de conducir los procesos de selección, así como de determinar los resultados de dichos procesos en la Secretaría de la Función Pública. Cuando actúe con esta calidad, el Comité se integrará en la forma establecida en el apartado V del manual.⁸¹

La integración del Comité Técnico de Profesionalización es la siguiente:

- Presidente: El Oficial Mayor.
- Secretario Técnico: El Director General de Recursos Humanos.
- Un representante de la Subsecretaría de la Función Pública.

Por su parte, la integración del Comité Técnico de Selección es la siguiente:

- Superior jerárquico inmediato de la plaza vacante, Presidente del Comité.
- Representante de la Dirección General de Recursos Humanos, Secretario Técnico.
- Un representante de la Subsecretaría de la Función Pública.

En ambos Comités los miembros propietarios deberán tener un suplemente, así como la posibilidad de invitados, según sea el caso, a las sesiones que se realicen para los concursos del Servicio Profesional de Carrera que desarrolle la dependencia o entidad, durante el año.

El Comité de Profesionalización y de Selección, tendrá la responsabilidad de actuar como dos instancias, con miembros y atribuciones distintas. Por un lado, actuará como Comité de Profesionalización encargado de implementar, operar y evaluar el sistema del Servicio Profesional de Carrera al interior de las instituciones; y por la otro, fungirá como Comité

⁸¹ Manual de Integración y Funcionamiento del Comité Técnico de Profesionalización y Selección. (2004) *Comité Técnico de Profesionalización*. [en línea] México. Disponible en: <https://administraciondepersonal.files.wordpress.com/2009/08/lineamientos-comite-profesionalizacion1.pdf> [2017, 20 noviembre].

de Selección, para los procedimientos de ingreso, cuya función estará encaminada a coordinar los procedimientos de selección de aspirantes a formar parte del servicio profesional de carrera; así como de determinar los resultados de dichos procesos.⁸²

Hecha la precisión de la pregunta inicial, se continua con la descripción de cada una de las etapas que se desarrollan en el Subsistema de Ingreso, los actores que intervienen y los procesos que se llevan a cabo, para que los aspirantes puedan avanzar y sean parte de los aspirantes finalistas, que a lo largo del proceso fueron elegidos, por haber obtenido las notas más altas, en cada una de las etapas del concurso.

3.2 Plataforma del portal www.trabajaen.gob.mx.

La búsqueda de los concursos se realiza en el portal de internet, ingresando a la red a través de un navegador en la siguiente dirección:



Una vez que se accedió a la página del portal está muestra un menú con la información y la opción de búsqueda de concursos y vacantes disponibles, así como la normatividad disponible acerca del Servicio Profesional de Carrera y la información relacionada con la operación del portal, como el manual de usuario de TrabajaEn, que explica de manera detallada los pasos que debes de seguir para poder navegar en la plataforma y hacer las búsquedas de las convocatorias con las plazas que están disponibles y que están siendo sometidas a concurso, por parte las dependencias y entidades de la Administración Pública Federal.

⁸² *Ibidem.* p. 2

The screenshot displays the 'trabajaen.gob.mx' website interface. At the top left, there are logos for SFP (Secretaría de la Función Pública) and 'trabajaen.gob.mx' with the slogan 'Un Buen trabajo en un buen Gobierno'. The top right shows the website URL 'www.trabajaen.gob.mx'. The main content area is divided into several sections:

- Acceso a Usuarios Registrados:** A login form with fields for 'Correo electrónico' and 'Contraseña', an 'Entrar' button, and a 'Recordar contraseña' link. A warning message states: 'Debe tener cuidado para escribir su contraseña, ya que el sistema diferencia entre las mayúsculas y las minúsculas.'
- Central Image:** A photograph of four people (three women and one man) working together at a computer workstation.
- Navigation Menu (Right Side):** A vertical list of links with document icons:
 - Información y búsqueda de Concursos
 - Vacantes del SPC
 - Ley del Servicio Profesional de Carrera en la Administración Pública Federal
 - Reglamento de la Ley del Servicio Profesional de Carrera en la Administración Pública Federal
 - Manual Administrativo de Aplicación General en materia de Recursos Humanos y Organización y el Manual del Servicio Profesional de Carrera
 - Documentos e Información Relevante
- Related Sites (Bottom Left):** A section titled 'Sitios relacionados' featuring logos and links to:
 - Secretaría de la Función Pública
 - Portal de Transparencia Función Pública
 - Modelo Integral de Desempeño de OVC's
 - Portal de Obligaciones de Transparencia
 - COMPRANET
 - Comisión Intersecretarial para la Transparencia y el Combate a la Corrupción (CITCC)
 - Portal ciudadano
 - NORMATECA
- Avisos (Bottom Right):** A section titled 'Avisos' containing a notice for job seekers: 'Estimado concursante: Se le informa que debe desactivar el bloqueador de elementos emergentes de su Navegador WEB, con la finalidad de que los cuadros de dialogo y/o mensajes aparezcan correctamente (Ver procedimiento)'. Below the notice, it says: 'Agradecemos su atención y comprensión. Atentamente, Servicio Profesional de Carrera'.

3.3 Concursos y Registro de aspirantes.

En este sentido, la búsqueda en el portal de las convocatorias vigentes, que emite cada dependencia y entidad de la Administración Pública Federal, se pueden elegir uno o varios criterios, generando una tabla con el listado de las opciones de los puestos vacantes, que se están concursando y de acuerdo, a los requisitos que solicitan para cada puesto se debe seleccionar aquellos concursos, en los cuales se cubre el perfil del puesto.

Asimismo, en el portal TrabajaEn se encuentra la opción de "Vacantes del SPC" la cual se puede consultar sin estar registrado, en esta sección se visualizan todas las vacantes, independientemente si se están concursando. Al dar clic sobre la flecha en la pantalla, muestra un desplegado con las plazas sujetas al Servicio Profesional de Carrera y conforme al Ramo, se pueden seleccionar las vacantes y el estatus que guarda cada una, ya que se encuentran agrupadas por dependencia y entidad de la Administración Pública Federal.


www.trabajaen.gob.mx

[Página Principal](#) [Búsqueda de Concursos](#) [Acceso a Usuarios Registrados](#) [Regístrate en Trabajaen](#) [Información sobre Concursos](#) [Concursos Abiertos](#)

Los puestos a continuación NO SE ENCUENTRAN CONVOCADOS O EN CONCURSO; solo se encuentran vacantes u ocupados temporalmente, acorde a la información proporcionada por las dependencias a través del Registro Único del Servicio Público Profesional (RUSP). Los puestos vacantes en concurso puede consultarlos en la sección "**Concursos Abiertos**" o en "**Información sobre Concursos**".

11-Educación Pública
Total de puestos: 605

- 11 Instituto Nacional de Antropología e Historia (105 vacantes)
- 11 Instituto Nacional de Bellas Artes y Literatura (28 vacantes)
- 11 Universidad Pedagógica Nacional (66 vacantes)
- 11 Secretaría de Educación Pública (236 vacantes)
- 11 Consejo Nacional para la Cultura y las Artes (72 vacantes)
- 11 Instituto Nacional del Derecho de Autor (4 vacantes)
- 11 Radio Educación (2 vacantes)
- 11 Instituto Nacional de Estudios Históricos de las Revoluciones (9 vacantes)
- 11 Comisión de Apelación y Arbitraje del Deporte (2 vacantes)
- 11 Instituto Politécnico Nacional (42 vacantes)
- 11 Coordinación Nacional del Servicio Profesional Docente (38 vacantes)
- 11 Tecnológico Nacional de México (1 vacante)

Sistema de Servicio Profesional de Carrera en la Administración Pública Federal

Fuente: Manual del Subsistema de Ingreso- Gestión de Concursos (Operador de Institución)⁸³

Cabe señalar, que cada plaza vacante describe su estatus, es decir, si se encuentra vacante u ocupada bajo el artículo 34 de la LSPCAPF. Así que, al dar clic sobre la plaza vacante, se abre una ventana con la información sobre la denominación, área de adscripción, descripción del puesto (misión, objetivos y funciones) y perfil (experiencia y escolaridad)⁸⁴, de acuerdo a la convocatoria de la plaza. Asimismo, se puede constatar que muchas plazas están otorgadas al amparo del artículo 34 de la ley, porque han sido ocupadas sin ser sometidas a concurso, situación que limita las oportunidades de ingreso al servicio público y provoca que aquellas plazas, que están al proceso que establece el Subsistema de Ingreso se saturan; ya que existe mayor demanda de aspirantes que buscan ingresar al servicio público, sobre todo en las plazas de enlace.

⁸³*Ibidem.* p. 15

⁸⁴*Ibidem.* p. 16

Para imprimir haz click en este boton			
El puesto a continuación NO SE ENCUENTRA CONVOCADO O EN CONCURSO; solo se encuentra vacante u ocupado temporalmente, acorde a la información proporcionada por las dependencias a través del Registro Único del Servicio Público Profesional (RUSP). Los puestos vacantes en concurso se encuentran en la sección " Concursos Abiertos " o en " Información sobre Concursos ".			
Definición de la Vacante			
Puesto:	DIRECTOR DE APOYO TECNICO		
Dependencia u órgano Desconcentrado:	Secretaría de Educación Pública		
Código de Puesto:	11-D00-1-CF52464-0000567-E-C-D		
Rango:	Subdirector de Área u Homólogo		
Remuneración Bruta Mensual:	47891.00		
Vacante a Partir de:	3/03/07		
Plazo para Determinar el Momento en que debe Cubrirse:	16/04/07		
Tipo de Ocupación:	No Determinado		
Fecha de Inicio de Procedimiento para Cubrirse:			
Fecha de Sesión del Comité Técnico de Profesionalización:			
Ubicación			
Secretaría de Educación Pública			
Calle:	CORREO MAYOR NÚM 11	País:	MEXICO
Estado:	DISTRITO FEDERAL	Municipio o Delegación:	CJAUHTEMOC
Colonia:	CENTRO DE LA CIUDAD DE MEXICO AREA 2	Código postal:	06060
Email:	ingreso_spc@inah.gob.mx	Teléfono:	4040 4300
Experiencia			
Años Requeridos:	4		
Campo de Experiencia:	Área de Experiencia:		
CIENCIAS DE LAS ARTES Y LAS LE RESTAURACIÓN	ARQUITECTURA CONSERVACIÓN Y RESTAURACIÓN DE BIENES MUEBLES CULTURALES O HISTÓRICOS		
Escolaridad			
Nivel de Estudio:	Grado de Avance	Área de Estudio:	Carrera Genérica
LICENCIATURA O PROFESIONAL	TITULADO	INGENIERIA Y TECNOLOGIA	ARQUITECTURA
OBJETIVO GENERAL DEL PUESTO			
BRINDAR EL APOYO TÉCNICOS NECESARIO A INMUEBLES DE MONUMENTOS HISTÓRICOS Y ZONAS DE MONUMENTOS HISTÓRICOS.			
Función 1			
PLANEAR Y DIRIGIR LAS ACCIONES PARA LA CATALOGACIÓN, INVESTIGACIÓN, CONSERVACIÓN, PROTECCIÓN, DIGNIFICACIÓN Y RESCATE DE LAS ZONAS Y MONUMENTOS HISTÓRICOS.			
Función 2			
REALIZAR ESTUDIOS DE VIABILIDAD Y REQUERIMIENTO DE OBRAS QUE PUEDAN AFECTAR AL PATRIMONIO HISTÓRICO, CON LOS DICTÁMENES Y PERITAJES TÉCNICOS CORRESPONDIENTES			
Función 3			
RECIBIR, ANALIZAR Y DAR SEGUIMIENTO HASTA SU RESOLUCIÓN A LAS DIFERENTES SOLICITUDES REFERENTES AL PATRIMONIO INMUEBLE HISTÓRICO.			

Fuente: Manual del Subsistema de Ingreso- Gestión de Concursos (Operador de Institución)⁸⁵

3.4 Revisión Curricular.

En el Subsistema de Ingreso, la primera etapa es crucial para todos los interesados en formar parte del servicio público, porque engloba varios procedimientos como el registro y llenado del perfil curricular en la plataforma, así como la operación y el seguimiento del proceso de reclutamiento y selección de personal que establecen las convocatorias de las plazas disponibles, por medio de concursos del Servicio Profesional de Carrera en la Administración Pública Federal.

⁸⁵ *Idem.*

Form1 - Secretaría de Función Pública

Secretaría de la Función Pública Imprimir

Convocatoria Pública y Abierta
Dirigida a todo interesado (a) que desee ingresar al Servicio Profesional de Carrera en la APF

Para mayor información consulte el Diario Oficial de la Federación

Número de concurso:	64443	Código de Puesto:	27-511-1-CFOC001-0000304-E-C-K
Adscripción(UR):	Dirección General de Tecnologías de Información		
Ubicación			
Calle:	INSURGENTES SUR Ext. 1735	Pais:	MEXICO
Estado:	DISTRITO FEDERAL	Municipio:	ALVARO OBREGON
Colonia:	GUADALUPE INN	Código postal:	01020
E-mail:	rechamamiento@funcionpublica.gob.mx	Tel:	5514543000
Definición de la Vacante			
Denominación:	JEFE DE DEPARTAMENTO DE ATENCION A INSTITUCIONES		
Rango:	JEFE DE DEPARTAMENTO	Grupo, Grado y Nivel:	OC1
Remuneración Bruta Mensual:	\$ 22153.3 M.N.	Tipo de Nombramiento:	CONFIANZA
Fechas Programadas			
I Período de Registro de aspirantes en TrabajaEn y Definición de aspirantes:	De 2015-03-11 al 2015-03-25	II Exámenes de conocimientos y Evaluaciones de habilidades:	2015-03-26

Cerrar

Después de la búsqueda en el portal, se realiza la postulación para el concurso de la plaza vacante que cubre el perfil del puesto, cumple con las bases de la convocatoria y acepta los términos y condiciones, recibe en automático un mensaje mediante el cual se informa si tú perfil aprobó los requisitos de la convocatoria y puedes continuar en el concurso. Para ello, te asigna un folio de participación del concurso en la plataforma, para el proceso de selección de personal y el seguimiento para cada una de las etapas que comprende el Subsistema de Ingreso.

