





Universidad Nacional  
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

**Biblioteca Central**



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

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

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

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



**UNIVERSIDAD NACIONAL  
AUTÓNOMA DE MÉXICO**

**FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES  
ACATLÁN**

TESINA PARA OBTENER EL TÍTULO DE LICENCIADO EN CIENCIAS POLÍTICAS Y  
ADMINISTRACIÓN PÚBLICA:

**La Instrumentación del Servicio Civil de Carrera en el Órgano de Fiscalización  
Superior del Estado de Veracruz–Llave**

ELABORÓ:

CANO ARROYO JOSÉ JOAQUÍN

DICIEMBRE 2002

# INDICE

<b>INTRODUCCIÓN</b>	3
<b>CAPÍTULO I</b>	
El servicio civil de carrera en el marco de la administración pública	10
1.1 Estado y Gobierno.	10
1.2 La importancia de la administración pública	14
1.3 El servicio civil de carrera y su importancia	18
1.4 Breve descripción del servicio civil de carrera en México	23
1.5 Planeación Estratégica	29
<b>CAPÍTULO II</b>	
Órgano de Fiscalización Superior del Estado de Veracruz – Llave	33
2.1 Órgano de Fiscalización Superior del Estado de Veracruz – Llave	34
2.2 Diagnóstico jurídico, normativo y administrativo de la situación de operación del ORFIS.	39
<b>CAPÍTULO III</b>	
Instrumentación del servicio civil de carrera en el Órgano de Fiscalización Superior del Estado de Veracruz – Llave.	61
3.1 Diseño de Instrumentos administrativos.	61
3.1.1 Catálogo de puestos	62
3.1.2 Valuación de puestos	65
3.2 Desarrollo de las bases jurídicas y administrativas	71
3.2.1 Reglamento de operación del servicio civil de carrera en el ORFIS.	72
3.2.2 Guías técnicas de funcionamiento del servicio civil de carrera	73
3.2.3 Diseño de atribuciones y operación del Comité del Servicio Civil de Carrera en el Órgano de Fiscalización Superior.	79
3.3 Metodología para la incorporación de los servidores públicos del ORFIS al servicio civil de carrera	82
<b>Conclusiones</b> (Alcances y perspectivas del servicio civil de carrera en el Órgano de Fiscalización Superior)	84
Beneficios del servicio civil de carrera	87
Limitantes del servicio civil de carrera y perspectivas generales	88
<b>BIBLIOGRAFÍA</b>	92
<b>ANEXOS</b>	

## INTRODUCCIÓN

En la actualidad, dentro de la sociedad encontramos un gran número de problemas y dificultades cuya complejidad ha ocasionado la necesidad de recurrir a planteamientos y desarrollo de técnicas administrativas a fin de diseñar los elementos necesarios para administrar de la mejor manera posible, las transformaciones manifiestas.

Bajo este contexto, el gobierno de cada nación diseña e instrumenta múltiples programas para enfrentar los grandes retos y desafíos que, para sus respectivos Estados, significa la evolución y el desarrollo integral demandado por la sociedad.

Actualmente, los gobiernos desarrollan infinidad de programas encaminados a los más diversos rubros; salud, seguridad pública, educación, entre otros. Una de las grandes expectativas que se desea cubrir dentro de los diferentes ámbitos públicos es la mejora de su gestión, es decir, lograr eficiencia y eficacia en los objetivos, metas y programas bajo su responsabilidad y la oportunidad de dar mejores respuestas a las necesidades de la sociedad.

En este sentido, para el caso concreto de México, el gobierno federal como instancia rectora del desarrollo socioeconómico del país, ha establecido e instrumentado a lo largo del tiempo, diversos planes y/o estrategias planteados primordialmente dentro del Plan Nacional de Desarrollo que cada administración emite y cuya característica principal la constituye el ser un documento que contiene las directrices, estrategias y políticas para el desarrollo en el ámbito nacional, dentro del cual se asientan los objetivos de la nación y el accionar de la administración pública.

Hablando de la gestión estatal, podemos observar la existencia de varios rezagos y limitantes aún. Encontramos un sin fin de casos en los cuales la capacidad de respuesta del gobierno es reducida e incluso inexistente. Como

ejemplo: inseguridad pública o rezago económico.

Como es sabido, una organización cuenta con diversos recursos; los humanos, los financieros y los materiales principalmente. Siendo los recursos humanos de vital importancia para el funcionamiento adecuado dentro de cualquier organismo. El desarrollo del personal debe ser prioritario dentro de las metas que constituyen y justifican la existencia de cualquier institución.

He aquí donde comenzamos nuestro tema; el servicio civil de carrera, el cual podemos comprender según la definición propuesta por Krauss M. Duhalt, como *“conjunto de normas legales, y de políticas y procedimientos administrativos, basados en las técnicas de administración de personal más conocidas para manejar los recursos humanos de la administración pública”*<sup>1</sup>; sistema que busca la especialización de la administración para poder resolver los nuevos y más complejos problemas con los que cuenta la misma, sin la preocupación de la inestabilidad de la permanencia política la cual se presenta en la administración pública, buscando también que realmente los servidores públicos tengan una carrera dentro de ese ámbito con base a conceptos básicos de recursos humanos, como la integración, ascenso, promoción, entre otros.

Cabe mencionar que en nuestro país, a pesar de no ser un concepto nuevo ya que desde 1934 quedó plasmado en nuestras leyes, en la práctica no se ha aplicado de manera correcta. Entre las situaciones que han ayudado a impedir el buen desarrollo de este servicio, se encuentra la mala aplicación de conceptos de la administración de recursos humanos. Como ejemplo se tiene la incongruencia en el sistema de análisis de puestos, lo que trae como consecuencia un catálogo de puestos inadecuado, una incierta estructura de remuneraciones y falta de un tabulador congruente con las responsabilidades de los servidores públicos; así como, sistemas escalafonarios deficientes que no estimulan el espíritu del trabajador, entre otros.

Sin embargo, se han dado diversos esfuerzos con tal de profesionalizar al personal del gobierno, lamentablemente el trabajo de integración ha sido muy lento y de manera poco fluida, incluso en las

---

<sup>1</sup> Duhalt. Krauss Miguel. **La Administración de Personal en el Sector Público. Un enfoque sistémico**, México, Instituto de Administración Pública, 1972, p. 66.

dependencias que han implementado un servicio civil de carrera, como la Procuraduría General de la República, el Instituto Federal Electoral, la Secretaría de Educación Pública, existen varias limitantes e irregularidades. En dichas instituciones han existido casos de servidores que no han podido realizar una carrera dentro del sector público, al no contar con seguridad laboral.

La no consolidación del servicio civil de carrera en parte se debe a la nula voluntad política de parte de quienes toman este tipo de decisiones. Debido a ello, se puede mencionar que su campo de acción aún es amplio, existe mucho camino por recorrer, muchas cuestiones por descubrir e indagar.

Siguiendo esta disyuntiva, el Plan Nacional de Desarrollo 2001–2006 establece entre sus puntos esenciales, la importancia de la superación de las personas y el desarrollo de sus capacidades. Menciona la importancia de desarrollar en nuestro país una cultura de innovación cuyo cimiento sería la educación; desgraciadamente no realiza mayor énfasis en el tema. Es en el Plan Nacional de Desarrollo 1995-2000, en el cual podemos cimentar el espíritu de un servicio civil de carrera. En su apartado 3.9 *“acerca de la reforma de gobierno y modernización de la administración pública”*, específicamente en el punto 3.9.2 *“Profesionalización de los servidores públicos”* donde se menciona que *“un agente central de la reforma administrativa es el propio servidor público. En los recursos humanos con que cuenta el Gobierno reside el mayor potencial para promover el cambio estructural y orientar eficazmente su sentido... es necesario avanzar en la conformación de un servicio profesional de carrera...”*<sup>2</sup>; y como lo hemos mencionado, el Plan Nacional de Desarrollo concentra las necesidades y preocupaciones que se han identificado en cada una de las entidades federativas que conforman el territorio nacional.

Es así como el Estado de Veracruz; entidad federativa del Estado Mexicano y en concordancia con los postulados del señalado Plan Nacional de Desarrollo, cuenta con el Plan Veracruzano de Desarrollo 1999–2004, cuyo objetivo primordial es ofrecer a los veracruzanos oportunidades de progreso personal y colectivo, en un entorno de libertades y justicia social, con un futuro de certidumbre, legalidad y desarrollo económico.

---

<sup>2</sup> Plan Nacional de Desarrollo 1995-2000, p. 52.

El gobierno de Veracruz ha establecido como ejes para lograr con eficiencia y eficacia, los objetivos y metas planteados en el Plan Veracruzano de Desarrollo 1999–2004, los siguientes:

- Atender las causas y los efectos de la pobreza para atenuar las desigualdades.
- Modernizar el orden jurídico para fortalecer nuestras libertades.
- Reactivar la economía, atraer inversiones y generar empleos.
- Dotar a la entidad con una administración pública moderna que ofrezca mejores servicios públicos

Derivado del Plan Veracruzano de Desarrollo, se tiene contemplado la formulación de diversos programas específicos en diferentes temas y materias, destacando entre éstos el "Programa Veracruzano de Desarrollo Administrativo" que a su vez está estructurado por los siguientes cuatro subprogramas:

- Participación y atención ciudadana.
- Descentralización y/o concentración administrativa.
- Medición y evaluación de la gestión pública.
- Dignificación, profesionalización y ética del servidor público.

Hay que destacar que en este último subprograma, se prevé el apoyo para la creación y en su caso, el fortalecimiento del servicio civil de carrera en las dependencias y organismos gubernamentales locales.

Uno de esos organismos, pionero en cuanto a la implementación del servicio civil de carrera, es el Órgano de Fiscalización Superior del Estado de Veracruz (ORFIS). Dicho organismo está dotado de personalidad jurídica y patrimonio propio, con autonomía técnica, presupuestal y de gestión que apoya al Congreso del Estado en el desempeño de sus funciones; fue creado mediante la Ley de Fiscalización Superior para el Estado de Veracruz – Llave el 25 de mayo del año 2000, cuya función principal es la de fiscalizar en forma posterior los ingresos y egresos; el manejo, la custodia y la aplicación de fondos y recursos de los poderes del Estado y de los Ayuntamientos. Cabe destacar que el personal con el que se conformó en un principio, provenía en su mayoría, de la Contaduría Mayor de Hacienda del Congreso Legislativo Local.

No obstante su relativa corta existencia, el ORFIS ha establecido como parte de su estructura programática, la conceptualización e instrumentación de un servicio civil de carrera, para que de acuerdo con los postulados del Plan Veracruzano de Desarrollo, proporcione a sus servidores públicos la estabilidad, seguridad, desarrollo personal y profesional en el empleo, así como fomentar la vocación de servicio y promover la capacitación permanente del mismo, lo que permitirá mediante evaluaciones periódicas, la permanencia y excelencia en la prestación del servicio a su cargo.

De lo anterior nace el propósito del presente trabajo; el describir las medidas mínimas necesarias para establecer el servicio civil de carrera dentro del organismo descrito anteriormente, con las características que poseen los órganos de fiscalización. Con ello se pretende conocer la viabilidad de establecer el servicio civil de carrera en este tipo de organismos, así como los beneficios y limitantes que se deriven de la instrumentación que se pretende realizar.

Como parte del proceso para la conceptualización e instrumentación del mencionado servicio civil de carrera, se buscará identificar la situación actual en el órgano en materia de administración de los recursos humanos, contemplando para ello, los aspectos jurídicos, normativos y administrativos.

Por lo mismo, es importante reconocer a través de un diagnóstico, todas las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades que sean identificadas en la investigación; además de señalar los requerimientos y elementos que se consideran indispensables para la adecuada y oportuna instrumentación del servicio civil de carrera en un organismo determinado.

Con el apoyo de todas estas consideraciones referentes a la estructura administrativa del Estado de Veracruz, es importante conocer las características que necesita un organismo autónomo como el ORFIS para la correcta implementación de un servicio civil de carrera; las posibilidades reales de la correcta aplicación de este servicio y, si con base a este planteamiento y derivado de los alcances y perspectivas de la implementación del servicio, se puede tener una guía generalizada para todos los componentes de la administración pública en México en

cualquiera de sus niveles; o sentar las bases y primeras experiencias concernientes a lo que se pretende lograr con un sistema y procedimientos de servicio civil de carrera.

Por último, debemos mencionar que el desarrollo del presente tema, un tanto de carácter vanguardista dentro de la administración pública nacional, resulta trascendental, ya que de poder llevar a cabo un proyecto de este tipo, establecería una administración pública especializada, que cuente con los recursos humanos ideales cuyo desarrollo sea primordial y que pueda responder de manera eficaz y eficiente ante los retos y desafíos que se presentan en la sociedad actual. Tomando como base las herramientas que se establezcan en el presente caso, se lograría tener el precedente general, primordialmente para los organismos de fiscalización superior, encargados de conformar la cuenta pública de los gobiernos estatales.

Con todo lo anterior, el presente documento está estructurado de la siguiente manera:

En el primer capítulo denominado "El servicio civil de carrera en el marco de la administración pública", se establecen aquellos elementos teóricos conceptuales, a través de los cuales se sitúa el concepto principal de competencia a fin de establecer el marco teórico del tema a desarrollar.

Dentro del segundo capítulo "Órgano de Fiscalización Superior del Estado de Veracruz – Llave", se efectúa una descripción del mismo. En este capítulo se sentarán las bases y desarrollarán instrumentos para implementar el servicio civil de carrera. De igual forma, se asentará un diagnóstico jurídico, normativo y administrativo de la situación de operación del ORFIS, a través del cual se estará en posibilidad de efectuar la instrumentación referida.

El tercer capítulo llamado "Instrumentación del servicio civil de carrera en el Órgano de Fiscalización Superior del Estado de Veracruz – Llave" se establecen específicamente los instrumentos administrativos, bases jurídicas y administrativas y la metodología en general que permitirá establecer el servicio civil de carrera en la institución en cuestión.

Finalmente, existe el apartado de conclusiones en el cual se hace referencia a los resultados que arrojó la instrumentación; tanto beneficios sustraídos de la experiencia percibida como limitantes que van en detrimento para el establecimiento del multireferido servicio.

Adicionalmente, se cuenta con un apartado de anexos sobre a información del personal que será incorporado al servicio, así como muestras de los documentos o herramientas administrativas necesarias para la incorporación y establecimiento del servicio civil de carrera en el órgano de Fiscalización Superior del Estado de Veracruz.

## Capítulo I.- El servicio civil de carrera en el marco de la administración pública.

Dentro de cualquier trabajo de investigación, resulta imprescindible desarrollar un marco teórico que sustente la investigación referida. Éste debe estar compuesto por una serie de conceptos, definiciones y teorías en las cuales se fundamente cualquier tipo de estudio que, a su vez, prometa edificar nuevos supuestos, puntos de vista, ensayos, críticas o como en el caso del presente trabajo, combinar los conocimientos sustentados en diversas teorías y acepciones con lo que sucede en la realidad; es decir, con lo práctico. Se pretende sentar bases prácticas de todos aquellos conocimientos teóricos analizados, por medio de los cuales se desarrollen, en nuestro caso, acciones de gobierno o políticas públicas acordes a las necesidades de nuestra sociedad.

A fin de obtener una visión clara que nos permita descubrir y comprender el servicio civil de carrera, en este apartado se establece el hilo conductor que llevará hasta el concepto central de esta investigación y la instrumentación que se pretende hacer del mismo; para ello, se presentan los principales conceptos que conceptualizan el presente trabajo.

### 1.1 Estado y Gobierno

Dejando de lado la historia del Estado, así como las distintas corrientes ideológicas que han reformado el papel del mismo y lo han fortalecido hasta convertirse en la mejor forma de organización social, se presenta lo siguiente:

Con motivo de definirlo, se puede citar a Arnaldo Córdova: *"El Estado moderno constituye el resultado del acuerdo de voluntades de todos los individuos integrantes de la sociedad. En los hechos, el Estado moderno nace como resultado de una revolución política cuyo objetivo es la equiparación jurídica de los individuos"*.<sup>3</sup>

---

<sup>3</sup> Córdova Arnaldo. *Sociedad y Estado en el mundo moderno*, Grijalvo. México, 1976. p. 34.

Por otro lado, León Duguit lo entiende: *"se integra cuando en una sociedad determinada, existe una división política entre gobernantes y gobernados, por rudimentaria, complicada o desarrollada que sea. La palabra Estado designa, sea a los gobernantes, sea al poder político"*.<sup>4</sup>

En tanto que para Max Weber, es: *"una asociación de dominio de tipo institucional que al interior de un territorio ha tratado con éxito de monopolizar la coacción física, legítima como instrumento de dominio y reúne para dicho objetivo los medios materiales de explotación en manos de funcionarios"*.<sup>5</sup>

Observamos que este término es utilizado para designar toda unidad política organizada bajo ciertos aspectos o condiciones mínimas cuyo análisis y estudio pertenece a diversas disciplinas.

Si tratamos de definir al Estado, de una forma simplista, podemos hacer alusión a que éste es un tipo de organización "suprema" elaborada y desarrollada por la humanidad a fin de contener las voluntades de todos los individuos, dentro de cierto territorio y bajo cierto tipo o régimen de gobierno.

El Estado será poseedor de una fuerza jurídica de carácter obligatorio y general para la población circunscrita dentro del territorio y contará con el poder único e inherente de resolver los asuntos internos y externos que lo afecten, es decir, lo que se entiende por ejercicio de la soberanía.

Se debe comprender que el Estado es el espacio en que se ostenta y es ejercido aquel poder político depositado por la sociedad en él, con objeto de regular y organizar las relaciones que en ella se desarrollan. Este será el espacio en el cual se diriman y resuelvan los conflictos y contradicciones generadas dentro de la sociedad, derivados primordialmente de la forma de apropiación de la riqueza o de las problemáticas suscitadas al interponer intereses particulares sobre intereses generales, producida en un espacio configurado a través de la historia como nación, por lo cual el Estado tiene la facultad para ejercer el poder derivado de la legitimidad

---

<sup>4</sup> Duguit León, **Soberanía y Libertad**, Madrid, 1924, p. 68.

<sup>5</sup> Sabine George. **Historia de la teoría política**. F.C.E. México 1994, p. 415.

proporcionada por los ciudadanos que lo integran, así como tener capacidad de coerción sobre los individuos debido a que detenta el monopolio de la fuerza legítima.

El gobierno ejecuta la obligatoriedad del Estado, quizá por ello ha sido objeto de innumerables estudios desde tiempos remotos. Por ello, se presentan las siguientes definiciones, las cuales representan diferentes épocas e ideologías de la humanidad.

En la antigua Grecia, Platón desarrolla una definición de gobierno como *"conjunto de los mejores filósofos que se preocupan por el interés de la república real. El mejor gobierno es el de los que saben, donde el rey filósofo domina al ejército, al orden y cuerpo político"*.<sup>6</sup>

Tomás Hobbes explica; es *"la persona o asamblea de personas reales que tienen la facultad de tomar decisiones, con el único fin de establecer la paz y el orden social entre los súbditos o gobernados"*.<sup>7</sup>

Por otro lado, Lenin menciona que el gobierno es el *"aparato de dominación revolucionaria a partir de un partido dotado de un programa de acción bien definido y fortalecido de una disciplina interior"*.<sup>8</sup>

Las anteriores definiciones reflejan algunas de las diversas concepciones que a lo largo de la historia ha elaborado el hombre, a fin de interpretar el desarrollo del Estado y en las cuales se sustenta la percepción actual del gobierno.

En suma, el gobierno está constituido por un conjunto de instituciones que ejercen el poder político del Estado; éstas se integran por un grupo de individuos que ejercen la autoridad legítima, protegen y dirigen a la comunidad mediante la adopción y ejecución de decisiones, ellos son quienes formalizan la agenda pública y deciden en cuanto a la ejecución de las políticas públicas.

---

<sup>6</sup> Ibidem. p. 62.

<sup>7</sup> Sabine George. Op. Cit., p. 366.

<sup>8</sup> Ibidem. p. 622.

Son la materialización tanto de los mecanismos de ejercicio del poder como de las decisiones que permiten organizar a la sociedad.

No existe solamente un tipo de gobierno, las formas en que es ejercido el poder a través de él, han sido, lo mismo que en el caso del Estado, materia de estudio de diversas disciplinas, por lo cual se ha tipificado de diversas formas a lo largo de la historia.

Muchos teóricos han precisado diferentes tipos de gobierno (monarquía, aristocracia, democracia, tiranía, principalmente), esta clasificación es establecida según dos variables generales *"la organización del gobierno y el grado de control que ejerce sobre la comunidad"*.<sup>9</sup>

De igual forma, el régimen político se puede entender como las fórmulas y mecanismos de ejercicio del poder instauradas por lo regular en la legislación básica del Estado, que permiten clasificar rasgos específicos de las formas de gobierno democráticas y autoritarias, normalmente a partir de la vinculación de los poderes legislativo y ejecutivo.

Ahora hay que ubicar nuestra realidad, la forma adoptada de gobierno en nuestro país, es la democrática. Los Estados Unidos Mexicanos son una república federal, democrática y representativa consagrado lo anterior dentro del artículo 40° constitucional:

*"Es voluntad del pueblo mexicano constituirse en una república representativa, democrática, federal, compuesta de Estados libres y soberanos en todo lo concerniente a su régimen interior; pero unidos en una federación establecida según los principios de esta ley fundamental"*.<sup>10</sup>

El Estado mexicano y su forma democrática de gobierno contiene dentro de sus características esenciales, la pretensión de que la sociedad intervenga en las actividades propias del gobierno. Participación activa en la

---

<sup>9</sup> Martínez Silva Mario, (Coordinador), **Ensayo de un diccionario de política y administración pública**, Colegio de licenciados en Ciencias Políticas y Administración Pública, México D.F. noviembre 1980, tomo II, p. 61.

<sup>10</sup> **Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos**, Porrúa, 92ª edición, México 1991, p. 41.

conformación del poder político y la elaboración de políticas públicas. Es una república federal consagrado ello en el pacto existente entre las entidades federativas y el poder federal, de tal manera quedan conformados los Estados Unidos Mexicanos.

El gobierno, ente que debe resolver aquellas problemáticas presentadas dentro de la sociedad que depositó en él, el poder político del Estado; cuenta con una parte ostensible cuya acción es esencial en su gestión. Se trata de la administración pública, como medio de asentamiento de la actuación del gobierno.

## 1.2 La importancia de la Administración Pública.

La administración pública puede entenderse como el gobierno en acción, es la actividad desarrollada por el Estado, propia para conseguir ciertos fines. Resultaría inadecuado explicar al Estado y el gobierno sin analizar la administración pública que, finalmente desarrolla todas aquellas actividades necesarias para dirimir los problemas que se presentan dentro de la sociedad; es la parte tangible del gobierno y lo que justifica su existencia. Una conceptualización es *"la actividad administrativa que realiza el Estado para satisfacer sus fines, a través del conjunto de organismos que componen la rama ejecutiva del gobierno y de los procedimientos que ellos aplican, así como las funciones administrativas que llevan a cabo los otros órganos y organismos del Estado"*.<sup>11</sup>

Dentro de esta definición se encuentran algunos elementos esenciales de la administración pública; sin embargo, cabe citar algunas definiciones las cuales pueden enriquecer aún más este complejo concepto; dada la importancia del mismo en esta investigación.

*"Es el subsistema instrumental del sistema político compuesto por un conjunto de interacciones, a través de las cuales se generan las normas, los servicios, los bienes y la información que demanda la comunidad; en cumplimiento de las decisiones del sistema político. La Administración Pública constituye*

---

<sup>11</sup> Jiménez Castro Wilburg. **Administración Pública para el desarrollo integral**. México 1975. p. 181 y 182.

*siempre un instrumento que, al menos formalmente, se encuentra al servicio de fines ulteriores. Aquellos que una sociedad históricamente determinan por medio de su instancia gubernamental y que considera como políticamente valiosos".*<sup>12</sup>

Este concepto está conformado en apego a la teoría de sistemas ya que concibe a la administración pública precisamente como un subsistema dentro del cual se generan interacciones.

Otra concepción es *"el conjunto de operaciones encaminadas a cumplir o hacer cumplir la política pública, la voluntad de un gobierno, tal y como ésta es expresada por las autoridades competentes. Comprende las actividades que una sociedad sujeta a la dirección política, ejecutadas a través de las instituciones gubernamentales".*<sup>13</sup>

Se entiende de los tres conceptos anteriores, que la administración pública comprende varios elementos. Por una parte, es entendida como una organización de personas e instituciones que pretenden alcanzar fines públicos, del otro lado, tenemos que es un campo de estudio, ciencia y arte de la organización aplicada a las actividades del Estado; de lo cual, la esencia de la administración pública es proporcionar bienes y servicios a la sociedad civil en su conjunto y cumple con los conceptos fundamentales de la ciencia.

Una vez planteado y asimilado, a grandes rasgos, el concepto de administración pública, se pretende realzar su importancia dentro del Estado ya que es ella la encargada de proporcionar bienes y servicios a la sociedad, pretende el desarrollo integral de la misma. Crea e implementa políticas públicas que respondan a todas aquellas situaciones que se suscitan en la sociedad y de tal forma, legitiman el poder político depositado en las personas que conforman al gobierno.

---

<sup>12</sup> Bobbio Norberto y Mattaui Nicola, **Diccionario de Política**, México Siglo XXI 1982, p 52.

<sup>13</sup> Anaya Vicente. **Diccionario de política, gobierno y administración pública municipal**, Editorial Fotolinse, México 1997, p. 27.

En la actualidad, la Administración Pública constituye un elemento importante dentro de la sociedad, ya que a través de ella se conforman las estructuras dentro de dicha sociedad; es capaz de modificar el orden social, puede responder a intereses personales o la actuación de los poderes públicos apoya a grupos políticos en el gobierno; a pesar de ello, no deja de ser un factor de modificaciones sociales deviniendo en progresos en ciertas regiones subdesarrolladas, por lo cual, la administración pública es de vital importancia dentro de la sociedad, su actuación influye drásticamente en el desarrollo integral de una nación.

A través de los procesos y procedimientos de las estructuras y sistemas que conforman la administración pública de un Estado, se puede lograr que determinada sociedad eleve su calidad de vida por medio de factores políticos, culturales, educativos y económicos, haciendo énfasis en el desarrollo del factor humano.

Bajo este orden, la sociedad requiere y exige una administración que se adapte a las nuevas y cambiantes problemáticas a las cuales tiene que afrontar. El papel que tiene, debe ir de la mano con los cambios propios del Estado y del entorno externo, cuyas funciones elementales no pueden dejarse en manos particulares, ni que ciertos problemas sean resueltos sin intervención estatal. Por otro lado, todas las decisiones o políticas públicas implementadas por la administración pública deben estar sustentadas por el consentimiento de la sociedad e incluso, ésta última tendrá un papel activo en este proceso.

Este nuevo papel que tomará la administración pública conlleva al desarrollo de diversas regiones ya que poco se logra materializar en ausencia del incentivo gubernamental y del respaldo tangible de los recursos públicos. La actuación desempeñada bajo otros esquemas como simple regulador del mercado, históricamente no ha arrojado los resultados esperados por la sociedad.

Ahora bien, el personal que conforma a la administración pública es parte fundamental de la misma, es su esencia, su espíritu. Estos recursos humanos que la conforman, actualmente son conocidos como burocracia,

término utilizado para designar un "sistema que se ocupa de los asuntos de un gobierno mediante departamentos u oficinas, cada uno controlado por un jefe capaz de dar énfasis a las acciones de rutina y conservación".<sup>14</sup>

En términos reales, se suele hacer referencia a aspectos negativos al definir burocracia - papeleo, ineptitud, formalismos, corrupción – sin embargo, se pretende una definición con la mayor neutralidad posible; para ello, basta retomar la concepción de un notable investigador en la materia; Max Weber, cuyo esquema fue definido como un auténtico símbolo de racionalidad dado que entendía que "la burocracia reducía la complicación, el desorden, la arbitrariedad y discrecionalidad tortuosas de las antiguas administraciones... sustituyéndolas por una red geométrica de estructuras y de procesos claros y diferenciados".<sup>15</sup>

El modelo burocrático de Weber plantea características elementales con las que deben contar los funcionarios, entre éstas se encuentran:

- Un orden basado en diferentes niveles jerárquicos bajo una relación de subordinación.
- Orden constituido por un conjunto de unidades que cumplirán funciones especializadas.
- Funcionarios personalmente libres que se deberán sólo a los objetivos de su cargo.
- Las competencias de cada uno serán fijadas rigurosamente, respetando el principio de división del trabajo.
- Actuarán en virtud a un contrato (base de libre selección).
- Deberán ser sometidos a una calificación profesional que fundamente su nombramiento en determinado cargo.
- Serán retribuidos en dinero con sueldos fijos.
- Regularmente, tendrán derecho a pensión.
- La retribución estará determinada en relación con el rango jerárquico que ocupen y según las responsabilidades del cargo.
- El cargo que poseen será su única o principal profesión.

---

<sup>14</sup> Martínez Silva Mario, (Coordinador), Op. Cit., tomo I, p. 71.

<sup>15</sup> Subirats Joan, **Análisis de Políticas Públicas y Eficacia de la Administración**, MAP, Madrid 1992, p. 23.

- Contarán con una perspectiva de ascensos y avances ya sea por años de ejercicio o por servicios, según la perspectiva de sus superiores.
- Estarán sometidos a una rigurosa disciplina y vigilancia administrativa.

La burocracia puede ser entendida como una forma de organización administrativa, a través de la cual las decisiones de un sistema político llegan a convertirse en acción.

Siguiendo esta perspectiva, se observa como bajo el modelo ideal burocrático weberiano, se tocan temas esenciales que forman parte de una adecuada administración de recursos humanos, función que se debe de ocupar de reclutar, colocar, capacitar y desarrollar a los miembros componentes de una organización. Tomando como base los puntos del modelo mencionado, se puede establecer en la actualidad, la necesidad de establecer e implementar un servicio civil de carrera ya que ello conllevaría una mejora en el manejo de los recursos humanos.

La tarea es plantear propuestas específicas que cambien el panorama percibido por la sociedad respecto a la administración pública.

El fraude, el despilfarro, el abuso de autoridad, la corrupción, el padrinazgo, el nepotismo, la inadecuada toma de decisiones, son algunos de los vicios a erradicar.

### **1.3 El servicio civil de carrera y su importancia.**

Este concepto se ubica precisamente dentro de la esfera de competencia del Estado, específicamente de la administración pública. Como se ha visto, el papel de éste a lo largo de la historia ha sufrido ciertos cambios inherentes a la propia justificación de su existencia.