Por otro lado, en caso de no aprobar el perfil del puesto se notifica el motivo del descarte, para el concurso que se postuló el aspirante, situación que termina con su participación en el proceso de selección de personal. Por lo cual, es importante mantener actualizado el curriculum y verificar si se cumple con los requisitos del perfil del puesto, antes de realizar una postulación para un concurso. Así que, antes se debe revisar del listado de concursos las convocatorias disponibles en la plataforma de TrabajaEn.

3.5 Exámenes de Conocimientos y Evaluaciones de Habilidades.

Con la selección de aquellos aspirantes que cumplieron con el perfil del puesto, en la primera etapa, y llegaron a la etapa de las evaluaciones, de acuerdo a las fechas establecidas en la convocatoria, se envía la invitación para la presentación de los exámenes, por lo cual, tendrán que prepararse para aplicar el examen y poder avanzar en el proceso de selección de personal.

Asimismo, con el fin de brindar certeza jurídica a los candidatos y orientarlos sobre los conocimientos o habilidades, según aplique, sobre los que serán evaluados, es importante que las Dependencias y Órganos Administrativos Desconcentrados elaboren de forma precisa las guías de estudio relativas a los exámenes de conocimientos y las guías de preparación para las evaluaciones de habilidades gerenciales para los puestos en concurso.⁸⁶

La guía de estudio debe estar apegada al perfil que se necesita para el puesto, y ser muy clara en cuanto al material de consulta que deben realizar los aspirantes, especificando el número de páginas, capítulos, secciones de lectura. Asimismo, en cuanto a las disposiciones jurídicas, señalar los artículos que se requieren consultar, este material debe ser público, vigente y de fácil acceso; señalando los enlaces de acceso en el caso de las fuentes de Internet, con la intención de fortalecer los conocimientos y las habilidades para presentar el examen de conocimientos y las evaluaciones de habilidades gerenciales correspondientes.

Sin embargo, la bibliografía que se establece en la mayoría de los exámenes de acuerdo a las convocatorias, es muy extensa y no delimita los temas a estudiar, por lo cual, sólo refiriere consultar documento completo, cuando el examen va encaminado a los conocimientos que se requieren dominar para el puesto, así como los conocimientos generales acerca de la Administración Pública Federal; el no acotar los temas, hace más

⁸⁶ Secretaría de la Función Pública. (2015) *Guía para la elaboración y aplicación de mecanismos y herramientas de evaluación para los procesos de selección del Subsistema de Ingreso*. [en línea] México: Dirección General de Desarrollo Humano y Servicio Profesional de Carrera. Disponible en: http://www.usp.funcionpublica.gob.mx/manualSPC/documentos/guia_elaboracion_aplicacion_mecanismos_evaluacion_procesos_seleccion_ingreso.pdf [2017, octubre 10]

complejo y confuso el proceso para los aspirantes, porque omitir una parte del temario, podría repercutir al momento de estar contestando el examen.

Lo anterior, es contradictorio debido a que el Comité de Selección, elabora el examen que se va aplicar en el concurso de la plaza vacante, así como la convocatoria que establece el temario, mismo que se utiliza para la etapa de las evaluaciones, esta situación repercute haciendo inequitativo el proceso de selección de personal, porque si la bibliografía no está relacionada con las funciones del puesto, porque referir algo que no va en relación con las atribuciones del servicio público, porque ya se tuvo una etapa de formación, que te brinda los conocimientos necesarios conforme al nivel educativo.

Por otro lado, para el desarrollo de las evaluaciones existen diversas herramientas que se pueden utilizar para el proceso de reclutamiento y selección de personal, apoyándose en los avances tecnológicos y metodológicos. Sin embargo, su realización depende de la infraestructura que posea cada dependencia o entidad. En este sentido, las herramientas de evaluación que utiliza el Servicio Profesional de Carrera son las siguientes:

3.5.1 Examen de Conocimientos.

El aspirante para presentar los exámenes recibe un mensaje que establece la fecha y los documentos que deben presentar para el examen de conocimientos, conforme a la convocatoria en la cual, también se establecieron los temas que se utilizaron para formular el examen.

Cabe señalar, que el término "examen de conocimientos" se refiere a las posibles pruebas mediante las cuales se busca evaluar el grado con que una persona, por ejemplo, recuerda o reconoce, comprende, aplica, analiza, sintetiza y/o evalúa datos e información de una o varias disciplinas o áreas de conocimiento.⁸⁷

En tanto, lo relacionado a la estructura del examen, las respuestas que se elaboran pueden ser de opción múltiple, complementar o abiertas según lo establezca el Comité. Como sugerencia cuando se utilicen pruebas de conocimientos, lo recomendable es que la respuesta sea de opción múltiple, en un lenguaje claro y sencillo, formulando cuatro

⁸⁷ *Ibidem.* p. 3

posibles opciones con una sola respuesta correcta, descartando las otras tres y precisando los criterios de calificación, en cuanto a que sólo existe una respuesta para cada reactivo.

La presentación del examen de conocimientos puede ser en línea o escrito, de acuerdo al formato que utilice la dependencia o entidad. Con la intención de dar mayor transparencia, imparcialidad y equidad, el aplicador del examen espera el tiempo de tolerancia, antes de comenzar con las indicaciones para la evaluación.

Cabe señalar, que el contenido del examen no contempla todos los temas que se establecieron en el temario, debido principalmente a la extensión de la bibliografía, por lo que sólo refiere un par de temas, no tomando en cuenta todos los demás que se estudiaron para presentar el examen. No obstante, esta decisión recae en quienes elaboran el examen, por lo tanto, trasgrede el principio de igualdad, situación que es del conocimiento de la Dirección General de Recursos Humanos, ya que son los encargados de revisar y hacer cumplir las reglas de operación del Servicio Profesional de Carrera. Asimismo, de que el examen y las evaluaciones de habilidades gerenciales correspondan al perfil del puesto del concurso.

3.5.2 Exámenes de Habilidades Gerenciales.

Después de haber aprobado el examen de conocimientos, se presentan los exámenes de habilidades gerenciales, los cuales están diseñados para medir los conocimientos y las habilidades intelectuales básicas que posee cada individuo. Así que, cada capacidad que se evalúa forma parte de los conocimientos, habilidades, actitudes y valores que se tienen en general y el nivel de responsabilidad que deben tener cada servidor público para el desempeño de su trabajo.

Las capacidades gerenciales que se utilizan para las pruebas son:

- Visión Estratégica
- Liderazgo
- Orientación a Resultados
- Negociación

- Trabajo en equipo

Son pruebas en línea, que se califican automáticamente por medio del sistema de valores preestablecidos para cada prueba. Asimismo, son pruebas objetivas, con criterios de calificación unívocos y precisos, que evalúan los niveles de evocación, comprensión y aplicación de los conocimientos.⁸⁸ Cabe mencionar, que las respuestas son de opción múltiple, su formato es de cuatro opciones, de las cuales sólo una es la correcta, de acuerdo a las variables que se utilizan para obtener la calificación final.

En este sentido, los reactivos de opción múltiple pueden medir tanto la memorización de datos, hechos y conceptos, así como la comprensión de nociones básicas fundamentales y habilidad del sustentante para razonar y aplicar lo aprendido.⁸⁹ La duración de las pruebas de habilidades gerenciales está en un promedio de tiempo de tres horas. Sin embargo, hay pruebas con límite de tiempo, es decir, con un cronómetro que muestra el tiempo que tienes para contestar la prueba, agotado el tiempo no podrá continuar respondiendo, por lo tanto, solo se califica lo contestado hasta ese momento.

La estructura de las respuestas puede comprender alguna de las siguientes modalidades:

- Cuestionamiento directo, en cualquiera de sus tres formas: interrogativo, afirmativo y para completar.
- Clasificación o agrupamiento
- Relación de columnas
- Ordenación o jerarquización
- Planteamiento de casos

Las pruebas de habilidades gerenciales para el Servicio Profesional de Carrera, está dirigido a seis niveles de puestos que va desde enlace, jefe de departamento, subdirector, director de área, director general adjunto hasta director general. Del total de los aciertos obtenidos en cada una de las pruebas de habilidades gerenciales, se suman conforme a

⁸⁸ Secretaría de la Función Pública. (2006) *Guía de la Prueba Cocimientos y Habilidades de la Capacidad Técnica de Servicios Generales*. [en línea] México: CENEVAL. Disponible en: <http://www.spc.gob.mx/materialDeApoyo/ceneval/guias/GUIA%20Servicios%20generales%20Sep06.pdf> [2017, octubre 12]

⁸⁹ Secretaría de la Función Pública. (2006) *Guía de la Prueba de Conocimientos y Habilidades de la Capacidad Gerencial de Negociación*. [en línea] México. Disponible en: <http://www.spc.gob.mx/materialDeApoyo/ceneval/guias/GUIA%20%20Negociacion%20Sep%2006.pdf> [2017, octubre 14]

los porcentajes que se establecieron para cada una de las baterías de las pruebas, así que una vez integrados los resultados nos da la calificación final obtenida.

Cabe señalar, que los resultados aprobatorios del examen de conocimientos y de las evaluaciones de habilidades gerenciales aplicados durante el proceso de selección de personal, tendrán vigencia de un año; mientras que los resultados no aprobatorios del examen de conocimientos y de las evaluaciones de habilidades gerenciales, sólo tienen vigencia de dos días naturales. Asimismo, los resultados aprobatorios y no aprobatorios obtenidos en el proceso de selección de personal del Servicio Profesional de Carrera, no se puede renunciar al resultado.

3.6 Evaluación de la Experiencia y Valoración del Mérito.

Respecto a la aprobación de las etapas previas, a la evaluación de la experiencia y la valoración del mérito en el proceso de reclutamiento y selección de personal del Subsistema de Ingreso, es momento de revisar la etapa que realiza el cotejo documental, para constatar y validar lo que se estableció en el perfil de TrabajaEn, y que coincidan con los requisitos del puesto para el concurso.

Para esta etapa, se revisarán todos los documentos que se enlistan y requieren los concursantes, para llevar a cabo la revisión documental y la valoración del mérito, por parte del personal de recursos humanos, que son los encargados de verificar y validar los documentos que se presentan, para acreditar cada uno de los rubros que se evalúan en esta etapa del proceso.

En el cotejo documental se sugiere que se ordenen los documentos conforme al listado de cada apartado, original o copia certificada con la copia simple que se utilizará para generar el expediente del participante; en tanto, el participante escucha las indicaciones que se dan, para poder llevar a cabo la evaluación de la experiencia y la valoración del mérito conforme a las bases de la convocatoria, y los formatos que se deben llenar.

El primer apartado, la revisión de datos personales consiste en presentar los siguientes documentos:

- Acta de nacimiento, Forma Migratoria FM3 o Carta de Naturalización
- Comprobante de Estudios requerido para el perfil

- Identificación Oficial vigente con fotografía y firma (credencial para votar, pasaporte o cédula profesional)
- Cartilla del Servicio Militar Nacional Liberada (hombres hasta los 40 años)
- Escrito Bajo Protesta de Decir verdad (escrito libre o formato según aplique)
- Curriculum Impreso del portal de www.trabajaen.gob.mx
- Folio de participación impreso
- Comprobantes de Experiencia Laboral acorde a las áreas requeridas por el perfil
- Evaluación del Desempeño (En caso de ser Servidor (a) Publico (a) de Carrera Titular.

Cabe señalar, que los formatos para la revisión documental pueden variar su presentación en cada Dependencia, ya que algunas establecen los vínculos para descargar e imprimir los formatos, o bien te los proporciona el evaluador, para que en la revisión se llenen los formatos conforme se realiza el cotejo.

En cuanto a las referencias laborales, se realizará conforme a lo establecido en el formato de Valoración de la Experiencia, en el cual, se consideran los siguientes elementos:

1. Orden de los Puestos Desempeñados
2. Duración en los Puestos Desempeñados
3. Sector Público
4. Sector Privado
5. Sector Social (Experiencia distinta al sector público o privado, experiencia en Organizaciones No Gubernamentales y/o asociaciones con fines no lucrativos)
6. Nivel de Responsabilidad
7. Nivel de Remuneración
8. Relevancia de funciones o actividades desempeñadas en relación con las del puesto vacante.
9. Experiencia en puestos inmediatos inferiores al de la vacante.
10. Aptitud en puestos inmediatos inferiores al de la vacante.⁹⁰

⁹⁰ Secretaría de Gobernación. (2016). *Formatos para el Subsistema de Ingreso del Servicio Profesional de Carrera*. [en línea] México: Revisión Documental- Formato Evaluación de la Experiencia Disponible en: https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/58712/EVALUACION_N_DE_EXPERIENCIA.pdf [2018, marzo 10]

Con la aplicación de la lista de verificación y la escala que se utiliza para medir los elementos, de 20 hasta los 100 puntos, de acuerdo a los rangos de las reglas de valoración y el sistema de puntuación, aprobado por el Comité Técnico de Profesionalización se evalúa cada elemento, conforme a los documentos que presentó cada aspirante, obteniendo una calificación en cada rubro. Asimismo, el área de recursos humanos, con relación a las referencias laborales que se establecieron en el formato, debe allegarse de información y corroborar su autenticidad, para evaluar la experiencia y trayectoria profesional de cada aspirante.

Posteriormente, la revisión continúa con el apartado de la cédula de Valoración del Mérito, la cual, evalúa los siguientes elementos:

1. Acciones de Desarrollo Profesional. Aplicará una vez emitidas las disposiciones previstas en los artículos 43 y 45 del Reglamento de la LSPC.

2. Resultados de las Evaluaciones del Desempeño. Se refiere a la calificación obtenida en su última evaluación del desempeño.

3. Resultados de las Acciones de Capacitación. Se refiere al promedio de las calificaciones de las acciones de capacitación en el ejercicio fiscal inmediato anterior. Este elemento no se valorará si el (la) candidato (a), bajo protesta de decir verdad, manifiesta que no se llevaron a cabo acciones de capacitación en la dependencia respectiva, o si ninguna de las constancias que presente señalan el otorgamiento específico de alguna calificación.

4. Resultados del Proceso de Certificación. Se refiere a capacidades profesionales certificadas vigentes en puestos sujetos al Servicio Profesional de Carrera, es decir, las que ha obtenido, mientras se ha desempeñado como Servidor (a) Público (a) de Carrera Titular.

5. Logros. Se refiere al alcance de un objetivo relevante del (la) candidato (a) en su labor o campo de trabajo, a través de aportaciones, que mejoraron, facilitaron, optimizaron o fortalecieron las funciones de su área de trabajo, el logro de las metas estratégicas o aportar un beneficio a la ciudadanía.

6. Distinciones. Honor o trato especial concedido a una persona, por su labor, profesión o actividad individual. Original y copia de las constancias en las que se corrobore las distinciones otorgadas a él (la) candidato (a).

7. Reconocimientos o premios. Recompensas o galardón otorgado a él (la) candidato (a) por agradecimiento o reconocimiento al esfuerzo realizado por algún mérito o servicio a su labor, profesión o actividad individual. Original y copia de las constancias en las que se corrobore las distinciones otorgadas a él (la) candidato (a).

8. Actividad destacada en lo individual. Obtención de los mejores resultados, sobresaliendo en una profesión o actividad en lo individual ajena a su campo de trabajo, del resto de quienes participan en la misma.

9. Otros estudios. Adicionados a los requeridos en el perfil del puesto de la vacante. En este apartado dependiendo los estudios y el documento que lo acredita, será la puntuación otorgada⁹¹.

Asimismo, en el apartado de otros estudios se puede incluir el dominio de otro idioma, y el manejo de paquetería de cómputo, sí el perfil del puesto lo requiere y conforme a los documentos que presente el aspirante, podrán ser considerados.

Cabe señalar, que la revisión se realiza mediante una lista de verificación con una escala que va de 20 hasta los 100 puntos, de acuerdo a los rangos que establecieron para los criterios que se utilicen para evaluar cada elemento conforme a los documentos que presenta el aspirante, será la calificación que se otorgue en cada uno de los rubros, con base en las reglas de valoración y el sistema de puntuación aprobado por el Comité Técnico de Profesionalización, así que al término de la revisión, firma tanto el evaluador como el participante el formato con la calificación obtenida.

De igual forma, para la evaluación de la valoración del mérito se considerará la evidencia documental que presenta junto con la información de los resultados de capacitación y certificación de capacidades que ha presentado el aspirante, así como, en el caso de otros estudios realizados por el aspirante y que sean relevantes para el puesto vacante. Además, los elementos de mérito como: logros, distinciones, reconocimientos y premios, se valoran con la evidencia documental que aporta el participante.

⁹¹ Secretaría de Gobernación. (2016). *Formatos para el Subsistema de Ingreso del Servicio Profesional de Carrera*. [en línea] México: Revisión Documental- Formato de Valoración del Mérito. Disponible en: https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/58713/VALORACION_N_DEL_ME_RITO.pdf [2018, marzo 10]

En esta tercera etapa del proceso de selección de personal del Subsistema de Ingreso, que evalúa la experiencia y valoración del mérito, por medio del personal del área de recursos humanos de la dependencia o entidad encargada de operar el Servicio Profesional de Carrera, ya que lleva el seguimiento del concurso; con el propósito de que esta revisión, aporte los elementos necesarios para llevar a cabo una comparación de las cualidades y trayectoria profesional que ha tenido cada uno de los aspirantes, conforme a lo establecido en el perfil del puesto de la vacante. Con la calificación obtenida en esta etapa, se suma a las acumuladas, para determinar quiénes pasarán a la siguiente etapa, de acuerdo al número de candidatos que se estableció en la convocatoria, para entrevistar.

3.7 Entrevista.

Para esta cuarta etapa del proceso de selección de personal, de acuerdo al número de candidato que se estableció en la convocatoria 3 o 5, de acuerdo a los puntajes más altos hasta ese momento, serán los seleccionados para la etapa de Entrevista que realizara el Comité Técnico de Selección, siendo está una oportunidad para constatar y ahondar más en la información de los aspirantes y en los resultados obtenidos en las etapas previas del proceso.

Dentro de los elementos a considerar en la entrevista, está el perfil del puesto que se enfoca en la trayectoria profesional del aspirante, así como en los conocimientos, las habilidades, la experiencia y los méritos que haya obtenido en el desempeño de su trabajo, y que dan una idea de lo que se puede esperar de aspirante al ocupar la plaza del concurso.

Para la realización de esta etapa, es importante establecer lo siguiente:

a) Definir el tipo de entrevista(s) a realizar, como pueden ser, entre otros:

- Entrevista por capacidades
- Entrevista por casos
- Entrevista profunda

b) Definir a los responsables de llevarla a cabo la entrevista:

- Panel de Expertos
- Comité Técnico de Selección
- Proveedor Externo

c) Identificar con claridad los elementos de valoración que se evaluarán durante la entrevista y que deben preservar la igualdad de oportunidades respecto a los temas generales y cantidad de preguntas para los diferentes aspirantes [...].

d) Establecer de antemano la duración aproximada de cada sesión de entrevista, así como las preguntas [...]

e) Que los entrevistadores conozcan con la anticipación suficiente la información curricular y resultados de los aspirantes a entrevistar, [...] para valorar qué requisitos cumple cada candidato, de aquellos establecidos en la convocatoria y previstos en el perfil del puesto en concurso.⁹²

El aspirante acude a la cita, para llevar cabo la penúltima etapa del proceso de selección de personal del Subsistema de Ingreso, que realiza el Comité Técnico de Selección; el orden de prelación será conforme al puntaje más alto y continuará en orden descendente, una vez que se ingresa a la sala dónde está reunido el Comité, se presentan los tres integrantes ante el entrevistado, y le explican cómo será el formato de la entrevista, formularán sus preguntas, para tener claridad sobre los puntos críticos en el desempeño del puesto, a través de:

a) Pedir ejemplos, casos, experiencias y situaciones específicas relacionadas con las acciones y resultados esperados de los aspirantes, para tal desempeño en el puesto. Son particularmente útiles las respuestas que hacen referencia a situaciones particulares (en cuanto a tiempo, lugar y problemática o asunto enfrentado), las acciones realizadas en ellas y los resultados obtenidos.

⁹² Secretaría de la Función Pública. (2015) *Guía para la elaboración y aplicación de mecanismos y herramientas...* Op. Cit. pp. 13-14

b) Realizar preguntas abiertas; es decir, que requieran que el aspirante describa la situación que se pregunta y no se limite a un “sí” o “no” o alguna otra palabra corta afirmando o denegando lo dicho por el entrevistador.

c) Solicitar referencias, una pregunta a la vez, tanto de casos que el aspirante considere que hayan sido exitosos como sobre situaciones difíciles o fallidas.

d) No incluir en la pregunta la respuesta esperada de la misma; es decir, que no se induzca al aspirante a responder de una manera particular.

e) Plantear las preguntas en torno a acciones ya realizadas y situaciones vividas, más que sobre casos hipotéticos o a futuro, a fin de obtener información más precisa sobre lo que el aspirante sabe hacer, puede hacer y tiene orientación a hacer. Un ejemplo de pregunta sobre un caso hipotético es: “Si llega a ocupar el puesto en concurso, ¿qué es lo primero que haría?”.⁹³

Conforme los aspirantes pasan a la entrevista, los integrantes de Comité deberán realizar nota sobre las respuestas, y recabar información que les permita al final asignar una calificación, y pasar a la última etapa: la Determinación. Por ello, es útil el formato que deben llenar los integrantes del Comité, ya que hacen sus anotaciones conforme vayan contestando los candidatos las preguntas, con el propósito de tener los elementos y aspectos para evaluar.

Para la asignación de la calificación de cada aspirante en la entrevista, se utilizará el esquema aprobado por el Comité Técnico de Selección, que puede ser en una escala de 1 a 5 o 0 a 100; de tal manera, que por medio de sus notas los integrantes del Comité tendrán los elementos para identificar las fortalezas y precisar las áreas de oportunidad que tiene cada aspirante, valorando cada elemento se sumarán, y se obtendrá la calificación final.

Para las calificaciones, los entrevistadores pueden recurrir a tablas de referencia como la siguiente:

⁹³ *Ibidem.* p. 14

Elemento de Valoración	Calificación / Puntos					
	1	2	3	4	5	N/A
Trayectoria Profesional	Los ejemplos de actividades que presentó fueron distintos a las requeridas por el puesto en concurso y para puestos no afines a éste.	Presentó varios ejemplos de actividades similares a las requeridas por el puesto en concurso, pero en puestos no a fines a éste.	Presentó varios ejemplos de actividades realizadas en puestos afines al que se encuentra en concurso.	Presentó varios ejemplos de actividades realizadas en puestos afines al que se encuentra en concurso. Las actividades indicadas contribuyeron de manera importante a los resultados de su área.	Presentó varios ejemplos de actividades realizadas en puestos afines al que se encuentra en concurso. Las actividades indicadas contribuyeron de manera importante a los resultados de su área y se efectuaron en los últimos tres años.	No se recabó información suficiente para calificar este elemento.

Fuente: Guía para la elaboración y aplicación de mecanismos y herramientas de evaluación para los procesos de selección del Subsistema de Ingreso. (2015)

Cuando se utiliza la tabla de arriba, por ejemplo: Si un aspirante, obtuvo 4 de calificación, es decir, 4 puntos de los 5 posibles en la etapa de entrevista, que en porcentaje equivale al 80%. Aunque, para efectos del proceso de selección de personal del Subsistema de Ingreso, la calificación que corresponde es de 16 puntos, es decir, (80% de 20 = 16), ya que en la Entrevista sólo se otorgan 20 puntos del total de la calificación final.

Por otro lado, se puede recurrir a la tabla de referencia que ayuda a valorar el apartado de logros, como la siguiente:

Elemento de Valoración	Calificación / Puntos					
	1	2	3	4	5	N/A
Mérito (Logros)	No describió ningún logro al que haya contribuido de manera distintiva.	Los logros que describió, y a los cuales contribuyó de manera distintiva, son muy bajos comparados con los resultados esperados en el puesto en concurso o fueron obtenidos hace más de cuatro años.	Los logros que describió, y a los cuales contribuyó de manera distintiva, caen ligeramente por debajo de los resultados esperados en el puesto en concurso o fueron obtenidos hace tres o cuatro años.	Los logros que describió, y a los cuales contribuyó de manera distintiva, corresponden con los resultados esperados en el puesto en concurso y fueron obtenidos en los últimos tres años.	Los logros que describió, y a los cuales contribuyó de manera distintiva, superan los resultados esperados en el puesto en concurso y fueron obtenidos en los últimos tres años.	No se recabó información suficiente para calificar este elemento.

Fuente: Guía para la elaboración y aplicación de mecanismos y herramientas de evaluación para los procesos de selección del Subsistema de Ingreso. (2015)

Con la suma de las calificaciones de cada integrante del Comité, por ejemplo: 16, 16 y 12 = 16.16 puntos o 80.8 %, con base en las notas de las respuestas que realizaron de los aspirantes y a las evidencias que encontraron, compararon sus puntos de vista y de manera consensada los integrantes del Comité determinaron una calificación final para cada aspirante.

En este sentido, con la calificación de la entrevista, sumada a las acumuladas, se obtiene la calificación final que sirve de base para la última etapa: la Determinación del aspirante ganador del concurso, en el proceso de selección de personal del Subsistema de Ingreso, para ocupar la plaza vacante del concurso de la dependencia o entidad.

3.8 Determinación.

La última etapa del proceso de selección de personal del Subsistema de Ingreso del Servicio Profesional de Carrera de la Administración Pública Federal es la Determinación del aspirante ganador del concurso que emitió la dependencia o entidad.

En el desarrollo de esta etapa del proceso, lo primero es definir cómo será el formato, que de soporte a la elección del aspirante ganador, de entre los demás finalistas; el registro de la reserva de aspirantes de la dependencia o entidad; el reporte que se genera cuando ejerce el derecho de veto el Presidente del Comité, que es el superior jerárquico inmediato de la plaza; el acta que elabora el Comité Técnico de Selección para la declaración del aspirante ganador, o el acta para declarar desierto el concurso; todo esto con el propósito de que exista claridad y certeza, de lo que se va llevar a cabo, en la última etapa del concurso.

Cabe señalar, que en la etapa de la Determinación el aspirante no participa de forma directa en el proceso, sino indirecta a través de sus respuestas y las notas que hicieron los integrantes del Comité Técnico de Selección en la entrevista, ya que se utilizan en la deliberación que realizan para identificar al aspirante ganador, que consideran aprobó la entrevista y resultó ser el más apto, para desempeñarse en el puesto, de acuerdo a las evidencias y los resultados obtenidos en cada una de las etapas del concurso, con la finalidad de tener elementos suficientes y claridad de la información que recopilaron, para tomar la decisión y elegir al candidato ganador.

No obstante, para esta parte del proceso el Comité Técnico de Selección debe tomar en cuenta, al momento de la Determinación lo siguiente:

- a) Se mantengan enfocados en su propósito: La selección de un ganador;
- b) Se procure que la o las sesiones correspondientes se desarrollen en una atmósfera cordial;
- c) Se centren en los resultados cuantitativos obtenidos por cada aspirante, así como en la información cualitativa disponible;

d) Se consideren, de manera fundamentada, las fortalezas y áreas de oportunidad de los aspirantes que hayan aprobado la etapa de entrevista, respecto del puesto de que se trate, así como esas fortalezas y áreas de oportunidad que pudieran influir positiva o negativamente en su desempeño;

e) Estimar las necesidades de supervisión y capacitación de cada uno de esos aspirantes para su adecuado desempeño en el puesto de que se trate;

f) Se base en evidencias claras;

g) Se propicie que todos los integrantes del Comité expresen sus respectivos puntos de vista y conclusiones, a fin de conocer sus diferentes puntos de vista, y

h) Se busque conocer los diferentes puntos de vista de los evaluados en cuanto a sus capacidades y recursos, para el logro de las metas de desempeño.⁹⁴

Una vez que el Comité Técnico de Selección delibero y de común acuerdo determina al candidato ganador, se suscribe el acta y la firman los integrantes del Comité, se turna al personal de Recursos Humanos encargado de llevar el concurso, para subir la información al portal de TrabajaEn, y notificar la decisión a los finalistas, por medio de un mensaje, se da a conocer a cada aspirante el resultado, para los que no resultaron ser el ganador, se les informa que pasan a la lista de reserva de la dependencia, en tanto, al candidato ganador se le comunica, que ha sido seleccionado ganador del concurso de la plaza vacante, así como la bienvenida a formar parte de la dependencia o entidad, los pasos a seguir para continuar con los trámites, y concluir el proceso de selección de personal por medio del Servicio Profesional de Carrera de la Administración Pública Federal.