Una vez surgido el Estado, la actividad administrativa adquiere suma importancia en la vida de las naciones, con este surgimiento se desarrolla la burocracia, constituida por funcionarios profesionalizados, especializados, que viven para el servicio público y bajo una estructura jerárquica donde son sometidos a la dirección de los políticos. En teoría, este tipo de organización debe limitarse a realizar actividades administrativas y no políticas. Con estos elementos, ésta ayudará a mantener al Estado como promotor del desarrollo económico y social, conformando una administración pública competente, eficaz y eficiente tomando en cuenta la insuficiencia de recursos con la cual debe actuar un gobierno principalmente en países subdesarrollados como el nuestro.

El nacimiento de la ya mencionada burocracia, significó, bajo los términos “weberianos”, un proceso de racionalización de la administración pública, debido a que ésta reduciría la complicación, el desorden, la arbitrariedad y discrecionalidad de las antiguas administraciones, sustituyéndolas por una red geométrica de estructuras y de procesos claros y diferenciados; se constituiría dentro de las organizaciones públicas como la forma más racional de administrarlas. Dentro de la política, sería la parte técnica y especializada, a través de la cual, el Estado cubre o satisface las necesidades ilimitadas de la sociedad.

Como será examinado, la propia justificación y desarrollo de la burocracia moderna hacen necesaria la implementación de herramientas propias como el servicio civil de carrera. La misma complejidad de los problemas de una sociedad implica, la mejora de gestión por parte del gobierno, la modernización y desarrollo constante de su administración; de todas las entidades y dependencias que la conforman, tanto en sus funciones sustantivas como en las administrativas.

Ahora bien, es necesario encontrar un concepto propio del servicio civil de carrera del cual se pueda desprender la presente investigación y seguir resaltando su importancia en la actualidad. Para ello contamos con el concepto antes citado de Duhalt Krauss que concibe al servicio civil de carrera como:

*"El conjunto de normas legales, y de políticas y procedimientos administrativos, basados en las técnicas de administración de personal más conocidas para manejar los recursos humanos de la administración pública".* <sup>16</sup>

La misma Organización de las Naciones Unidas define que *"el servicio civil de carrera es el cuerpo apolítico (no político), permanente de funcionarios que forma la espina dorsal de una administración dada. Los elementos de un sistema civil son:*

- 1. Una ley básica de administración de personal del servicio civil.*
- 2. Un organismo responsable de su aplicación".* <sup>17</sup>

De lo anterior, se comprende que el servicio civil de carrera pretende mejorar u optimizar el manejo y la administración del capital humano cuya importancia radica en la de ser el recurso de mayor importancia dentro de cualquier tipo de organización.

A fin de lograr dicho cometido, se debe establecer y fundamentar todo un sistema precisamente basado, como lo menciona Duhalt Krauss, en normas legales, políticas generales y conjunto de procedimientos administrativos que conlleven al desarrollo del personal de una institución. Lo que se pretende es la incorporación de un sistema de mérito que permita el desarrollo laboral y personal de los trabajadores al servicio del Estado; de la burocracia.

Para lograr la incorporación de un sistema de personal, diversos autores han identificado otro punto relevante que justifica la creación misma del servicio en cuestión. A fin de mejorar el funcionamiento de la administración pública se debe observar irremediablemente el aspecto político, y como se mencionó; la burocracia conforma la parte técnica y especializada de la política. Es así como nace la dicotomía formada entre el manejo de lo público y la política, la cual ha acarreado un problema al Estado. La dicotomía presupone la mezcla de estas dos ciencias y es por todos conocido que en las decisiones de la gestión pública van mezcladas cuestiones de política. Por ende, una decisión política tiene repercusiones directas en el campo administrativo.

---

<sup>16</sup>Duhalt Krauss Miguel, Op. Cit. p. 66.

<sup>17</sup> Fonseca Pedro, **La administración de Personal**, ESAPAL, San José de Costa Rica, 1965. p.3.

Dentro del ámbito de la política, es a través del sufragio que se cumple con parte del ideario democrático, mientras que dentro del ámbito administrativo, se trata de cubrir exigencias técnicas.

La burocracia, que en ocasiones depende jerárquicamente del político, no cuenta con un sistema que especifique y personalice su función dentro del Estado. Dentro de las democracias modernas existe el libre juego entre todas las tendencias políticas existentes; un político no se debe solamente a su afinidad por el servicio público, sino que también se debe al electorado y mantienen o pretenden mantener un contacto con el mismo. Su inclusión dentro de las actividades propias del gobierno depende ampliamente de ese contacto que tenga con la sociedad, así como de la conciliación de intereses con otros grupos u actores sociales, es decir, todo lo que conlleva la lucha por el poder.

Por otro lado, rasgos primordiales de la burocracia son la calificación o instrucción profesional acreditada por estudios contraídos y que ellos no son dueños o propietarios de los medios de administración, por sus funciones perciben una remuneración de acuerdo a su jerarquía y ello constituye su principal medio de vida.

En teoría, los funcionarios se deben o actúan bajo un interés público y no a merced de los gobernantes; las funciones que desempeñan son altamente especializadas y constantemente vigiladas.

No obstante, la burocracia, de acuerdo a ciertas tendencias teóricas como la marxista, corre el riesgo de conformar un grupo de interés y supeditar lo público en intereses particulares; los fines estatales pasan a segundo término frente a los fines de un grupo.

Bajo este orden de ideas, la burocracia como tal, no tiene amplio contacto con la sociedad, no debe su puesto a la misma y a pesar de que miembros de la misma cuentan con la vocación por el servicio público, no mantienen esta sensibilidad del impacto de sus acciones para la sociedad civil. Deben su lealtad a los políticos; por esto, la política y la administración pública se entrelazan. *“ En la instancia administrativa se resuelve la permanencia y en la política, el cambio; sin embargo, ambas se implican mutuamente y, aunque teóricamente son entidades*

*diferentes, en la práctica se confunden y se tocan*".<sup>18</sup>

De ahí que esta dicotomía entre la administración pública y la política es que, la primera para funcionar adecuadamente necesita una separación clara con respecto a la política.

El mismo Weber apoyaba esta tesis, así como Wilson y Goodnow en los Estados Unidos mencionan; *"la administración se halla fuera de la esfera política. Las cuestiones administrativas no son cuestiones políticas. La política es el dominio especial del estadista y la administración lo es del funcionario técnico"*.<sup>19</sup> Eso se pensaba en los Estados Unidos de América hace dos siglos; ya desde esos tiempos se detectó que los puestos dentro de la administración pública eran asignados según la lealtad respecto a un partido político determinado.

Dentro de un sistema democrático donde existe la lucha por el poder basándose en la plataforma representada por los partidos políticos, se desarrollaron vicios dentro del sector público que actualmente han hecho de su administración una fuente inagotable de riqueza para ciertos gobernantes y burócratas leales a ellos.

De esta forma fueron apareciendo en la esfera gubernamental la corrupción, el compadrazgo, el nepotismo y todo un sistema de selección de personal basado en diversas cuestiones excepto en el mérito, en la capacidad y en el perfil de una persona para determinado puesto; vicios que en la actualidad son un foco rojo dentro del gobierno, de la administración pública y para la misma burocracia. Un administrador dentro del sector público no contará con seguridad laboral y su desarrollo profesional dependerá totalmente de los aspectos electorales, de sus influencias políticas y de la propia corrupción.

Asimismo, a fin de no correr el riesgo de que el interés de la clase política gobernante y el accionar de la burocracia no sean acorde a al interés público, es necesario un estatuto o código (servicio de carrera) mediante el cual se deje fuera de peligro cualquier arbitrariedad cometida por los gobernantes en contra de la estabilidad de los funcionarios públicos.

---

<sup>18</sup> Anaya Vicente, Op. Cit. p. 482.

<sup>19</sup> Dwight Waldo, **Administración Pública**, Trillas, México, 1974, p.86.

De tal forma, el servicio civil de carrera, a fin de atacar frontalmente a las problemáticas establecidas dentro del llamado "sistema de botín o de despojo", debe mantener tres cualidades por encima de todo: la competencia, la neutralidad y la igualdad de oportunidad.

Paulatinamente, se han hecho esfuerzos por mantener y aplicar estas tres premisas dentro de la administración pública; sin embargo, las particularidades de cada Estado, presentan variables con las cuales se deben idear diversos mecanismos, normas y procedimientos administrativos que se adecuen a la realidad.

La importancia pues del servicio civil de carrera se puede situar en el simple hecho de subsanar los problemas de corrupción dentro de la administración pública; la necesidad de una burocracia fuerte y comprometida con el interés público y al trabajo administrativo del Estado y una oportuna diferenciación entre lo que compete a la política y lo de índole administrativa; esto último sea quizá lo más complejo de solucionar en la práctica debido a la situación reinante de sumisión de lo técnico administrativo ante las cuestiones de índole política.

#### **1.4 Breve descripción del servicio civil de carrera en México.**

A pesar de que en países como Inglaterra (1853), Francia (1941) o los Estados Unidos (1864) se tienen conocimientos sobre primeros esbozos y esfuerzos - conceptuales, técnicos legales - para implementar el servicio civil de carrera. En nuestro país los primeros esfuerzos reales se sitúan hace 20 ó 30 años, con esfuerzos establecidos en aras de obtener la modernización de la administración pública tan demandada. Con anterioridad, existían compromisos o esfuerzos expresados en normas o comisiones para el manejo de los recursos humanos de la administración pública pero no propiamente un servicio civil de carrera con sus etapas o fases tales como selección, inducción, contratación, capacitación, evaluación del desempeño; como existía en otros países.

Debe resaltarse que no es intención describir puntualmente los sucesos y esfuerzos realizados a lo largo de la

historia de nuestro país con el fin de implementar un servicio civil de carrera o mejorar la relación entre el Estado sus trabajadores. No obstante, se presentaron sucesos importantes entre los que destacan los siguientes:

En la época del México independiente y de la reforma (1821 – 1876) se sitúan los primeros esfuerzos pretendiendo establecer el servicio exterior como una carrera (1834), desgraciadamente los esfuerzos únicamente se centraron en este ámbito; asimismo, en un país inmerso en la violencia y la inestabilidad política, no fructificaron los esfuerzos en un sistema y procesos bien definidos.

En la período del porfiriato (1876 – 1911) se agudiza la situación ya que en la administración pública imperaba la corrupción, el caudillismo y el cacicazgo. Toda la clase gobernante estaba ligada al presidente, se fuera apto o no para determinado puesto público; el servicio público era utilizado para amasar fortunas personales.

Dentro de la etapa del México Posrevolucionario, se retoman esfuerzos primordialmente en el discurso oficial, sin embargo las reformas producidas se traducen en beneficios para ciertos niveles de la administración pública y ciertas demandas específicas de la administración de personal; tal es el caso de la expedición de la Ley Federal del Trabajo en 1931, cuyo artículo segundo tendía a regular las relaciones entre el Estado y sus trabajadores. En 1938 se constituyó la Federación de Sindicatos de Trabajadores al Servicio del Estado cuya participación o reticencia hacia el tema han sido claves para la profesionalización del servidor público en nuestro país. Asimismo, en 1960 nace el Instituto de Seguridad y Servicios Sociales de los Trabajadores del Estado (ISSSTE) como resultado de las exigencias del sector.

Hasta 1965 se creó la Comisión de Administración Pública a fin de estudiar y diagnosticar la problemática en este tema; de ahí se derivó la necesidad de implementar mecanismos normativos que regularan la función pública tales como el servicio civil de carrera. En seguida, el presidente Echeverría asentó en 1971 las bases de un programa de reforma a la administración pública, a cargo de la Dirección de Estudios Administrativos. A raíz de esto, se emitieron decretos en 1971 donde se ordenaba la capacitación a los trabajadores del Estado, asimismo, en 1972 se asentó normativamente que la jornada laboral constaría de 5 días y ese mismo año se creó la Comisión de Recursos Humanos del Gobierno Federal como un *"mecanismo asesor en la fijación de las políticas*

*en torno a la administración de personal, que procuraría aumentar la eficiencia en el servicio y en el funcionamiento de las dependencias y entidades públicas*<sup>20</sup>.

Durante la gestión de López Portillo, se planteó el Programa de Reforma Administrativa para el Gobierno Federal 1976-1982, a cargo de la Coordinación General de Estudios Administrativos. El mencionado programa pretendía *"establecer un sistema de administración y desarrollo de personal que garantizara los derechos de los trabajadores, propiciara el ejercicio honesto y eficiente de sus funcionarios para contribuir a la consecución de los objetivos y metas del gobierno federal"*<sup>21</sup>.

Pese a estas acciones, se dio prioridad únicamente a la instrumentación de aspectos básicos para una adecuada administración de personal, como el establecimiento de escalafones funcionales e intercomunicados, los catálogos de puestos y tabuladores de sueldo. Estas acciones no respondieron a la necesidad profunda de establecer un servicio civil de carrera por medio del cual ingresarán a la administración pública el personal más apto a través del ingreso por oposición y rechazar al sistema de despojo establecido.

En 1982 fue creada la Coordinación General de Modernización de la Administración Pública; área dentro de la Secretaría de Programación y Presupuesto encargada, de acuerdo al discurso oficial, de dar prioridad al establecimiento del servicio civil de carrera. En dicha coordinación, se modificó el Catálogo de puestos y se implementó un sistema escalafonario el cual no establecía procedimientos claros para los ascensos.

Es en esta época cuando se crea la Comisión Intersecretarial del Servicio Civil de Carrera aunada a la Dirección General de Servicio Civil en la Secretaría de Programación y Presupuesto, creada mediante acuerdo publicado en el Diario Oficial de la Federación el 29 de Junio de 1983.

---

<sup>20</sup> Secretaría de Programación y Presupuestos, **Proyecto para la Instauración del Servicio Civil de Carrera Administrativa en México**, México, 1984, p.19

<sup>21</sup> Secretaría de la Presidencia, **Programa de Reforma Administrativa del Gobierno Federal 1976 – 1982**, México, 1976, p.2

La principal función de la Comisión Intersecretarial fue la de promover mecanismos de coordinación de las dependencias para la instauración del servicio civil de carrera; mecanismos que tendrían el fin de sistematizar los procedimientos de la administración y el desarrollo del personal público; también crear mecanismos de participación donde se analizaran todos los planteamientos de las dependencias y los representantes sindicales a fin de que cada una de ellas desarrollara su propio servicio civil de carrera.

Además, dicha comisión podría proporcionar asesoría a los estados y municipios para la instauración del servicio.

Por otro lado, la Dirección General de Servicio Civil, entre algunas de sus funciones sentadas tanto en el *Acuerdo por el que se crea la Comisión Intersecretarial del Servicio Civil como un instrumento de coordinación y asesoría del Ejecutivo Federal para la instauración del Servicio Civil de Carrera de la Administración Pública Federal* y el *Reglamento Interior de la Comisión Intersecretarial del Servicio Civil*, se pueden mencionar las siguientes:

- Promover las normas en materia de administración y desarrollo del personal federal.
- Proponer los procedimientos para la integración, reubicación y reasignación de personal en las entidades de la administración pública federal.
- Establecer criterios generales para la administración de sueldos y salarios de los trabajadores al servicio del Estado.
- Diseñar los criterios respecto a los sistemas escalafonarios.
- Estudiar y emitir resoluciones sobre las prestaciones sociales.

Finalmente, los resultados fueron mínimos; lo cierto es que la postergación hecha hacia la implementación de un servicio civil de carrera y la consecuente profesionalización de servidores públicos es atribuible al sistema establecido para la cooptación de personal y el control sostenido entre el vínculo del gobierno y el partido oficial. El sistema utilizado para el ingreso del personal al servicio público, así como su estancia, desarrollo y logros profesionales estaban determinados totalmente a la lealtad hacia el partido. Esta forma de administrar al personal funcionó a lo largo del México contemporáneo por lo cual resulta comprensible la postergación.

No es hasta octubre del 2002 que se aprueba por unanimidad en el Senado de la República la Ley de Servicio

Profesional de Carrera en la Administración Pública Federal, instrumento indispensable para proporcionar el marco jurídico necesario a fin de consolidar todas las acciones en esta materia; ley que llevaba muchos años en proyecto y la cual se encuentra próxima a su publicación.

Con este ordenamiento se pretende garantizar que los servidores públicos accedan a los puestos con base a sus capacidades y experiencia, y cuya observancia queda entre las facultades de la Secretaría de la Contraloría y Desarrollo Administrativo y la Secretaría de Hacienda y Crédito Público.

La norma referida tiene por objeto organizar, implementar y poner en marcha el sistema de servicio civil de carrera; sistema que deberá impulsar el desarrollo de la función pública con base en el mérito.

A pesar de los esfuerzos y la normatividad emitida, pocas son las dependencias federales que han logrado implementar en sus estructuras el servicio civil; esto quizá se deba a la falta de normatividad al interior de cada una de ellas.

Las Instituciones que han creado cuerpos profesionales, en gran parte de los casos se debe a años de esfuerzo como en la Secretaría de Relaciones Exteriores cuyo cuerpo diplomático fue concebido desde 1831, o los casos de las secretarías de Defensa Nacional y de Marina cuyos sistemas de ingreso se dan a través de estudios especializados y la existencia de un escalafón claramente definido.

Otros ejemplos son:

- El servicio profesional agrario establecido en la Procuraduría Agraria,
- El servicio profesional electoral en el Instituto Federal Electoral,
- Las reglas del sistema integral de profesionalización del Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática,
- El sistema de Especialistas en Hidráulica de la Comisión Nacional del Agua,
- El Servicio de Administración Tributaria,
- El Programa de Carrera Magisterial,
- El Servicio Civil de Carrera del Ministerio Público de la Federación,

- El Servicio Civil de Carrera de la Policía Federal Preventiva,
- El Servicio de Carrera en el Poder Judicial y,
- El Estatuto de la Organización Técnica y Administrativa del Servicio de Carrera en la Cámara de Diputados

Aún sus sistemas son perfeccionables, sin embargo representan cada una de ellas, experiencias dignas de estudios particulares con motivo de desarrollar un marco normativo general, adecuado a las exigencias de la administración pública en nuestro país.

Por lo anterior, se contempla que el campo de acción del servicio civil aún es amplio, existe mucho por recorrer tanto en el ámbito federal como estatal y municipal.

Dentro de la administración pública federal, las últimas gestiones han hecho hincapié sobre la necesidad del servicio civil de carrera. Para tal efecto, se puede hacer mención del punto 3.9.2 del Plan Nacional de Desarrollo 1995-2000 que plantea la importancia de los recursos humanos del gobierno como parte de la modernización administrativa.

*“Es necesario avanzar en la conformación de un servicio profesional de carrera que garantice que en la transición por el relevo en la titularidad de los poderes aprovechará la experiencia y los conocimientos del personal y que no interrumpirá el funcionamiento administrativo... un servicio de carrera debe facilitar la capacitación indispensable para el mejor desarrollo de cada función... deberá establecer, además un código claro de ética del servidor público y promover esquemas de remuneración, promoción e incentivos basados en el mérito y la capacidad profesional”.*<sup>22</sup>

Con el cambio de gobierno, también se observó la necesidad de incluir la profesionalización de los servidores públicos en el Plan Nacional de Desarrollo 2001-2006; sin embargo, este plan no menciona específicamente el desarrollo del servicio civil de carrera y la profesionalización del aparato estatal dentro de ninguno de sus apartados; a pesar de ello, establece plenamente la importancia de la superación de las personas y el desarrollo

<sup>22</sup> Plan Nacional de Desarrollo 1995-2000. p. 53.

de sus capacidades, desarrollar en nuestro país una cultura de innovación cuyo cimiento sería la educación (formación profesional). Por otro lado, menciona la importancia de la modernización administrativa donde parte importante de ello vendría a ser el servicio civil de carrera.

Además de las acciones puestas en marcha por la federación, existe el interés de los gobiernos estatales y municipales por administrar de mejor forma sus recursos humanos y que mejor forma que el servicio civil de carrera, por lo cual, como ya se ha mencionado, existe un gran campo de acción y desenvolvimiento para el mismo.

A su vez, distintas organizaciones públicas de todos los niveles de gobierno, poco a poco van dando cuenta de la necesidad de modernizar sus estructuras y forma de organización para cimentar las bases necesarias para consolidar las instituciones gubernamentales. Se ha detectado la urgencia de mejorar las funciones administrativas para propio bien de la burocracia y que esto conlleve al mejoramiento de las funciones sustantivas de cada organismo público para bien de toda la sociedad.

### **1.5 Planeación Estratégica.**

Una vez situada la esfera o campo de acción del tema central de este trabajo. Conceptos de Estado, gobierno, administración pública y el mismo servicio civil de carrera, hay que trasladarse al concepto con el cual se basará el diagnóstico a desarrollar, éste permitirá contar con las herramientas básicas y con un marco mínimo a través del cual se elaborará un breve diagnóstico del estado que guarda la administración del personal en el organismo dentro del cual se pretende instaurar el servicio civil de carrera, de ahí la importancia del concepto tratado en este apartado.

El concepto en cuestión es el de Planeación Estratégica, entendida como un:

*"Proceso directivo de reflexión y análisis mediante el cual se identifica la razón de ser de la dependencia o entidad, guía el establecimiento de los propósitos y resultados esenciales y permite vincular la operación de ésta con los objetivos establecidos en las políticas públicas.*

*Esta metodología cuenta con la siguientes utilidades generales:*

- *Permite determinar, a través de la definición de los elementos clave, la dirección que deben seguir las instituciones en sus grandes líneas de acción para el logro de sus objetivos propuestos.*
- *Permite articular la modernización presupuestaria con la modernización administrativa al vincular la programación y presupuestación con la modernización institucional y la evaluación del desempeño".*<sup>23</sup>

Los planes estratégicos pueden ser definidos como aquellos "planes diseñados para alcanzar las metas generales de un organización"<sup>24</sup>. De lo anterior, se deduce que una estrategia es la dirección y el alcance de una institución; consigue para la misma, ventajas a través de la configuración de los recursos en un entorno cambiante.

Asimismo, se cuenta con la siguiente definición: "la Planeación Estratégica es un proceso acucioso de recopilación de información, de analizarla, de escudriñar el futuro, de producir ideas y formalizar planes. Es un recorrido oportuno que sigue una metodología, aplica variadas técnicas y cuenta con la capacidad analítica creativa de quienes participan en la formulación de planes estratégicos"<sup>25</sup>.

Como se puede observar, la planeación estratégica dentro de cualquier organización permite asentar las bases bajo las cuales se regirá el funcionamiento de la misma; de igual forma, permite a los miembros de dicha organización tener más en claro el futuro de la misma y el futuro individual de cada uno de los miembros que la componen.

---

<sup>23</sup> Centro de Capacidad en la Calidad, **Programa Estratégico par la innovación y Calidad en la Secretaría de Comunicaciones y Transportes, Planeación Estratégica**, enero 2002, p.7.

<sup>24</sup> Stoner, James. Et.al., **Administración**, Prentice – hall, sexta edición, México 1966, p. 290.

<sup>25</sup> Martínez Villegas Fabián, **Planeación Estratégica para la crisis**, coedición Instituto Mexicano de Planeación Etratégica, A.C. y editorial PAC, primera edición, México 1986, p.98.

Finalmente, la planeación estratégica proporciona herramientas depuradas dentro de la fase de planeación del proceso administrativo, que conllevan a la mejora continua y expresa de cualquier tipo de organización. Sólo cabe preguntarse que sería de una organización sin una misión, visión y objetivos claros; simplemente se actuaría como un "barco sin timón y sin capitán".

Ahora bien, el proceso del concepto en cuestión, se inicia con un análisis estructural que muestra las debilidades de la organización, sus oportunidades y amenazas externas y sus fuerzas internas. Precisamente este punto inicial es el comprendido en este trabajo, ya que con este análisis se lograrán establecer las herramientas necesarias para la instrumentación del servicio civil de carrera. En el desarrollo de este trabajo, se pretende descubrir aquellas fortalezas de carácter interno y oportunidades externas que permitan la mejora en la administración del personal, así como las debilidades al interior del organismo y amenazas del exterior que deban ser erradicadas para beneficio de la organización.

A fin de comprender lo que conlleva el análisis estructural mencionado en el párrafo anterior, tenemos:

*"El análisis de fuerzas, oportunidades, debilidades y amenazas (Fodas) considera los factores económicos, políticos, sociales y culturales que representan las oportunidades y amenazas, relativas al ámbito externo de la dependencia o entidad, al incidir sobre su quehacer interno, ya que potencialmente pueden favorecer o poner en riesgo el cumplimiento de la misión institucional. La previsión de las oportunidades y amenazas posibilita la construcción de escenarios anticipados que permitan reorientar el rumbo institucional."*<sup>26</sup>

---

<sup>26</sup> Centro de Capacidad en la Calidad, Op. Cit, p.7.

La detección de **oportunidades y amenazas** facilita la adaptación de los procesos de trabajo para el desarrollo de nuevas técnicas o herramientas y así lograr el objetivo y misión de la institución en cuestión. Permite desarrollar una sólida capacidad de respuesta ante las cambiantes y turbulentas condiciones del entorno. Por otro lado, una **fortaleza** puede ser comprendida como aquel elemento organizacional que genera una ventaja al interior de la misma, es un elemento clave que permite a la organización lograr su misión y que los productos y/o servicios proporcionados sean de alta calidad para quien los demanda. Asimismo, una **debilidad** es entendida como aquel elemento organizacional que impide elevar significativamente la capacidad de respuesta de la organización; este elemento va en detrimento del logro de las metas, objetivos y misión de la organización.

A grandes rasgos, las **fortalezas** y **debilidades** son de carácter interno de la institución, mientras que las **oportunidades y amenazas** corresponden al ámbito externo de la organización; al medio en que desenvuelve sus actividades.

Una vez descritos aquellos elementos teóricos cuya referencia proporcione el ámbito y sitúe el tema y metodología a desarrollar; dentro del siguiente capítulo, basándose en los elementos de planeación estratégica descritos, se analizará el organismo sujeto a análisis y se elaborará el diagnóstico correspondiente para así lograr desarrollar las herramientas pertinentes a fin de implementar el servicio civil de carrera dentro del Órgano de Fiscalización Superior del Estado de Veracruz – Llave.

## **CAPÍTULO II.- Diagnóstico jurídico, normativo y administrativo del Órgano de Fiscalización Superior del Estado de Veracruz – Llave.**

Una vez abordado lo que es y representa el servicio civil de carrera, su importancia para el desarrollo del personal profesional de la burocracia en general, perteneciente a la administración pública de nuestro país; así como situar el tema en estudio con las definiciones básicas para la comprensión del tema y elaboración del diagnóstico correspondiente, se continuará con la tarea de analizar al Órgano de Fiscalización Superior del Estado de Veracruz – Llave.

Dentro del presente capítulo, además de definir y comprender al Órgano de Fiscalización Superior (ORFIS); se hará énfasis de lo que representaría el servicio civil dentro de este tipo de instituciones; que el organismo de Veracruz es pionero en el tema; y, debido al impacto económico – social de sus funciones sustantivas, se debe resaltar que este tipo de instancias de fiscalización debe contar con servidores públicos altamente especializados, poseedores de un sistema de administración de recursos humanos que les permita su desarrollo tanto en el plano personal como en lo profesional.

Por otro lado, dentro del presente capítulo también se desarrollará un breve diagnóstico jurídico, normativo y administrativo de la situación que se presentaba dentro del órgano, anterior a todas las medidas necesarias y propias para la implementación de un sistema de servicio civil de carrera.

Este diagnóstico arrojará ciertos resultados con los cuales se tomarán medidas para diseñar los instrumentos administrativos, las bases jurídicas y administrativas en pos de incorporar a cierto número de servidores públicos del Órgano de Fiscalización Superior del Estado de Veracruz al multireferido servicio.

## 2.1 El Órgano de Fiscalización Superior del Estado de Veracruz – Llave.

El Gobierno Federal Mexicano, como instancia rectora del desarrollo socioeconómico del país, presenta al pueblo en general el *Plan Nacional de Desarrollo* para el periodo de seis años que duran las administraciones del titular del ejecutivo, cuya característica principal la constituye el ser un documento que establece las directrices, estrategias y políticas para el progreso dentro del ámbito nacional y por lo tanto concentra las necesidades y preocupaciones identificadas en cada una de la Entidades Federativas que conforman el territorio nacional.

De la misma forma, la estructura de los tres poderes federales de la unión, sirven como base de la estructuración, organización y coordinación de los poderes ejecutivo, legislativo y judicial de todas y cada una de las entidades federativas de esta nación, claro que tomando en cuenta las particularidades encontradas en cada Estado de la República. Por lo anterior, debemos citar el organismo, el cual en el ámbito federal, tiene las atribuciones propias del organismo local al cual se hará referencia en este documento.

La institución referida es la Auditoría Superior de la Federación, encargada de apoyar a la Cámara de Diputados del Congreso de la Unión en la revisión de la cuenta pública, este organismo cuenta con autonomía técnica y de gestión para decidir sobre su organización interna, funcionamiento y resoluciones. *“La fiscalización superior que realice la Auditoría Superior de la Federación se ejerce de manera posterior a la gestión financiera, tiene carácter externo y por lo tanto se lleva a cabo de manera independiente y autónoma de cualquier otra forma de control o fiscalización interna de los Poderes de la Unión y de los entes públicos federales”.*<sup>27</sup>

El Estado de Veracruz como una Entidad Federativa del Estado Mexicano y en concordancia con los postulados del señalado *Plan Nacional de Desarrollo*, cuenta con el *Plan Veracruzano de Desarrollo 1999-2004*, que se caracteriza por ser un:

*“Documento elaborado con la participación y esfuerzo conjunto de la sociedad y del Gobierno Estatal que refleja los consensos básicos sobre el rumbo que debe seguir la Entidad Federativa, con una esencia profundamente democrática que incorpora los criterios de planeación más modernos y*

---

<sup>25</sup> Ley de Fiscalización Superior de la Federación, artículo 5º. 27 de diciembre de 2000.

*eficientes, y al mismo tiempo recupera los elementos principales de justicia, democracia y libertades de la Revolución Mexicana”.*<sup>28</sup>

Por consecuencia, el objetivo primordial del documento en referencia, lo representa el que Veracruz ofrezca más oportunidades de progreso personal y colectivo a sus habitantes en un entorno de libertades y justicia social, con un futuro de certidumbre, legalidad y desarrollo económico.

El Gobierno de Veracruz ha establecido como ejes para lograr con eficacia y eficiencia los objetivos y metas planteados en el *Plan Veracruzano de Desarrollo 1999-2004*, los siguientes:

- Atender las causas y los efectos de la pobreza para atenuar las desigualdades.
- Modernizar el orden jurídico para fortalecer nuestras libertades.
- Reactivar la economía, atraer inversiones y generar empleos.
- Dotar a la entidad con una administración pública moderna que ofrezca mejores servicios públicos.