En este sentido, con el poder de decisión que tienen los integrantes del Comité, y a la hipótesis de investigación, sobre si el proceso de reclutamiento y selección de aspirantes a ingresar al servicio público debe de estar orientado a contar con personal más profesionalizado y con vocación de servicio, porque el personal que ingresa bajo el

⁹⁴ *Ibidem.* pp. 18-19

artículo 34 de la ley, no se sujetó a un proceso de selección como lo establece el Servicio Profesional de Carrera.

Asimismo, existe una conducta de preferencia en el proceso de selección de personal por aspirantes que son miembro de la Dependencia, situación que vulnera los principios de imparcialidad, igualdad de oportunidades y objetividad que se establecen en el Servicio Profesional de Carrera; por la proximidad que existe entre los servidores públicos que intervienen en el Comité Técnico de Selección, y los concursantes internos de las Dependencias, está relacionado el resultado de quién es elegido ganador del concurso.

Concluida la etapa de la determinación, se da por finalizado el proceso de selección para ingresar al servicio público, que realiza el Subsistema de Ingreso, dando lugar al nombramiento y contratación del candidato ganador.

3.9 Recurso de Revocación.

Con el resultado del concurso y la publicación del candidato ganador de la convocatoria que emitió la dependencia o entidad, y si algún finalista, no está de acuerdo con el resultado, puede interponer un recurso de revocación, de acuerdo a lo establecido en el artículo 76 de la Ley del Servicio Profesional de Carrera en la Administración Pública Federal, dentro del término de diez días contando, a partir del día siguiente, que se dio a conocer el resultado del ganador del concurso con la nota más alta en el proceso de selección del Subsistema de Ingreso del Servicio Profesional de Carrera de la Administración Pública Federal.

En este sentido, el promovente de conformidad a lo establecido en el artículo 77 de ley, debe tramitar el recurso de revocación:

I. El promovente interpondrá el recurso por escrito, expresando el acto que impugna, los agravios que fueron causados y las pruebas que considere pertinentes, siempre y cuando estén relacionadas con los puntos controvertidos;

II. Las pruebas que se ofrezcan deberán estar relacionadas con cada uno de los hechos controvertidos, siendo inadmisibles las pruebas confesionales por parte de la autoridad;

III. Las pruebas documentales se tendrán por no ofrecidas, si no se acompañan al escrito en el que se interponga el recurso, y sólo serán recabadas por la autoridad, en caso de que las documentales obren en el expediente en que se haya originado la resolución que se recurre;

IV. La Secretaría podrá solicitar que rindan los informes que estime pertinentes, quienes hayan intervenido en el procedimiento de selección;

V. La Secretaría acordará lo que proceda sobre la admisión del recurso y de las pruebas que se hubiesen ofrecido, ordenando el desahogo de las mismas dentro del plazo de diez días hábiles, y

VI. Vencido el plazo para el rendimiento de pruebas, la Secretaría dictará la resolución que proceda en un término que no excederá de quince días hábiles.⁹⁵

Asimismo, el recurso de revocación debe ser un escrito simple que contemple como ya se mencionó acto (s) que impugna, agravio (s), causado (s) por la autoridad, las pruebas y evidencias que aporfo, así como, lo siguiente:

- Nombre del promovente, folio de participación de TrabajaEn, concurso y dependencia convocante.
- Domicilio para oír y recibir notificaciones.
- Personas autorizadas (esto es opcional)
- Firma del promovente.

Una vez que se atendió la petición del promovente, y que transcurrió el tiempo establecido, por la Secretaría de la Función Pública, emitirá su resolución dentro de los 15 días hábiles posteriores, al fenecer el tiempo para aportar las pruebas necesarias.

3.10 Consideraciones Finales.

El punto central de esta investigación se desarrolló a lo largo del presente capítulo, mediante el cual, se describió y analizó cada una de las cinco etapas que comprende el

⁹⁵ Cámara de Diputados, H. Congreso de la Unión. (2003, 10 marzo). Ley del Servicio Profesional... *Op. Cit.* pp. 18-19

Subsistema de Ingreso del Servicio Profesional de Carrera de la Administración Pública Federal.

Ahora bien, en el Subsistema de Ingreso del Servicio Profesional de Carrera que regula los procesos de reclutamiento y selección de aspirantes, así como los requisitos necesarios para que los candidatos se incorporen al sistema. El proceso se desarrolla en el portal de acceso trabajaen.gob.mx para buscar los puestos vacantes del Servicio Profesional de Carrera, a través de este sistema se realiza la actividad de reclutamiento de manera automática en cada una de las etapas que comprende el Subsistema.

En este sentido, la evaluación que se realiza en cada etapa es una actividad mediante la cual, se obtiene una calificación en función de los criterios que se utilizaron para cada rubro y a los valores preestablecidos o de referencia, que sirvieron para determinar la puntuación que corresponde a cada aspirante, conforme avanza el concurso, de acuerdo a las calificaciones mínimas aprobatorias que se requieren en cada etapa, para poder continuar en el proceso de selección de personal.

Lo anterior, para fortalecer la profesionalización de los servidores públicos en la Administración Pública Federal, con base en el desempeño, mérito y capacidades profesionales, a partir de un proceso de evaluación objetivo y transparente que permita la toma de decisiones, que busca reconocer a los aspirantes más destacados para ingresar al servicio público.

Actualmente, la operación del Servicio Profesional de Carrera genera las condiciones de fuerza laboral que contribuye a la cultura de la profesionalización del servicio público, por medio de estrategias que utiliza el gobierno, para mejorar la eficiencia y eficacia, con el propósito de que el candidato seleccionado ganador de un concurso para una vacante disponible, tengan los conocimientos, las habilidades y las competencias necesarias para prestar servicio de calidad.

Todo esto con la finalidad de que la gestión del quehacer gubernamental tenga un enfoque hacia las mejores prácticas, a partir de las normas, estadísticas, e indicadores que permitan obtener información acerca del funcionamiento del aparato gubernamental, creando un lenguaje claro y común para la administración pública en materia de recursos

humanos. Asimismo, que a los funcionarios les permita realizar correctamente su trabajo y a su vez, asegurar que la organización alcance sus objetivos obteniendo buenos resultados.

Por último, es crucial el Subsistema de Ingreso del Servicio Profesional de Carrera, porque tiene la tarea de identificar y determinar a través de los Comités Técnicos de Selección a los candidatos ganadores, para ingresar al servicio público por su desempeño altamente efectivo, resultaron ser los más aptos para desempeñarse en un puesto. Demostrando que es una forma más efectiva para seleccionar personal en el sector público.

Capítulo IV.

Propuesta para mejorar el Subsistema de Ingreso del Servicio Profesional de Carrera en la Administración Pública Federal.

En este cuarto capítulo, se plantea esbozar una propuesta de mejora para el Subsistema de Ingreso, de acuerdo a lo documentado, revisado y analizado sobre la operación del Servicio Profesional de Carrera de la Administración Pública Federal, que, en el caso de México, ya paso por un proceso de implementación y se encuentra transitando hacia una fase de maduración del sistema, en la cual se han identificado oportunidades para fortalecer el proceso de selección y reclutamiento de personal.

En este sentido, el planteamiento que se hizo para esta investigación acerca de contar con personal profesionalizado que ingrese al servicio público, es fundamental poseer vocación de servicio, y estar en posibilidades de prestar servicios de calidad a la sociedad. Las reformas administrativas, solo fueron un intento de modernizar el aparato gubernamental, sin impactos profundos en los procesos y actividades sustantivas, que realizan las dependencias y entidades de la Administración Pública Federal, en aras de alcanzar una administración más eficiente, eficaz, transparente y con orientación a resultados.

Por lo tanto, se requiere fijar una visión integral acerca del Servicio Profesional de Carrera en la Administración Pública Federal, que no se encuentre supeditada a las viejas prácticas, que aún persisten gracias a las excepciones que existen en la ley, un claro ejemplo de ello, es que se continúan otorgando plazas de manera discrecional al amparo del artículo 34 de la LSPCAPF, así que más allá de la implementación del sistema y de los años que han transcurrido desde su instauración en la Administración Pública Federal, se requiere eliminar las excepciones y que los procesos de selección de personal sea conforme al mérito e igualdad de oportunidades que establece el Sistema.

En el primer apartado, se enumeran los desafíos y los retos a los que se enfrenta el Subsistema de Ingreso del Servicio Profesional de Carrera, a más de una década desde su implementación en la Administración Pública Federal en México, y que a partir, de los resultados que se han obtenido por medio de las evaluaciones y los indicadores que se

utilizan para hacer las mediciones, los cuales han estado ausentes, lo que no ha permitido al sistema hacer retroalimentación para estar en posibilidades de perfeccionarse.

Para el segundo apartado, es la perspectiva hacia el futuro que debe dirigirse el Servicio Profesional de Carrera en la Administración Pública Federal, en cuanto a las oportunidades de mejora, con un sistema integral que dé certidumbre a los principios, mecanismos y políticas que se establecieron en la ley, sobre el proceso de reclutamiento y selección de personal que ingrese al servicio público, en donde la estrategia gubernamental, impulse la profesionalización del sector público.

4.1 Desafíos y retos que se presentan en el Subsistema de Ingreso del Servicio Profesional de Carrera.

A partir de la implementación del Servicio Profesional de Carrera en el aparato gubernamental de nuestro país ¿Cuáles han sido conductas que desvirtúan el proceso de reclutamiento y selección de personal que ingresa a la Administración Pública Federal? Por principio se vislumbra que aún existen muchos asuntos por resolver, en cuanto al desarrollo de los procesos del Servicio Profesional de Carrera, así como las conductas del personal que intervienen en los diferentes procesos de seleccionar y determinar al candidato ganador del concurso para que ingrese al servicio público, esto sin duda vulnera los principios de objetividad e imparcialidad del Servicio Profesional de Carrera.

Por lo anterior, se precisa que no se abordara desde un punto de vista psicológico, si es buena o mala la conducta de los servidores públicos que intervinieron en la designación de un candidato ganador para un concurso, sino más bien que las decisiones que se tomaron, traen consecuencias que afectan al Sistema, porque cuando existen intereses particulares o favorecer al personal interno de la dependencia, contradice los principios y objetivos que dieron origen al sistema del Servicio Profesional de Carrera de la Administración Pública Federal.

A partir de las evaluaciones que se han realizado para ver los resultados que se han obtenido, desde la implementación de la estrategia del Servicio Profesional de Carrera en la Administración Pública Federal, de acuerdo a los indicadores que se utilizaron para hacer las mediciones del programa que estableció la Administración Pública Federal 2012-2018.

En este sentido, el 30 de julio de 2012, se publicó en el Diario Oficial de la Federación el Programa para el Servicio Profesional de Carrera de la Administración Pública Federal. Como parte del seguimiento al Programa se realizó una auditoría de desempeño en 2014, que comprendió la evaluación del ejercicio de las atribuciones de la Secretaría de la Función Pública (SFP) para: dirigir, coordinar, dar seguimiento, evaluar y vigilar la operación y el funcionamiento del Servicio Profesional de Carrera (SPC) en las dependencias y entidades, y vigilar que sus principios rectores sean aplicados debidamente al desarrollar dicho sistema, así como el cumplimiento de las disposiciones legales aplicables en 2014, y se tomaron como referencia los datos estadísticos del periodo 2008-2013, con la finalidad de analizar el comportamiento de los resultados obtenidos.⁹⁶

Con base en el informe de resultados de la auditoría de 2014, la Secretaría de la Función Pública elaboró el Programa Operativo Anual de ese año, el cual estableció 16 indicadores para los siete Subsistemas del Servicio Profesional de Carrera, que aprobó el Consejo Consultivo del Servicio Profesional de Carrera.

Asimismo, para el seguimiento del Servicio Profesional de Carrera este se lleva a cabo mediante dos mecanismos: el MideSPC y la realización de auditorías; el MideSPC es un sistema informático en el que la Unidad de Política de Recursos Humanos de la Administración Pública Federal y los Órganos Internos de Control (OIC) dan seguimiento a los indicadores del Programa Operativo Anual, y las auditorías son realizadas por los Órganos Internos de Control al rubro 110 “Servicio Profesional de Carrera”⁹⁷.

Al respecto, la Secretaría de la Función Pública es quien da seguimiento al rubro del Servicio Profesional de Carrera, a través de la información registrada en el MideSPC, misma que validan los Órganos Internos de Control sobre los indicadores. Sin embargo, en 2014 no se realizaron auditorías al rubro del Servicio Profesional de Carrera, pese a que entre el 2009-2014 se llevaron a cabo auditorías a otros conceptos del sistema en las que se determinaron 113 observaciones para este rubro, y a que la Auditoría Superior de

⁹⁶ Secretaría de la Función Pública. (2015) *Servicio Profesional de Carrera Auditoría de Desempeño: 14-0-27100-07-0056 GB-115* [en línea] México: Auditoría Superior de la Federación. Disponible en: https://www.asf.gob.mx/Trans/Informes/IR2014i/.../Auditorias/2014_0056_a.pdf [2018, marzo 30]

⁹⁷ *Ibidem.* p.6.

la Federación identificó deficiencias en la normatividad, para el desarrollo profesional en el Sistema.

Lo anterior, es un ejemplo claro de que no se han atendido las observaciones y los hallazgos encontrados en dichas auditorías que se realizaron al rubro del Servicio Profesional de Carrera, a pesar de las deficiencias que se hallaron en la normatividad del sistema, a la fecha no se han realizado acciones o propuestas concretas para ajustar el marco legal, ni mucho menos un seguimiento puntual para ir subsanando; porque no se ha dado un tratamiento adecuado ni el interés de las autoridades, para mejorar el desarrollo profesional del servicio público en México.

Por otro lado, se constató que en el 2014, para el rubro del Servicio Profesional de Carrera de los 16 indicadores que se utilizan para evaluar el cumplimiento de los principios rectores señalados en el artículo 4 del Reglamento de la ley del Servicio Profesional de Carrera, los resultados de dichos indicadores determinó que sólo se miden adecuadamente el cumplimiento de los principios rectores de legalidad, eficiencia y calidad, pero no los principios de objetividad, imparcialidad, equidad, equidad de género y competencia por mérito; además, no se establecieron metas para ninguno de los 16 indicadores.⁹⁸

De tal manera, que los indicadores que se utilizan para evaluar el cumplimiento de los principios rectores establecidos en el sistema, más de la mitad no cuenta con la adecuada herramienta de medición, para que se cumplan a cabalidad los principios en la operación. Por ello, la Secretaría de la Función Pública es la encargada de supervisar y vigilar la operación de la estrategia del Servicio Profesional de Carrera en la Administración Pública Federal, por lo tanto, debe asumir un papel más enérgico para impulsar las evaluaciones y propuestas de mejoras al sistema, para que los esfuerzos y recursos que ha destinado la Administración Federal para el Programa del Servicio Profesional de Carrera, no sean en vano, y al menos se logren alcanzar algunas de las metas fijadas dentro del Plan Nacional de Desarrollo 2012-2018.

Respecto a los Informes Generales Ejecutivos de la Cuenta Pública de los ejercicios fiscales 2015 y 2016, no contempla ningún dato sobre alguna auditoría que se haya realizado en el rubro del Servicio Profesional de Carrera, dejando a un lado el seguimiento

⁹⁸ *Ibidem.* p.5

y la supervisión del Programa, ya que no se han emprendido acciones para retomar la estrategia gubernamental y estar en posibilidades de determinar el grado de avance de las metas y objetivos que se estableció Administración Pública Federal 2012-2018. Cabe señalar, que sólo en la Cuenta Pública del 2016 en el Anexo 3: Lista de auditorías realizadas y sus acciones, se menciona únicamente el número de auditoría 110-GB; la Entidad Fiscalizada: Secretaría de la Función Pública; el Título del rubro: Servicio Profesional de Carrera; el Tipo de Auditoría de Desempeño, y en cuanto a las Acciones Anunciadas se encuentra en blanco, por lo tanto, no se cuenta con datos sobre la revisión o auditoría que se hubiesen podido realizar al rubro.

Núm. de Auditoría	Entidad Fiscalizada	Nombre de la Auditoría	Tipo de Auditoría	Acciones anunciadas								
				R	RD	PERCF	SA	PRAS	PO	M	Total	
41	Procuraduría General de la República	Investigar y Perseguir los Delitos Federales de Carácter Especial	D	0	5	0	0	0	0	0	0	5
42	Secretaría de Hacienda y Crédito Público	Fideicomiso para la Implementación del Sistema de Justicia Penal en las Entidades Federativas	CF									
43	Secretaría Técnica del Consejo de Coordinación para la Implementación del Sistema de Justicia Penal	Implementación de la Reforma al Sistema de Justicia Penal	D	0	3	0	0	0	0	0	0	3
44	Secretaría Técnica del Consejo de Coordinación para la Implementación del Sistema de Justicia Penal	Otorgamiento de Subsidios para la Implementación de la Reforma al Sistema de Justicia Penal	D	0	4	0	0	0	0	0	0	4
45	Prevención y Readaptación Social	Gastos y Equipamiento de Seguridad Pública y Nacional	CF	14	0	0	0	10	1	0	0	25
46	Secretaría de Gobernación	Sistema Nacional Penitenciario	D	0	3	0	0	0	0	0	0	3
47	Comisión Nacional de los Derechos Humanos	Derechos Humanos	D									
48	Comisión Nacional para Prevenir y Erradicar la Violencia Contra las Mujeres	Promover la Atención y Prevención de la Violencia contra las Mujeres	D	0	7	0	0	0	0	0	0	7
49	Secretaría de Gobernación	Derechos Humanos	D	0	12	0	0	0	0	0	0	12
50	Secretaría de Gobernación	Fideicomiso para el Cumplimiento de Obligaciones en Materia de los Derechos Humanos	CF	3	0	0	0	1	0	0	0	4
51	Presidencia de la República	Asesoría, Coordinación, Difusión y Apoyo Técnico de las Actividades del Presidente de la República	CF	2	0	0	0	0	0	0	0	2
52	Archivo General de la Nación	Administración de Archivos	D	0	11	0	0	0	0	0	0	11
53	Secretaría de Gobernación	Auditoría de TIC	CF	11	0	0	0	4	1	0	0	16
54	Secretaría de Gobernación	Gestión Financiera	CF	11	0	0	0	7	1	0	0	19
55	Secretaría de la Función Pública	Política de Adquisiciones	D	0	1	0	0	0	0	0	0	1
56	Secretaría de la Función Pública	Servicio Profesional de Carrera	D									
57	Secretaría de la Función Pública	Sistema de Evaluación del Desempeño	D									
58	Instituto Nacional Electoral	Auditoría de TIC	CF	6	0	0	0	3	0	0	0	9
59	Instituto Nacional Electoral	Fideicomisos del Instituto Nacional Electoral	CF	15	0	0	0	3	2	0	0	20
60	Instituto Nacional de Migración	Política Migratoria	D	0	12	0	0	0	0	0	0	12

157

Informe General de la Cuenta Pública 2014

Fuente: Informe General Cuenta Pública 2014 de la Auditoría Superior de la Federación.

Cabe señalar, que aún no existe información oficial disponible respecto de la Cuenta Pública 2017, que emite la Auditoría Superior de la Federación, por lo cual, se desconoce si durante el ejercicio fiscal del 2017 se realizó alguna auditoría relacionada con el rubro o

título “Servicio Profesional de Carrera”, que pueda brindar información sobre el seguimiento y evaluación del Programa Federal.

La única información disponible, es acerca del cumplimiento de los principios rectores del ejercicio fiscal 2014, al respecto sobre el rubro de la legalidad se ve comprometida, ya que el 29.5% de los recursos de revocación (a los concursos de selección) han sido procedentes, cifra 6.7 puntos porcentuales mayor que el 22.8% presentado en 2013, además, el 21.4% de las inconformidades en varios procesos han resultado procedentes; asimismo, la eficiencia en el cumplimiento de metas y objetivos ha disminuido en 5.4 puntos porcentuales en relación con 2013, ya que en ese año fue de 89.4% y para 2014 se reportó una eficiencia de 84.0% y en el ejercicio de los recursos se presentó un subejercicio del 17.2% respecto de lo programado; mientras que en la calidad se observa que a 2014, de acuerdo con el sistema de semaforización, el porcentaje de indicadores en verde es el mayor con 64.3%, le siguen los que están en rojo con 28.6% y los amarillos con 7.1%, en relación con 2013; sin embargo, aumentó el porcentaje de indicadores en rojo en 8.6 puntos porcentuales y disminuyó el de los indicadores en amarillo en 12.9 puntos porcentuales. Además, se determinaron inconsistencias en los valores de los indicadores de equidad, ya que en los valores reportados muestran 35,525 en 2013 y 36,091 para 2014, siendo que, de acuerdo con la suma de servidores públicos varones y mujeres, debió ser 35,477 en 2013 y 36,055 en 2014.⁹⁹

Al respecto, sobre los hallazgos que se detectaron en el cumplimiento de los principios rectores del sistema del Servicio Profesional de Carrera, no se existe información disponible sobre el tratamiento o seguimiento que ha realizado la Secretaría de la Función Pública, para subsanar las inconsistencias encontradas, y como no se realizaron auditorías al rubro del Servicio Profesional de Carrera, desde el año 2014, a la par que no se establecieron metas para los indicadores, por lo tanto, no se realizó un seguimiento o evaluación para el Programa. Ante esta situación más que coordinar el Programa, la Secretaría de la Función Pública, como órgano de control debería supervisar que realmente las dependencias de la Administración Pública Federal cumplan a cabalidad con los procesos de reclutamiento y selección de personal, y no sólo como un mero requisito que marca la ley.

⁹⁹ *Ibidem.* p. 8.

En este sentido, uno de los grandes desafíos que enfrenta el Subsistema de Ingreso en los concursos de selección de personal, es que intervienen factores humanos durante las etapas del proceso. Asimismo, varía en cada dependencia la forma en cómo se desarrollan las etapas, por ejemplo: el tipo de evaluaciones y el número de reactivos que se establecieron para el concurso, las tablas de puntuaciones que se utilizará para calificar las evaluaciones, la programación del calendario para cada una de las etapas, los documentos que se requieren para acreditar el perfil del puesto, que influyen durante el proceso de selección de personal.

No obstante, la forma más probable para obtener un nombramiento como servidor público de carrera titular, es con un nombramiento eventual por artículo 34 de la LSPCAPF, lo anterior se puede comprobar consultando el Portal de TrabajaEn, las plazas que se encuentran ocupadas bajo este artículo de la ley.

Por lo anterior, existe un uso desmedido del artículo 34 por parte de las Dependencias al amparo de la ley, para no concursar las plazas, ya que dicha decisión recae en el jefe inmediato el poder designar quién puede ocupar la vacancia de una plaza, continua siendo una práctica reiterada al interior de la Administración Pública Federal, pese a los esfuerzos de impulsar la profesionalización del servicio público en México, la cual no se puede consolidar por beneficiar intereses particulares por encima del bien público.

Al respecto, José Luis Méndez, señala que prácticamente desde el inicio del sistema de ingreso, en muchos casos se evitaron los concursos (utilizando el artículo 34 de la Ley, en realidad concebido para casos excepcionales) o se realizaron acciones para favorecer a los preferidos de los jefes. Esto puede estar revelando las dificultades para pasar rápidamente de una cultura del favoritismo a una basada en el mérito, pero también tuvo que ver con la falta de deseo o capacidad de la Secretaría de la Función Pública para corregir los procedimientos de ingreso fuera de la norma¹⁰⁰.

Al respecto, Haro describe este problema como un "desafío cultural", que se refiere al reto que representa acabar con la cultura burocrática imperante en la mayoría de las instituciones públicas. En el mismo sentido, Martínez Puón señala que el servicio civil de carrera se ha visto obstaculizado por problemas de carácter cultural, por ejemplo, la

¹⁰⁰ Méndez, José Luis, *Diseño, aprobación e implementación del Servicio Profesional en México: Lecciones y retos*, Revista Servicio Profesional de Carrera número 9, México, 2008. p.15.

resistencia de muchos servidores públicos, lo que se ha expresado en la gran cantidad de amparos presentados en contra del sistema.¹⁰¹

Todas estas irregularidades y malas prácticas que se presentan en la operación del sistema del Servicio Profesional de Carrera, se contraponen a la estrategia de alcanzar las Metas Nacionales que se establecieron en el Programa para un Gobierno Cercano y Moderno 2013-2018 del Plan Nacional de Desarrollo, que buscan "mejorar la gestión pública gubernamental en la Administración Pública Federal", a través de su objetivo general de fortalecer la profesionalización de los servidores públicos; tarea que no ha sido fácil desarrollar, para construir una política de profesionalización, condición necesaria para el servicio público en el marco de las estrategias gubernamentales, que buscan generar mejores prácticas en la prestación de los servicios calidad a la población.

Se requiere consolidar una estrategia dentro del gobierno mexicano, mediante políticas incluyentes, articuladas, y transversales, con herramientas y metodologías que permitan flexibilizar y eficientar la operación de la Administración Pública Federal, para la obtención de mejores resultados. Es por ello, que las instituciones públicas se deben modernizar, comenzando por mejorar la gestión de los recursos humanos, así como los programas de capacitación para el personal, con la intención de fortalecer la operación administrativa y la estrategia gubernamental, que busca un sistema integral para el logro de los resultados establecidos en la materia, por medio del Servicio Profesional de Carrera que funge como eje articulador de la estrategia gubernamental para la profesionalización del sector público.

En este sentido, una propuesta consistiría en establecer que las Instituciones Educativas del Nivel Superior, estén a cargo de la elaboración, aplicación, resultados y de control de los exámenes de conocimientos y las evaluaciones de habilidades gerenciales, esto es fundamental para fines de transparencia e igualdad de oportunidades, porque al establecer un procedimiento de operación en los centros de aplicación de los exámenes y/o evaluaciones de habilidades para los aspirantes a cargo de las Instituciones Educativas imparciales al proceso de selección de personal, podrían establecer controles sin mayor problema, como calendarios, horarios de operación (controles de hora de entrada y salida de los aspirantes a los exámenes) bitácoras para el registro de las

¹⁰¹ *Ibidem*, p.21

“aplicaciones, responsables, mecanismos de comprobación de la identidad de cada aspirante a evaluar, seguridad y confidencialidad de la información, entre otros”.¹⁰²

De igual manera, son susceptibles de mejora los criterios que se utilizan para la etapa de la evaluación de la experiencia, con la relación a los puestos desempeñados, la duración en cada uno, la remuneración, el nivel jerárquico, el sector al que pertenece, y las funciones y/o responsabilidades asignadas en el puesto. Actualmente cada aspirante señala en que objetivo recae su último puesto desempeñado, por lo cual se otorga una calificación, sin que realmente refleje la experiencia y el nivel de responsabilidad que tenía, que esto debería tener un mayor peso conforme al cada nivel jerárquico. Asimismo, para el caso de los servidores públicos de carrera titulares, no se debería puntuar para la calificación los resultados de sus últimas evaluaciones del desempeño, que se suman a la calificación final del formato, ya que es una clara desventaja para quienes no pertenecen al sistema.

Si bien los procesos de reclutamiento y selección de aspirantes a ingresar al servicio público están orientados a contar con personal más profesionalizado y con vocación de servicio. No obstante, durante el desarrollo de las etapas del proceso de reclutamiento y selección de personal, la realidad es muy distinta porque aumentan las preferencias por los aspirantes que ya pertenecen a la institución, vulnerando los principios de imparcialidad, igualdad de oportunidades y objetividad que se establece el Servicio Profesional de Carrera; esta situación de proximidad que existe entre los miembros del Comité Técnico de Selección, y los participantes adscritos a la Institución, está directamente relacionado con el resultado de quién es elegido ganador del concurso de la plaza vacante.

Dentro de los esfuerzos gubernamentales que se han invertido, para fortalecer el servicio profesional de carrera y crear una estrategia sólida sobre el manejo de los recursos humanos en la Administración Pública Federal, aún se necesita impulsar una política de profesionalización del sector público que favorezca el desempeño eficaz, un programa de auditorías que permitan un seguimiento al sistema, en el cual se puedan identificar los avances y resultados que se han obtenido, para poder tomar las decisiones que se necesita para poder alcanzar las metas establecidas.