Derivado del mismo plan, se tiene contemplado la formulación de diversos programas específicos en diferentes temas y materias, destacando entre estos el *Programa Veracruzano de Desarrollo Administrativo* que a su vez estará estructurado por los siguientes cuatro subprogramas:

- *“Participación y atención ciudadana.*
- *Descentralización y/o concentración administrativa.*
- *Medición y evaluación de la gestión pública.*
- *Dignificación, profesionalización y ética del Servidor Público”.*<sup>29</sup>

Cabe destacar que en este último subprograma, se prevé el apoyo para la creación y en su caso, el fortalecimiento del servicio civil de carrera en las dependencias gubernamentales locales, con la finalidad de que el Gobierno de Veracruz cuente con una administración pública productiva, honesta y eficaz en todas sus áreas y niveles, con servidores públicos que sean ejemplo de capacidad, servicio y honestidad, y a pesar de que el

---

<sup>28</sup> *Plan Veracruzano de Desarrollo 1999-2004*. Pag.

<sup>29</sup> *Programa Veracruzano de Desarrollo Administrativo 1999 – 2004*.

Órgano de Fiscalización Superior no es dependencia del poder ejecutivo, se apega a los esfuerzos por dignificar y profesionalizar la administración pública del Estado.

Asimismo, en la reforma integral hecha a la Constitución Política del Estado de Veracruz en el año 2000; cuyo objetivo principal es proveer a los habitantes de esta entidad de un texto constitucional breve, claro, preciso y comprensible, se renueva el orden jurídico para impulsar el desarrollo estatal y para adecuar las hipótesis normativas a las condiciones objetivas de desarrollo; es en esta reforma donde se reconoce la figura de la fiscalización y por consecuencia tiene su origen el Órgano de Fiscalización Superior, concretamente en el artículo 67 fracción III, que a la letra expresa:

*"Artículo 67.- Conforme a esta Constitución y la ley, los organismos autónomos del estado contarán con personalidad jurídica y patrimonio propios, tendrán autonomía técnica y presupuestal, y sólo podrán ser fiscalizados por el Congreso del Estado.*

*"Estos organismos desarrollarán las actividades Estatales siguientes:*

*"I.- ...*

*"II.- ...*

*"III.- La fiscalización en el Estado se realizará por el Órgano de Fiscalización Superior, de conformidad con las atribuciones siguientes y en los términos que disponga la ley:*

*"Fiscalizar en forma posterior los ingresos y egresos; el manejo, la custodia y la aplicación de fondos y recursos de los Poderes del Estado y de los ayuntamientos, así como el cumplimiento de los objetivos contenidos en los planes y programas respectivos, en los términos de la ley.*

*Entregar al Congreso el informe del resultado de la revisión de la Cuenta Pública a más tardar durante la segunda quincena del mes de abril del año siguiente al de su ejercicio"*<sup>30</sup>, entre otros.

Con lo cual se observa que el Órgano de Fiscalización Superior del Estado de Veracruz, es un "organismo autónomo del Estado, dotado de personalidad jurídica y patrimonio propio"<sup>31</sup>, con autonomía técnica, presupuestal y de gestión que apoya al Congreso del Estado en el desempeño de sus funciones; fue creado

<sup>30</sup> Constitución Política del Estado de Veracruz – Llave, art. 67, Fr. III.

<sup>31</sup> - Ibidem, art. 67.

mediante la Ley de Fiscalización Superior para el Estado de Veracruz - Llave el 25 de Mayo del año 2000, cuya función principal de fiscalizar en forma posterior los ingresos y egresos; el manejo, la custodia y la aplicación de fondos y recursos de los poderes del Estado y de los Ayuntamientos.

Dichas funciones se enuncian en las fracciones del artículo sexto de la Ley de Fiscalización Superior para el Estado de Veracruz; algunas de las más importantes son:

1. *" Fiscalizar en forma posterior a la presentación de las cuentas públicas los ingresos y egresos. El manejo, custodia y aplicación de los fondos y recursos del Gobierno del Estado y los Ayuntamientos. Así como el cumplimiento de los objetivos contenidos en los planes y programas respectivos;*
2. *Apoyar al Congreso del Estado en la revisión de cuentas públicas y entregar a través de la comisión el informe del resultado de dicha revisión al propio Congreso;*
3. *Verificar en forma posterior, si la gestión financiera de los poderes del Estado y de los Ayuntamientos se efectuó conforme a las disposiciones aplicables en materia de sistemas de registro y contabilidad gubernamental: contratación de servicios, obra pública, adquisiciones, arrendamientos, conservación, usos, destino, afectación, enajenación, baja de bienes muebles e inmuebles, almacenes, demás activos y recursos materiales;*
4. *Verificar que los Entes Fiscalizables que hubieran recaudado, manejado, administrado u ejercido recursos públicos, lo hayan realizado conforme a los programas aprobados y montos autorizados: así como en el caso de los egresos, con cargo a las partidas correspondientes con apego a las disposiciones aplicables",<sup>32</sup> etc.*

A fin de conocer un poco sobre la función sustantiva del ORFIS se puede mencionar que el surgimiento de la fiscalización dentro de nuestro país se dio como una respuesta a las exigencias de la sociedad y al país en general, cada vez más ávido de formas democráticas, en las cuales se publicará como se gastan los recursos tanto para el presente como para el futuro.

---

<sup>32</sup> Ley No. 59 de Fiscalización Superior para el Estado de Veracruz. Artículo 6.

La cultura de la fiscalización debe ser entendida como un ejercicio sano que de ninguna manera debe verse como un ardíd político o intimidación, sino como un proceso sistematizado de orientación, corrección y apoyo para disminuir irregularidades, se pretende que el poder ejecutivo presente ante la sociedad, cuentas claras, que el manejo de los recursos públicos sea transparente. La responsabilidad es la de combatir a la corrupción y la ineficacia e inoportunidad en el manejo de recursos, por lo cual se pretende perfeccionar los mecanismos que garanticen a la sociedad el mencionado manejo de fondos y recursos de manera transparente.

De esta forma y con base en la reforma integral constitucional elaborada, se dotó a la legislación veracruzana de los elementos necesarios para la evaluación que garantice a la sociedad el transparente manejo de fondos y de recursos dentro del Estado. De tal forma, Veracruz fue el primer Estado del país en contar con un Órgano de Fiscalización Superior en plenas funciones, cuyas acciones las desarrollará bajo el criterio de *"primero, prevenir; segundo, capacitar; después, detectar, corregir, notificar para solventar y, si fuese necesario, sancionar. Nunca perseguir"*.<sup>33</sup>

No obstante su relativamente corta existencia, el ORFIS del Estado de Veracruz, ha establecido como parte de su estructura programática, la conceptualización e instrumentación de un servicio civil de carrera, para que, en concordancia con los postulados del Plan Veracruzano de Desarrollo, se propicie a sus servidores públicos la estabilidad, seguridad, desarrollo personal y profesional en el empleo; así como fomentar la vocación de servicio y promover la capacitación permanente del mismo, lo que permitirá mediante evaluaciones periódicas, la permanencia y excelencia en la prestación del servicio a su cargo. Siendo este organismo pionero en la implementación de un servicio de tal envergadura y tan ambicioso, dentro de los demás organismos de esta clase con los que se cuenta en todo el país.

Como parte del proceso para la conceptualización e instrumentación del mencionado servicio civil de carrera, se deben llevar a cabo actividades tendientes a identificar la situación que se tiene en el Órgano, en materia de

---

<sup>33</sup> Órgano de Fiscalización Superior del Estado de Veracruz. **Manual de Fiscalización**, febrero 2001, pag. 2

administración de los recursos humanos antes de la implementación propia, contemplando para ello, los aspectos jurídicos, normativos y administrativos.

Asimismo, incluye el diagnóstico jurídico, normativo y administrativo propiamente dicho, con las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades que se identificaron en la investigación; además de señalar los requerimientos y elementos que se consideran indispensables para la adecuada y oportuna instrumentación del servicio civil de carrera, para finalizar con las conclusiones a que se llegaron como resultado del diagnóstico referido.

## **2.2 Diagnóstico jurídico, normativo y administrativo de la situación de operación del ORFIS.**

El objetivo general de este apartado, es llevar a cabo un diagnóstico sobre la situación que en materia de administración de recursos humanos prevalezca en el Órgano de Fiscalización Superior del Estado de Veracruz, contemplando para ello el análisis e interpretación del acervo jurídico, normativo y administrativo, que regule la actividad referida y permita asimismo, la identificación de las fortalezas y debilidades que internamente existan en materia de recursos humanos, así como las amenazas y oportunidades que en su exterior afecten el funcionamiento de los mismos. Con lo cual se pretende establecer las bases que permitan la elaboración de los diversos instrumentos administrativos, como el catálogo de puestos, el sistema de análisis, descripción y valuación de puestos; sistema escalafonario; reglamento para la operación del servicio civil de carrera y guías técnicas que fundamenten la instrumentación y operación de dicho servicio.

Para este motivo, se utilizará la metodología de la planeación estratégica que, como ya se mencionó en el primer capítulo del presente documento, puede ser entendida como un *"proceso directivo de reflexión y análisis mediante el cual se identifica la razón de ser de la dependencia o entidad, guía el establecimiento de los*

*propósitos y resultados esenciales y permite vincular la operación de ésta con los objetivos establecidos en las políticas públicas.*<sup>34</sup>

Parte del proceso de planeación estratégica es el análisis de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas. Este análisis pretende considerar los factores externos que representan las oportunidades y amenazas las cuales inciden sobre el quehacer interno del órgano ya que pueden favorecer o poner en riesgo el cumplimiento de la misión institucional del ORFIS. Mientras que las fortalezas y debilidades corresponden al ámbito interno del órgano. Se pretende analizar las fortalezas y debilidades en materia de recursos humanos que obstaculizan la implementación de un servicio civil de carrera en el ORFIS.

El diagnóstico contempla el desarrollo de las siguientes actividades y análisis de los elementos que se mencionan a continuación, de manera enunciativa y no limitativa.

1. Análisis e interpretación del acervo documental de carácter jurídico, normativo y administrativo de los recursos humanos en el Órgano de Fiscalización Superior del Estado de Veracruz, mismo que se encuentra constituido por:
  - ✓ Ley No.59 de Fiscalización Superior para el Estado de Veracruz - Llave.
  - ✓ Ley No.20 de Pensiones del Estado.
  - ✓ Ley No.36 de Responsabilidades de los Servidores Públicos del Estado.
  - ✓ Ley Estatal del Servicio Civil de Veracruz.
  - ✓ Reglamento Interior del Órgano de Fiscalización Superior del Estado.
  - ✓ Manual de Fiscalización.
  - ✓ Organigrama del Órgano de Fiscalización Superior.
  - ✓ Manual de Procedimiento para la Evaluación de Méritos del Personal del Órgano de Fiscalización Superior.
  - ✓ Manual de Procedimiento para el Reclutamiento, Selección y Contratación del personal del Órgano de Fiscalización Superior.

---

<sup>34</sup> Centro de Capacidad en la Calidad, **Programa Estratégico para la innovación y Calidad en la Secretaría de Comunicaciones y Transportes, Planeación Estratégica**, enero 2002, p. 7.

- ✓ Manual del Procedimiento del Fondo Fijo Revolvente.
  - ✓ Manual de Viáticos y Gastos de Viaje.
  - ✓ Catálogo de Categorías de Sueldos.
  - ✓ Guía para la elaboración del Programa Operativo Anual.
  - ✓ Plantilla de Personal.
  - ✓ Relaciones de Personal por Estado Civil, Género, Escolaridad, Rango de Actividades, Antigüedad, Edad y Adscripción.
  - ✓ Oficios Circulares en los que se da a conocer la normatividad en materia de Administración de Recursos Humanos.
2. Se analizaron todos los puestos con sus niveles jerárquicos organizacionales desde el Director General hasta el último nivel de la Estructura Organizacional del Órgano de Fiscalización Superior.

La estrategia o metodología para llevar a cabo el desarrollo de las actividades que se previeron efectuar para poder obtener el diagnóstico en referencia, contempló dos vertientes: una investigación documental y otra de campo.

La **investigación documental** implicó el realizar un acopio de la información del acervo jurídico, normativo y administrativo para su posterior análisis e interpretación. La documentación e información analizada fue la que se comenta dentro de los alcances.

Posteriormente **al análisis e interpretación** de la información, se procedió a efectuar su clasificación e integración por elementos propios del proceso de administración de los recursos humanos como son:

- ❖ Reclutamiento.
- ❖ Selección.
- ❖ Contratación.
- ❖ Inducción.
- ❖ Capacitación.

- ❖ Sistema Escalafonario.
- ❖ Valuación de Puestos.
- ❖ Sueldos y Prestaciones.
- ❖ Evaluación del Desempeño.
- ❖ Pensión.
- ❖ Jubilación.

De igual forma, como parte de la clasificación realizada, se efectuó un análisis integrado de su marco legal constituido por la Ley Superior de Fiscalización para el Estado de Veracruz y su Reglamento Interior, a fin de establecer la congruencia o incoherencias que en dichos ordenamientos pudieran existir.

En paralelo se efectuó la vinculación del Reglamento Interior con el Organigrama del Órgano de Fiscalización Superior, también con la finalidad de establecer la interrelación de ambos documentos, en cuanto áreas que integran el Órgano de Fiscalización Superior.

Asimismo, se llevó la interpretación de los diferentes listados del personal con los que se cuenta, identificándose las principales características que pueden propiciar el desarrollo ágil de la instrumentación del servicio civil de carrera, o en su caso aquellos que pudieran repercutir o constituir un imponderable o limitante para tal fin.

De manera adicional, se efectuó un análisis e interpretación de documentos, que no obstante la autonomía del Órgano de Fiscalización Superior, dichos registros en la actualidad son fuentes de referencia o acatamiento por dicho Órgano, entre tales documentos se puede mencionar los siguientes:

- ❖ Ley Estatal del Servicio Civil de Veracruz.
- ❖ Ley No. 20 de Pensiones del Estado.
- ❖ Ley No. 36 de Responsabilidades de los Servidores Públicos del Estado.

La investigación de campo consistió básicamente en aclarar las diversas dudas resultantes del análisis documental, así como también para complementar toda aquella información que según la lectura y análisis

mencionada se infirió pudiera existir en el Órgano.

Para tal fin, se contó con el apoyo del Director General de Administración y Finanzas, el titular de la Unidad de Organización, Normatividad y Capacitación, así como del Área de Recursos Humanos, esto tomando en cuenta que dichas áreas son las que manejan los aspectos relacionados con la administración de los recursos humanos del Órgano de Fiscalización Superior.

La investigación del acervo documental, tanto jurídico, normativo y administrativo; el análisis de la documentación e información complementaria referente a la normatividad inherente a la administración de los recursos humanos del Gobierno Estatal y los comentarios de retroalimentación de los servidores públicos responsables del manejo del personal del órgano, dieron como resultado la identificación de elementos y/o factores que se pueden considerar como fortalezas y debilidades que por sus particularidades influyen en la toma de decisiones y aún en el proceso de retroalimentación de los programas y metas de trabajo, inclusive en todo el soporte documental tanto de carácter legal como administrativo que sustentan la operación del Órgano de Fiscalización Superior del Estado de Veracruz.

Para ello y con el propósito de visualizar con mayor precisión cada uno de estos elementos o factores, a continuación se comentan por separado y haciendo referencia al documento o información del cual fueron obtenidos.

## FORTALEZAS

En la inteligencia de que el concepto de **fortaleza** se entiende como aquellas acciones o elementos de la administración de recursos humanos que se tienen adecuadamente sustentados, ya sea documentalmente, por hechos o actividades que de conformidad a la práctica o ejercicio de las mismas, se consideran ya debidamente establecidas aunque no formalmente, constituyen los factores internos que orientan y establecen la estructura y funciones necesarias para lograr los objetivos y metas previamente establecidos.

Bajo este precepto las fortalezas determinadas en la estructura ocupacional del Órgano de Fiscalización Superior son las siguientes:

□ **BASE LEGAL Y NORMATIVA.**

**CONSTITUCIÓN POLÍTICA DE LOS ESTADOS UNIDOS MEXICANOS**

Este documento legal del que se derivan las demás Leyes Estatales, Municipales y Específicas, establece en sus Artículos 5° y 123° las disposiciones que se pueden considerar como la base para el desarrollo y superación personal de todo mexicano y, de manera más concreta, para una justa administración de los recursos humanos en cualquier ente social.

**CONSTITUCIÓN POLÍTICA DEL ESTADO LIBRE Y SOBERANO DE VERACRUZ-LLAVE.**

Aún y cuando la Constitución Política del Estado Libre y Soberano de Veracruz -Llave describe a detalle disposiciones concretas relativas al desarrollo de personal o de la administración de los recursos humanos como la Constitución Federal, se habrá de considerar que dicho ordenamiento emana de la Carta Magna, aseveración que se ratifica en los Artículos 4° y 80° de la Constitución Local que hacen referencia a los derechos que gozarán las personas y a la responsabilidad que tiene el Gobierno Estatal de generar las condiciones necesarias para que las personas gocen de los derechos que establece la Constitución y Leyes Federales, así como la Constitución Local de referencia y, como ya se pudo analizar, en la Constitución Federal se tratan los aspectos relativos al desarrollo y administración de personal y que por lo tanto, son aplicables en el contexto territorial del Estado Libre y Soberano de Veracruz.

**LEY DE FISCALIZACIÓN SUPERIOR PARA EL ESTADO DE VERACRUZ-LLAVE.**

De manera ya más específica, la Ley de Fiscalización Superior para el Estado de Veracruz - Llave, se considera una fortaleza, ya que constituye el punto de partida o base del Órgano de Fiscalización Superior, en virtud de que mediante dicha Ley, se crea el Órgano referido a partir del 25 de Mayo del 2000 sustituyendo a la Contaduría Mayor de Hacienda, para fiscalizar en forma posterior los ingresos y

egresos; el manejo, la custodia y la aplicación de fondos y recursos de los poderes del Estado y de los Ayuntamientos, así como el cumplimiento de los objetivos contenidos en los planes y programas correspondientes.

La vinculación y relación que se puede establecer de este ordenamiento, respecto al servicio civil de carrera, y aun cuando no se identifica de manera tajante, se deduce en el Artículo 10° de la Ley de referencia, relativo a las atribuciones del Auditor General titular de Órgano, que señala en su fracción V, como una de ellas;

*“El expedir el Reglamento Interior del Órgano en el que distribuirán las atribuciones que conforme a esta Ley se otorgan a los titulares de las diversas Áreas Administrativas, además establecerá la forma en que dichos titulares podrán ser suplidos en sus ausencias...”*.<sup>35</sup>

Derivado de ello y como más adelante, cuando se comente el Reglamento Interior de la entidad, se podrá establecer que en dicho documento ya se mencionan disposiciones en materia del servicio civil de carrera. Adicionalmente en la fracción VII del mismo Artículo 10°, se establece una disposición ya más vinculada con la administración de los recursos humanos, ya que señala como una atribución del Auditor General, el nombrar y remover libremente a los titulares de las unidades administrativas y a los servidores públicos subalternos a que se refiere el Artículo 12° de la Ley de Fiscalización Superior, ratificándose de esta manera a la Ley como una fortaleza para la instrumentación y operación del servicio.

#### **REGLAMENTO INTERIOR DEL ÓRGANO DE FISCALIZACIÓN SUPERIOR DE ESTADO.**

El carácter de fortaleza de este documento, se sustenta en las disposiciones del mismo y que, como podrá observarse, ratifica y concretiza los ordenamientos que en el tema de la administración de recursos humanos, se contiene en la Ley descrita en el apartado anterior.

---

<sup>35</sup> Ley de Fiscalización Superior para el Estado de Veracruz – Llave. Artículo 10, fracción V.

En ese sentido, por ejemplo, se puede observar que en las fracciones VI, VII y VIII se hace referencia a las facultades que el Auditor General tiene para nombrar y remover a los Auditores Especiales y en general a todos los servidores públicos del órgano, observando para ello, lo establecido tanto en el capítulo de Profesionalización del Servicio Civil de Carrera; del Reglamento Interior, como en el artículo 15° de la Ley de Fiscalización Superior o cuando incurra en responsabilidades administrativas en el desempeño de sus funciones.

Adicionalmente, en el artículo 12° fracción XXIII, el documento en análisis, señala como facultad del Auditor General: *"El Crear los Comités Internos que estime convenientes para la adecuada coordinación de las actividades en materia de capacitación, adquisiciones, entre otros, así como dictar las normas para su organización y funcionamiento"*.<sup>36</sup> De lo anterior, se ratifica su carácter de fortaleza, ya que dicha fracción contempla la creación de los Comités Internos que se tienen previstos para la organización, operación y seguimiento del servicio civil de carrera.

Continuando con el Reglamento Interior, en su artículo 24° fracción VI, señala como atribución del Director General de Administración y Finanzas;

*"Proponer la implantación de programas de formación y capacitación para elevar el nivel técnico y profesional del personal y evaluar su desempeño conforme a las políticas y procedimientos establecidos en la Institución y de acuerdo al Servicio Fiscalizador de Carrera y llevar el control e intervenir en los ingresos, licencias, promociones, remociones y ceses del personal del Órgano"*.<sup>37</sup>

En el capítulo IV, artículos 38° y 39° del Reglamento Interior, ya se observan las disposiciones que de manera directa establece la institucionalización del servicio civil de carrera en el Órgano de Fiscalización Superior, señalando como responsable del mismo, al Director General de Administración y Finanzas y estableciendo como propósito de dicho servicio:

---

<sup>36</sup> **Reglamento Interno del Órgano de Fiscalización Superior**, Artículo 12°, fracción XXIII.

<sup>37</sup> *Ibidem*. Artículo 24°, fracción VI.

*“La estabilidad, seguridad laboral; el desarrollo personal y profesional en el empleo, así como fomentar la vocación de servicio y promover la capacitación permanente del personal, que permitirá mediante evaluaciones periódicas, la permanencia y excelencia en la prestación del servicio a su cargo, así como la objetiva y estricta selección de sus integrantes mediante exámenes de ingreso en atención a su capacidad, eficiencia y calidad”.*<sup>38</sup>

Igualmente, en dicho capítulo se hace referencia a los elementos a considerar en los procesos de evaluación del desempeño, así como para los ascensos y promociones que se generen en el Órgano de Fiscalización Superior.

□ **ORGANIGRAMA DEL ÓRGANO DE FISCALIZACIÓN SUPERIOR.**

En este documento que muestra la representación gráfica de la estructura orgánica del Órgano de Fiscalización Superior, además de señalar las relaciones jerárquicas que guardan entre sí las diferentes unidades administrativas que lo conforman, se puede identificar un Área de Recursos Humanos, adscrita a la Dirección General de Administración y Finanzas y la Unidad de Organización, Normatividad y Capacitación, con dependencia directa del Auditor General, áreas que son las responsables de la administración de los recursos humanos en el Órgano, características en las que radica el carácter de fortaleza con el que se le incluye a este organigrama. (ANEXO 1).

□ **PROCEDIMIENTO O GUÍAS DE OPERACIÓN:**

**A) PROCEDIMIENTO PARA EL RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN Y CONTRATACIÓN DE PERSONAL.**

**B) PROCEDIMIENTO PARA LA EVALUACIÓN DE MÉRITOS DE PERSONAL.**

Documentos que igualmente se consideran fortalezas dentro del contexto documental que en materia de administración de recursos humanos existen en el Órgano de Fiscalización Superior, ya que en ambos documentos se describen el marco legal, las responsabilidades, las disposiciones generales o políticas, así

---

<sup>38</sup> Ibidem, Artículo 53º.

como los procedimientos y formatos que actualmente se tienen diseñados y se utilizan en el Órgano de Fiscalización Superior para realizar las fases o etapas del reclutamiento, selección, contratación y evaluación de méritos.

□ **BASE DE DATOS SOBRE LAS CARACTERÍSTICAS DEL PERSONAL DEL ÓRGANO:**

Derivado de los requerimientos de información que en materia del manejo de los recursos humanos existiera en el Órgano de Fiscalización Superior, para disponer de elementos a fin de emitir un diagnóstico en la materia, los responsables de la ejecución de esas actividades, cuentan con la siguiente información:

1. LISTADO DE CATEGORÍAS Y SUELDOS.
2. LISTADO DE PERSONAL POR UNIDAD ADMINISTRATIVA Y NOMBRAMIENTO.
3. LISTADO DE PERSONAL POR ESTADO CIVIL.
4. LISTADO DE PERSONAL POR GÉNERO.
5. LISTADO DE PERSONAL POR RANGO DE ACTIVIDADES.
6. LISTADO DE PERSONAL POR NIVEL ACADÉMICO.
7. LISTADO DE PERSONAL POR EDAD.
8. PLANTILLA DE PERSONAL.

Conceptualizada como fortaleza en consideración a que constituye una fuente de información que contiene las diversas características del personal y que sirve de base para identificar las necesidades de capacitación que se requieren adoptar en la Institución; el bajo o aceptable nivel académico del personal que sirve para en su caso promover la superación de dicho nivel, y determinar por la edad y escolaridad, si el personal cuenta con la experiencia y tiempo para la instrumentación y utilidad del servicio civil de carrera.

Un concentrado con las principales características del personal en factores como la escolaridad, sexo, edad, estado civil y antigüedad, con comentarios interpretativos de dichas características, se describen en el **ANEXO 2** del presente documento.

□ **OFICIOS CIRCULARES.**

Representan la existencia y difusión de lineamientos para normar el comportamiento y actuación del personal; horario de trabajo; uso de gafete; fotocopiado; viáticos, control de gastos por concepto de llamadas telefónicas y, en general, sobre la administración de recursos humanos que existe en el Órgano de Fiscalización Superior y mediante los cuales se ha logrado la difusión y aplicación de tales normas y sistemas del control del personal. Por tales argumentos también son considerados como una fortaleza para la instrumentación del servicio.

□ **DOCUMENTACIÓN E INFORMACIÓN COMPLEMENTARIA:**

Igualmente, a petición de la información relativa a otras fases del proceso de la administración de los recursos humanos, los responsables del manejo de esta información señalaron que de manera específica no disponían de documentación en algunas materias, pero que hasta en tanto no dispusieran de Manuales o Guías propias, mientras tanto proporcionaban la siguiente información que era la que se tomaba como fuente para el desarrollo de las actividades que tratan los documentos que se relacionan.

1. Ley Estatal del Servicio Civil de Veracruz.
2. Ley no. 20 de Pensiones del Estado.
3. Ley no. 36 de Responsabilidades de los Servidores Públicos del Estado.

Documentación cuyas disposiciones sirven de referencia para la aplicación en el marco de la estructura ocupacional y funcional del Órgano de Fiscalización Superior, hasta en tanto dicho órgano emita su marco específico. No obstante, ello se considera fortaleza ya que actualmente, a través de este acervo documental se norman, regulan y ejecutan los aspectos de pensiones, responsabilidades, percepciones y deducciones en el Órgano de Fiscalización Superior.

## **DEBILIDADES**

Dentro de este apartado y en el entendido de que “**debilidad**” es toda aquella actividad o acción que en materia de administración de recursos humanos debe de presentarse como parte de su procedimiento, debidamente

fundamentada por la importancia que en su aplicación reviste. Por consecuencia las debilidades detectadas en la circunscripción de la administración de recursos humanos en el Órgano de Fiscalización Superior, se enuncian a continuación, clasificándolas según el documento del que resultaron.

□ **ESTRUCTURA ORGÁNICA DEL ÁREA DE RECURSOS HUMANOS.**

La técnica administrativa y el marco legal concerniente al manejo de los recursos humanos establece que el proceso en esta materia comprende actividades desde el reclutamiento hasta la separación del puesto del factor humano.

En este contexto la infraestructura técnica y administrativa de que se dispone en el Órgano de Fiscalización Superior para dar cumplimiento a tal proceso, se encuentra conformada por un Área de Recursos Humanos que se encuentra adscrita a la Dirección General de Administración y Finanzas, así como por una Unidad de Organización, Normatividad y Capacitación ubicada con dependencia directa del Auditor General.

Esta Área de Recursos Humanos, resulta la responsable de la ejecución e instrumentación de todas aquellas técnicas y procedimientos que permitan la adecuada y oportuna administración del capital humano en el Órgano de Fiscalización Superior, en todas y cada una de las etapas o fases que comprende el proceso, que como ya se señaló es desde el reclutamiento hasta la separación activa del trabajador.

Por lo que se refiere a la Unidad de Organización, Normatividad y Capacitación, su participación en el proceso de administración de los recursos humanos esta enfocada a diseñar adecuados controles internos que coadyuven al manejo eficiente y transparente de los recursos, entre los que se incluye a los humanos, siendo responsable igualmente de la integración de programas y ejecución de acciones en materia de capacitación del personal, siendo su dependencia con diferentes unidades administrativas, la idea principal es que ambas unidades dependan de una sola área.

A este respecto, la debilidad identificada consiste en la inequidad existente en la distribución del personal de

la Dirección General de Administración y Finanzas entre la cual reporta para el manejo de los recursos humanos a sólo 3 empleados en tanto que para el desarrollo de las actividades de finanzas y de los recursos materiales, se tiene asignados a 7 y 11 elementos respectivamente; aparentemente existe un alto grado de automatización de la información en materia de recursos humanos, sin embargo, la carga de trabajo parece demasiada. Estas 3 personas además de ser los responsables del manejo de los recursos humanos tienen el reto de conceptualizar e instrumentar las diferentes Guías y Procedimientos que les permitan llevar a cabo la administración de los recursos humanos, de conformidad a las normas y lineamientos que para tal fin debe definir con la Unidad de Organización, Normatividad y Capacitación.

Esta situación aunada al hecho de que el Órgano de Fiscalización Superior inició como tal sus operaciones en el mes de Mayo del 2000, con la transferencia del personal que hasta esa fecha venía laborando en la Contaduría Mayor de Hacienda a quien sustituyó el Órgano, ha generado que todas las técnicas, sistemas y procesos de la administración de los recursos humanos se encuentren en una etapa de desfase, por lo cual se llevará a cabo un comentario sobre la situación de cada uno de estos elementos, factores o etapas del proceso:

□ **PLANEACIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS.**

No se identificaron los elementos ni los indicios de que se lleve a cabo una planeación de recursos humanos en el Órgano de Fiscalización Superior, detectándose por ejemplo que para los procesos de reclutamiento y selección, estos prácticamente no funcionan ya que las mismas unidades administrativas que requieren de personal, no efectúan el requerimiento respectivo, ya que más que el requerimiento, envían a la persona que proponen para su contratación, sin aplicarles los procedimientos de reclutamiento, selección y evaluación respectiva.