¹⁰² Secretaría de la Función Pública. (2015) Guía para la elaboración y aplicación de mecanismos... *Op. Cit.* p. 10

Por lo tanto, más allá de la implementación de una política de profesionalización del servicio público, se requiere consolidar una cultura de la profesionalización en la Administración Pública Federal, sobre todo contar con los mecanismos y procesos homogéneos para impulsar una gestión de personal, que se enfoque en las mejorar las capacidades de los mandos superiores, para tener una dirección clara y un mayor impacto que genere cambios al interior de las instituciones.

Cabe señalar, que la Secretaría de la Función Pública elaboró la Matriz de Indicadores para Resultados (MIR) del programa O003 “Integración de las Estructuras Profesionales del Gobierno”, en términos de lo dispuesto en los artículos 24, fracción I, y 25, fracción III, de la Ley Federal de Presupuesto y Responsabilidad Hacendaria; la cual de forma marginal ayuda en la solución del problema por la carencia de un cuerpo de servidores públicos técnico y eficaz, que este en posibilidades de brindar servicios públicos eficientes, oportunos y de calidad, para dar origen a la política del Servicio Profesional de Carrera, ya que, en términos generales, la alineación vertical y horizontal de la MIR incumple la metodología del marco lógico y adolece de los objetivos de la planeación nacional de mediano plazo con los que se encontró alineado el programa, lo que limita determinar la consistencia de la operación del Servicio Profesional de Carrera con los objetivos de la planeación a mediano plazo¹⁰³. Además, como ya se había mencionado no cuenta con los indicadores que permitan medir el avance y los resultados de la operación que se establecieron en los siete Subsistemas del sistema del Servicio Profesional de Carrera en la Administración Pública Federal.

En este sentido, dentro del Programa del Servicio Profesional de Carrera para el Subsistema de Ingreso se establecieron 4 indicadores que guardan una ponderación del 20% respecto del total de la operación del Sistema, como a continuación se establece:

¹⁰³ Secretaría de la Función Pública. (2015) Servicio Profesional de Carrera Auditoría... *Op. Cit.* p. 11

En este sentido, dentro del Programa del Servicio Profesional de Carrera para el Subsistema de Ingreso se establecieron 4 indicadores que guardan una ponderación del 20% respecto del total de la operación del Sistema, como a continuación se establece:

No	Nombre	Valor	Medida	Fórmula		Descripción	Meta
2.1	Concursos certificados con resultado positivo	30%	Mensual	Numerador	Número de concursos certificados con resultado positivo	El resultado positivo ocurre cuando se certifica que el concurso cumple con la normativa aplicable Se entiende concluido el concurso hasta que se registre en RH net	95%
				Denominador	Total, de concursos concluidos en el periodo		
2.2	Porcentaje de ganadores de concurso alineados en RH net	40%	Mensual	Numerador	Número de trasposos de ganadores	Se entiende por traspaso la asignación del ganador del concurso al puesto en RH net	95%
				Denominador	Total, de ganadores de concurso en el periodo		
2.3	Porcentaje de nombramientos temporales registrados en RH net	15%	Mensual	Numerador	Número de nombramientos temporales registrados en RH net	Nombramiento temporal al señalado en el Art. 34 LSPC Se tiene por registrado cuando se alinea al nombrado en el puesto en RH net	95%
				Denominador	Total, de nombramientos temporales autorizados en el periodo		

2.4	Porcentaje de bajas de nombramientos temporales registrados en RH net	15%	Mensual	Numerador	Número de nombramientos temporales que se registraron como baja en RH net	Baja de nombramiento temporal es el registro en RH net del motivo por el que concluyó su vigencia	95%
				Denominador	Total de nombramientos temporales que concluyeron por cualquier motivo su vigencia en el periodo	Cuando el nombrado por Art. 34 LSPPC, gana el concurso se registra la baja, además de realizar el traspaso de ganador	

¹⁰⁴ Fuente: Indicadores del Subsistema de Ingreso

4.2 Perspectivas hacia el futuro para el Servicio Profesional de Carrera en la Administración Pública Federal.

Una visión para el futuro para el Servicio Profesional de Carrera en la actualidad podría encontrarse dentro del “Primer Encuentro Internacional Anticorrupción, Hacia una nueva Ley de Profesionalización para el Siglo XXI”, que vislumbra un panorama alentador para esta estrategia gubernamental, que sigue pendiente en la agenda del gobierno. El evento se llevó a cabo en las instalaciones del Flacso México en marzo del 2017, cuyo tema principal fue la revitalización del Servicio Profesional de Carrera, para atender la demanda social de contar con servidores públicos profesionales, con vocación de servicio y con una conducta íntegra en su actuar.

Un asunto pendiente a nivel normativo en la materia, y que atiende esta propuesta se encuentra en ¿Cuál es el tratamiento de la ocupación por artículo 34 de la ley? La propuesta de una nueva ley de profesionalización no contempla el artículo 34 de la LSPPC, sino dos regímenes en el servicio público: uno de desarrollo administrativo y el otro de mando superior. En cuanto al desarrollo administrativo involucra, por una parte, a los

¹⁰⁴ Diario Oficial de la Federación (2016) *Acuerdo por el que se da a conocer el Programa para el Servicio Profesional de Carrera en la Administración Pública Federal*. [en línea] México: Secretaría de la Función Pública Disponible: http://dof.gob.mx/nota_detalle_popup.php?codigo=5261558 [2018, marzo 20]

Enlaces, cuyo acceso se realizará mediante un concurso nacional de ingreso; y por otra parte a los Jefes de Departamento, Subdirectores y Directores de Área, quienes accederán mediante promoción como primera opción. En caso de no cumplirse con los requisitos necesarios para la promoción, la segunda vía de acceso para estos servidores públicos será la convocatoria pública en cualquiera de sus tres modalidades: cerrada, semi cerrada o abierta; mientras que el régimen de Mando Superior comprende los niveles homólogos o equivalentes de Dirección General y Dirección General Adjunta.¹⁰⁵

Al respecto, para ingresar al servicio público a través del desarrollo administrativo, en el nivel de enlace, la Secretaría de la Función Pública junto con la Secretaría de Hacienda y Crédito Público deberán establecer los criterios de la convocatoria pública para la realización del concurso nacional de ingreso. Esta propuesta, permitiría generar oportunidades para todos aquellos interesados en formar parte del servicio público federal, a través de un sistema integral para el proceso de selección de personal para aquellos que obtuvieron los mejores resultados, conforme al número de plazas de enlace que están disponibles en la Administración Pública Federal, se otorgará un nombramiento temporal con vigencia de un año, y al término deberá acreditar la formación inicial y la evaluación de la institución a la que pertenece, tomando en cuenta la valoración del desempeño que realice su superior jerárquico inmediato y la Dirección General de Recursos Humanos, para contar con los elementos necesarios para las evaluaciones.

De los resultados obtenidos en la formación inicial y la valoración de su desempeño resultan satisfactorios, el servidor público obtendrá su nombramiento en la plaza de enlace, y estará en posibilidades de ascender mediante promoción al resto de los cargos que componen el régimen de desarrollo administrativo. En caso contrario, será separado del cargo y dado de baja del Sistema¹⁰⁶.

De lo anterior, se desprende que para la promoción a ocupar un cargo inmediato superior hasta el nivel de Director de Área, el servidor público se debe sujetar a un procedimiento que consiste: en un examen general de conocimientos, una evaluación de habilidades o competencias y la experiencia laboral, que permita asegurar un proceso en igualdad de

¹⁰⁵ Secretaría de la Función Pública. (2017) *1er. Encuentro Internacional Anticorrupción: Hacia una nueva Ley de Profesionalización para el Siglo XXI*. [en línea] México: Flacso. Disponible en <https://www.gob.mx/sfp/acciones-y-programas/1er-encuentro-internacional-anticorrupcion-hacia-una-nueva-ley-de-profesionalizacion-para-el-siglo-xxi> [2018, marzo 30]

¹⁰⁶ *Idem*.

oportunidades, en cuanto al acceso a una promoción para el sistema dónde se reconozca el mérito, por encima de otros intereses ajenos a lo establecido en el Sistema del Servicio Profesional de Carrera.

En este sentido, la estrategia que implementó el gobierno sobre el Servicio Profesional de Carrera en la Administración Pública Federal, a través del Programa necesita un replanteamiento para revitalizar el sistema, midiendo los resultados que se han obtenido a la fecha, y de acuerdo a los últimos datos sobre seguimiento y la evaluación del Sistema estar en posibilidades de construir una política de profesionalización al interior de la Administración Pública en dos vertientes: una para la base de la pirámide, por medio del concurso nacional de plazas de primer nivel: enlaces y la otra, a nivel directivo que es la punta de la estructura organizacional, ya que son los que toman las decisiones y pueden generar un mayor impacto en las instituciones .

De tal manera, que el Servicio Profesional de Carrera, debe privilegiar la profesionalización del servicio público, a través del Subsistema de Ingreso para seleccionar a la persona idónea, que ingrese al servicio público por medio de sus capacidades y el mérito, para que sea de utilidad y contribuya a la competitividad de la institución; ya que con la profesionalización del personal se tiene mayor talento humano y capacidad productiva en las instituciones, porque el personal adquirió y fortaleció sus conocimientos, habilidades y competencias para el desempeño de sus funciones.

Asimismo, el gobierno debe consolidar en el servicio público una cultura de servicio, que favorezca e impulse los valores éticos, la eficiencia, la calidad en los servicios públicos y que fortalezca la rendición de cuentas y la orientación hacia resultados para tener una Administración Pública más eficaz y eficiente.

Actualmente, con los resultados que se han alcanzado se pueden crear y direccionar una estrategia gubernamental integral para el Servicio Profesional de Carrera, con el objetivo de buscar y atraer a los mejores talentos a ingresar al servicio público, con la posibilidad de contar un desarrollo profesional que permita estabilidad y permanencia en el servicio público, gracias al desempeño y mérito propio. Con la intención del gobierno por alcanzar una estrategia eficaz, en cuanto a la administración de personal, ya que es un factor clave en el servicio público, y no se ha sabido aprovechar el bono demográfico que se encuentra en edad productiva en México.

La implementación del Servicio Profesional de Carrera en las dependencias y entidades de la Administración Pública Federal, sólo las dependencias han buscado cumplir con el requisito legal de instaurarlo pero sin el cambio que busca la idea de profesionalizar al personal; sin embargo, para que las cosas cambien debe haber un cambio en la forma en como se ha implementado la estrategia del Servicio Profesional de Carrera en la Administración Pública Federal, conforme a la información con la que se cuenta sobre los resultados para tener los elementos e identificar los factores que han interferido en alcanzar los objetivos y metas establecidas para el Sistema, así que la Secretaría de la Función Pública debe asumir un rol más enérgico en cuanto al seguimiento de los procesos de selección de personal de las instituciones y como un órgano de control que supervisa las evaluaciones y los resultados de las etapas del Subsistema de Ingreso, para contar con datos que permitan tomar decisiones, en la construcción de alcanzar una burocracia profesionalizada.

4.3 Consideraciones Finales.

En esta última parte del trabajo se enunciaron algunas oportunidades de mejora que puede tener el sistema del Servicio Profesional de Carrera, a partir de haber identificado las deficiencias que provocan problemas en la operación del sistema, así como la falta de instrumentos metodológicos para contar con mediciones adecuados que permitan dar seguimiento y un correcto funcionamiento al sistema a través de la supervisión y evaluación de la estrategia gubernamental de profesionalizar el servicio público en México.

Es de vital importancia mejorar la administración de los recursos humanos, sin embargo, no se ha aprovechado que por medio del Servicio Profesional de Carrera se reclute personal que sume a la institución, al contrario sólo es un proceso administrativo más, y no un sistema integral que busca mejorar la prestación de los servicios públicos y consolidar una política de profesionalización del personal en la Administración Pública Federal; para que la sociedad conozca los valores y principios que rigen el servicio público.

Por otro lado, en la administración de personal se debe ir más allá de la profesionalización de los directivos o enlaces, para que la estrategia pueda ver resultados se debe incluir al personal de base dentro de la estrategia gubernamental del Sistema del Servicio Profesional de Carrera, para reducir las brechas que existen entre el personal de base y los de carrera, con una dinámica distinta que permita implementar mecanismos precisos de valoración del mérito, para que el personal de base pueda acceder a ocupar puestos de mayor responsabilidad, y estar en posibilidades de desarrollar una carrera administrativa.

En este capítulo, se hizo énfasis en el rumbo que debe seguir hacia el futuro el Servicio Profesional de Carrera en la Administración Pública Federal, a través de algunas posibles opciones de mejora que se están desarrollando como propuesta para el fortalecimiento del sistema y que cuente con los instrumentos de medición adecuados para el seguimiento y evaluación, que permitan direccionar los esfuerzos gubernamentales.

Derivado de lo anterior, se requiere que el Gobierno Federal tenga contemplado en la agenda de gobierno la administración del personal, para estar en posibilidades de crear un cambio profundo en la forma en cómo se ha instrumentado a partir de su instauración, aunado a que no cuenta con una adecuada reglamentación y operación del sistema, derivado de que no se han realizado los ajustes normativos, ya que el esquema lo desarrolla cada institución, y se necesita una operación homogénea en colaboración de la Secretaría de la Función Pública, encargada de coordinar y supervisar el Servicio Profesional de Carrera, construir un plan para el desarrollo profesional, ya que la movilidad del personal es una constante, que impide desarrollar una carrera administrativa, por el un uso indiscriminado del artículo 34 de la ley, para ocupar plazas de forma temporal y sin concursos de selección de personal.

Por último, más allá de reformar la actual Ley del Servicio Profesional de Carrera se requiere una nueva ley de profesionalización del servicio público en México, que no se ha podido incluir en la agenda del gobierno, como una política que necesita revitalizarse en cuanto a la administración del personal, para fijar una estrategia integral que fortalezca y cubra las necesidades de personal que pueda ingresar por medio del Servicio Profesional de Carrera a la Administración Pública Federal, contemplando los resultados alcanzados hasta el momento.

Conclusiones.