De igual manera, no se tiene debidamente documentado el Catálogo de Puestos, por lo que se carece de un documento con los diferentes puestos que existen en el Órgano de Fiscalización con sus respectivas características, requerimientos y perfiles de los mismos, disponiéndose sólo de una relación de puestos que

existen por cada una de las unidades administrativas que conforman la institución y entre los cuales por la falta de los elementos señalados, se prestan a confusión sobre sus niveles, funciones y si existe alguna normatividad para su adscripción y número que le corresponde al área en la que se encuentre adscrita.

En este caso, en el **ANEXO 3** se pueden observar puestos como los de asistente de personal; asistente y secretaria particular, de los cuales no se puede identificar algún parámetro que nos lleve a deducir por qué algunas áreas sí cuentan con ellos y otras no, independientemente de las diferencias en cuanto al número de estos puestos que tienen cada una de las áreas en donde se encuentran ubicados.

Por otra parte, existe un Catálogo de Categorías con una excesiva desagregación en la que se pueden identificar puestos hasta con 12 y 16 categorías con diferencias salariales mínimas y muy marcadas entre cada una de ellas que, al igual que desmotivan al personal que las ostentan, crean conflictos por las responsabilidades y obligaciones de las personas que las tienen asignadas. Con la finalidad de que se pueda apreciar con mayor amplitud la desagregación y diferencias mencionadas, en el **ANEXO 4** y **ANEXO 5**, se presenta un analítico de las categorías existentes en el Órgano de Fiscalización Superior.

Vinculados los Catálogos de Puestos y de categorías con sus respectivas observaciones resultantes de su análisis, en el **ANEXO 6** se presenta una propuesta preliminar en la que, con base a los puestos y categorías existentes en el Órgano de Fiscalización Superior, se efectúa una compactación de ellos, cuyos puestos que se sugieren pudieran formar, en primera instancia, un nuevo Catálogo de Puestos del Órgano de Fiscalización Superior.

Finalmente, no existe un sistema de valuación de puestos a través del cual se establezcan los factores, subfactores y rangos que a su vez permitan la ponderación de los aspectos característicos del puesto y su vinculación con el valor económico del tabulador de sueldos que muestre con claridad y sustento el valor del puesto con relación al valor económico que se remunera por el mismo.

□ **INDUCCIÓN DEL PERSONAL.**

No se cuenta con el procedimiento relativo a esta fase de la administración de los recursos humanos no obstante que en la descripción del "Procedimiento de Reclutamiento, Selección y Contratación del Personal del Órgano de Fiscalización Superior", se hace alusión a que el Área de Recursos Humanos y el Centro de Trabajo solicitante realizan la Inducción, no se señala mediante que técnicas y como llevan a cabo dicha actividad por lo que se deduce que no existen cursos ni cualquier otro evento que le permita al personal a incorporarse, que lo haga de una manera sencilla y práctica.

□ **CAPACITACIÓN.**

Aun y cuando se ha llevado a cabo la impartición de los cursos de capacitación "Sensibilización e Integración Laboral " y "Auditoria de Recursos públicos", no se tiene un Programa de Capacitación debidamente integrado, ya que la ejecución de las auditorías y las cargas de trabajo que las mismas implican, han complicado la elaboración formal de tal documento.

□ **SUELDOS Y PRESTACIONES.**

En paralelo a lo desagregado de las categorías y a las diferencias mínimas y notables en los puestos, se pudo determinar que el tabulador de sueldos con base a las categorías mencionadas, no tienen ningún sustento legal ni una base técnica para su determinación, los sueldos se asignan sin ninguna norma, política o marco de referencia entre los puestos, responsabilidades, ni ningún otro factor que sirva para ponderar los mismos.

En gran medida, este descontrol en la fijación de sueldos obedece fundamentalmente a que los mismos fueron fijados desde la administración de los recursos humanos de la extinta Contaduría Mayor de Hacienda, lo que ha generado y profundizado aún más esta problemática al crearse algún puesto nuevo sin la adecuada descripción de funciones, requisitos y perfil del puesto.

Por lo que se refiere a las prestaciones que se proporcionan a los servidores públicos del Órgano de

Fiscalización Superior, este no dispone de algún Manual o documento propio que las integre y sustente legalmente, se aplican aquellas establecidas por la Dirección General de Administración y Finanzas del ORFIS, según las disponibilidades presupuestales y técnicas de dicho Órgano.

Cabe resaltar que si bien con dichas prestaciones se cumple con los mínimos establecidos por la Legislación Laboral, también las mismas resultan con un carácter limitativo para los fines del servicio civil de carrera, en el sentido que sirvieran como atractivo para lograr la permanencia y estabilidad del personal del Órgano de Fiscalización Superior, además de cuestionar su competitividad en el mercado laboral.

□ **CONTROL DE PERSONAL.**

Fase o etapa del proceso de administración de los recursos humanos que en el Órgano de Fiscalización Superior se lleva de manera dispersa y desintegrada, ejerciéndose a través de comunicados que según las necesidades o situaciones que se van presentando, se emiten con el propósito de establecer el control de las mismas.

Por tal motivo, se carece del procedimiento formal y documentado que permita seguir la secuencia del mismo con sus respectivos responsables tanto de su ejecución como verificación del cumplimiento de los mismos, además de la aplicación de las sanciones por el incumplimiento de dichas disposiciones.

□ **SISTEMA ESCALAFONARIO.**

No existe un procedimiento o sistema que norme y regule las promociones y los ascensos del personal del Órgano de Fiscalización Superior, tanto en situaciones, en que se genere una vacante o para la creación de un puesto nuevo. Por tal motivo no se cuenta con un método para ser del conocimiento de los servidores públicos, la posibilidad y requisitos para ocupar un puesto de mayor responsabilidad y mejor remunerado, según la experiencia, conocimientos, antigüedad, formación y desarrollo profesional de los servidores públicos del órgano.

Actualmente, estos movimientos de ascensos o promociones se generan mediante las recomendaciones de

los servidores públicos superiores de las áreas donde se genera la vacante o se crea un nuevo puesto y sólo en casos contados, se promueve el ascenso o promoción, aunque se realiza sin ningún adecuado sistema para ello.

En esta fase se habrá de tener principal cuidado en cuanto a la determinación de la antigüedad de los servidores públicos del Órgano de Fiscalización Superior, ya que en tanto el artículo octavo transitorio de la Ley de Fiscalización Superior para el Estado de Veracruz - Llave establece que *"los servidores públicos y demás personal de la Contaduría Mayor de Hacienda pasará a formar parte del Órgano, al que se le respetará sus derechos en los términos de Ley"*,<sup>39</sup> el Área de Recursos Humanos, sólo prevé el reconocimiento de la antigüedad a partir de la creación del Órgano de Fiscalización Superior, que se suscitó el 25 de Mayo del año 2000.

#### □ **JUBILACIONES Y PENSIONES.**

De manera similar a la administración de sueldos y prestaciones, en el Órgano de Fiscalización Superior como órgano autónomo, no cuenta con una normatividad o políticas propias y específicas para el ejercicio de estas fases o etapas, efectuándolas de conformidad a las disposiciones que en la materia se tienen contenidas en la Ley No. 20 de Pensiones del Estado de Veracruz.

Lo anterior significa que las disposiciones de referencia son aplicables según las disponibilidades presupuestales del Órgano, ya que la mencionada Ley de Pensiones del Estado de Veracruz, de manera tajante no tiene el carácter obligatorio para el Órgano de Fiscalización Superior.

### **AMENAZAS Y OPORTUNIDADES.**

Conforme al desarrollo del trabajo hasta el momento, se puede deducir que en el Órgano de Fiscalización Superior se cuenta con una serie de fortalezas con el sustento jurídico y administrativo que respaldan el desarrollo de las mismas, esto contribuye a que no se hayan suscitado problemas entre el Órgano y su personal

---

<sup>39</sup> Ley de Fiscalización Superior del Estado de Veracruz – Llave. Artículo octavo transitorio.

en el ejercicio de sus relaciones laborales. No obstante, se pueden apreciar algunas debilidades que si no han afectado la operación y la eficiencia del Órgano, si se encuentran latentes y propensas a generar cierta problemática que puede redundar en la calidad de los servicios públicos que proporciona la Institución, así como una inadecuada administración de recursos humanos con las consecuentes repercusiones laborales que ello implica.

Adicionalmente y como consecuencia de tales factores, se pueden derivar algunas amenazas y oportunidades que de no tomarse en cuenta y, por lo mismo, adoptar medidas conducentes en un futuro inmediato, pueden afectar la imagen y funcionalidad de las estructuras administrativas, ocupacionales y programáticas. Dichas amenazas normalmente son de carácter externo pero que aún así tienen incidencia en la actividad y objetivos del Órgano, pero que en correspondencia también se identifican áreas de oportunidad que se deben de optimizar en beneficio y fortalecimiento de las estructuras aludidas.

### **AMENAZAS**

Por lo que se refiere a este factor, la inexistente planeación de los recursos humanos en el Órgano de Fiscalización Superior, puede originar que su personal no disponga de los conocimientos y el perfil de los puestos de la estructura ocupacional para desempeñar las funciones y conseguir los objetivos preestablecidos; independientemente de la capacitación que se requiere para hacer frente a la responsabilidad que implica el desarrollo de la fiscalización que le ha sido conferida al Órgano de Fiscalización Superior.

De manera adicional, la inexistencia de instrumentos administrativos como el catálogo de puestos, con el implícito análisis y descripción de puestos, propician el que no se esté reclutando y seleccionando al personal con el perfil idóneo para desempeñar las funciones que demandan los puestos, ya que no se está sustentando en la aplicación de exámenes teóricos, experiencia comprobada; o entrevistas que redunden en la certeza de que el personal con el que se está trabajando resulte el adecuado.

Del mismo modo, las diferencias marcadas o mínimas de sueldos entre las múltiples categorías que se detectan en los puestos del Órgano de Fiscalización Superior, constituyen por una parte, factores desmotivantes entre el personal que las desempeña, por las mínimas diferencias que se dan entre su superior inmediato y en contra parte, el número mayor de responsabilidades que conlleva el desempeño del puesto superior. Como ejemplo, dentro de la estructura ocupacional del organismo existe un Subdirector con categoría A1 cuya percepción es mayor a la de directores y subdirectores (**Anexo 5**).

Paradójicamente, en algunos casos la diferencia salarial entre un puesto y otro e inclusive entre una categoría y otra, resulta muy considerable y las responsabilidades, obligaciones y horarios son casi similares, como se nota en el ejemplo anterior, ya que el Subdirector A1 gana casi 6% más que los directores y subdirectores del organismo.

Por su parte la carencia de un sistema de valuación de puestos genera una diferencia salarial entre los puestos y categorías comentados con anterioridad con la consecuente asignación poco congruente de la persona con el puesto y la remuneración económica del mismo repercutiendo tanto de manera interna como externa en el mercado laboral local. Además, los factores implícitos del puesto no son bien valorados, con relación a la antigüedad, discreción y confiabilidad en el manejo de la información, la honestidad y ética profesional, así como el desempeño eficiente o ineficiente del personal que lleva a cabo la fiscalización de las cuentas públicas, los ingresos y egresos y el manejo, custodia y aplicación de los fondos y recursos del Gobierno del Estado y de los Ayuntamientos que la integran.

Un factor más que propiciaría una deficiente prestación de los servicios de fiscalización que proporciona el Órgano de Fiscalización Superior con el consecuente deterioro de la imagen de dicho Órgano, lo constituye la limitada capacitación del personal atendiendo las necesidades del puesto y no de la persona o necesidades propias, sin que tengan nexo con los puestos en comentario y por lo mismo con los objetivos institucionales.

La ausencia de un adecuado y oportuno sistema de control de personal, debidamente documentado de manera

formal, conlleva la amenaza de la salida y ausencia del personal de sus lugares de trabajo con el deterioro de la imagen y desconfianza del mismo ante la sociedad cuando esta acude a efectuar gestiones y no hay personal que lo atienda o cuando el trámite se hace por largos y complicados periodos de tiempo.

La falta de un sistema escalafonario constituye una amenaza de excesiva rotación del personal derivada de una falta de reconocimiento de méritos y desarrollo personal y profesional de los recursos humanos con una inequitativa remuneración salarial de acuerdo a los factores descritos y que por lo tanto, repercutiría en la persecución de los objetivos, metas y demandas de la sociedad para con el Órgano de Fiscalización Superior.

En conclusión, los factores y elementos conceptualizados como posibles amenazas para las estructuras y funcionamiento del Órgano de Fiscalización Superior, se pueden reflejar en aspectos de baja productividad del personal, menor cobertura en los servicios de fiscalización que se proporcionan, preferencias del personal por ubicarse laboralmente en el sector privado por la mala imagen y reputación con las que se cataloga al servidor público y por ende en una deficiente aplicación de recursos presupuestales y deteriorada prestación de servicios públicos en servicio de la población.

### **ÁREAS DE OPORTUNIDAD**

Así como las debilidades y amenazas son detonantes que se deben tener presentes en la actual gestión administrativa del Órgano de Fiscalización Superior del Estado de Veracruz en pro de la consecución de los objetivos y metas del mismo, mediante una adecuada administración de personal. De la misma manera que las fortalezas, cuya prioridad es la de impulsarlas o por lo menos mantenerlas, también se identifican determinadas áreas de oportunidad que sabiéndolas canalizar pueden impactar de una manera positiva en el logro de los resultados deseados por el Órgano de Fiscalización Superior. Entre estas áreas de oportunidad se mencionan las siguientes:

- ❖ Existe la voluntad política y personal del Auditor General y del cuerpo directivo del Órgano de Fiscalización Superior para erradicar problemáticas tradicionales que durante muchos años han obstaculizado el

alcance de los objetivos y metas del mismo y en consecuencia, con una mejor y más eficiente prestación de servicios de fiscalización hacia las Dependencias y Entidades Públicas locales en lo particular, y en mayor claridad y transparencia en el manejo de los Recursos Públicos en beneficio de la comunidad en lo general.

- ❖ Hay una gran sensibilización de la importancia que representa la estabilidad, desarrollo y superación profesional del personal con una equitativa remuneración económica para el mismo, como factores estimulantes que redundarán en beneficios tanto para dicho personal como para el propio Órgano de Fiscalización Superior.
- ❖ La voluntad política del Auditor General de llevar a cabo la instrumentación del servicio civil, como eje de desarrollo personal e institucional, se encuentra respaldada legalmente por los programas y acciones gubernamentales estatales plasmadas en el Plan Veracruzano de Desarrollo 1999-2004.
- ❖ Los cambios, transformaciones e innovaciones de que es objeto la sociedad y las instituciones tanto públicas como privadas representan parámetros para evaluar la gestión gubernamental, en donde la sociedad se convierte en un auténtico juez de la actuación del sector público por los servicios y bienes que éste tiene como responsabilidad de proporcionarle en forma oportuna y eficiente.

Un concentrado donde se pueden identificar de manera integral las fortalezas, las debilidades, oportunidades y amenazas, determinadas mediante el análisis al acervo documental, jurídico y administrativo del Órgano de Fiscalización Superior, se muestra en el **ANEXO 7** del presente documento.

Con base al análisis e interpretación del acervo documental, jurídico, normativo y administrativo, que como ya se determinó, fundamenta la estructura y funcionamiento del Órgano de Fiscalización Superior, así como a la determinación de las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades existentes en el contexto operativo de dicho órgano, se considera que la administración de recursos humanos en el Órgano de Fiscalización Superior, se cumple de manera satisfactoria para los fines de mantener un control adecuado de la fuerza de trabajo

sustentada básicamente en el pago oportuno de los sueldos del personal que proporciona sus servicios en el órgano.

Sin embargo, para los fines de instrumentar un servicio civil de carrera en el Órgano de Fiscalización Superior, tomando como base los elementos que lo integrarían y fundamentarían, resulta necesario en términos genéricos fortalecer su marco legal y formular diversos instrumentos administrativos - normativos como: el catálogo de puestos; el análisis y descripción de puestos, un Reglamento de Operación del servicio civil referido; la institucionalización de una Comisión y Comités que establezcan y operen el servicio; diversas guías técnicas relativas a la inducción, capacitación, sueldos, prestaciones, control de personal, valuación de puestos, sistema escalafonario, jubilación y pensiones.

### **CAPÍTULO III.- Instrumentación del servicio civil de carrera en el Órgano de Fiscalización Superior del Estado de Veracruz – Llave.**

Como consecuencia del diagnóstico emitido y en consideración a que del mismo se deriva la necesidad de fortalecer el marco legal y la formulación de diversos instrumentos normativos y administrativos para que se este en posibilidades de instrumentar el servicio civil de carrera en el Órgano de Fiscalización Superior, a continuación se establecen ciertos requerimientos que resulta indispensable llevar a cabo para la consecución de tal fin.

Como un primer requerimiento, que se considera fundamental en todo proceso desde su conceptualización hasta la instrumentación y operación del servicio civil de carrera, es la participación activa del Auditor General y su cuerpo de colaboradores, sensibilizando y difundiendo entre los servidores públicos del Órgano de Fiscalización Superior, los objetivos, metas y beneficios que dicho servicio traerá tanto para la Institución como para ellos mismos, generando la colaboración de todo el personal al proporcionar información y sus comentarios en la materia.

De manera adicional, el Auditor General y sus colaboradores habrían de responder todas aquellas dudas que del personal, además de proporcionarle la información, emitir sugerencias y programarse oportunamente para dedicarle el tiempo que el proceso de instrumentación y operación les requiera.

#### **3.1 Diseño de Instrumentos administrativos**

##### **□ PLANEACIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS.**

Se requiere instituir mecanismos de planeación de los Recursos Humanos que permitan establecer la relación o vinculación de los puestos existentes con la estructura orgánica y los requisitos y perfil que requiere el puesto, para lo cual también resulta necesario elaborar los siguientes documentos y acciones:

- ❖ Elaboración del Catálogo Institucional de Puestos.

- ❖ Compactar y/u homologar el actual Catálogo de Categorías.
- ❖ Formular el análisis y descripción de puestos con sus respectivos perfiles.
- ❖ Establecer y elaborar una Guía para la Valuación de Puestos.
- ❖ Calcular y presupuestar los requerimientos financieros que resulten indispensables para instrumentar el Servicio Civil de Carrera en el corto, mediano y largo plazo.

### 3.1.1 Catálogo de puestos (análisis y descripción de puestos).

La relevancia que tiene un catálogo institucional de puestos se resume en la base o cimiento que da un instrumento administrativo de esta índole para el mejor manejo de los recursos humanos dentro de una organización y el subsecuente desarrollo de la valuación de puestos y tabulador de sueldos, implantando de tal forma, un sistema escalafonario acorde a las expectativas de un servicio civil de carrera.

Se elaboró una propuesta preliminar de catálogo de puestos para el Órgano de Fiscalización Superior, compactando en un número aceptable la existencia de las múltiples categorías que en algunos casos se detectaron de hasta entre 12 y 16 de ellas para un sólo puesto. Esta propuesta de Catálogo representa el **ANEXO 6** del presente documento, dentro del cual se presentan el puesto / categoría actual, la propuesta y las subsecuentes observaciones derivadas de la propuesta. Para llegar a tal propuesta lo recomendable es apoyarse tanto en los documentos de carácter interno como con entrevistas con los propios servidores públicos, a fin de recopilar información sobre sus funciones y el perfil de puesto que ocupan, para con ello estar en posibilidades de iniciar el análisis y descripción de puestos con el respectivo catálogo institucional de puestos.

El catálogo de puestos contará con los siguientes elementos:

**Presentación;** contendrá una breve introducción de lo que es el Órgano de Fiscalización Superior del Estado de Veracruz, incluyendo el cómo y cuando fue creado, su objetivo principal, motivos de su creación, antecedentes y forma general de su integración, responsable(s) de su estructuración, coordinación, operación, diseño e implementación de los instrumentos jurídicos y administrativos que establezcan los esquemas organizacionales y

operacionales del órgano.

Derivado de ello, el catálogo de puestos del Órgano de Fiscalización Superior constituye uno de los instrumentos administrativos que el titular del Órgano debe instruir a elaborar para dar respuesta de manera eficiente a los programas y objetivos al mismo encomendados.

En este sentido, el Catálogo de Puestos, representará el documento que contiene todos y cada uno de los puestos que ocupan los servidores públicos que conforman la estructura ocupacional actual del Órgano de Fiscalización Superior, mismo que se integrará de la concentración, compactación y depuración de aquellos servidores que se integraron a la Institución.

Cabe resaltar que dentro de las utilidades del catálogo de puestos se tiene que, además de describir, ordenar y concentrar por grupos y ramas los diferentes puestos del órgano; también establece las actividades, niveles, requerimientos y en general, los aspectos que deberán cubrir aquellas personas aspirantes a cubrir dichos puestos.

Adicionalmente, el documento en comentario resulta muy útil en la determinación de las necesidades de capacitación y representa las bases para la valuación de puestos, fase previa para la elaboración y/o actualización de los Tabuladores de Sueldos, en donde éste último, constituye otro de los documentos de la serie que se deben formular para la instrumentación y operación del servicio civil del Órgano de Fiscalización Superior del Estado de Veracruz.

A su vez, contendrá un apartado en el que se expresa el **objetivo de instrumentar el catálogo**; uno más en el que se describa la **base legal** es decir, el marco jurídico que norma, regula y constituye la razón de ser y el sustento de la emisión del Catálogo Institucional de Puestos del Órgano de Fiscalización Superior del Estado de Veracruz, representado por diversas disposiciones jurídico - administrativas, mismas que se clasifican dentro de dos contextos; general y específico, según la incidencia que las mismas presentan respecto del marco ocupacional del Órgano. Un Cuarto Apartado, donde se incluye el **alcance** que dentro del contexto orgánico -

funcional tiene el mismo, los puestos y niveles jerárquicos que abarcará; así como en el Quinto Apartado, que incluye la **metodología** adoptada para la elaboración del documento, misma que implica el desarrollo de actividades de investigación documental y de campo, las cuales tendrán como resultado un instrumento administrativo debidamente fundamentado, realista y sobre todo, útil para el Órgano de Fiscalización Superior en la ejecución de sus funciones, referentes al reclutamiento, selección, promoción y ascenso equitativo y justo del personal que integra o se incorpora al Órgano.

Como parte de la investigación documental, deberá llevarse a cabo un análisis de la información de carácter jurídico - administrativo, procediéndose a estudiar en primer término, la Ley y Reglamento Interno que dieron origen y regulan el funcionamiento del Órgano de Fiscalización Superior, análisis del cual se debe obtener como resultado que dichos ordenamientos sustentan adecuadamente la instauración del servicio civil de carrera del cual el catálogo de puestos forma parte y representa la base y punto de partida para el desarrollo de otros instrumentos, como la descripción de puestos, tabulador de sueldos y sistema escalafonario que entre otros, también conforman el mencionado servicio civil. Y como parte de la investigación de campo se desarrollarán las entrevistas citadas con anterioridad.

El Sexto apartado del catálogo constituye la parte medular del documento, al contener el catálogo propiamente dicho, con las particularidades descritas con anterioridad para, finalmente, en el Séptimo apartado incluir las **cédulas de descripción de puestos** que representan el sustento de los factores y elementos que conforman cada puesto, así como las necesidades de capacitación, que en su conjunto, como ya se señaló, establecen las bases para la valuación de puestos del Órgano de Fiscalización Superior del Estado de Veracruz.

Dichas cédulas deberán contener información referente a: Puesto al que reporta, puestos que le reportan, total de subordinados y la coordinación con otros puestos; ubicación organizacional, que contiene: representación gráfica en donde se ubica el puesto dentro de la estructura general; requerimientos del puesto; tanto personales, como académicos y específicos. Perfil del puesto, en donde se especifica todas las características de requerimientos del puesto: conocimientos, manejo de información confidencial, experiencia, ética profesional, toma de

decisiones, condiciones ambientales, trabajo bajo presión, esfuerzo, solución de problemas y supervisión (ejemplo, ANEXO 8).

### **3.1.2 Valuación de puestos.**

La valuación de puestos es la técnica utilizada para ponderar los diversos aspectos y características de todos y cada uno de los puestos, en este caso, del Órgano de Fiscalización Superior, comparándolos entre sí, para determinar su valor relativo; estableciendo así criterios uniformes y equitativos para la asignación de salarios, que estarán basados en el análisis previo de actividades, requisitos y especificaciones de cada puesto dentro del Órgano.

El objetivo es generar una congruencia entre las diferentes características y responsabilidades de todos y cada uno de los puestos que conforman la estructura ocupacional del Órgano de Fiscalización Superior y la remuneración justa a otorgar a los ocupantes de dichos puestos por las características y responsabilidades de los mismos. Por lo cual, una vez homologados los puestos de acuerdo a las compactaciones necesarias para el mejor manejo y control de puestos, detectadas después del análisis propio de los puestos / categoría presentados por el organismo y ya definidos los factores, subfactores y grados, dentro del catálogo de puestos, que permitan ponderar la importancia y responsabilidades de cada uno de los puestos objeto del servicio civil de carrera y establecer las bases para llevar a cabo la correspondiente valuación de puestos.

A su vez, se deben definir los criterios mediante los cuales se lleve a cabo la valuación de los puestos y con ello determinar la vinculación entre los criterios y los mencionados puestos y se debe disponer de criterios y lineamientos para una política salarial acorde a las particularidades del Órgano de Fiscalización Superior que permita el establecimiento de salarios justos en relación con los que corresponden a otros puestos dentro del tabulador de sueldos.

Todo lo anterior se deberá especificar en la correspondiente guía técnica de funcionamiento del servicio civil

correspondiente a la valuación de puestos, dentro de la cual se incluirán los aspectos antes citados resaltando la importancia de la asignación de puntos por factores, subfactores y grados para la valuación del perfil del puesto, es decir, todos aquellos elementos mencionados con anterioridad y de conformidad a la asignación del **ANEXO 9**:

- **CONOCIMIENTOS:** Establece la magnitud de los conocimientos y habilidades que el ocupante del puesto debe poseer para desempeñar las funciones del puesto.

**Grado I.-** Requiere como mínimo, conocimientos de estudios a nivel de educación secundaria debidamente concluida. **Puntos: 10.**

**Grado II.-** Resulta indispensable contar con certificado de estudios a nivel de bachillerato o equivalente (técnica comercial). **Puntos: 15.**

**Grado III.-** Requiere como mínimo estudios del 4º semestre de una carrera profesional. **Puntos: 20.**

**Grado IV.-** Requiere estudios con nivel de licenciatura y titulado. **Puntos: 35.**

**Grado V.-** Requiere estudios con nivel de licenciatura, titulado y conocimientos actualizados y vigentes en Legislación Estatal y Federal. **Puntos: 45.**

**Grado VI.-** Requiere estudios de licenciatura, titulado con alguna especialización como diplomados, que no sean a nivel de maestría. **Puntos: 55**

**Grado VII.-** Requiere además de la licenciatura con título, estudios con nivel de maestría concluida. **Puntos: 70.**

- **INFORMACIÓN CONFIDENCIAL:** Caracterizado por la discrecionalidad en el manejo de aquella información que por las características de las funciones de fiscalización del Órgano de Fiscalización Superior, se considera no difundible bajo ninguna circunstancia.

**Grado I.-** No tiene acceso al manejo de información y por lo tanto, los problemas que pudiera ocasionar en este aspecto, son nulos. **Puntos: 0.**

**Grado II.-** Por sus funciones tiene acceso limitado al manejo de información confidencial, sin embargo, una indiscreción puede causar problemas dentro del Órgano de Fiscalización Superior. **Puntos: 60.**

**Grado III.-** Por sus funciones tiene acceso a información confidencial y una indiscreción puede causar problemas de gran seriedad y de repercusión fuera del Órgano de Fiscalización Superior, haciéndose acreedor a sanciones contempladas en la Legislación respectiva. **Puntos: 90.**

- **EXPERIENCIA:** Es el tiempo que se considera como mínimo para que el ocupante adquiera o desarrolle la capacidad y habilidad necesarias para llevar a cabo las actividades del puesto.

**Grado I.-** No requiere experiencia previa para ocupar el puesto, aún cuando ésta podría ser deseable.

**Puntos: 0.**

**Grado II.-** El puesto requiere de haber ocupado un puesto inmediato inferior como mínimo o el equivalente a un año. **Puntos: 15.**

**Grado III.-** El puesto requiere de haber ocupado como mínimo dos puestos o niveles inmediatos inferiores.

**Puntos: 30.**

**Grado IV.-** El puesto requiere de haber ocupado como mínimo tres o cuatro puestos o niveles inmediatos inferiores. **Puntos: 45.**

**Grado V.-** El puesto requiere de haber ocupado como mínimo más de cuatro puestos o niveles inmediatos inferiores. **Puntos: 60.**

- **ÉTICA PROFESIONAL:** Está representada por las características de lealtad y honestidad del ocupante del puesto para ejercer las funciones al mismo asignadas y con ello coadyuvar a la consecución de los objetivos y metas dentro del margen jurídico – administrativo establecido.

**Grado I.-** La naturaleza de las funciones del puesto hace inconcebible actos de corrupción, ante tal situación su ocupante rechaza favores o pequeños obsequios a cambio de trato especial. **PUNTOS: 5.**

**Grado II.-** El desempeño del puesto presenta la particularidad de corrupciones mínimas, en donde se rechazan ocasionalmente oportunidades de recibir cantidades de dinero. **PUNTOS: 10.**

**Grado III.-** La ejecución de las funciones del puesto, propician que su ocupante pueda ser objeto de corrupción y acciones deshonestas que ignora, ya que hay frecuentes oportunidades de recibir favores y/o cantidades de dinero. **PUNTOS: 15.**

**Grado IV.-** Existe la constante oportunidad de recibir cantidades importantes de dinero a cambio de acciones deshonestas de parte del ocupante del puesto, con beneficios inherentes para él, a las cuales no accede.

**PUNTOS: 30.**

**Grado V.-** Constantemente existe la oportunidad de recibir favores y/o cantidades tan importantes que puedan resultar en enriquecimiento inexplicable del ocupante del puesto y que por lo mismo rechaza de manera rotunda. **PUNTOS: 40.**

**TOMA DE DECISIONES:** Se entiende como tal, la capacidad y la autoridad para elegir la alternativa o estrategia por cuenta del ocupante del puesto para obtener algún producto o resultado, contemplando en ello el proceso de concertación y el impacto de los mismos en el Órgano de Fiscalización Superior.

**Grado I.-** Conlleva el seguimiento de instrucciones u órdenes de sus superiores inmediatos, absteniéndose de salirse de la rutina normal. **Puntos: 0.**

**Grado II.-** El puesto en la ejecución de las funciones que lo integran, implica la toma de decisiones típicas semi rutinarias, con acciones limitadas especificadas en los procedimientos y normas, una decisión mal tomada, significa retrabajo del ocupante del puesto. **Puntos: 20.**

**Grado III.-** Las decisiones a tomarse implican la aplicación de criterio ocasionalmente, el ocupante debe sujetarse a procedimientos, normas y políticas preestablecidas, una decisión mal tomada, puede afectar lo moral y/o imagen del personal del área. **Puntos: 25.**

**Grado IV.-** Las decisiones a tomar frecuentemente requieren juicio y criterio personal debido a que no hay precedentes, políticas ni normas preestablecidas, una decisión mal tomada puede traer repercusiones externas o acarrear repercusiones graves de carácter político. **Puntos: 55.**

- **CONDICIONES AMBIENTALES DE TRABAJO:** Califica los riesgos e imponderables, así como las condiciones físicas en las que se desarrolla el puesto tomando en cuenta el entorno socio ambiental que circunscribe el accionar del ocupante del puesto, o bien de riesgo para la salud.

**Grado I.-** Constituyen condiciones normales que prevalecen en las oficinas en que se desempeña el ocupante

del puesto, tales como lugares con luz, ventilación, aire acondicionado y con medidas de seguridad e higiene. Los riesgos que implica son mínimos tales como accidentes menores, representados por golpes con el mobiliario. **Puntos: 0.**

**Grado II.-** La ejecución de las funciones del puesto, generalmente las desarrolla su ocupante en condiciones climáticas adversas, ya que pueden ser con frío, calor, humedad y sin el equipo apropiado y en donde implica viajes hasta en un 20% del tiempo. **Puntos: 10.**

**Grado III.-** El ocupante del puesto se enfrenta a situaciones adversas, mismas que conllevan viajar hasta un 50% del tiempo del trabajo a desarrollar. **Puntos: 15**

**Grado IV.-** El desempeño del puesto conlleva incomodidades de horarios discontinuos, con traslados físicos a horas muy temprana o demasiado tarde, en vehículos limitados, se enfrenta a situaciones adversas de hospedaje, alimentación, comunicación y asistencia social y de salud al desarrollar sus actividades retiradas y remotas, con periodos largos de espera y viajes por más del 50% del tiempo de trabajo. **Puntos: 25.**

- **TRABAJO BAJO PRESIÓN:** Representada por el grado de tensión que el ocupante del puesto conlleva al ejecutar el trabajo en el tiempo, cantidad y calidad previamente establecida.

**Grado I.-** Por las características de las funciones del puesto, la presión en la ejecución de las mismas, se considera normal, generada por necesidades esporádicas. **Puntos: 5.**

**Grado II.-** El carácter funcional del puesto, genera en su ocupante, presiones derivadas de la necesidad de salirse de la rutina diaria para resolver problemas que ocasionan retrasos, acciones que se suscitan hasta en un 25% del tiempo normal de trabajo. **Puntos: 15.**

**Grado III.-** Las funciones del puesto exigen establecer prioridades de programas de trabajo para el logro de objetivos, las presiones que genera, se presentan en más de un 25% del tiempo normal de trabajo. **Puntos: 30.**

- **ESFUERZO MENTAL:** Lo conforma el grado de intensidad de razonamiento y análisis que el titular del puesto debe aplicar al desarrollar las actividades de su responsabilidad en condiciones consideradas normales para su desempeño.

**Grado I.-** Representado por la magnitud mínima de razonamiento y análisis que ejecuta su ocupante, con un margen de error mínimo, solo acata instrucciones definidas por sus superiores. **Puntos: 5.**

**Grado II.-** La responsabilidad del ocupante, se pondera por el raciocinio y las sugerencias que efectúa sobre los objetivos, metas, políticas, normas, resultados y estrategias para el desarrollo de auditorías y demás actividades propias del órgano de Fiscalización Superior, los errores susceptibles son detectados por el propio ocupante o por alguien cercano. **Puntos: 15.**

**Grado III.-** La magnitud del esfuerzo mental que requiere resulta intensa por lapsos medianos en los que debe analizar e interpretar información y resultados de diversa índole y que requiere de concentración para evitar errores ocasionales difíciles de detectar. **Puntos: 30.**

- **SOLUCIÓN DE PROBLEMAS:** Constituido por la iniciativa y capacidad del ocupante del puesto para adoptar y emprender acciones encausadas a resolver la problemática que se presente en la ejecución de las actividades y programas bajo su responsabilidad.

**Grado I.-** La ejecución de las funciones del puesto presenta problemas típicamente rutinarios, con alternativas de solución limitadas y sencillas que afectan solo al puesto. **Puntos: 5.**

**Grado II.-** El puesto tiene implícito trabajo analítico donde se presentan problemas semi rutinarios con alternativas de solución que no son fácilmente detectables y donde la problemática afecta al área organizacional del ocupante del puesto. **Puntos: 20.**

**Grado III.-** El desempeño del puesto conlleva problemas de tipo semi complejo, donde analizar las

consecuencias es parte importante del trabajo, ya que su repercusión afecta a sectores enteros o al público en general. **Puntos: 25.**

- **SUPERVISIÓN DE PERSONAL:** Establece el grado y/o nivel para lograr que el personal adscrito al puesto realice las funciones y el cumplimiento de objetivos y metas preestablecidos.

**Grado I.-** El ocupante del puesto no tiene personal bajo su supervisión. **Puntos: 0.**

**Grado II.-** El ocupante del puesto desarrolla trabajos rutinarios la mayor parte de la jornada y coordina y supervisa el trabajo de entre uno a cuatro subordinados. **Puntos: 10.**

**Grado III.-** El ocupante del puesto desarrolla trabajos rutinarios la mayor parte de la jornada y periódicamente coordina y supervisa el trabajo de entre cinco a ocho servidores públicos a él adscritos. **Puntos: 15.**

**Grado IV.-** Demanda llevar a cabo funciones de dirección y supervisión de diversa índole orientadas a la consecución de los objetivos y metas, en donde supervisa las labores de entre ocho a más subordinados. **Puntos: 25.**

### **3.2 Desarrollo de las bases jurídicas y administrativas**

Dentro del presente apartado, se pretende establecer las directrices principales a fin de implementar el servicio civil, sugiriendo el desarrollo de todas aquellas bases jurídicas y administrativas que conlleven al buen funcionamiento del servicio mencionado. El mejoramiento del marco jurídico, incluyendo la propuesta de un reglamento de operación del servicio civil de carrera en el Órgano de Fiscalización Superior, así como el desarrollo de las guías técnicas de operación y los elementos que éstas deberán incluir. Por otro lado, también se pretende hacer mención y establecer sus atribuciones y operación del Comité del Servicio Civil de Carrera, ente encargado del funcionamiento del mismo.

### 3.2.1 Reglamento de operación del servicio civil de carrera en el Órgano de Fiscalización Superior.

Con el fin de desarrollar el reglamento que regule la operación y funcionamiento del servicio civil al interior del Órgano en cuestión, cabe hacer referencia al Marco Jurídico; este como ya se mencionó, requiere de fortalecerlo, incluyendo de ser posible en la Ley de Fiscalización Superior, una referencia al servicio civil de carrera, ya que solamente se contempla la atribución relativa a *“nombrar y remover libremente a los titulares de las unidades administrativas y a los servidores públicos subalternos del Órgano”*,<sup>31</sup> disposición que no obstante está vinculada a la administración de los recursos humanos y por ende al servicio civil, se considera muy genérica.

En cuanto al Reglamento Interior y en consideración a que su elaboración se efectuó con base a las disposiciones de la Ley de Fiscalización Superior, igualmente se requiere incluir en su contexto disposiciones orientadas directamente con el servicio civil de carrera entre éstas se sugiere que se establezca una disposición referente a que el Auditor General funja como Presidente de una Comisión que para tal fin se institucionalice, además de que se le faculte para definir y autorizar la política y estrategia que norme y regule el servicio mencionado.

De la misma manera, se considera necesario hacer mención a la creación de Comités Internos responsables de la parte operativa del servicio cuyas resoluciones serán sometidas a la consideración del Presidente de la Comisión quien tendrá voto de calidad en estas resoluciones.

De tal forma se podrá formular el Reglamento de Operación que norme y regule todas las actividades inherentes al servicio civil de carrera, contemplando asimismo la estructura, integrantes, funciones y operación de la Comisión y/o Comités del Servicio en comentario, en quién recaerá el control y evaluación del mismo.

Reglamento que establezca las bases para la integración, organización, funcionamiento, operación y desarrollo del servicio civil de carrera; la observancia del mismo; debe especificar el objeto del servicio civil de carrera de dotar al ORFIS de servidores calificados, profesionales y especializados para cumplir las obligaciones a través de

---

<sup>31</sup> Ley de Fiscalización Superior del Estado de Veracruz – Llave. Artículo 10°, fracción VII.

la selección del personal idóneo para cada puesto en igualdad de oportunidades; contar con un esquema de remuneraciones y estímulos que favorezca el bienestar y la permanencia y que se fundamente en los principios de equidad y competitividad de conformidad con las disposiciones que en la materia expida la Comisión que regulará el funcionamiento del servicio; establecer un proceso de capacitación y desarrollo continuo que conlleve a la especialización y profesionalización de los servidores públicos del órgano y a una mejora constante del servicio que presta al Estado; Otorgar las promociones con base en conocimiento, habilidades y nivel de desempeño, mediante concursos de oposición que garanticen el ascenso del más apto e; Instrumentar mecanismos que permitan otorgar aumentos salariales por mérito de los Servidores públicos y contar con indicadores periódicos y sistemáticos de la eficiencia de éstos.

Dentro del mencionado reglamento también se debe hacer mención a las facultades de los órganos rectores del servicio civil de carrera, así como su integración; el modo de ingreso al servicio; sobre las remuneraciones, prestaciones y estímulos al desempeño; del sistema escalafonario, de los aumentos salariales por mérito, promociones y concursos de oposición; de la capacitación y el desarrollo; de la evaluación al desempeño; derechos y obligaciones tanto de los servidores pertenecientes al servicio civil, como del ORFIS, y por último, del control, las sanciones, de los motivos para separar a un servidor público del servicio y sobre la jubilación.

Todos estos elementos son, a grandes rasgos, los grandes temas que debe contener el Reglamento de Operación del Servicio Civil de Carrera dentro del ORFIS, permitiendo de tal forma, el funcionamiento adecuado del multireferido servicio.

### **3.2.2 Guías técnicas de funcionamiento del servicio civil de carrera.**

Con motivo del desarrollo de las bases jurídicas y administrativas para el funcionamiento del servicio civil de carrera, el siguiente paso es la revisión de la base administrativa a fin de concretar y desarrollar adecuadamente las guías técnicas de funcionamiento de cada una de las etapas de la administración de recursos humanos.

Por lo cual, se requiere llevar a cabo el fortalecimiento del Área de Recursos Humanos mediante la incorporación de elementos para que estén en posibilidades de responder adecuadamente con oportunidad y eficiencia a todas las actividades que implican las diferentes fases operativas del servicio civil de carrera como son las de reclutamiento, selección, contratación, inducción, capacitación, evaluación del desempeño, administración de sueldos y prestaciones, sistema escalafonario, control de personal, pensiones y jubilaciones, y sobre todo llevarlas a cabo formalmente de acuerdo a las normas y políticas que se emitan en este sentido.

En lo que es la fase de pre – empleo, es necesario fortalecer, validar e instrumentar en el sentido amplio de la palabra el proceso de reclutamiento, selección, contratación e inducción del personal, en el cual además de prever fuentes internas y externas de reclutamiento, se contemplen mecanismos de solicitudes de empleo, padrón o registro de candidatos y ante todo que no se acepten recomendados.

Dentro de la fase de empleo, el proceso de capacitación deberá de ser una de las prioridades a atender, por lo que representa para la instrumentación del servicio civil de carrera, ya que repercute en otras etapas como la selección, evaluación y sistema escalafonario, por lo que deberá ponerse mayor énfasis en la detección de necesidades de capacitación del puesto mas no de la persona que ocupa.

En materia del sistema escalafonario los requerimientos estarán enfocados a cubrir diversos mecanismos de convocatoria interna para cubrir las plazas vacantes o de nueva creación y las características del personal igualmente interno para ocuparlos. Los requisitos para promover los mecanismos de evaluación de candidatos, los procesos de entrevista y selección y de establecimiento de cuadros de reemplazo, son otros factores que también habrá que tenerse presente en la instrumentación de esta fase del proceso.

En la administración de sueldos y prestaciones, se considera que estos en gran parte serán resultado de las fases de la valuación de puestos, en donde habrá que definir una adecuada tendencia de los mismos, con rangos acordes a las funciones y responsabilidades de cada puesto.

En la Fase de post – empleo, tomando en cuenta que esta fase es aquella en la que el trabajador concluye su relación laboral con el Órgano de Fiscalización Superior después de varios años de dedicarlo al cumplimiento de

sus responsabilidades y de los objetivos y metas de dicho órgano, se requiere diseñar un paquete que resulte atractivo y compensatorio de prestaciones acordes a esta nueva etapa de su vida.

En esta fase, al igual que la de sueldos y prestaciones, se requiere la definición de los paquetes correspondientes que respondan a las necesidades y características propias de las funciones, responsabilidades y por ende del personal del Órgano de Fiscalización Superior.

Derivado de los aspectos mencionados, se deben desarrollar las guías técnicas de operación del servicio civil de carrera que son instrumentos administrativos que enmarcan las funciones, políticas, responsables, conceptos, procedimientos y formatos de cada una de las diferentes fases o etapas que conformarán el servicio civil de carrera. (ejemplo **ANEXO 10** ).

Los temas que contendrán las guías técnicas a desarrollar, con los elementos citados y que se pueden observar en el **ANEXO 10**, son:

**PLANEACIÓN.**- *“ Proceso mediante el cual se establecen metas y cursos de acción idóneos para alcanzar dichas metas”*<sup>40</sup>. Puede considerarse como el conjunto sistematizado de acciones, mediante las cuales el Órgano de Fiscalización Superior define los objetivos, prioridades, metas y alternativas en el tiempo, respecto de sus necesidades en materia de recursos humanos a través de los cuales desarrolla el diagnóstico, programas, metas y funciones al mismo encomendadas.

**RECLUTAMIENTO.**- *“Obtención de un grupo de candidatos, realizada de acuerdo con un plan de recursos humanos”*<sup>41</sup>. Proceso de captación o identificación de candidatos que cubran el perfil establecido para un puesto determinado dentro de la estructura ocupacional del Órgano de Fiscalización Superior a través de fuentes internas y externas.

---

<sup>40</sup> Stoner, James. Op. Cit., p. 4.

<sup>41</sup> Ibidem, p. 800.

**SELECCIÓN.-** *"Proceso de elección, entre los candidatos disponibles, de las personas que tienen más probabilidades de desempeñar correctamente un puesto"*<sup>42</sup>. Proceso utilizado para elegir, entre varios aspirantes a ingresar al Órgano de Fiscalización Superior, al más apto, mediante el análisis de las habilidades y capacidades de los solicitantes con el fin de tomar una decisión sobre bases objetivas, de quienes tienen mayor potencial para el desempeño de un puesto.

**CONTRATACIÓN.-** Acto jurídico en virtud del cual el Órgano de Fiscalización Superior establece formalmente una relación de trabajo con el servidor público de nuevo ingreso o promovido a otro puesto y en el que el trabajador se compromete a proporcionar una actividad humana, intelectual o manual, recibiendo en cambio una retribución por los servicios prestados.

**INDUCCIÓN.-** *"Actividades tendientes a facilitar el ingreso de un individuo en la organización y a proporcionarle información acerca de ella"*<sup>43</sup>. Proceso de adaptación e integración que se proporciona a los nuevos trabajadores del Órgano de Fiscalización Superior, cuya finalidad la constituye el proporcionarle capacitación y adiestramiento relacionadas con el puesto, las funciones, políticas, estructura, procedimientos, prestaciones y aspectos que se vinculan con la responsabilidad que implica el desarrollo del puesto para el cual fue seleccionado.

**CAPACITACIÓN.-** *"Es un proceso de aprendizaje... un cambio mas o menos permanente en la conducta que resulta de la experiencia pasada, que sólo se puede identificar por medio de la observación y evaluación del cambio conductual"*<sup>44</sup>. Proceso de enseñanza y aprendizaje destinado a desarrollar las aptitudes del trabajador con el propósito de propiciar su profesionalización en el desarrollo de las actividades del puesto asignado a cada integrante del Órgano de Fiscalización Superior, así como proporcionarle los conocimientos necesarios para generar promociones y ascensos en el sistema escalafonario.

---

<sup>42</sup> Byars Lloyd, Rue Leslie. **Gestión de Recursos Humanos**, IRWIN, cuarta edición, España 1996, p.572.

<sup>43</sup> Stoner, James. Op. Cit., p. 796.

<sup>44</sup> Tyson Shaun, York Alfred. **Administración de Personal**. Editorial Trillas. Primer edición, México D.F. marzo 1989. p.204.

**REMUNERACIONES.-** *“Conjunto de retribuciones extrínsecas recibidas a cambio del trabajo; está compuesta por el sueldo o salario base, los incentivos o primas y las prestaciones que procedan”*<sup>45</sup>. Es la percepción monetaria que otorga el Órgano de Fiscalización Superior, a través de la Dirección de Administración y Finanzas, a sus empleados por los servicios prestados o funciones desarrolladas. La misma es susceptible de variación según la capacitación y factores de evaluación del desempeño que contempla el Reglamento de Operación y las Guías Técnicas del Servicio Civil de Carrera.

**PRESTACIONES.-** *“Retribuciones recibidas en relación con el empleo y con el cargo desempeñado en una organización”*<sup>46</sup>. Son los beneficios que en materia de seguridad y servicios sociales en general, reciben los empleados del Órgano de Fiscalización Superior, mismos que se encuentran comprendidos en la legislación y reglamentos laborales, internos y externos y que son cubiertas con aportaciones tanto de la Institución como de los mismos trabajadores que la conforman.

**EVALUACIÓN AL DESEMPEÑO.-** *“Proceso de evaluar o calificar el desempeño individual, comparándolo con los estándares u objetivos actuales”*<sup>47</sup>. Proceso de revisión detallada y sistemática de la actuación de los integrantes del Órgano de Fiscalización Superior, con el objeto de medir el grado de eficiencia, eficacia y congruencia con que están desarrollando las funciones y responsabilidades a ellos encomendadas.

**ESTÍMULOS Y RECOMPENSAS.-** *“Sistema de motivación para el desempeño que se vale de bonos, incremento de sueldo, promociones y otras medidas semejantes”*<sup>48</sup>. Son los bienes, remuneración económica o en especie, premio, o reconocimiento que el Órgano de Fiscalización Superior utiliza para otorgar a sus trabajadores, con motivo de su lealtad y honestidad, reflejadas en la participación, calidad de su trabajo, eficiencia e iniciativa en el desempeño de su trabajo.

---

<sup>45</sup> Byars Lloyd, Rue Leslie. Op. Cit., p.571.

<sup>46</sup> Ibidem, p. 569.

<sup>47</sup> Stoner, James. Op. Cit., p. 795.

<sup>48</sup> Stoner, James. Op. Cit., p. 801.

**SISTEMA ESCALAFONARIO.**- También conocido como escalas fijas de incremento; dentro de estas escalas “se da un incremento regular obre el cumplimiento de cada año de servicio”<sup>49</sup>, de igual forma, puede ser proporcionado de acuerdo a la edad o asignado de forma discrecional.

Dentro del ORFIS, debe ser un sistema organizado que rige las promociones por concurso de oposición dentro de la estructura ocupacional del Órgano de Fiscalización Superior y que tiene como propósito la estabilidad, seguridad, desarrollo personal y profesional, así como fomentar la vocación de servicio de los trabajadores de la Institución.

**TABULADOR DE SUELDOS.**- El sueldo es la “paga por horas, semanas o meses que reciben los empleados por su trabajo”<sup>50</sup>. El tabulador de sueldos es el documento que contiene los niveles máximos y mínimos para retribuir de manera equitativa un puesto, de acuerdo con las responsabilidades, requisitos y funciones del mismo así como también establece las bases para el ascenso de su ocupante a puestos de mayor responsabilidad y remuneración. (ANEXO 11).

**VALUACIÓN DE PUESTOS.**- “Determinación sistémica del valor de cada puesto en relación con otros puestos de la organización”<sup>51</sup>. Es la técnica utilizada para ponderar los diversos aspectos y características de todos y cada uno de los puestos del Órgano de Fiscalización Superior, comparándolos entre sí para determinar su valor relativo, estableciendo así criterios uniformes y equitativos para la asignación de salarios, que estarán basados en el análisis previo de actividades, requisitos y especificaciones de cada puesto dentro del Órgano.

**CONTROL DE PERSONAL.**- “Son controles de puntualidad, tiempo extra, comisiones o pago de bonos, así como controles para checar que se cumplan los requerimientos de trabajo de los administradores de línea a fin de asegurar que no se autoricen desviaciones al plan de recursos humanos”<sup>52</sup>. Es el proceso de registro y seguimiento de los movimientos, incidencias y asistencias de los trabajadores del Órgano de Fiscalización

<sup>49</sup> Tyson Shaun, York Alfred. Op. Cit., p.260.

<sup>50</sup> Byars Lloyd, Rue Leslie. Op. Cit., p.573.

<sup>51</sup> Ibidem, p. 561.

<sup>52</sup> Tyson Shaun, York Alfred. Op. Cit., p.72.

Superior, mismo que forma parte del fundamento en el otorgamiento de premios y estímulos y en su caso, de las sanciones aplicables y previstas por la legislación correspondiente.

**JUBILACIÓN.-** Es una prestación de carácter laboral que consiste en la entrega de una pensión vitalicia por parte del Instituto de Pensiones del Estado a los trabajadores cuando reúnen determinados requisitos de antigüedad y/o de edad, en caso de invalidez, cesantía en edad avanzada o muerte; por lo que se otorga parte o la totalidad del sueldo que el trabajador percibía al momento de su retiro del Órgano de Fiscalización Superior.

### **3.2.3 Diseño de atribuciones y operación del Comité del Servicio Civil de Carrera en el Órgano de Fiscalización Superior.**

La instrumentación del servicio civil de carrera referido, de entre los diversos instrumentos jurídicos y administrativos que conlleva a desarrollar, se tiene la institucionalización de una Comisión del Servicio Civil como la instancia máxima, normativa y sancionadora de todas las actividades implícitas del servicio.

La integración de la comisión (**ANEXO 12**), sería de la siguiente manera:

**PRESIDENTE:** *Auditor General.*

**ASESORES:** *Auditores Especiales.*

**SECRETARIO TÉCNICO:** *Director General de Administración y Finanzas.*

**VOCALES:** *Titulares de las Unidades Administrativas con adscripción directa al Auditor General.*

Entre sus principales atribuciones se tienen:

**PRESIDENTE:**

- Establecer la política, directrices y filosofía para la conceptualización, instrumentación, operación y evaluación del servicio civil de carrera.
- Aprobar las políticas y procedimientos para el desarrollo del servicio civil de carrera, de conformidad a la legislación aplicable.

- Aprobar los criterios, normas y funcionamiento interno de la Comisión del Servicio Civil de Carrera.
- Evaluar permanentemente los avances y resultados del servicio civil de carrera, determinando las medidas preventivas y correctivas que propicien la retroalimentación del mismo.

#### **ASESORES:**

- Realizar investigaciones en materia de servicio civil, tanto a nivel local como nacional e internacional, y procurar sus adaptaciones a la estructura ocupacional del Órgano de Fiscalización Superior.
- Emitir opinión sobre la política, directrices, filosofía y programas a implementar en el Órgano de Fiscalización Superior en materia de servicio civil de carrera.
- Sugerir mecanismos y estrategias tendientes a la optimización de las actividades relativas a la operación y evaluación del servicio.
- Participar en la evaluación de los resultados que en materia de servicio civil de carrera se generen en todas y cada una de las unidades administrativas del Órgano de Fiscalización Superior.

#### **SECRETARIO TÉCNICO:**

- Requerir a los demás integrantes de la Comisión del Servicio Civil de Carrera, por instrucciones de su Presidente, sus opiniones y comentarios acerca del fortalecimiento y actualización de la política, lineamientos, procedimientos, Catálogo de Puestos, Reglamento de Operación, Sistemas de Evaluación de Puestos y demás instrumentos administrativos que sustenten la operación del servicio.
- Proceder a la actualización y fortalecimiento permanente de la infraestructura jurídica y administrativa establecida y autorizada para la eficiente operación del servicio civil de carrera.
- Actualizar permanentemente los lineamientos, normas y criterios de operación interna de la Comisión del Servicio Civil de Carrera, debiendo recabar el visto bueno del Presidente sobre tales instrumentos administrativos.
- Mantener permanentemente informados a los integrantes de la Comisión, sobre el desarrollo, avances, resultados e imponderables que se generen en la operación y evaluación del servicio civil de carrera.

#### **VOCALES:**

- Sugerir y opinar sobre la política, lineamientos y estrategias para la operación del servicio civil de carrera, así como participar en la permanente actualización de las mismas.
- Evaluar periódicamente el desempeño de los servidores públicos de la Unidad Administrativa bajo su responsabilidad y proporcionar los resultados para su incorporación al servicio civil de carrera.
- Apoyar las acciones de control, evaluación y retroalimentación del servicio civil de carrera.
- Colaborar con la Secretaría de la Comisión del Servicio Civil de Carrera en el fortalecimiento y actualización permanente de los instrumentos jurídicos y administrativos que sustentan el servicio, tales como: el Reglamento de Operación, el Catálogo de Puestos, los Sistemas de Valuación de Puestos y las Guías Técnicas de Operación.

Por lo que se refiere al funcionamiento de la Comisión del Servicio Civil de Carrera, en el desarrollo de las diversas actividades que comprende la operación y evaluación del servicio, en el contexto de todas y cada una de las unidades administrativas que conforman al Órgano de Fiscalización Superior, este contempla la realización de dos tipos de sesiones: ordinarias y extraordinarias.

- Las sesiones ordinarias, se efectuarán para exponer y comentar los asuntos de carácter ordinario, como actualización y autorización de la legislación respectiva, los diversos instrumentos jurídicos y administrativos que sustentan la operación del Servicio y los informes de avance y resultados derivados del funcionamiento del Servicio Civil de Carrera.
- Las sesiones extraordinarias, éstas se llevarán a cabo cuando alguna situación o asunto de ascenso, promoción o remoción de personal se genere en alguna de las diferentes unidades administrativas que conforman el Órgano de Fiscalización Superior, o alguna otra circunstancia lo requiera.

### 3.3 Metodología para la incorporación de los servidores públicos del ORFIS al servicio civil de carrera

Una vez que se cuenta con todos los instrumentos administrativos y bases de las cuales se ha hecho mención en el presente capítulo, deben de incorporarse aquellos servidores públicos que laboran actualmente en el ORFIS, al servicio civil de carrera quedando excluidos del mismo el Auditor General y los dos Auditores Especiales; mientras que aquellos aspirantes al servicio, deben sujetarse a lo establecido dentro de las correspondientes guías técnicas que especifiquen el proceso de selección y contratación. En cuanto a los servidores del ORFIS; primeramente, deben ser sujetos a una evaluación que les permita acceder al servicio en congruencia a los grados evaluados dentro del perfil de sus puestos, así como a la evaluación referida, la cual deberá contener desde conocimientos generales, de ortografía y redacción, de administración, de computación; hasta conocimientos de la función sustantiva del órgano, así como los respectivos al marco jurídico del ORFIS, como la Ley de Fiscalización Superior del Estado, Ley de Obra Pública, Ley de Responsabilidades de Servidores Públicos del Estado, Código Financiero del Estado de Veracruz y del Manual de Fiscalización del Estado.

Con esto, las autoridades del Órgano de Fiscalización Superior contarán con los elementos necesarios que les permitan establecer y disponer de criterios y lineamientos para el ingreso de los servidores públicos al servicio civil de carrera; observar, en términos generales, el nivel de conocimientos de los servidores del Órgano con el propósito de detectar las necesidades de capacitación para cada servidor público derivado de los resultados. Y aquellos servidores públicos que tuviesen un mal desempeño en la evaluación, podrán contar con otra evaluación y si dichos resultados fuesen no óptimos, el servidor pudiese causar baja si la propia Comisión del Servicio Civil de Carrera lo determinara.

Cabe resaltar que los exámenes deben ser estructurados de acuerdo al nivel y al área administrativa que pertenece el puesto, así como de aspectos técnicos propios del puesto; y en aquellos puestos de mando debe incorporarse una tercera parte compuesta con reactivos tendientes a conocer el tipo de liderazgo que tiene la persona evaluada.

Especificando más el proceso para aquellas personas aspirantes se puede decir que las plazas vacantes o de nueva creación solamente podrán ser ocupadas mediante los procesos de reclutamiento y selección con excepción de aquellas que sean ocupadas a través del proceso de promoción. Dicho reclutamiento se llevará a cabo por convocatorias y deberán contener los requisitos que establezca tanto el área en la que se ubique la vacante como la Dirección de Administración y Finanzas, siendo ésta última la responsable de publicar dicha convocatoria y llevar a cabo el proceso de reclutamiento.

La selección de aspirantes a ingresar al servicio civil de carrera, deberá cumplir los perfiles del puesto, la aplicación de exámenes de conocimiento, la aplicación de pruebas psicométricas, el examen médico, investigación de antecedentes del aspirante, entrevista con el jefe inmediato, periodo de prueba de hasta seis meses y resultado de la evaluación de su desempeño.

Por último, la selección definitiva recaerá en aquel aspirante que haya obtenido la mayor calificación y en caso de empate aquel con mayor nivel de escolaridad y, en su caso experiencia que tenga en la materia y una vez cumplido el periodo de prueba de seis meses de manera satisfactoria, el aspirante ingresará al servicio civil de carrera previa expedición del nombramiento correspondiente por el servidor facultado para ello.