De lo expuesto en este documento, se puede concluir lo siguiente:

1. Es sin duda la implementación del Servicio Profesional de Carrera, es una de las apuestas más grandes del gobierno mexicano, sin embargo, la falta de una dirección y una estrategia integral en la Administración Pública Federal ha sido un problema ineludible dada su naturaleza, por tal motivo se ha convertido en una prioridad la exigencia de contar con una eficiente gestión de recursos humanos en la actualidad. También es cierto que se han invertido esfuerzos institucionales por instaurar un servicio civil de carrera, con puntos estratégicos bajo la coordinación de la Secretaría de la Función Pública, sin embargo, en la práctica se convirtió en una entidad centralizadora, sobre-reguladora y, peor aún, operadora del Servicio Profesional de Carrera, cuando el diseño de la ley estableció un marco descentralizado. Así que, con un modelo de visión centralista, integrador y de corto plazo de la Secretaría de la Función Pública, implicó que no tomaran los instrumentos administrativos adecuados para la implementación, además faltó un análisis más profundo para el modelo mexicano, ya que mezcla diseño y políticas de otros casos exitosos en el mundo, como el francés y norteamericano, lo que trajo problemas de lenguaje y confusión. Asimismo, faltó considerar el tamaño de la estructura gubernamental, diferenciar claramente las reglas y cómo iba ser la regulación que establecerían para la operación del Servicio Profesional de Carrera en la Administración Pública Federal, ya que la materialización presentó dificultades jurídicas, que van desde la creación normativa de la ley específica en la materia, la homologación de los procesos de selección, así como los de formación para quienes ya pertenecían al servicio público.
2. Ahora bien, como se explicó anteriormente la Secretaría de la Función Pública, es la responsable de coordinar el Servicio Profesional de Carrera en las dependencias de la Administración Pública, siendo estas las encargadas de implementarlo a su interior. Sin embargo, la realidad nos indica que esta coordinación es muy laxa, dado que la tarea que realiza la Secretaría de la Función Pública sigue siendo un trabajo meramente administrativo, ya que las dependencias cumplen solamente con el requisito, estando pendiente en la operación una verdadera supervisión y seguimiento del sistema en todas las

dependencias de la Administración Pública Federal. A pesar de las atribuciones y facultades que han sido conferidas a la Secretaría de la Función Pública, como órgano de control que supervisa el Servicio Profesional de Carrera, este debe ser más riguroso, en cuanto al el seguimiento y vigilancia en el desarrollo de cada una de las etapas que comprende el Subsistema de Ingreso del Sistema, en cuanto a los procesos de reclutamiento y selección de personal que ingresa al servicio público.

3. Al respecto, se demostró que para la implementación del Servicio Profesional de Carrera desde su inicio existió un desconocimiento de los aspectos más básicos de políticas, porque se vio obstaculizado por el problema cultural, además del error táctico de implementar de forma rápida, simultánea, centralizada, digitalizada y de golpe todos los subsistemas del Servicio Profesional de Carrera en las Dependencias de la Administración Pública Federal, y bajo la operación de la Secretaría de la Función Pública quién además estaba a cargo de la Modernización Administrativa, haciendo aún más ambicioso el logar obtener los resultados planeados.
4. Los que sí es un hecho es que los procesos de reclutamiento y selección de personal no pueden seguir siendo implementados bajo la lógica de cumplir y simular el proceso en las dependencias de la Administración Pública Federal, lo que se requiere es un cambio verdadero, en el proceso de reclutamiento y selección de personal en el gobierno, como producto de la profesionalización, ya que existe la necesidad de un cambio profundo en el sistema de la función pública. Sobre todo, como una verdadera alternativa de cambio, centrada en abatir la falta de resultados, la ineficiencia administrativa, la desconfianza ciudadana, la corrupción, las prácticas clientelares que aún prevalecen al interior de la Administración Pública Federal y que han desvirtuado la estrategia de profesionalización en México.
5. La alternativa de la profesionalización trato de paliar los problemas que existían en la Administración Pública. Sin embargo, todo parece indicar que a la luz de la experiencia en México. A pesar de haber implementado el Servicio Profesional de Carrera, aún se requieren cambios trascendentales como que las dependencias opten por utilizar intermediarios, es decir, Instituciones Educativas del nivel Superior, para que sean las responsables de realizar los exámenes de

conocimiento y las pruebas de habilidades gerenciales, para que el proceso sea imparcial, precisamente por la ausencia de ese principio en los procesos de reclutamiento y selección de personal, que las dependencias llevan a cabo la aplicación de las pruebas; en comparación con otras instituciones federales, como el Instituto Federal de Telecomunicaciones, que a través del Instituto Tecnológico de Monterrey, elabora y realiza, la fase de los exámenes conforme a las de la convocatoria de la vacante del concurso, para medir y evaluar los conocimientos técnicos y las habilidades gerenciales que se requieren para cubrir el puesto, y poder seleccionar al mejor participante. Lo anterior, porque se observó que para la presentación de los exámenes de conocimientos y las evaluaciones de habilidades gerenciales, la guía de estudio no está elaborada conforme al perfil del puesto, porque no es claro el material de consulta que deben revisar los aspirantes, ya que la mayoría de la bibliografía es extensa y las fuentes de consulta obsoletas, por lo anterior, se debe facilitar la consulta de dicha bibliografía, especificando el número de páginas, capítulos, secciones de lectura, en tanto, para las disposiciones normativas, los artículos que se requieren consultar, ya que el material debe ser público, vigente y de fácil acceso; con la intención de fortalecer los conocimientos y las habilidades para presentar las evaluaciones.

6. Una de las respuestas que se lograron alcanzar después del análisis de la información que se consultó, versa sobre ¿Cuáles son las conductas que desvirtúan el proceso de reclutamiento y selección de personal que ingresa a la Administración Pública Federal, a través del Servicio Profesional de Carrera? se encontró que las conductas contrarias a los principios que rigen el sistema, recaen principalmente en quienes integran el Comité Técnico de Selección de los concursos, ya que no son imparciales en el proceso de reclutamiento y selección de personal, que realiza el Subsistema de Ingreso en las dependencias, porque existe una marcada diferencia con relación a participantes que son internos a la dependencia y es factor clave a la hora de la determinación del candidato ganador, porque tienen el poder de decidir y elegir quién será el ganador del concurso de la vacante del Servicio Profesional de Carrera. Asimismo, el representante de la Secretaría de la Función Pública, en los Comités Técnicos de Selección, que llevan a cabo las etapas de Entrevista y Determinación del Subsistema de Ingreso, enfrentan el desafío de ser los encargados de dar validez al proceso de selección de personal, lo que significa que asuman su papel de vigilar y supervisar todo lo

relacionado al proceso de reclutamiento y selección de personal, para que los resultados de un concurso del servicio profesional de carrera, ofrezca certeza, y confianza. En esto debe centrar su atención la Secretaría de la Función Pública, para impulsar cambios al sistema en cuanto a los resultados de los concursos y la creación de valor, como talento humano al interior de la Administración Pública Federal.

7. Lo que sí es una realidad, es la ausencia y falta de seguimiento a las evaluaciones del Servicio Profesional de Carrera conforme al Programa Federal, que se implementó en la Administración Pública Federal 2012-2018, dado que no existen datos oficiales sobre informes de auditorías sobre los resultados que se alcanzaron durante este período, para estar en posibilidades de definir el rumbo de la profesionalización de los funcionarios públicos, debido a que por sí mismo no ha podido generarse una cultura de profesionalización en México. Por lo anterior, se debe considerar un diseño equilibrado para que el Gobierno Federal a través de una Unidad Administrativa autónoma o con la creación de un Órgano Colegiado, estén facultados no solo a la atención, revisión y estudio del Servicio Profesional de Carrera sino a su necesario desarrollo, seguimiento y evaluación en la Administración Pública Federal.
8. Un asunto pendiente en materia legislativa es lo relacionado con la Ley del Servicio Profesional de Carrera, específicamente lo relacionado al artículo 34, que se debe eliminar el tratamiento especial que persiste, y permite de manera unilateral ocupar una plaza vacante sujeta al Servicio Profesional de Carrera; porque en el deber ser de la estrategia gubernamental se requiere que la profesionalización sea una realidad en la Administración Pública Federal. De tal forma, se necesita una legislación que estipule puntualmente que la profesionalización del servicio público sea para todo el personal, como ya se dijo, bien pueden ser distintas las regulaciones para cada nivel jerárquico del personal adscrito bajo el Servicio Profesional de Carrera, porque se deben establecer alternativas viables, para contar con una legislación y normas propias para nuestro Sistema, que comprenda la función directiva, marcar la distinción para la función directiva profesional; ya que en este nivel se encuentra la toma de decisiones y es la punta de la pirámide organizacional. La construcción de una función directiva profesionalizada, abre expectativas en torno a contar un sistema de gestión de recursos humanos, bajo directrices de carácter específicas conforme al puesto,

para diseñar procesos: el tipo de concursos, la carrera profesional, el modelo de evaluación del desempeño, los resultados ligados a la retribución económica, el tipo de capacitación, el uso de tecnologías de la información, y poder contar con personal sobresaliente.

- 9.** El Servicio Profesional de Carrera, ofreció en su momento beneficios sobre contar con un mecanismo homogéneo de ingreso, ascenso y permanencia en la función pública, con un marco legal y mediante un sistema automatizado y transparente, que regulara el ingreso al servicio público, para aquellos interesados y cumpliera con el perfil del puesto, los conocimientos y la experiencia necesaria, con el propósito de erradicar viejas prácticas que obedecían al vacío legal que imperaba, como el clientelismo, lealtades partidistas, compadrazgos políticos y corrupción, que habían permanecido durante años dentro de la Administración Pública Federal, aunada a la falta de información que existía, acerca de los procesos de contratación de personal en el sector público. Así que el servicio civil se configuró como un Sistema institucional, en el que convergen propósitos muy claros como reducir la discrecionalidad a la hora de reclutar y seleccionar personal que ingrese al servicio público, es decir, se buscó disminuir la injerencia de la política en la administración de los recursos humanos; y a su vez, brindar a quienes ya forman parte del Sistema, la opción de desarrollar una carrera administrativa, que brinde estabilidad y permanencia en el servicio, bajo los principios de la igualdad y mérito que deben ser los ejes rector es que articulen todas la estrategia del Servicio Profesional de Carrera en México, con la máxima de encontrar el hombre para el puesto, no el puesto para el hombre.
- 10.** El Servicio Profesional de Carrera en México ha transitado de una fase de diseño e implementación a una de calidad y madurez del sistema. Durante este período se han detectado las fallas e inconsciencias que presenta el Sistema, por lo que ha sido necesario cambiar la visión de la profesionalización del servicio público en México, para tratar de consolidar una estrategia integral dentro del gobierno mexicano, para vincularse con las políticas incluyentes, articuladas, y transversales que se encuentren plasmadas en la planeación estratégica y de uno de los ejes rectores del Plan Nacional de Desarrollo. Asimismo, se debe contar con herramientas y metodologías que permitan flexibilizar y eficientar la operación de la administración de los recursos humanos en la Administración Pública

Federal, por medio del Servicio Profesional de Carrera, que puede contribuir para la consolidación de una cultura de profesionalización en el servicio público, como un factor clave para la modernización de las organizaciones públicas que buscan mejorar la gestión de los recursos humanos, así como un esquema de capacitación más robusto y focalizado, en atender las deficiencias del personal que labora en las instituciones, para prestar servicios públicos de calidad que atiendan las necesidades de la sociedad mexicana.

- 11.** Por último, el camino de cara a la segunda alternancia política para la Administración Pública Federal 2018-2024, se tendrá que analizar si le darán continuidad a la idea de profesionalizar el servicio público, partiendo de la idea de que sea considerado dentro del Plan Nacional de Desarrollo, de lo contrario, se corre el riesgo de que se abandone esta la idea de consolidar una cultura de profesionalización del personal público en México, y perder todo lo que se ha invertido para implementar el Servicio Profesional de Carrera en la Administración Pública Federal, al no ser un tema prioritario para el nuevo gobierno.

Bibliografía.

Aguilar, Luis F, **Gobierno y Administración Pública**, CONACULTA, México, 2013.

Banco Interamericano de Desarrollo, **Al servicio del ciudadano: una década de reformas al servicio civil en América Latina (2004-13)** /Juan Carlos Cortázar Velarde, Mariano Lafuente, Mario Sanginés, Editores, Washington, D.C. 2014.

Banco Interamericano de Desarrollo, **Informe sobre la situación del servicio civil en América Latina**/ Koldo Echebarría, Editor, Washington, D.C. 2006.

Castelazo, José. R. **Administración Pública: Una visión de Estado**, Instituto Nacional de Administración Pública, México, 2007.

Chiavenato, Idalberto. **Administración de Recursos Humanos El capital humano de las organizaciones**, Octava Edición, Mc Graw Hill, México, 2007.

Chiavenato, Idalberto, **Cómo transformar RH** (de un centro de gasto a un centro de utilidades), São Paulo, Makron, Pearson, 2000.

Chiavenato, Idalberto, **Construção de talentos: coaching & mentoring**, Río de Janeiro, Elsevier, Campus, 2002.

Duhalt Krauss, *La Administración del Personal en el Sector Público: Un Enfoque Sistémico*, p.66, en Quiroga Leos, Gustavo, **El Servicio Civil de Carrera**, Gaceta Mexicana de Administración Pública Estatal y Municipal.

Eugene B. McGregor Jr. y Paul Solano, **Data Requirements and Availability**, en Hans A.G.M. Bekke, James L. Perry y Theo A.J. Toonen (eds.), Civil Service Systems in Comparative Perspective, Indiana University Press, 1996.

González Merino, María, **Selección de personal: buscando al mejor candidato**, Alfaomega; Tarragona: Altaria, México, 2015.

Guerrero, Omar, **La Ley del Servicio Profesional de Carrera en la Administración Pública Federal. Una perspectiva Administrativa. Análisis y Comentarios**, Instituto de Investigaciones Jurídicas de la Universidad Nacional Autónoma de México, México. 2004.

Guerrero, Omar, **Principios de Administración Pública**, Fondo de Cultura Económica, México, 2003.

Guerrero, Rosa María, **El Servicio Civil en el Gobierno Federal**, Gaceta Mexicana de Administración Pública Estatal y Municipal, Número 14-15. 1984.

Martínez, Rafael, ***La profesionalización de la Administración Pública en México. Dilemas y Perspectivas***, Instituto Nacional de Administración Pública de España, Ministerios de Administraciones Públicas, Madrid, España, 2003.

Martínez, Rafael, ***La profesionalización de la Función Pública: ideas para Latinoamérica***, Colecciones de Gobierno y Administración Pública del Grupo de Investigaciones de Gestión y Políticas Públicas, Ministerios de Administraciones Públicas, Venezuela, 2013.

Martínez, Mario (Coordinación), ***Diccionario de Política y Administración Pública***, Colegio de Licenciados en Ciencias Políticas y Administración Pública A.C. Vol. III. México, 1978.

Méndez, José Luis, ***Servicio Profesional de Carrera***, Escuela de Administración Pública del Distrito Federal, Siglo XXI, México, 2011.

Merino, Mauricio, ***Los Desafíos del servicio profesional de carrera en México***, Centro de Investigación y Docencia Económicas: Secretaría de la Función Pública, México, 2006.

Moctezuma, Esteban, Por ***un gobierno con resultados: el servicio civil de carrera: un sistema integral de profesionalización, evaluación y desempeño de los servidores públicos en México***, Fondo de Cultura Económica, México, 1999.

Parada, Ramón. ***Derecho administrativo***, Tomo II, Organización y empleo público. 5ta edición, Marcial Pons, Madrid, 1991.

Pardo, María del Carmen, ***De la administración pública a la gobernanza***, El Colegio de México, Centro de Estudios Internacionales, México, 2004.

Richard Rose y B. Guy Peters, ***Can Government go Bankrupt?***, Nueva York, Basic Books, 1978.

Rosenbaum, Allan. ***Preparing Public Administrators to Function in a Rapidly Changing World***. En: African Institutes of Public Administration: New Challenges, New Role, New Perspectives. New York. United Nations. African Training Research Centre in Administration for Development. 2001.

Revista: ***Servicio Profesional de Carrera***, es una publicación semestral de la Red Mexicana de Servicio Profesional A.C., con la asistencia técnica de la Fundación Mexicana de Estudios Políticos y Administrativos, A.C. Volumen II, número 3, México. 2005.

Revista: ***Servicio Profesional de Carrera***, es una publicación semestral de la Red Mexicana de Servicio Profesional A.C., con la asistencia técnica de la Fundación

Mexicana de Estudios Políticos y Administrativos, A.C. Volumen V, número 9, México. 2008

Ruiz López Héctor, **La profesionalización de la burocracia en México una asignatura pendiente**, Instituto Universitario de Investigación José Ortega y Gasset: Universidad Complutense Madrid, 2010.

Uvalle, Ricardo, **200 años de la administración pública en México**, UNAM, Instituto de Investigaciones sobre la Universidad y la Educación: Secretaría de la Función Pública, México, 2010.

Uvalle, Ricardo, **Institucionalidad y profesionalización del servicio público en México: retos y perspectiva**, México, Universidad Nacional Autónoma de México, Plaza y Valdés, 2000.

Uvalle, Ricardo, **Servicio Profesional y la nueva gestión pública en México**, *Revista Servicio Profesional de Carrera*, Vol. 1, México, 2004.

Weber, Max, **¿Qué es la Burocracia?** Ediciones Coyoacán, México, 2011.

Weber, Max, **Economía y Sociedad**, Fondo de Cultura Económica, México, 1964.

Werther, William B, **Administración de Recursos Humanos: gestión del capital humano**, Ed. 7ª, McGraw Hill, 2014.

Documentos en Línea

C.J. Bonnin, **Abrégé des principes d'Administration**, D'après la troisième édition. Paris, Amable-Costes, Libraire-Éditeur. 1829. [en línea]. México. Disponible en: <http://www.cjbonnin.org/FR/OEUVRE%20ECRITE/EDITIONS%20DES%20PRINCIPES/ABREGUE1829.pdf>

Biblioteca Electrónica del Servicio Profesional de Carrera (2004). **Consideraciones sobre la instauración del Servicio Civil en México**. [en línea]. México: División de Administración Pública Centro de Investigación y Docencia Económicas. Guerrero Amparán, Juan Pablo. Disponible en: http://www.spc.gob.mx/Biblioteca/jsp/documentos/archivos/consideraciones_servicio_civil.pdf

Boettcher, Vanessa. **La Administración del Capital Humano y una Economía Difícil**. Success Insights International, Inc. Disponible en: <http://www.areasrh.com/km/Admoncapitalhumano.htm/>.

Carrillo, Castro, Alejandro y Gildardo Héctor Campero Cárdenas, *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, 2003, p. 4. [en línea]. Disponible: <http://unpan1.un.org/intrdoc/groups/public/documents/CLAD/clad0047427.pdf>.

Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo (CLAD). (2006). *Código Iberoamericano de Buen Gobierno*, [en línea] Montevideo, Uruguay. Disponible en: <http://old.clad.org/documentos/declaraciones/codigoiber.pdf/view>

Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo (CLAD) y el Departamento de Asuntos Económicos y Sociales de las Naciones Unidas. (2003). *Carta Iberoamericana de la Función Pública*, [en línea] Santa Cruz de la Sierra, Bolivia: Aprobada por la V Conferencia Iberoamericana de Ministros de Administración Pública y Reforma del Estado. Disponible en: <http://old.clad.org/documentos/declaraciones/cartaibero.pdf/view>.

Organización de las Naciones Unidas. (1962) Manual *de Administración Pública: Conceptos y prácticas modernos especialmente en relación con los países en desarrollo*, [en línea]. E.E.U.U: Departamento de Asuntos Económicos y Sociales. Disponible en: <http://www.omarguerrero.org/libros/ONUAP.pdf>.

Pardo, María del Carmen. (2005) *El Servicio Profesional de Carrera en México: de la tradición al cambio*. Foro Internacional [en línea] XLV (octubre-diciembre) Disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa>.

Secretaría de la Función Pública. (2017) *1er. Encuentro Internacional Anticorrupción: Hacia una nueva Ley de Profesionalización para el Siglo XXI*. [en línea] México: Flacso. Disponible en <https://www.gob.mx/sfp/acciones-y-programas/1er-encuentro-internacional-anticorrupcion-hacia-una-nueva-ley-de-profesionalizacion-para-el-siglo-xxi>

Secretaría de la Función Pública. (2004). *Información general de la UPRH*, [en línea] México: Servicio Profesional de Carrera. Disponible en: <http://www.spc.gob.mx/infogralurhp1.htm>.

Secretaría de la Función Pública. (2015) Servicio *Profesional de Carrera Auditoría de Desempeño: 14-0-27100-07-0056 GB-115* [en línea] México: Auditoría Superior de la Federación. Disponible en: https://www.asf.gob.mx/Trans/Informes/IR2014i/.../Auditorias/2014_0056_a.pdf.

Secretaría de la Función Pública. (2004). *Términos*. [en línea] México: Servicio Profesional de Carrera. Disponible en: <http://www.spc.gob.mx/buscar.asp>.

Senado de la República. *¿Qué es el Servicio Civil de Carrera?* [En línea]. Disponible en: <http://www.cecafp.senado.gob.mx:8080/elearning/scc.jsp>.

Tecnológico Nacional de Mexicano (2014) **Qué es el Servicio Profesional de Carrera**, [en línea] México: Secretaría de Educación Pública. Disponible en: <http://www.tecnm.mx/capacitacion-y-desarrollo/que-es-el-servicio-profesional-de-carrera-dp1>.

Unidad de Políticas de Recursos Humanos en la Administración Pública Federal (2017) **Instituciones No Sujetas al SPC que les aplica el RUSP**, [en línea] México: Secretaría de la Función Pública. Disponible en: https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/279250/InstNoSPC_231117.pdf.

Universidad Complutense de Madrid. (2013) **La función Pública en México: de la Selección y Profesionalización en el Servicio Profesional de Carrera**. [en línea] España: Facultad de Derecho. Disponible en: <http://eprints.ucm.es/22830/1/T34729.pdf>

Valencia Rodríguez, Marino, **El capital humano, otro activo de su empresa Entramado** [en línea] 2005, (julio-diciembre) Disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=265420471004> ISSN 1900-3803

Manuales, Guías, Programas e Informes en Línea

Auditoría Superior de la Federación (2018) **Informes Generales de las Cuentas Públicas de los años 2014, 2015 2016**. [en línea] México. Disponible en: https://www.asf.gob.mx/Section/58_Informes_de_auditoria

Diario Oficial de la Federación (2016) **Acuerdo por el que se da a conocer el Programa para el Servicio Profesional de Carrera en la Administración Pública Federal**. [en línea] México: Secretaría de la Función Pública Disponible: http://dof.gob.mx/nota_detalle_popup.php?codigo=5261558.

Diario Oficial de la Federación (2016). **Acuerdo por el que se da a conocer el Programa para el Servicio Profesional de Carrera en la Administración Pública Federal 2016-2018**, [en línea] México: Secretaría de Gobernación. Disponible en: http://www.dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5425288&fecha=11/02/2016.

Diario Oficial de la Federación. (2015) **Manual de Organización General de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público**. [en línea] México: Secretaría de Hacienda y Crédito Público. Disponible en: http://www.shcp.gob.mx/lashcp/marcojuridico/MarcoJuridicoGlobal/Otros/338_otros_moshcp.pdf

Manual de Integración y Funcionamiento del Comité Técnico de Profesionalización y Selección. (2004) **Comité Técnico de Profesionalización**. [en línea]. México. Disponible

en: <https://administraciondepersonal.files.wordpress.com/2009/08/lineamientos-comite-profesionalizacion1.pdf>.

Secretaría de la Función Pública. (2006) **Guía de la Prueba de Conocimientos y Habilidades de la Capacidad Gerencial de Negociación**. [en línea] México. Disponible en:

<http://www.spc.gob.mx/materialDeApoyo/ceneval/guias/GUIA%20%20Negociacion%20Sep%202006.pdf>.

Secretaría de la Función Pública. (2006) **Guía de la Prueba Conocimientos y Habilidades de la Capacidad Técnica de Servicios Generales**. [en línea] México: CENEVAL Disponible en:

<http://www.spc.gob.mx/materialDeApoyo/ceneval/guias/GUIA%20Servicios%20generales%20Sep06.pdf>.

Secretaría de la Función Pública. (2015) **Guía para la elaboración y aplicación de mecanismos y herramientas de evaluación para los procesos de selección del Subsistema de Ingreso**. [en línea] México: Dirección General de Desarrollo Humano y Servicio Profesional de Carrera. Disponible en: http://www.usp.funcionpublica.gob.mx/manualSPC/documentos/guia_elaboracion_aplicacion_mecanismos_evaluacion_procesos_seleccion_ingreso.pdf.

Secretaría de la Función Pública (2016). **Manual del Subsistema de Ingreso-Gestión de Concursos (Operador de Institución)**. [en línea] México: Subsistema de Ingreso. Disponible en: www.usp.funcionpublica.gob.mx/manualSPC/documentos/manual_rhnet_ingreso.pdf.

Secretaría de la Función Pública. (2005). **Programa para el Servicio Profesional de Carrera en la Administración Pública Federal 2004-2006**. [en línea] México: Diario Oficial de la Federación. Disponible en: www.spc.gob.mx/materialDeApoyo/prog_SPC04_06_dof16082005.doc.

Gobierno Federal de los Estados Unidos Mexicanos. (2015) **Programa para el Servicio Profesional de Carrera en la Administración Pública Federal 2013-2018**, [en línea] México: Secretaría de la Función Pública. Disponible en: https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/51937/Propuesta_Programa_SPC_2013_2018_VER_FINAL_OCT_2015__ACEPTAUAJ_13112015_.pdf

Secretaría de la Función Pública (2017) **Quinto Informe de Labores 2016-2017**, [en línea] México: Secretaría de la Función Pública. Disponible en: <https://www.gob.mx/sfp/documentos/5to-informe-de-labores-de-la-secretaria-de-la-funcion-publica?state=published>.

Formatos en Línea

Secretaría de Gobernación. (2016). **Formatos para el Subsistema de Ingreso del Servicio Profesional de Carrera**. México: Revisión Documental- Formato de Valoración del Mérito. [en línea] México. Disponible en: https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/58713/VALORACIO_N_DEL_ME_RITO.pdf.

Secretaría de Gobernación. (2016). **Formatos para el Subsistema de Ingreso del Servicio Profesional de Carrera**. [en línea] México: Revisión Documental- Formato Evaluación de la Experiencia Disponible en: https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/58712/EVALUACIO_N_DE_EXPERIENCIA.pdf.

Legislación Nacional en Línea

Cámara de Diputados, H. Congreso de la Unión. (1917, 05 de febrero). **Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos**. En el Diario Oficial de la Federación, última reforma 15 de septiembre de 2017. [en línea]. Disponible en: <http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/ref/cpeum.htm>

Cámara de Diputados, H. Congreso de la Unión. (1986, 05 de enero). **Ley de Planeación**. En el Diario Oficial de la Federación, última reforma 28 de noviembre de 2016. [en línea]. Disponible en: <http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/ref/lplan.htm>

Cámara de Diputados, H. Congreso de la Unión. (2003,10 de marzo). **Ley del Servicio Profesional de Carrera en la Administración Pública Federal**. En el Diario Oficial de la Federación, última reforma 09 de enero de 2006. [en línea]. Disponible en: <http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/ref/lspcapf.htm>.

Cámara de Diputados, H. Congreso de la Unión. (2016,18 de julio). **Ley General de Responsabilidades Administrativas**. En el Diario Oficial de la Federación, sin reforma. [en línea]. Disponible en: <http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/ref/lgra.htm>.

Cámara de Diputados, H. Congreso de la Unión. (1976, 29 de diciembre). **Ley Orgánica de la Administración Pública Federal**. En el Diario Oficial de la Federación, última reforma 19 de mayo de 2017. [en línea]. Disponible en: <http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/ref/loapf.htm>.

Cámara de Diputados, H. Congreso de la Unión. (2007, 06 de septiembre). **Reglamento de la Ley del Servicio Profesional de Carrera en la Administración Pública Federal**. En el Diario Oficial de la Federación, sin reforma. [en línea]. Disponible en: <http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/reglahtm>.