## **Conclusiones (Alcances y perspectivas del servicio civil de carrera en el Órgano de Fiscalización Superior).**

Una vez analizado e interpretado el acervo documental jurídico, normativo y administrativo; y determinadas las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que existen en el contexto operacional del Órgano de Fiscalización Superior; ello realizado en el capítulo anterior, se obtienen las siguientes conclusiones sobre las perspectivas de la implementación del servicio dentro del órgano ya citado:

1. La conceptualización, instrumentación y evaluación del servicio civil de carrera en el Órgano de Fiscalización Superior, representa un cambio sustancial en cuanto al proceso de la administración de recursos humanos, por lo que la voluntad política y participación del titular y el cuerpo directivo serán fundamentales en el proceso de referencia. Con motivo de implementar el servicio en cuestión, es necesario que los mandos superiores y mandos medios del órgano reflexionen en la importancia de un eficiente manejo de los recursos humanos al interior de un organismo autónomo con una misión de gran importancia para la sociedad veracruzana. Ya captada la intención del servicio civil, debe existir total voluntad para la subsecuente implementación; de lo contrario, los esfuerzos, herramientas y marco normativo establecido, no surtirá el efecto deseado: superación del factor humano del órgano y la subsecuente consolidación de la institución.
2. El cambio sustancial y las expectativas que generará el servicio civil de carrera en los inicios de su conceptualización e instrumentación, podrían ser expectativas adversas y de temor por parte del personal por lo que resulta recomendable alguna campaña abierta de difusión o por lo menos, pláticas informativas y de concientización de los titulares de las áreas con el personal bajo su adscripción. Al momento de implementar aquellos instrumentos jurídicos - administrativos que permitan la implementación del servicio, el personal del órgano presentará resistencia a la implementación; ya sea por miedo o desinterés, por lo cual la mencionada campaña es de vital importancia. Con la campaña relacionada al servicio civil, se pretende contrarrestar e incluso suprimir los efectos que surjan del desinterés y resistencia al cambio por parte del personal.

3. El éxito y eficiencia en la instrumentación y operación del servicio civil de carrera, estará avalado por la aplicación y acatamiento honesta y transparente de las políticas lineamientos y estrategias, por parte tanto de los responsables de su operación como de todos los servidores públicos del Órgano de Fiscalización Superior.
4. La instrumentación y operación del servicio civil de carrera requiere además de la infraestructura documental y administrativa que en materia de recursos humanos existe en el Órgano de Fiscalización Superior, adecuaciones a su Reglamento Interior para que contemple aspectos directamente enfocados al sustento legal del servicio mencionado. Igualmente, documentos como los procedimientos para el reclutamiento, selección y contratación de personal y elaboración de otros procedimientos para las fases como la de control de personal, sueldos y prestaciones, capacitación, valuación de puestos, pensiones y jubilaciones.
5. El Área de Recursos Humanos del Órgano de Fiscalización Superior, cuenta con una estructura ocupacional conformada por sólo tres personas, la cual se considera susceptible de fortalecer ya que resulta insuficiente su personal para llevar a cabo todas las actividades que implica la administración de recursos humanos una vez implementado el servicio civil de carrera.
6. El liderazgo del Auditor General y sus colaboradores resultará fundamental en el proceso de instrumentación y operación del servicio civil de carrera, por lo que resulta recomendable que el mismo presida la Comisión del Servicio Civil de Carrera y con ese carácter, sea quien defina y apruebe la política y estrategia en la materia, además de contar con el voto de calidad en los asuntos y cuestiones relativos al servicio. Dicho órgano colegiado será la instancia que resuelva cualquier controversia relacionada con el servicio civil, que se suscite.
7. La Comisión del Servicio Civil de Carrera, al constituir la máxima autoridad en la materia; en donde se definen y autorizan las políticas, cuestiones y estrategias en el tema, requiere de un ámbito que la auxilie en la ejecución de todos los aspectos operativos, para lo cual es prudente la creación de Comités Internos que

lleven a cabo la ejecución de dichos aspectos.

8. La filosofía del servicio civil de carrera es la de lograr la estabilidad, seguridad y desarrollo personal y profesional de manera equitativa y de acuerdo a la capacidad, eficiencia y calidad de los servidores públicos, razones por las cuales se considera justo que en dicho servicio se incluya a todo el personal del Órgano de Fiscalización Superior, excepto al Auditor General y Auditores Especiales, quienes son nombrados por el Congreso Local.
  
9. El sistema escalafonario como parte coyuntural del servicio civil de carrera, deberá caracterizarse por justo, atractivo y competitivo en el mercado laboral local y sobre todo, equitativo en su remuneración económica con las funciones, responsabilidades y desarrollo profesional de los servidores públicos del Órgano de Fiscalización Superior. El sistema escalafonario, es una de las herramientas clave para el establecimiento, desarrollo y consolidación del servicio civil de carrera.
  
10. El Servicio Civil de Carrera, se conceptualiza como una técnica innovadora en materia de administración de los recursos humanos que conlleva beneficios económicos, de estabilidad laboral y superación profesional del servidor público y de mayor eficiencia y mejor imagen ante la sociedad del Órgano de Fiscalización Superior del Estado de Veracruz - Llave, por una mejor prestación de servicios de fiscalización; actividades cuyo objeto final es la de hacer transparente la aplicación de los recursos públicos.

Derivado de ello, y con motivo de la implementación correspondiente del servicio, se pueden vislumbrar tanto alcances o beneficios del servicio civil de carrera, como limitantes que no permitan el desarrollo de esta técnica de manejo de los recursos humanos; limitantes que no solo se presentan en este caso específico de implementación, sino que son una constante para la implementación de esta herramienta administrativa dentro de los diferentes niveles de gobierno en nuestro país.

## **Beneficios del servicio civil de carrera en el Órgano de Fiscalización Superior.**

Aquellos beneficios que el servicio puede brindar **al personal** del Órgano de Fiscalización Superior son:

- Seguridad en el empleo, con amplias posibilidades de desarrollo profesional y personal dentro del órgano.
- Bienestar y confianza, por el establecimiento de un sistema equitativo de remuneraciones dentro del cual se proporcione al personal un salario digno correspondiente a sus atribuciones, responsabilidades y experiencia.
- Autorealización personal derivada de los beneficios de su desarrollo profesional, metas programadas y resultados alcanzados.
- Motivación y percepción de justicia al contar con bases sólidas para realizar promociones de acuerdo al desempeño personal.
- Capacitación continua que contribuye a la superación y desarrollo personal y profesional de los servidores del órgano en cuestión.

Beneficios para el **Órgano de Fiscalización Superior**:

- Contar con servidores públicos profesionales, capacitados, con vocación de servicio y especializados que desempeñen con eficiencia y productividad las tareas de fiscalización a obras, programas y recursos públicos.
- Mejor imagen y confianza en el órgano ante la sociedad, como consecuencia de la honestidad, oportunidad y calidad de los servicios que ofrecen sus servidores públicos.
- Consolidación de sus procesos de continuidad, estabilidad y permanencia de las estructuras y programas, así como también contar con personal altamente capacitado en el desarrollo de las actividades sustantivas del órgano.
- Brindar mayor seguridad en el empleo de su personal, generando con esto un mayor compromiso y lealtad por parte de todos los integrantes del órgano.
- Optimizar costos administrativos de los servicios públicos e incremento de la capacidad y eficiencia del órgano para satisfacer las demandas de la población Veracruzana.

Beneficios para la **sociedad Veracruzana**:

- Mayor confianza de la comunidad ante la disminución de las prácticas irregulares en la aplicación de recursos públicos.
- Obtener mayor certeza en las relaciones con la administración pública a través de un trato amable, justo y equitativo.
- Mayor reconocimiento de las acciones del Gobierno, derivado de una mejora en la calidad y eficiencia en la operación del programa de auditorías y de fiscalización.
- Mejorar la imagen del órgano, ante una mayor honestidad, dinamismo y profesionalización de sus servicios y personal.

#### **Limitantes del servicio civil de carrera.**

Las limitantes a las cuales se puede afrontar el servicio civil de carrera dentro de un órgano de este tipo, son primordialmente de carácter político. Por las mismas características del órgano, así como las facultades legales con las que cuenta el Auditor General, el titular de dicho puesto puede tomar decisiones en detrimento del servicio mismo, aún pueden existir figuras como el "amiguismo, el compadrazgo y el ingreso de personal "recomendado" para formar parte de los servidores públicos del órgano.

Por otro lado, se pueden presentar anomalías dentro de las evaluaciones al desempeño efectuadas al personal ya que estas pueden ser practicadas de manera subjetiva, dado el poder de decisión de algunos servidores, por lo cual se deben perfeccionar los instrumentos de evaluación al desempeño. Aquí es donde radica la importancia de la voluntad política de los mandos superiores del órgano autónomo.

De igual forma, el marco normativo sobre esta materia se encuentra débil, la ley en la materia (Ley del Servicio Civil de Carrera del Estado de Veracruz – Llave) se encuentre muy poco desagregada, no especificando aquellas fases de pre – empleo, empleo y post – empleo; simplemente es una guía a fin de establecer el contrato general

de condiciones de trabajo entre el poder ejecutivo del Estado y el sindicato respectivo, de dicho ordenamiento legal no se deriva el marco necesario dentro del Estado para desarrollar las especificaciones a fin de manejar mejor los recursos humanos del gobierno del Estado de Veracruz; sin embargo, el carácter de organismo autónomo con el que cuenta el ORFIS, permite que éste pueda desarrollar su propia normatividad sin tener que apegarse a aquella aplicable a las dependencias y entidades del gobierno estatal.

Bajo esta perspectiva, se encuentra próxima la fecha en que se apruebe la Ley Federal del Servicio Civil con el espíritu de que los servidores públicos deben sujetarse a principios de transparencia, honestidad, imparcialidad y competencia, y al mismo tiempo tener la seguridad de no ser removidos por causas injustificadas, es decir, causas de índole política. El sistema que pretende esta nueva ley, es un mecanismo mediante el cual se pueda garantizar la igualdad de oportunidades para acceder al servicio público y poder desarrollarse dentro del sector público de conformidad al desempeño y mérito logrado.

Siguiendo este espíritu, el gobierno del Estado de Veracruz debe mejorar el marco jurídico existente en la materia y las acciones desarrolladas por un organismo autónomo del Estado como lo es el ORFIS, queda como ejemplo para los demás gobiernos en todos los niveles; desgraciadamente a fin de transparentar el manejo de los recursos humanos dentro del gobierno apenas se están dando los primeros pasos. Y dentro de ello, cabe resaltar que aún dentro de dependencias en las cuales se han realizado esfuerzos por implementar este servicio; los logros han sido escasos; los intereses que se manejan al interior del gobierno, muchas veces se ven maniatados por actos como el establecimiento de un servicio civil de carrera.

El personal dentro de un organismo en el cual se pretenda implementar un servicio civil, se presenta temeroso ante ello ya que gran parte del mismo, no cuenta con el perfil ni con la capacidad para ostentar determinado puesto; es aquí donde se trastoca un principio fundamental del servicio civil de carrera, el cual especifica que un puesto debe ser ocupado por la persona ideal.

Son varias las situaciones que se presentan dentro de una organización gubernamental al momento en que se

pretende implementar la herramienta cuestión de estudio en el presente trabajo. La resistencia que presenta la burocracia y la presión política ejercida hacia aquellas personas que en verdad pretenden mejorar el manejo de los recursos humanos por medio del servicio civil, pueden hacer de este último tan sólo un remedo que aparenta el buen manejo del capital humano pero en la realidad, los intereses de algunos cuantos se encuentran por encima de las instituciones.

De forma general, se concluye que de la experiencia obtenida de la instrumentación del servicio civil de carrera en el Órgano de Fiscalización Superior del Estado de Veracruz – Llave, resultaría complejo sentar bases para que otros organismos, incluso de fiscalización, desarrollen un servicio civil de carrera al interior; dada la importancia que hoy en día representa la labor de control y validación del ejercicio de los recursos públicos, el que organismos de fiscalización contasen con una adecuada administración de recursos humanos propiciaría mayor credibilidad hacia los mismos por parte de la sociedad.

Se debe hacer mención que, la instrumentación del servicio en el organismo en cuestión contó con las dificultades ya expuestas en el presente apartado, derivado de ello se efectúa la aseveración del párrafo anterior. Tomando como base la inexistencia de un marco regulatorio del tema desde el ámbito federal, resulta que la puesta en marcha y establecimiento de una adecuada administración de los recursos humanos conlleva una serie de actividades específicas (desarrollo en materia administrativa, establecimiento de normas y políticas, promoción del servicio y compromiso institucional); así como variables no previstas que, de no tomarse en cuenta, los esfuerzos que se realicen no podrían ser traducidos en resultados.

De igual forma, para la adecuada instrumentación del servicios civil de carrera, resulta improcedente contar con un modelo único que demuestre paso a paso las actividades a realizar. Cada entidad, dependencia u organismo público del ámbito federal, estatal o municipal, cuenta con diversas particularidades; su propio marco normativo, políticas, normas internas, ideología del servidor público que encabeza la administración, entre otras. Debido a ello, es preciso un análisis profundo de cada elemento.

Finalmente, la instrumentación del servicio civil de carrera, en cualquier institución pública, es un proceso extenso y continuo. A fin de obtener los resultados deseados en cuanto a una óptima administración de recursos humanos en cualquier nivel o ámbito de gobierno, las técnicas e instrumentos planteados en el presente trabajo únicamente proporcionan las bases o cimientos del multireferido servicio. El espíritu mismo del servicio civil debe ser apuntalado con actividades continuas, es decir, debe ser retroalimentado con experiencias.

Esta es la aportación del presente trabajo desarrollado dentro del Órgano de Fiscalización Superior del Estado de Veracruz. La labor desempeñada solo puede ser tomada como una experiencia y una guía general; ello por las vicisitudes ya descritas.

La labor dentro de esta temática aún está por desarrollarse dentro de nuestro país; de acuerdo a ello, el tiempo y experiencias como la obtenida en el Órgano de Fiscalización Superior, deben ser tomadas en cuenta con el fin de consolidar el servicio civil de carrera en la administración pública de nuestro país.

## BIBLIOGRAFÍA

- Anaya, Vicente. *Diccionario de política, gobierno y administración pública municipal*. Editorial Fotolinse. México 1997.
- Bobbio, Norberto. *Diccionario de política*. México Siglo XXI, México 1982.
- Centro de Capacitación en Calidad. *Programa Estratégico para la Innovación y Calidad en la Secretaría de Comunicaciones y Transportes; Planeación Estratégica*. Enero de 2002.
- Byars Lloyd, Rue Leslie. *Gestión de Recursos Humanos*, IRWIN, cuarta edición, España 1996.
- Chávez Alcazar, Margarita. *El servicio civil de carrera en la administración pública mexicana*. México 1985.
- *Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos*. Porrúa, 92ª edición, México 1991.
- *Constitución Política del Estado Libre y Soberano de Veracruz – Llave*. Febrero de 2000.
- Cordova, Arnaldo. *Sociedad y Estado en el mundo moderno*. Grijalvo. México 1976.
- Duguit, León. *Soberanía y Libertad*. Madrid 1929.
- Duhalt Krauss, Miguel. *La Administración de Personal en el Sector Público. Un enfoque sistémico*. Instituto de Administración Pública, México 1972.
- Dwight, Waido. *Administración pública*. Editorial Trillas. México 1974.
- Fonseca, P. *La administración de personal*. ESAPAL. San José de Costa Rica 1965.
- García Ramírez, Sergio. *La profesionalización en el servicio público*. Revista IAPEM. México, julio - septiembre 1997.
- Guerrero, Omar. *La administración pública en el Estado capitalista*. Editorial INAP, México 1979.
- Guerrero Virgen, Rosa María. *El servicio civil en el gobierno federal*. Gaceta de la administración pública estatal y municipal, México 1998.
- Jiménez Castro, Wilburg. *Administración Pública para el Desarrollo Integral*. México 1975.
- *Ley No.59 de Fiscalización Superior para el Estado de Veracruz – Llave*. Mayo de 2000.
- *Ley No.20 de Pensiones del Estado*. Noviembre de 1996.

- **Ley No.36 de Responsabilidades de los Servidores Públicos del Estado.** Febrero de 1984.
- **Ley Estatal del Servicio Civil de Veracruz.** Abril de 1999.
- Martínez Silva, Mario (Coordinador). **Ensayo de un diccionario de política y administración pública.** Editorial Colegio de Licenciados en Ciencias Políticas y Administración Pública. México D.F, noviembre 1980.
- Martínez Silva, Mario. **Los sistemas de personal en la administración pública federal.** UNAM. Tomo I segunda edición, México 1976.
- Martínez Villegas Fabián, **Planeación Estratégica para la crisis,** coedición Instituto Mexicano de Planeación Etratégica, A.C. y editorial PAC, primera edición, México 1986.
- Órgano de Fiscalización Superior del Estado de Veracruz – Llave. **Manual de Fiscalización.** Febrero 2001.
- **Plan Nacional de Desarrollo 1995-2000.**
- **Plan Nacional de Desarrollo 2001-2006.**
- **Plan Veracruzano de Desarrollo 1999–2004.**
- **Programa Veracruzano de Desarrollo Administrativo 1999 – 2004.**
- Quiroga Leos, Gustavo. **El servicio civil de carrera.** Gaceta de la administración publica estatal y municipal, México 1998.
- **Reglamento Interior del Órgano de Fiscalización Superior del Estado.** Noviembre de 2001.
- Secretaría de Programación y Presupuestos, **Proyecto para la Instauración del Servicio Civil de Carrera Administrativa en México,** México, 1984.
- Secretaría de la Presidencia, **Programa de Reforma Administrativa del Gobierno Federal 1976 – 1982,** México, 1976.
- Sabine, George. **Historia de la Teoría Política.** F.C.E. México 1994.
- Sellitz, Claire. **Métodos de investigación en las relaciones sociales.** Ediciones Rialp S.A. novena edición. Madrid 1989.
- Stoner, James. Et.al., **Administración,** Prentice – Hall, sexta edición, México 1966.

- Subirats, Joan. *Análisis de políticas públicas y eficacia de la administración*. M.A.P. Madrid 1992.
- Tyson Shaun, York Alfred. *Administración de Personal*. Editorial Trillas. Primer edición, México D.F. marzo 1989.

**A**

**N**

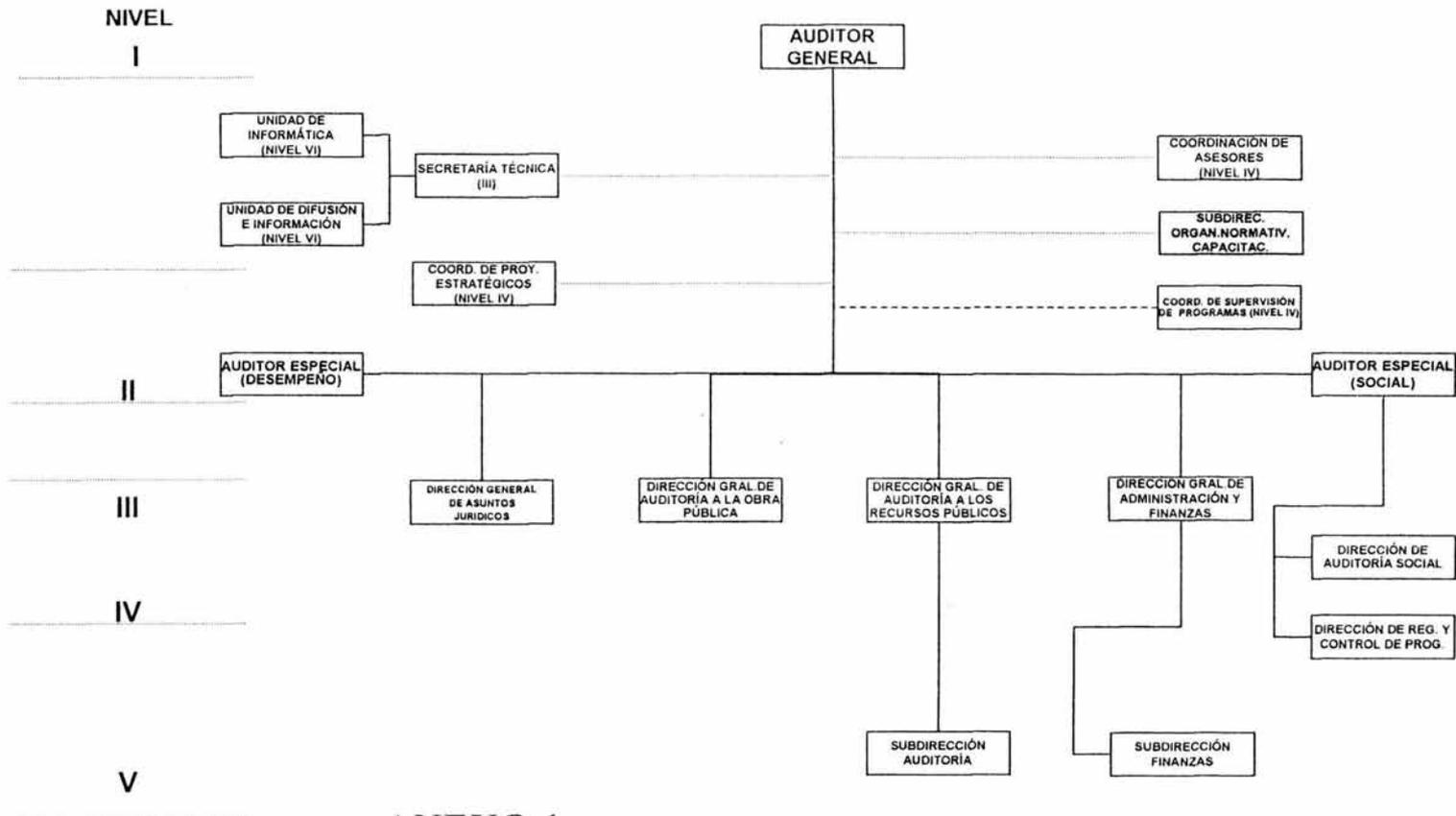
**E**

**X**

**O**

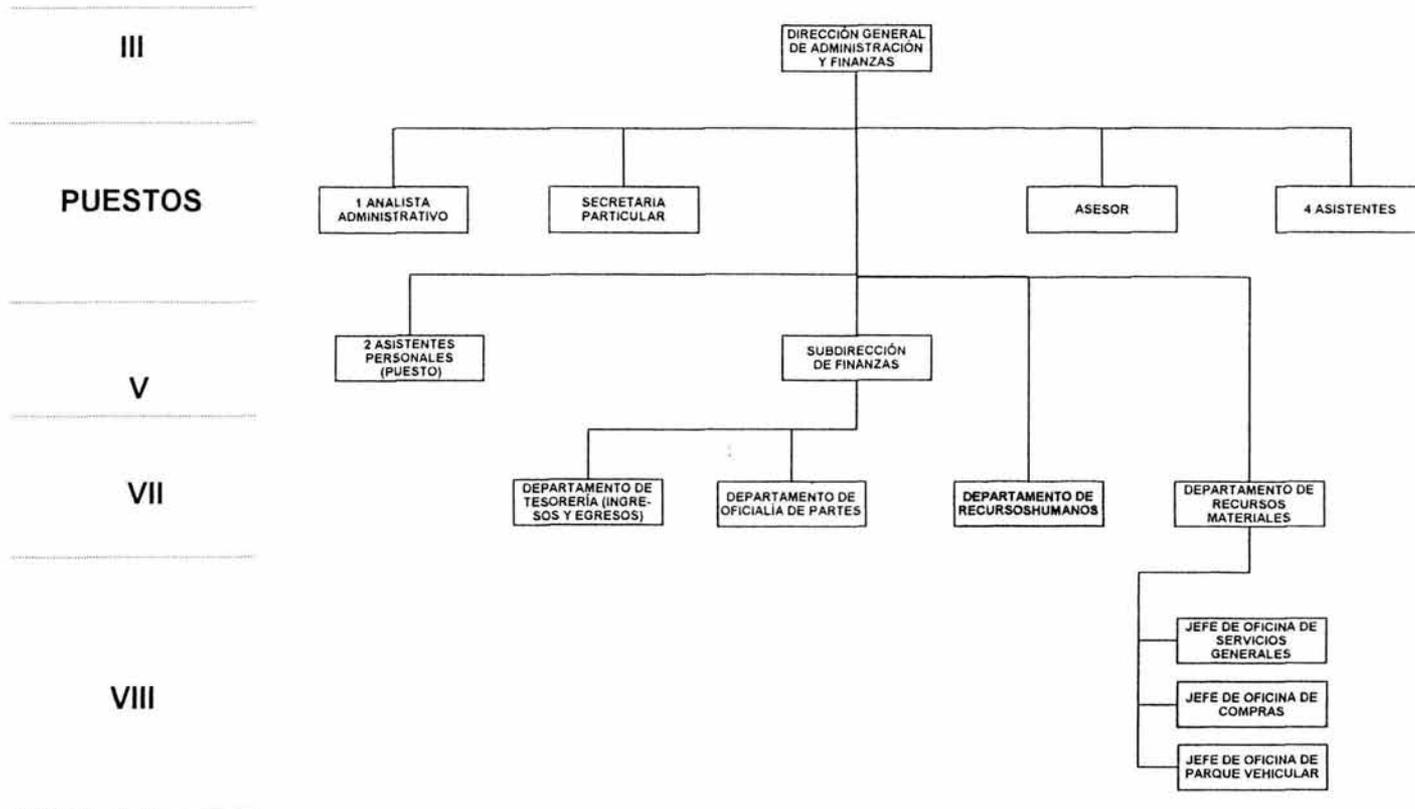
**S**

# ÓRGANO DE FISCALIZACIÓN SUPERIOR DEL ESTADO DE VERACRUZ - LLAVE



**ANEXO 1**

# ÓRGANO DE FISCALIZACIÓN SUPERIOR DEL ESTADO DE VERACRUZ - LLAVE



**ANEXO 1**

**Pág. 2 de 2**

**CONCENTRADO DE CARACTERÍSTICAS DEL PERSONAL DEL  
ÓRGANO DE FISCALIZACIÓN SUPERIOR DEL ESTADO DE VERACRUZ**

**ANEXO 2**  
**Página 1 de 3**

FACTOR	CARACTERÍSTICA	COMENTARIOS
ESCOLARIDAD	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 11 Personas con Maestría (6 %).</li> <li>• 11 Personas con Especialidad (6%).</li> <li>• 120 Personas con Licenciatura (64%).</li> <li>• 5 Personas con Carrera Inconclusa (3 %).</li> <li>• 21 Personas con Carrera Técnica (11 %).</li> <li>• 9 Personas con Preparatoria (4 %).</li> <li>• 12 Personas con Secundaria (6 %).</li> </ul>	<p>De conformidad a las características que presenta la estructura ocupacional del Órgano de Fiscalización Superior, en materia de Escolaridad, se deduce que este cuenta con un total de 142 Servidores Públicos que representan el 76% del total con un muy aceptable nivel académico, que contempla la Licenciatura con un 64%; con Especialidad 6% y el 6% restante con Maestría.</p> <p>Este aspecto positivo repercutirá en costo mínimos para el Órgano de Fiscalización en materia de capacitación y desde luego en un mejor y eficiente desempeño de funciones y responsabilidades de estos Servidores Públicos</p>
SEXO	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 112 Personas de sexo Masculino (60 %).</li> <li>• 76 Personas de sexo Femenino (40 %).</li> </ul>	<p>En términos porcentuales, la estructura organizacional del Órgano de Fiscalización Superior nos muestra un aceptable y recomendable equilibrio del personal existente por sexos, ya que en este país existen leyes que brindan igual oportunidad de trabajo, derechos y obligaciones sin distinción de sexo, si no más bien en su capacidad y preparación intelectual tanto del hombre como de la mujer.</p>

**CONCENTRADO DE CARACTERÍSTICAS DEL PERSONAL DEL  
ÓRGANO DE FISCALIZACIÓN SUPERIOR DEL ESTADO DE VERACRUZ**

**ANEXO 2**  
**Página 2 de 3**

FACTOR	CARACTERÍSTICA	COMENTARIOS
EDAD	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 13 Personas del rango de los 18 a 23 años (7%).</li> <li>• 119 Personas del rango de los 24 a 35 años (64%).</li> <li>• 18 Personas del rango de los 36 a 50 años (19%).</li> <li>• 13 Personas del rango de los 51 a 59 años (07%).</li> <li>• 5 Personas del rango de los 60 a 65 años (03%).</li> </ul>	<p>El personal cumple con la disposición legal de laborar una vez cumplidos los 18 años.</p> <p>El 64% del personal es gente joven, con 30 años factibles de trabajar en el Órgano y sin compromisos cercanos de jubilarse.</p> <p>El 19% del personal es gente con experiencia y con relativo corto tiempo para jubilarse.</p> <p>El 3% del personal, esta en posibilidad de jubilarse, con las implicaciones que conlleva su sustitución en materia de capacitación y experiencia, entre otros.</p> <p>Estos dos últimos intervalos, serían poco susceptibles de alcanzar los beneficios del Servicio Civil de Carrera.</p>
ESTADO CIVIL	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 92 Personas Casadas (49 %).</li> <li>• 3 Personas Divorciadas ( 2%).</li> <li>• 4 Personas en Unión Libre (2 %).</li> </ul>	<p>Personal que se deduce con cierta estabilidad, que le implica el matrimonio y que asume igualmente en el desempeño de sus funciones en el Órgano de Fiscalización Superior.</p> <p>Personal mínimo que no obstante los posibles prejuicios que su estado civil les genere en la sociedad, su trabajo debe ser independiente a tal situación.</p> <p>Personal mínimo que no obstante los posibles prejuicios que su estado civil les genere en la sociedad, su trabajo debe ser independiente a tal situación.</p>

**CONCENTRADO DE CARACTERÍSTICAS DEL PERSONAL DEL  
ÓRGANO DE FISCALIZACIÓN SUPERIOR DEL ESTADO DE VERACRUZ**

ANEXO 2

Página 3 de 3

FACTOR	CARACTERÍSTICAS	COMENTARIOS
ESTADO CIVIL	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 89 Personas Solteras (47 %).</li> </ul>	<p>Personal que se puede interpretar con un carácter relativamente inquieto y con menor grado de responsabilidad que los casados, pero también útil para la consecución de los fines del Órgano de Fiscalización Superior.</p>
ANTIGUEDAD	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 122 Personas ingresaron en el año 2000 (88 %).</li> <li>• 66 Personas ingresaron en el año 2001 (12 %).</li> </ul>	<p>De acuerdo a lo expresado por los representantes del Órgano de Fiscalización Superior, la antigüedad del personal, se toma a partir del 25 de mayo del 2000, fecha en que fue creado el Órgano, en sustitución de la Contaduría Mayor de Hacienda, por lo que la antigüedad del personal siguiendo este criterio sería de aproximadamente un año.</p> <p>Sin embargo, habría que tomar en cuenta que según el Artículo Octavo transitorio de la Ley de Fiscalización Superior para el Estado de Veracruz, establece que los <b>Servidores Públicos y demás personal de la Contaduría Mayor de hacienda pasarán a formar parte del Organo, respetándose sus derechos en los términos de ley.</b></p>

COMPARATIVO DE UNIDADES ADMINISTRATIVAS Y PUESTOS QUE CONFORMAN EL ÓRGANO DE FISCALIZACIÓN SUPERIOR DEL ESTADO DE VERACRUZ

ANEXO 3

PUESTOS	UNIDADES ADMINISTRATIVAS											TOTAL	
	AUDITORÍA GENERAL	SECRETARÍA TÉCNICA	UNIDAD DE DIFUSIÓN DE INFORMACIÓN	UNIDAD DE INFORMÁTICA	UNIDAD DE ORGANIZACIÓN, NORMATIVIDAD Y CAPACITACIÓN	AUDITORÍA ESPECIAL SOCIAL	DIRECCIÓN JURÍDICA	DIRECCIÓN DE AUDITORÍA DE OBRA PÚBLICA	DIRECCIÓN DE AUDITORÍA DE RECURSOS PÚBLICOS	DIRECCIÓN DE REGISTRO Y CONTROL DE PROGRAMAS	DIRECCIÓN DE ADMINISTRACIÓN Y FINANZAS		AUDITORÍA ESPECIAL DESEMPEÑO
Auditor General	1												1
Auditor Especial						1							1
Director						1	1	1	1	1	1	V	6
Secretario Técnico		1											1
Subdirector								2		1			3
Jefe de Unidad			1	1	1				2				5
Jefe de Departamento										1	A		1
Jefe de Oficina de Partes										1			1
Jefe de Egresos										1			1
Jefe de Compras										1			1
Asesor			1									C	1
Asesor Técnico						3		3		1			7
Asesor Jurídico							9						9
Supervisor									12				12
Supervisor de Control de Mobiliario y Equipo										1	A		1
Supervisor del Parque Vehicular										1			1
Supervisor de Servicios Generales										1			1
Auditor									41				41
Auditor Técnico								5				N	5
Coordinador									1				1
Coordinador de Desarrollo de Sistemas				1									1
Analista			1		5			2		6	1		15
Analista de Sistemas									7	2		T	9
Analista de Auditoría									2				2
Analista Programador				4									4
Analista Técnico, Contable y Financiero		3											3
Analista Contable										1	E		1
Analista Financiero										1			1
Analista de Recursos Humanos										1			1
Analista Administrativo										2			2
Encargado de Traslado de Valores										1			1
Encargado de Abastecimiento										1			1
Encargado de Control y Registro										3			3
Encargado de Almacén										1			1
Encargado del Parque Vehicular										1			1
Programador										1			1
Asistente Personal	7	1						1			4		13
Asistente				1					2		2		5
Secretaría Particular	2		1	1		2		3		2	2		13
<b>TOTAL</b>	<b>10</b>	<b>5</b>	<b>4</b>	<b>8</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	<b>10</b>	<b>17</b>	<b>66</b>	<b>14</b>	<b>31</b>		<b>178</b>
<b>%</b>	<b>5.62</b>	<b>2.81</b>	<b>2.25</b>	<b>4.49</b>	<b>3.37</b>	<b>3.93</b>	<b>5.62</b>	<b>9.55</b>	<b>37.08</b>	<b>7.87</b>	<b>17.42</b>	<b>0</b>	<b>100</b>

## ANÁLITICO DE VARIACIONES DE PUESTOS Y/O CATEGORÍAS

No.	DESCRIPCIÓN	No. DE PLAZAS	SUELDO	% VARIACIÓN
1	DIRECTOR A	8	48,630.00	7.35%
2	DIRECTOR B	1	45,300.00	
3	SUBDIRECTOR A1	1	47,890.00	5.72%
4	SUBDIRECTOR A	1	45,300.00	23.59%
5	SUBDIRECTOR B	1	36,654.90	11.58%
6	SUBDIRECTOR C	3	32,850.00	25.38%
7	SUBDIRECTOR D	1	26,199.90	
8	SUPERVISOR DE PROG.	1	40,320.00	22.78%
9	JEFE DE UNIDAD A	1	32,840.10	14.75%
10	JEFE DE UNIDAD B	1	28,620.00	51.19%
11	JEFE DE UNIDAD C	1	18,930.00	8.08%
12	JEFE DE UNIDAD D	1	17,514.90	0.14%
13	JEFE DE UNIDAD E	1	17,490.00	
14	JEFE DE DEPTO A	1	21,530.10	31.56%
15	JEFE DE DEPTO B	2	16,365.00	11.71%
16	JEFE DE DEPTO C	1	14,649.90	
17	ASESOR A	1	29,960.10	14.35%
18	ASESOR B	1	26,199.90	15.85%
19	ASESOR C	1	22,614.90	5.04%
20	ASESOR D	1	21,530.10	47.27%
21	ASESOR E	1	14,619.90	6.33%
22	ASESOR F	1	13,749.90	2.92%
23	ASESOR G	1	13,359.90	74.15%
24	ASESOR H	1	7,671.30	10.46%
25	ASESOR I	1	6,945.00	8.85%
26	ASESOR J	1	6,380.10	2.08%
27	ASESOR K	1	6,249.90	60.87%
28	ASESOR L	2	3,885.00	
29	SUPERVISOR A	2	14,649.90	6.74%
30	SUPERVISOR B	1	13,725.00	12.13%
31	SUPERVISOR C	1	12,240.00	15.36%
32	SUPERVISOR D	3	10,610.10	4.74%
33	SUPERVISOR E	1	10,130.10	2.95%
34	SUPERVISOR F	2	9,840.00	7.89%
35	SUPERVISOR G	3	9,120.00	0.50%

## ANALÍTICO DE VARIACIONES DE PUESTOS Y/O CATEGORÍAS

No.	DESCRIPCIÓN	No. DE PLAZAS	SUELDO	% VARIACIÓN
36	SUPERVISOR H	1	9,075.00	
37	AUDITOR A	0	10,194.90	12.46%
38	AUDITOR B	1	9,065.10	4.20%
39	AUDITOR C	1	8,700.00	3.63%
40	AUDITOR D	0	8,394.90	9.74%
41	AUDITOR E	0	7,650.00	0.92%
42	AUDITOR F	1	7,580.10	9.38%
43	AUDITOR G	10	6,930.00	11.15%
44	AUDITOR H	2	6,234.90	5.67%
45	AUDITOR I	2	5,900.10	21.91%
46	AUDITOR J	22	4,839.90	24.58%
47	AUDITOR K	7	3,885.00	
48	COORDINADOR A1	1	21,530.10	118.69%
49	COORDINADOR A	1	9,845.10	
50	ANALISTA A	2	18,920.10	58.99%
51	ANALISTA B	1	11,900.10	15.31%
52	ANALISTA C	3	10,320.00	13.22%
53	ANALISTA D	1	9,114.90	8.38%
54	ANALISTA E	1	8,409.90	9.65%
55	ANALISTA F	3	7,670.10	0.26%
56	ANALISTA F1	1	7,650.00	5.88%
57	ANALISTA G	1	7,224.90	3.06%
58	ANALISTA H	1	7,010.10	0.94%
59	ANALISTA I	3	6,945.00	11.12%
60	ANALISTA J	4	6,249.90	5.75%
61	ANALISTA K	1	5,910.00	15.88%
62	ANALISTA L	4	5,100.00	0.41%
63	ANALISTA L1	0	5,079.00	30.73%
64	ANALISTA M	2	3,885.00	11.96%
65	ANALISTA N	1	3,470.10	
66	ANALISTA EN SIST.A	1	6,945.00	11.12%
67	ANALISTA EN SIST.B	1	6,249.90	34.26%
68	ANALISTA EN SIST.C	1	4,655.10	11.63%
69	ANALISTA EN SIST.D	1	4,170.00	20.00%
70	ANALISTA EN SIST.E	1	3,474.90	7.58%
71	ANALISTA EN SIST.F	1	3,230.10	20.30%
72	ANALISTA EN SIST.G	3	2,685.00	

## ANALÍTICO DE VARIACIONES DE PUESTOS Y/O CATEGORÍAS

No.	DESCRIPCIÓN	No. DE PLAZAS	SUELDO	% VARIACIÓN
73	ENCARGADO A	1	11,424.90	48.95%
74	ENCARGADO B	1	7,670.10	9.73%
75	ENCARGADO C	1	6,990.00	118.10%
76	ENCARGADO D	1	3,204.90	11.48%
77	ENCARGADO E	3	2,874.90	
78	PROGRAMADOR	1	7,740.00	
79	ASISTENTE A1	1	11,620.00	37.76%
80	ASISTENTE A	1	8,435.10	8.77%
81	ASISTENTE B	1	7,755.00	1.04%
82	ASISTENTE C	2	7,674.90	20.29%
83	ASISTENTE D1	1	6,380.10	0.63%
84	ASISTENTE D	1	6,339.90	1.27%
85	ASISTENTE E	3	6,260.10	50.12%
86	ASISTENTE F	1	4,170.00	18.80%
87	ASISTENTE G	1	3,510.00	0.58%
88	ASISTENTE H	1	3,489.90	33.20%
89	ASISTENTE I	4	2,620.00	
90	SECRETARIA PART.A	1	8,450.10	23.45%
91	SECRETARIA PART.B	1	6,845.00	74.84%
92	SECRETARIA PART.C1	1	3,915.00	0.38%
93	SECRETARIA PART.C	1	3,900.00	20.74%
94	SECRETARIA PART.D	3	3,230.10	1.89%
95	SECRETARIA PART.E	2	3,170.10	1.93%
96	SECRETARIA PART.F	2	3,110.10	7.06%
97	SECRETARIA PART.G	2	2,904.90	1.39%
98	SECRETARIA PART.H	1	2,865.00	
	<b>TOTALES</b>	<b>178</b>		

## ANALÍTICO DE VARIACIONES SALARIALES

Nº.	DESCRIPCIÓN	Nº. DE PLAZAS	SUELDO	% VARIACIÓN	OBSERVACIONES
1	DIRECTOR A	8	48,630.00		
3	SUBDIRECTOR A1	1	47,890.00	1.55%	
2	DIRECTOR B	1	45,300.00	5.72%	Un Subdirector A1 con sueldo mayor que un Director B resulta incongruente que el Director B y el Subdirector A ganen lo mismo, ya que no tienen las mismas funciones, ni responsabilidades; y esto podría provocar inconformidades y falta de estímulo para los Servidores Públicos.
4	SUBDIRECTOR A	1	45,300.00		
8	SUPERVISOR DE PROG.	1	40,320.00	12.35%	
5	SUBDIRECTOR B	1	36,654.90	10.00%	
6	SUBDIRECTOR C	3	32,850.00	11.58%	
9	JEFE DE UNIDAD A	1	32,840.10	0.03%	
17	ASESOR A	1	29,980.10	9.61%	
10	JEFE DE UNIDAD B	1	28,620.00	4.68%	
7	SUBDIRECTOR D	1	28,199.90	9.24%	Resulta incongruente que el Subdirector D y el Asesor B tenga un sueldo igual, ya que no tienen las mismas funciones, ni responsabilidades; y esto podría provocar inconformidades y una falta de estímulo para los Servidores Públicos.
18	ASESOR B	1	28,199.90		
19	ASESOR C	1	22,614.90	15.85%	
14	JEFE DE DEPTO A	1	21,530.10	5.04%	Resulta incongruente que el Jefe de Depto. A, el Asesor D y el Coordinador A1 devenguen un mismo sueldo, ya que no tienen las mismas funciones, ni responsabilidades; y esto podría provocar inconformidades y falta de estímulo para los Servidores Públicos.
20	ASESOR D	1	21,530.10		
48	COORDINADOR A1	1	21,530.10		
11	JEFE DE UNIDAD C	1	18,930.00	13.74%	
50	ANALISTA A	2	18,920.10	0.05%	
12	JEFE DE UNIDAD D	1	17,514.90	8.02%	
13	JEFE DE UNIDAD E	1	17,490.00	0.14%	
15	JEFE DE DEPTO B	2	16,365.00	6.87%	
16	JEFE DE DEPTO C	1	14,649.90	11.71%	Resulta incongruente que el Jefe de Depto. C y el Supervisor A devenguen un mismo sueldo, ya que no tienen las mismas funciones, ni responsabilidades; y esto podría provocar inconformidades y una falta de estímulo para los Servidores Públicos.
29	SUPERVISOR A	2	14,649.90		
21	ASESOR E	1	14,619.90	0.21%	
22	ASESOR F	1	13,749.90	6.33%	
30	SUPERVISOR B	1	13,725.00	0.18%	
23	ASESOR G	1	13,359.90	2.73%	
31	SUPERVISOR C	1	12,240.00	9.15%	
51	ANALISTA B	1	11,900.10	2.86%	
79	ASISTENTE A1	1	11,620.00	2.41%	
73	ENCARGADO A	1	11,424.90	1.71%	
32	SUPERVISOR D	3	10,610.10	7.68%	
52	ANALISTA C	3	10,320.00	2.81%	
37	AUDITOR A	0	10,194.90	1.23%	
33	SUPERVISOR E	1	10,130.10	0.64%	
49	COORDINADOR A	1	9,845.10	2.89%	

## ANALÍTICO DE VARIACIONES SALARIALES

No.	DESCRIPCIÓN	No. DE PLAZAS	SUELDO	% VARIACIÓN	OBSERVACIONES
34	SUPERVISOR F	2	9,840.00	0.05%	
35	SUPERVISOR G	3	9,120.00	7.89%	
53	ANALISTA D	1	9,114.90	0.06%	
36	SUPERVISOR H	1	9,075.00	0.44%	
38	AUDITOR B	1	9,065.10	0.11%	
39	AUDITOR C	1	8,700.00	4.20%	
90	SECRETARIA PART.A	1	8,450.10	2.96%	
80	ASISTENTE A	1	8,435.10	0.18%	
54	ANALISTA E	1	8,409.90	0.30%	
40	AUDITOR D	0	8,394.90	0.18%	
81	ASISTENTE B	1	7,755.00	8.25%	
78	PROGRAMADOR	1	7,740.00	0.19%	
82	ASISTENTE C	2	7,674.90	0.85%	
24	ASESOR H	1	7,671.30	0.05%	
55	ANALISTA F	3	7,670.10	0.02%	No es adecuado que el Analista F y el Encargado B devenguen un mismo sueldo, ya que no tienen las mismas funciones, ni responsabilidades; y esto podría provocar inconformidades y una falta de estímulo para los Servidores Públicos.
74	ENCARGADO B	1	7,670.10		
41	AUDITOR E	0	7,650.00	0.26%	
56	ANALISTA F1	1	7,650.00		
42	AUDITOR F	1	7,580.10	0.92%	
57	ANALISTA G	1	7,224.90	4.92%	
58	ANALISTA H	1	7,010.10	3.06%	
75	ENCARGADO C	1	6,990.00	0.29%	
25	ASESOR I	1	6,945.00	0.65%	
59	ANALISTA I	3	6,945.00		
66	ANALISTA EN SIST.A	1	6,945.00		
43	AUDITOR G	10	6,930.00	0.22%	
91	SECRETARIA PART.B	1	6,845.00	1.24%	
26	ASESOR J	1	6,380.10	7.29%	
83	ASISTENTE D1	1	6,380.10	0.00%	
84	ASISTENTE D	1	6,339.90	0.63%	
85	ASISTENTE E	3	6,260.10	1.27%	
27	ASESOR K	1	6,249.90	0.16%	
60	ANALISTA J	4	6,249.90		
67	ANALISTA EN SIST.B	1	6,249.90		
44	AUDITOR H	2	6,234.90	0.24%	
61	ANALISTA K	1	5,910.00	5.50%	
45	AUDITOR I	2	5,900.10	0.17%	
62	ANALISTA L	4	5,100.00	15.69%	
63	ANALISTA L1	0	5,079.00	0.41%	
46	AUDITOR J	22	4,839.90	4.94%	
68	ANALISTA EN SIST.C	1	4,655.10	3.97%	
69	ANALISTA EN SIST.D	1	4,170.00	11.63%	
86	ASISTENTE F	1	4,170.00		
92	SECRETARIA PART.C1	1	3,915.00	6.51%	

## ANALÍTICO DE VARIACIONES SALARIALES

No.	DESCRIPCIÓN	No. DE PLAZAS	SUELDO	% VARIACIÓN	OBSERVACIONES
93	SECRETARIA PART.C	1	3,900.00	0.38%	
28	ASESOR L	2	3,885.00	0.39%	
47	AUDITOR K	7	3,885.00		
64	ANALISTA M	2	3,885.00		
87	ASISTENTE G	1	3,510.00	10.68%	
88	ASISTENTE H	1	3,489.90	0.58%	
70	ANALISTA EN SIST.E	1	3,474.90	0.43%	
65	ANALISTA N	1	3,470.10	0.14%	
71	ANALISTA EN SIST.F	1	3,230.10	7.43%	
94	SECRETARIA PART.D	3	3,230.10		
76	ENCARGADO D	1	3,204.90	0.79%	
95	SECRETARIA PART.E	2	3,170.10	1.10%	
96	SECRETARIA PART.F	2	3,110.10	1.93%	
97	SECRETARIA PART.G	2	2,904.90	7.06%	
77	ENCARGADO E	3	2,874.90	1.04%	
98	SECRETARIA PART.H	1	2,865.00	0.35%	
72	ANALISTA EN SIST.G	3	2,685.00	6.70%	
89	ASISTENTE I	4	2,620.00	2.48%	
	<b>TOTALES</b>	<b>178</b>			

**COMENTARIO GENERAL:**  
EXISTEN VARIACIONES INCONSISTENTES, SIN NINGUNA TENDENCIA MARCADA ENTRE LOS PUESTOS/CATEGORIAS, ADEMÁS DE DETECTARSE PUESTOS CON SUELDOS SIMILARES PERO CON NIVELES JERÁRQUICOS DIFERENTES, ENTRE LOS CUALES SE IDENTIFICAN PUESTOS DE MANDOS MEDIOS CON OPERATIVOS QUE PRESENTAN ESTA SITUACIÓN

**PROPUESTA DE CATÁLOGO DE PUESTOS PARA EL ÓRGANO DE FISCALIZACIÓN  
SUPERIOR DEL ESTADO DE VERACRUZ**

**ANEXO 6**

Página 1 de 5

<b>PUESTO / CATEGORÍA ORFIS</b>	<b>PROPUESTA</b>	<b>OBSERVACIONES</b>
Auditor General	Auditor General	
Auditor Especial	Auditor Especial	<ul style="list-style-type: none"> <li>Esta homologación propuesta, se realiza en virtud de que en el proyecto de Reglamento Interior, ya se le cataloga al Director como Director General.</li> </ul>
Director A Director B	Director General	<ul style="list-style-type: none"> <li>Aunque en el organigrama del ORFIS aparecen dos puestos, se considera uno sólo porque desempeñan las mismas funciones, además de que una de las áreas está vacante.</li> </ul>
Subdirector A1 Subdirector A Subdirector B Subdirector C Subdirector D	Director de área	<ul style="list-style-type: none"> <li>Como consecuencia del cambio de Director a Director General, se deduce también lo sucesivo con el puesto de Subdirector a Director, e inclusive en el caso de Jefe de Departamento a Subdirector, ya se identifica en algunos listados proporcionados.</li> </ul>
Supervisor de Programas	Subdirector	<ul style="list-style-type: none"> <li>Representado como Unidad Administrativa en el organigrama, sin embargo, sólo es una persona y como se representa en el área staff con otras áreas de nivel Subdirector, se sugiere ubicarlo como tal.</li> </ul>
Jefe de Unidad A Jefe de Unidad B Jefe de Unidad C Jefe de Unidad D		<ul style="list-style-type: none"> <li>Propuesta sugerida como consecuencia de la renivelación comentada en los párrafos anteriores.</li> </ul>
Jefe de Departamento A Jefe de Departamento B Jefe de Departamento C	Jefe de Departamento	

**PROPUESTA DE CATÁLOGO DE PUESTOS PARA EL ÓRGANO DE FISCALIZACIÓN SUPERIOR DEL ESTADO DE VERACRUZ**

<b>PUESTO / CATEGORÍA ORFIS</b>	<b>PROPUESTA</b>	<b>OBSERVACIONES</b>
Asesor A Asesor B Asesor C Asesor D Asesor E Asesor F Asesor G Asesor H Asesor I Asesor J Asesor K Asesor L	Asesor del Auditor General Asesor del Auditor Especial	<ul style="list-style-type: none"> <li>Se considera que por la estructura ocupacional y características del Órgano de Fiscalización Superior, así como con criterios de optimización de recursos, sólo los Auditores General y Especial debieran tener Asesores.</li> </ul>
Supervisor A Supervisor B Supervisor C Supervisor D Supervisor E Supervisor F Supervisor G Supervisor H	Supervisor de Auditoría Supervisor Técnico	<ul style="list-style-type: none"> <li>Se considerarán sólo dos categorías de supervisores; el de Auditoría para las áreas sustantivas y el técnico, para el caso de las áreas de apoyo o administrativas.</li> </ul>

**PROPUESTA DE CATÁLOGO DE PUESTOS PARA EL ÓRGANO DE FISCALIZACIÓN  
SUPERIOR DEL ESTADO DE VERACRUZ**

Página 3 de 5

<b>PUESTO / CATEGORÍA ORFIS</b>	<b>PROPUESTA</b>	<b>OBSERVACIONES</b>
Auditor A Auditor B Auditor C Auditor D Auditor E Auditor F Auditor G Auditor H Auditor I Auditor J Auditor K	Auditor Especializado Auditor	<ul style="list-style-type: none"> <li>Propuesta que se efectúa con el fin de minimizar tanta categoría de Auditor con sus implícitas diferencias salariales.</li> </ul>
Coordinador A1 Coordinador A	Supervisor Técnico	<ul style="list-style-type: none"> <li>Se sugiere que se fusionen estos puestos y se incluyan en el puesto de Supervisor, en virtud de que la actividad de coordinar está implícita en el puesto mencionado y podría prestarse a duplicidad de funciones.</li> </ul>
Analista A Analista B Analista C Analista D Analista E Analista F Analista F1 Analista G Analista H Analista I	Analista Técnico Analista Especializado	<ul style="list-style-type: none"> <li>Se sugiere su compactación para evitar esta proliferación de categorías y sueldos, además de delimitar adecuadamente funciones y obligaciones con su correspondiente sueldo.</li> </ul>

**PROPUESTA DE CATÁLOGO DE PUESTOS PARA EL ÓRGANO DE FISCALIZACIÓN  
SUPERIOR DEL ESTADO DE VERACRUZ**

<b>PUESTO / CATEGORÍA ORFIS</b>	<b>PROPUESTA</b>	<b>OBSERVACIONES</b>
Analista J Analista K Analista L Analista L1 Analista M Analista N		
Analista en Sistemas A Analista en Sistemas B Analista en Sistemas C Analista en Sistemas D Analista en Sistemas E Analista en Sistemas F Analista en Sistemas G	Analista Especializado	<ul style="list-style-type: none"> <li>Se observa que las actividades de los analistas son similares, lo que variaría en cuanto a la determinación de sueldos sería la especialización que tengan sobre alguna materia, por eso se propone que los analistas en sistemas se unifiquen en el puesto de Analista Especializado.</li> </ul>
Encargado A Encargado B Encargado C Encargado D Encargado E	Encargado	<ul style="list-style-type: none"> <li>Resulta conveniente nivelar el sueldo, debido a que las funciones del puesto son las mismas, aunque enfocadas a diferentes áreas.</li> </ul>
Programador	Analista Especializado	<ul style="list-style-type: none"> <li>Se infiere que las actividades que se realizan en este puesto son semejantes a las de un Analista Especializado, por ello se propone incluirlo en este puesto.</li> </ul>

**PROPUESTA DE CATÁLOGO DE PUESTOS PARA EL ÓRGANO DE FISCALIZACIÓN  
SUPERIOR DEL ESTADO DE VERACRUZ**

<b>PUESTO / CATEGORÍA ORFIS</b>	<b>PROPUESTA</b>	<b>OBSERVACIONES</b>
Asistente A1 Asistente A Asistente B Asistente C Asistente D Asistente D1 Asistente E Asistente F Asistente G Asistente H Asistente I	Auxiliar administrativo	<ul style="list-style-type: none"> <li>Existe demasiada diferencia en cuanto a sueldos y se considera que desempeñan las mismas funciones; además, muchos de los denominados Asistentes por el ORFIS, no debieran caer en este rubro. Con la información obtenida, puede observarse que se incluyen en éste puestos como mensajeros, chóferes, etc., los cuales debieran ser más específicos en cada una de sus denominaciones.</li> </ul> <p>Tal propuesta se hace en virtud de que con la información disponible, se deduce que estos puestos son choferes, mensajeros e intendentes, o que desarrollan determinados oficios.</p>
Secretaría Particular A Secretaría Particular B Secretaría Particular C1 Secretaría Particular C Secretaría Particular D Secretaría Particular E Secretaría Particular F Secretaría Particular G Secretaría Particular H	Secretaría del Auditor General Secretaría del Auditor Especial Secretaría de Director General Secretaría de Director de Área Secretaría de Subdirector	<ul style="list-style-type: none"> <li>Se expresa la conveniencia de conservar estos puestos, pero sólo en los niveles jerárquicos mencionados debido a que las funciones a realizar son similares, pero depende del nivel jerárquico el que sean mayores responsabilidades.</li> </ul>

**IDENTIFICACIÓN DE FORTALEZAS, OPORTUNIDADES, DEBILIDADES Y AMENAZAS EN EL  
CONTEXTO DE LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS DEL ÓRGANO DE  
FISCALIZACIÓN SUPERIOR DEL ESTADO DE VERACRUZ**

**ANEXO 7**

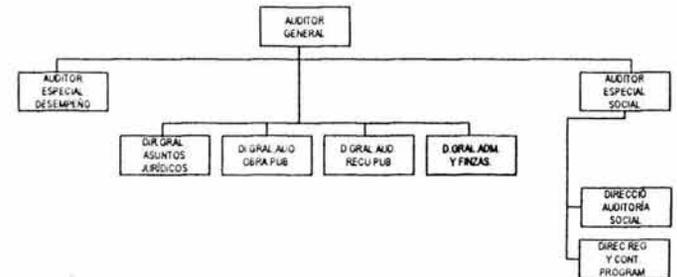
DOCUMENTO / FACTOR	EVALUACIÓN	DOCUMENTAL	FORTALEZA	OPORTUNIDAD	DEBILIDAD	AMENAZA
<b>I. BASE LEGAL</b>						
1. CONSTITUCIÓN POLÍTICA DE LOS ESTADOS UNIDOS MEXICANOS		X	X			
2. CONSTITUCIÓN POLÍTICA DEL ESTADO LIBRE Y SOBERANO DE VERACRUZ LLAVE		X	X			
3. LEY DE FISCALIZACIÓN SUPERIOR PARA EL ESTADO DE VERACRUZ LLAVE		X	X			
4. REGLAMENTO INTERIOR DEL ÓRGANO DE FISCALIZACIÓN SUPERIOR DEL ESTADO		X	X			
<b>II. BASE NORMATIVA</b>						
5. OFICIOS CIRCULARES		X	X			
6. DOCUMENTACIÓN E INFORMACIÓN COMPLEMENTARIA						
A) LEY ESTATAL DEL SERVICIO CIVIL DE VERACRUZ		X	X			
B) LEY No. 20 DE PENSIONES DEL ESTADO		X	X			
C) LEY No. 36 DE RESPONSABILIDADES DE LOS SERVIDORES PÚBLICOS DEL ESTADO		X	X			
D) MARCO NORMATIVO DE PERCEPCIONES Y DEDUCCIONES (SECRETARÍA DE FINANZAS Y PLANEACIÓN DEL GOBIERNO DE VERACRUZ- LLAVE)		X	X			
<b>III. BASE ADMINISTRATIVA</b>						
7. ORGANIGRAMA DEL ÓRGANO DE FISCALIZACIÓN SUPERIOR DEL ESTADO DE VERACRUZ		X	X			
8. GUÍAS DE OPERACIÓN						
A) PROCEDIMIENTO PARA RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN, CONTRATACIÓN DEL PERSONAL		X	X			
B) PROCEDIMIENTO PARA EVALUACIÓN DE MÉRITOS DEL PERSONAL		X	X			
9. BASE DE DATOS SOBRE LAS CARACTERÍSTICAS DEL PERSONAL DEL ÓRGANO						
A) LISTADO DE CATEGORÍAS Y SUELDOS		X	X			
B) LISTADO DE PERSONAL POR UNIDAD ADMINISTRATIVA Y NOMBRE		X	X			
C) LISTADO DE PERSONAL POR ESTADO CIVIL		X	X			
D) LISTADO DE PERSONAL POR GÉNERO		X	X			
E) LISTADO DE PERSONAL POR RANGO DE ACTIVIDADES		X	X			
F) LISTADO DE PERSONAL POR NIVEL ACADÉMICO		X	X			
G) LISTADO DE PERSONAL POR EDAD		X	X			
H) PLANTILLA DE PERSONAL		X	X			
10. ESTRUCTURA ORGÁNICA DEL ÁREA DE RECURSOS HUMANOS		X			X	
11. PLANEACIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS					X	X
12. CATÁLOGO DE PUESTOS					X	X
13. CATÁLOGO DE CATEGORÍAS					X	
14. GUÍA PARA LA VALUACIÓN DE PUESTOS					X	X
15. GUÍA PARA LA INDUCCIÓN DEL PERSONAL					X	
16. GUÍA PARA LA CAPACITACIÓN DEL PERSONAL					X	X
17. GUÍA PARA LA DETERMINACIÓN DE SUELDOS					X	X
18. GUÍA PARA LAS PRESTACIONES					X	
19. GUÍA PARA EL CONTROL DE PERSONAL					X	X
20. GUÍA DE OPERACIÓN DEL SISTEMA ESCALAFONARIO					X	X
21. GUÍA DE OPERACIÓN PARA JUBILACIONES Y PENSIONES					X	
22. REGLAMENTO DE OPERACIÓN DEL SERVICIO CIVIL DE CARRERA					X	X
23. COMISIÓN DEL SERVICIO CIVIL DE CARRERA					X	X
24. VOLUNTAD POLÍTICA Y PERSONAL DEL AUDITOR GENERAL Y DEL CUERPO DIRECTIVO PARA LA INSTRUMENTACIÓN DEL SERVICIO CIVIL DE CARRERA				X		
25. SENSIBILIZACIÓN Y CONCIENCIACIÓN PARA EL DESARROLLO Y SUPERACIÓN PROFESIONAL DEL PERSONAL				X		
26. PLAN VERACRUZANO DE DESARROLLO				X		
27. SOCIEDAD EVALUADORA DE GESTIONES GUBERNAMENTALES				X		
<b>TOTALES</b>		<b>21</b>	<b>20</b>	<b>4</b>	<b>14</b>	<b>9</b>

***DIRECTOR GENERAL  
DE ADMINISTRACIÓN Y  
FINANZAS***

ANEXO 8

**DENOMINACIÓN:** DIRECTOR GRAL. DE ADMON. Y FINANZAS

**FECHA DE ACTUALIZACIÓN:** OCTUBRE DEL 2002

DATOS GENERALES DEL PUESTO	UBICACIÓN ORGANIZACIONAL	NIVEL JERÁRQUICO
<p><b>PUESTO AL QUE REPORTA:</b> AUDITOR GENERAL</p> <p><b>PUESTOS QUE LE REPORTAN:</b> SUBDIRECTORES Y/O JEFES DE UNIDAD Y/O JEFES DE DEPARTAMENTOS</p> <p><b>TOTAL DE SUBORDINADOS:</b> VARIABLES</p> <p><b>COORDINACIÓN CON OTROS PUESTOS:</b> AUDITOR ESPECIALES (DESEMPEÑO, SOCIAL)</p>		<p>I</p> <p>II</p> <p>III</p> <p>IV</p>

## REQUERIMIENTOS DEL PUESTO

PERSONALES Y ACADÉMICOS
<p><b>EDAD:</b> MÍNIMA 45 AÑOS</p> <p><b>SEXO:</b> INDISTINTO</p> <p><b>GRADO DE ESTUDIOS:</b> LIC. ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS, ECONOMISTA, CONTADOR PÚBLICOS O PUESTO SIMILAR; DE PREFERENCIA CON ESTUDIOS DE POSGRADO</p> <p><b>CAPACITACIÓN:</b> MANEJO DE PERSONAL, FINANZAS, LEYES Y REFORMAS FISCALES; LEY DE PENSIONES Y JUBILACIONES, LEY DE ADQUISICIONES Y OBRAS PÚBLICAS; ENTRE OTRAS.</p>

REQUISITOS ESPECÍFICOS
<p><b>EXPERIENCIA MÍNIMA:</b> 3 AÑOS COMO DIRECTOR DE ÁREA O PUESTO SIMILAR</p> <p><b>COMPROBANTE DE ESTUDIOS:</b> TÍTULO Y CONSTANCIA DE POSGRADO</p> <p><b>APROBACIÓN DE EXÁMENES:</b> AQUELLOS QUE SE CONSIDEREN NECESARIOS COMO TEST DE COLORES DE LUSCHER, TEST DE COMPRENSIÓN Y DISCERNIMIENTO DE FLANAGAN, WECHSLER ADULT INTELLIGENCE SCALE PRUEBA 7, TEST DE 16 FACTORES DE PERSONALIDAD, INVENTARIO MULTIFÁSICO DE LA PERSONALIDAD.</p>

LOS SIGUIENTES SON LOS GRADOS ESPECÍFICOS DE LOS FACTORES CON LOS QUE SE IDENTIFICAN LAS CARACTERÍSTICAS PROPIAS DEL PUESTO, MISMO QUE SE DEFINIERON CON BASE A LAS FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES QUE TIENE Y QUE SON LA BASE PARA LLEVAR A CABO LA VALUACIÓN CORRESPONDIENTE.

### 1 CONOCIMIENTOS

PARA DESEMPEÑAR EL PUESTO DE DIRECTOR GENERAL, SE REQUIERE ADEMÁS DE LA LICENCIATURA CON TÍTULO, ESTUDIOS CON NIVEL DE MAESTRÍA.

### 2 INFORMACIÓN CONFIDENCIAL

ESTE PUESTO MANEJA INFORMACIÓN SENSITIVA DONDE UTILIZA SU CRITERIO PARA DETERMINAR SI DEBE DIVULGAR Y A QUIENES, YA QUE SU INDISCRECIÓN PUEDE CAUSAR PROBLEMAS DE GRAN SERIEDAD Y DE REPERCUSSION GENERAL FUERA DEL ÓRGANO DE FISCALIZACIÓN SUPERIOR.

### 3 EXPERIENCIA

EL PUESTO REQUIERE DE HABER OCUPADO COMO MÍNIMO TRES O CUATRO PUESTOS O NIVELES INMEDIATOS INFERIORES.

### 4 ÉTICA PROFESIONAL

EL ASPIRANTE A OCUPAR EL PUESTO DEBERÁ DEMOSTRAR SER UNA PERSONA HONESTA Y HONORABLE; INFLEXIBLE A TODA ACCIÓN DE CORRUPCIÓN; E INCAPAZ DE UTILIZAR LA INFORMACIÓN CONFIDENCIAL EN BENEFICIO PROPIO O DE TERCERAS PERSONAS YA QUE EXISTE LA CONSTANTE OPORTUNIDAD DE RECIBIR FAVORES Y/O CANTIDADES IMPORTANTES A CAMBIO DE ACCIONES DESHONESTAS.

### 5 TOMA DE DECISIONES

LA ACTUACIÓN DEL DIRECTOR DE ADMINISTRACIÓN Y FINANZAS IMPLICA LA APLICACIÓN DE CRITERIOS OCASIONALMENTE; ASÍ MISMO EL OCUPANTE DEL PUESTO DEBERÁ SUJETARSE A PROCEDIMIENTOS, NORMAS Y POLÍTICAS PREESTABLECIDAS, TENIENDO EN CUENTA QUE LOS ASUNTOS QUE SE TRATA EN DICHA DIRECCIÓN PUEDEN AFECTAR EL ÁREA ORGANIZACIONAL QUE DIRIGE; POR LO QUE UNA DECISIÓN MAL TOMADA PUEDE AFECTAR COSTOS DE MANERA IMPORTANTE.

### 6 CONDICIONES AMBIENTALES

EL TRABAJO QUE CONLLEVA EL PUESTO SE DESARROLLA EN UN AMBIENTE NORMAL DE TRABAJO, POR LO QUE PRÁCTICAMENTE NO EXISTEN RIESGOS DE TRABAJO.

### 7 TRABAJO BAJO PRESIÓN

EL DESEMPEÑO DEL PUESTO ES OBJETO DE PRESIÓN CONSTANTE, QUE REPRESENTAN MÁS DEL 50% DEL TIEMPO NORMAL DE TRABAJO. DADAS LAS EXIGENCIAS DEL PUESTO, ES NECESARIO ESTABLECER Y CAMBIAR PRIORIDADES DE PROGRAMAS DE TRABAJO PARA LOGRAR OBJETIVOS.

### 8 ESFUERZO

EL OCUPANTE DEL PUESTO REQUIERE UN ALTO GRADO DE CONCENTRACIÓN, YA QUE EXISTE LA POSIBILIDAD DE COMETER ERRORES IMPORTANTES QUE AFECTEN EL FUNCIONAMIENTO Y LOGRO DE LOS OBJETIVOS Y METAS DEL ÓRGANO DE FISCALIZACIÓN SUPERIOR.

### 9 SOLUCIÓN DE PROBLEMAS

PARA EL DESEMPEÑO DEL PUESTO, SE PRESENTAN PROBLEMAS COMPLEJOS Y DE FORMA OCASIONAL, PARA LO CUAL SE REQUIERE DE ALTERNATIVAS DE SOLUCIÓN QUE IMPLICAN LA APLICACIÓN DE JUICIO Y CREATIVIDAD PARA GENERAR RECOMENDACIONES DE ACCIONES ESPECÍFICAS A TOMAR.

### 10 SUPERVISIÓN

EL PUESTO DEMANDA LLEVAR A CABO FUNCIONES DE DIRECCIÓN Y SUPERVISIÓN DE DIVERSA ÍNDOLE ORIENTADAS A LA CONSECUCCIÓN DE LOS OBJETIVOS Y METAS, EN DONDE SUPERVISA LAS LABORES DE ENTRE OCHO A MÁS SUBORDINADOS.

- I. ACORDAR CON EL AUDITOR GENERAL EL DESPACHO DE LOS ASUNTOS RELACIONADOS CON LAS UNIDADES ADMINISTRATIVAS DE SU ADSCRIPCIÓN O DE LOS PROGRAMAS CUYA COORDINACIÓN SE LES HUBIERA ASIGNADO.
- II. RENDIR AL AUDITOR GENERAL LOS INFORMES BIMESTRALES Y FINAL DE RESULTADOS DE SU UNIDAD ADMINISTRATIVA.
- III. COORDINAR LA PLANEACIÓN Y PROGRAMACIÓN DE LAS ACTIVIDADES DE LAS UNIDADES ADMINISTRATIVAS DE SU ADSCRIPCIÓN Y SOMETER LOS PROGRAMAS CORRESPONDIENTES A LA CONSIDERACIÓN DEL AUDITOR GENERAL.
- IV. ORGANIZAR, PLANEAR, DIRIGIR, SUPERVISAR, CONTROLAR Y EVALUAR EL DESARROLLO DE LAS FUNCIONES Y LA EJECUCIÓN DE LOS PROGRAMAS DE LAS UNIDADES ADMINISTRATIVAS DE SU ADSCRIPCIÓN, CONFORME A LOS LINEAMIENTOS Y CRITERIOS GENERALES QUE ESTABLEZCA EL AUDITOR GENERAL.
- V. ELABORAR Y PROPONER AL AUDITOR GENERAL LOS PROYECTOS SOBRE LA ORGANIZACIÓN Y EL FUNCIONAMIENTO DE LAS UNIDADES ADMINISTRATIVAS DE SU ADSCRIPCIÓN.
- VI. PROPONER LA IMPLANTACIÓN DE PROGRAMAS DE FORMACIÓN Y CAPACITACIÓN PARA ELEVAR EL NIVEL TÉCNICO Y PROFESIONAL DEL PERSONAL Y EVALUAR SU DESEMPEÑO CONFORME A LAS POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS ESTABLECIDOS EN LA INSTITUCIÓN Y CONFORME AL SERVICIO CIVIL DE CARRERA; Y LLEVAR EL CONTROL E INTERVENIR EN LOS INGRESOS, LICENCIAS, PROMOCIONES, REMOCIONES Y CESES DEL PERSONAL DEL ÓRGANO.
- VII. APORTAR LA INFORMACIÓN SOBRE POLÍTICAS Y GUÍAS PARA FORMULAR EL ANTEPROYECTO DE PRESUPUESTO DE EGRESOS DEL ÓRGANO DE FISCALIZACIÓN, ASÍ COMO VALIDAR E INTEGRAR LA INFORMACIÓN CORRESPONDIENTE DE LAS DEMÁS DEPENDENCIAS DEL ÓRGANO.
- VIII. VIGILAR EL CUMPLIMIENTO DE LAS DISPOSICIONES LABORALES Y DE LA NORMATIVIDAD APLICABLE AL FUNCIONAMIENTO DEL PERSONAL DEL ÓRGANO, Y EN SU CASO, PROPONER LAS MODIFICACIONES QUE ESTIME CONVENIENTES.
- IX. IMPONER LAS SANCIONES QUE PROCEDAN, AL PERSONAL DEL ÓRGANO, PREVIO ACUERDO DEL AUDITOR GENERAL, ASÍ COMO APLICAR LAS QUE DETERMINE LA AUTORIDAD COMPETENTE.
- X. PROPONER AL AUDITOR GENERAL LOS REGLAMENTOS, ACUERDOS, CIRCULARES Y DEMÁS DISPOSICIONES RELATIVAS CON EL RÉGIMEN FINANCIERO DEL ÓRGANO.

- XI. CUANTIFICAR, CUSTODIAR Y ADMINISTRAR LOS RECURSOS E INGRESOS DEL ÓRGANO, BAJO LOS LINEAMIENTOS QUE DISPONGA EL AUDITOR GENERAL.
- XII. LLEVAR EL CONTROL DE LOS PAGOS A LOS QUE ESTÉ OBLIGADO EL ÓRGANO.
- XIII. FORMULAR MENSUALMENTE LOS ESTADOS FINANCIEROS CONSOLIDADOS DEL ÓRGANO.
- XIV. VIGILAR QUE LOS EMPLEADOS QUE ADMINISTREN FONDOS Y VALORES DEL ÓRGANO CAUCIONES DEBIDAMENTE SU MANEJO.
- XV. AUTORIZAR CON LA CONFORMIDAD DEL AUDITOR GENERAL LAS SUFICIENCIAS Y TRANSFERENCIAS PRESUPUESTALES QUE REQUIERAN LAS UNIDADES ADMINISTRATIVAS QUE CONFORMAN AL ÓRGANO.
- XVI. DISEÑAR, IMPLEMENTAR Y ACTUALIZAR UN SISTEMA DE PROGRAMACIÓN DEL GASTO ASIGNADO AL ÓRGANO, ACORDE CON LOS OBJETIVOS Y NECESIDADES DEL MISMO.
- XVII. LLEVAR EL REGISTRO DE LOS CONTRATOS Y CONVENIOS QUE CELEBRE EL ÓRGANO RELACIONADOS CON LA CONTRATACIÓN DE PERSONAL, DE PRESTADORES DE SERVICIOS, ASESORES Y FIGURAS AFINES A LOS SERVICIOS PERSONALES, DE TODAS LAS UNIDADES ADMINISTRATIVAS QUE CONFORMAN AL ÓRGANO.
- XVIII. EMITIR LOS CRITERIOS Y LINEAMIENTOS PARA EL EJERCICIO DE LOS RECURSOS PRESUPUESTALES RELATIVOS A SERVICIOS PERSONALES, ADQUISICIONES, ARRENDAMIENTOS Y SERVICIOS GENERALES.
- XIX. ELABORAR EL PROGRAMA ANUAL DE ADQUISICIONES.
- XX. EMITIR LOS CRITERIOS Y LINEAMIENTOS RELACIONADOS CON LA CONSERVACIÓN, MANTENIMIENTO, CONTROL DE INVENTARIOS, MANEJO DE ALMACENES Y RESGUARDO DE LOS BIENES MUEBLES PROPIEDAD DEL ÓRGANO.

- XXI. ELABORAR Y PRESENTAR LOS MANUALES DE ORGANIZACIÓN Y PROCEDIMIENTOS PARA AUTORIZACIÓN DEL AUDITOR GENERAL, Y MANTENERLOS ACTUALIZADOS.
- XXII. ESTABLECER PREVIO ACUERDO DEL AUDITOR GENERAL, LOS MÉTODOS PARA LA FIJACIÓN DE ESTÁNDARES, SISTEMAS DE INFORMACIÓN EN RECURSOS HUMANOS E INVENTARIO DE LOS MISMOS.
- XXIII. LLEVAR EL CONTROL Y ADMINISTRACIÓN, PREVIO ACUERDO CON EL AUDITOR GENERAL DE LOS SUELDOS Y SALARIOS, PRESTACIONES, SERVICIOS Y ESTÍMULOS, ELABORANDO LOS MANUALES CORRESPONDIENTES, ASÍ COMO DEL SISTEMA DE PAGO, VIGILANDO EN TODO MOMENTO LOS DESCUENTOS Y RETENCIONES E IMPLICACIONES FISCALES DEL PRESUPUESTO DE SERVICIOS PERSONALES.
- XXIV. LAS DEMÁS QUE LE ENCOMIENDEN EXPRESAMENTE LAS LEYES, REGLAMENTOS Y EL AUDITOR GENERAL.

ANEXO 9

FACTORES Y SUBFACTORES	GRADOS/PUNTOS							MÁXIMO VALOR	
	I	II	III	IV	V	VI	VII	PUNTOS	POR CIENTO
<b>1. CONOCIMIENTOS</b>								250	25%
1.1. CONOCIMIENTOS (ESCOLARIDAD)	10	15	20	35	45	55	70	250	
<b>2. INFORMACIÓN CONFIDENCIAL</b>								150	15%
2.1. INFORMACIÓN CONFIDENCIAL	0	60	90					150	
<b>3. EXPERIENCIA</b>								150	15%
3.1. EXPERIENCIA	0	15	30	45	60			150	
<b>4. ÉTICA PROFESIONAL</b>								100	10%
4.1. ÉTICA PROFESIONAL	5	10	15	30	40			100	
<b>5. TOMA DE DECISIONES</b>								100	10%
5.1. TOMA DE DECISIONES	0	20	25	55				100	
<b>6. CONDICIONES AMBIENTALES DE TRABAJO</b>								50	10%
6.1 CONDICIONES AMBIENTALES DE TRABAJO	0	10	15	25				50	
<b>7. TRABAJO BAJO PRESIÓN</b>								50	5%
7.1. TRABAJO BAJO PRESIÓN	5	15	30					50	
<b>8. ESFUERZO MENTAL</b>								50	5%
8.1. ESFUERZO MENTAL	5	15	30					50	
<b>9. SOLUCIÓN DE PROBLEMAS</b>								50	5%
9.1. SOLUCIÓN DE PROBLEMAS	5	20	25					50	
<b>10. SUPERVISIÓN DE PERSONAL</b>								50	5%
10. SUPERVISIÓN DE PERSONAL	0	10	15	25				50	
	<b>TOTAL</b>							<b>1000</b>	<b>100%</b>



# CONTRATACIÓN

ANEXO 10



## CONCEPTO:

Acto jurídico en virtud del cual el Órgano de Fiscalización Superior establece formalmente una relación de trabajo con el Servidor Civil de Carrera de nuevo ingreso o promovido a otro puesto y en el que el trabajador se compromete a proporcionar una actividad humana, intelectual o manual, recibiendo en cambio una retribución por los servicios prestados.

## MARCO JURÍDICO:

- ◆ Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos (Arts.5 y 123)
- ◆ Constitución Política del Estado de Veracruz-Llave (Arts. 4 y 80)
- ◆ Ley de Fiscalización Superior del Estado de Veracruz-Llave (Art. 12)
- ◆ Ley No. 36 de los Servidores Públicos del Estado (Art. 46 Fracc.XII, XIII y XVII )
- ◆ Reglamento Interior del Órgano de Fiscalización Superior (Art. 21 Fracc. XV, XVII; XVIII; 57; 62 y 63)

## ALCANCE:

Todos los Integrantes de nuevo ingreso o promovidos dentro del Órgano de Fiscalización Superior.

## FORMATOS UTILIZADOS EN EL PROCEDIMIENTO:

### DENOMINACIÓN

- ◆ Autorización de movimiento de personal
- ◆ Nombramiento
- ◆ Requisitos necesarios para la contratación
- ◆ Reporte de personal contratado

### No. IDENTIFICACIÓN

( FRH- \_\_\_ )  
( FRH- \_\_\_ )  
( FRH- \_\_\_ )  
( FRH- \_\_\_ )

## EMITIDO POR:

Dirección General de Administración y  
Finanzas.

## VALIDADO POR:

## FECHA DE ACTUALIZACIÓN:

## OBJETIVOS

### General:

- ♦ Formalizar legal y administrativamente las relaciones de trabajo entre el Órgano de Fiscalización Superior y sus Servidores de carrera para establecer claramente las condiciones laborales genéricas entre las dos partes involucradas.

### Específicos:

- ♦ Establecer claramente las condiciones generales a que deberán sujetarse tanto el Órgano de Fiscalización Superior como el Servidor de Carrera de la misma en la realización de los compromisos derivados de la contratación respectiva.
- ♦ Expedir el nombramiento que respalde la categoría de Servidor de Carrera del Órgano de Fiscalización Superior, al nuevo trabajador de la Institución.
- ♦ Dar a conocer al que es Servidor de Carrera que se incorpora al Órgano de Fiscalización Superior, la categoría, rango, sueldo y funciones generales que se compromete a devengar y desarrollar con motivo de su relación contractual concertada con la Institución.
- ♦ Disponer de toda la información y documentos que resulten indispensables para integrar los expedientes de todos y cada uno de los Servidor de Carrera que conformen la estructura ocupacional del Órgano de Fiscalización Superior.

## POLÍTICAS

- ♦ La Dirección General de Administración y Finanzas recabará la información que les resulte indispensable para el oportuno y eficiente desarrollo de los procesos de selección y contratación que tienen bajo su responsabilidad.
- ♦ La Dirección General de Administración y Finanzas verificará que la información y documentación de los aspirantes seleccionados sea la que establece el Reglamento de Operación y las Guías Técnicas emitidas para tal fin.
- ♦ Es responsabilidad de la Dirección General de Administración y Finanzas la elaboración del nombramiento correspondiente, así como el acopio de la firma del mismo, además de proporcionar un ejemplar del nombramiento respectivo al nuevo Integrante de la Institución.
- ♦ Se gestionarán sólo aquellas contrataciones que se remitan de acuerdo al calendario, plazas y recursos presupuestales disponibles.
- ♦ El personal de nuevo ingreso no formará parte ni podrá ser incorporado al Servicio Civil de Carrera, hasta en tanto no cubra un periodo de prueba mínimo de 6 meses además de aprobar una evaluación de su desempeño, la cual se aplicará al concluir dicho periodo.
- ♦ La Comisión es la instancia quien determina la inclusión o no de un nuevo elemento al Servicio Civil de Carrera, verificando que cubrió los requisitos del puesto y la normatividad establecida para tal fin.
- ♦ El C. Auditor General es el única persona facultada para firmar los nombramientos del Servidor de Carrera de nuevo ingreso o aquellos que sean objetos de promociones o ascensos.
- ♦ La responsabilidad exclusiva de integrar, actualizar y salvaguardar la integridad de todos y cada uno de los expedientes de los Servidores de Carrera del Órgano de Fiscalización Superior, recae en la Dirección General de Administración y Finanzas.
- ♦ Los reportes e informes que en materia de contratación de personal de la Institución se generen en el área, para su remisión o distribución, deberán ser validados por la persona que lo elaboró y autorizados por el Director General de Administración y Finanzas.

## FUNCIONES

## ÁREA(S) RESPONSABLE(S)

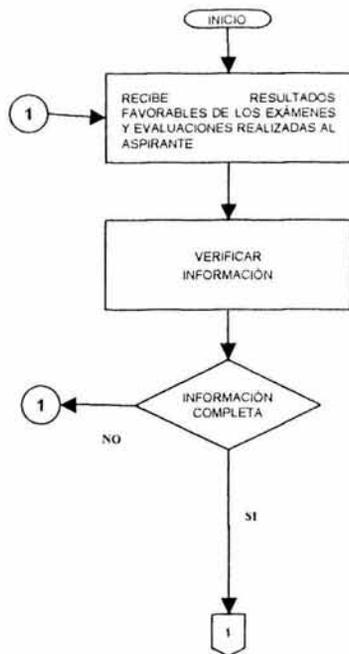
- | FUNCIONES   | ÁREA(S) RESPONSABLE(S)                          |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Recibir la información y documentación resultante del proceso de selección de personal a incorporarse en la estructura ocupacional del Órgano de Fiscalización Superior y proceder a su registro y clasificación de la misma.</li> </ul>         | Dirección General de Administración y Finanzas. |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Elaborar los nombramientos y recabar la firma del Servidor de Carrera de nuevo ingreso al Órgano de Fiscalización Superior y proporcionar un ejemplar al nuevo Integrante.</li> </ul>  | Dirección General de Administración y Finanzas. |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Integrar y actualizar permanentemente los expedientes de los Servidores de Carrera del Órgano de Fiscalización Superior y salvaguardar la integridad de los mismos.</li> </ul>   | Dirección General de Administración y Finanzas. |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Desarrollar y actualizar de manera periódica los sistemas y procedimientos mediante los cuales se lleve a cabo una ágil, confiable y eficiente contratación.</li> </ul>  | Dirección General de Administración y Finanzas. |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Formular los reportes e informes que en materia de contratación se desarrolle en el contexto del Órgano de Fiscalización Superior.</li> </ul>  | Dirección General de Administración y Finanzas. |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Establecer y operar un sistema para controlar y evaluar permanentemente los programas y actividades específicas que en materia de contratación se desarrollen en la Institución, así como generar la retroalimentación de las mismas.</li> </ul> | Dirección General de Administración y Finanzas. |

DIRECCIÓN GENERAL DE  
ADMINISTRACIÓN Y FINANZAS

C. AUDITOR GENERAL

ÁREA SOLICITANTE

NUEVO EMPLEADO

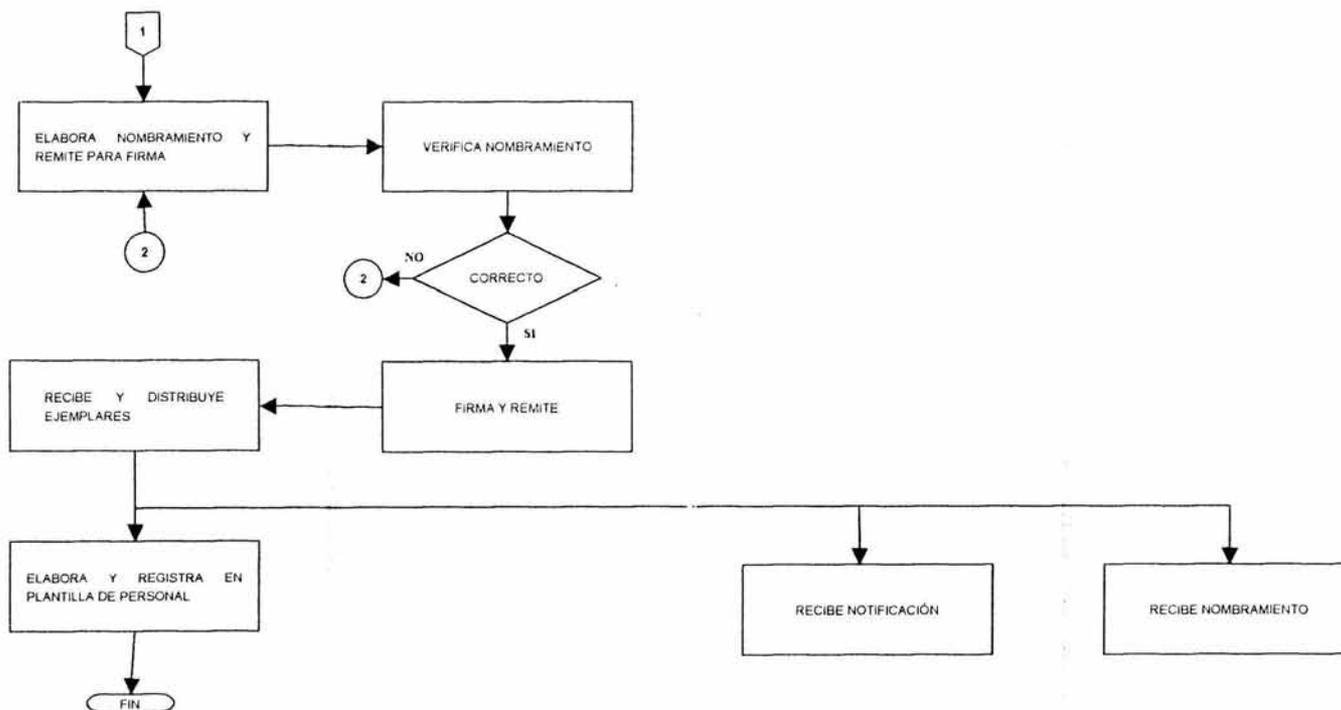


DIRECCIÓN GENERAL DE  
ADMINISTRACIÓN Y FINANZAS

C. AUDITOR GENERAL

ÁREA SOLICITANTE

NUEVO EMPLEADO





# AUTORIZACIÓN DE MOVIMIENTOS DE PERSONAL

<b>FOLIO</b>

<b>FECHA</b>
Día / Mes / Año

<b>No. PERSONAL</b>	<b>APELLIDO PATERNO</b>		<b>MATERNO</b>		<b>NOMBRE(S)</b>				
<b>PERIODO DE CONTRATACIÓN</b>		<b>HORARIO</b>	<b>IMPORTE DIARIO</b>		<b>IMPORTE MENSUAL</b>	<b>SALARIO DIARIO INTEGRADO</b>			
<b>INICIO</b>	<b>TERMINO</b>		<b>TABULADOR</b>						
Día / Mes / Año	Día / Mes / Año								
<b>PUESTO O CATEGORÍA:</b>									
<b>RFC/CURP</b>				<b>No. IMSS</b>					
<b>DISMINUCIÓN O INCREMENTO DE PERCEPCIONES O DEDUCCIONES</b>									
<b>PERCEPCIONES</b>				<b>DEDUCCIONES</b>					
I	D	CLAVE	CONCEPTO	IMPORTE	I	D	CLAVE	CONCEPTO	IMPORTE
<b>OBSERVACIONES</b>									
<b>Vo Bo</b>				<b>AUTORIZÓ</b>					
<b>DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS</b>				<b>DIRECCION GENERAL DE ADMINISTRACION Y FINANZAS</b>					



# N O M B R A M I E N T O



## ÓRGANO DE FISCALIZACIÓN SUPERIOR

Xalapa de Enríquez Ver., a \_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_.

### NOMBRE DEL SERVIDOR PÚBLICO

En ejercicio de la facultad que me confiere el Artículo 21 del Reglamento Interior del Órgano de Fiscalización Superior, se le extiende el nombramiento de \_\_\_\_\_ con vigencia a partir de \_\_\_\_\_, con el nivel y categoría \_\_\_\_\_ y con las particularidades funcionales establecidas en el Catálogo Institucional de Puestos y demás disposiciones jurídicas y administrativas estipuladas en el Reglamento y Guías Técnicas de Operación del Servicio Civil de Carrera

C. Auditor General del Órgano de Fiscalización Superior

FORMATO No. FRH-\_\_\_\_

- Copia de Acta de Nacimiento;
- Currículum Vitae, con soporte documental;
- Copia del RFC
- Copia del CURP
- Copia del alta IMSS
- Copia de la Cartilla Militar;
- Copia del acuse de recibo de la última Declaración de Situación Patrimonial o Inicial (según el caso);
- Constancia de no inhabilitación de Servidor Público emitido por la Instancia respectiva;
- Credencial de Elector;
- Comprobante de Domicilio;
- Último comprobante de Estudios (Certificado de Estudios y/o Título Profesional, según aplique);
- 2 fotos tamaño credencial;
- 2 cartas de recomendación de Personas Morales.



# REPORTE DE PERSONAL CONTRATADO



UNIDAD DE ADSCRIPCIÓN	NOMBRE	PUESTO A OCUPAR	FECHA DE CONTRATACIÓN		
			DIA	MES	AÑO

ANEXO 11

RELACIÓN DE CATEGORÍAS		TABULADOR A			
PUESTO	Ubicación en Tab	TABULADOR ACTUAL	TABULADOR PROPUESTO	DIFERENCIA	
Encargado F	Servicios A1	\$ 2,100.00	\$ 2,100.00	\$ -	
Asistente N	Servicios B3	\$ 2,710.00	\$ 2,745.14	\$ 35.14	
Analista en Sistemas G	Servicios B3	\$ 2,745.00	\$ 2,745.14	\$ 0.14	
Encargado E	Servicios B5	\$ 2,970.00	\$ 3,055.64	\$ 85.64	
Asistente M	Servicios B5	\$ 3,050.00	\$ 3,055.64	\$ 5.64	
Secretaria Part. H	Servicios C2	\$ 2,970.00	\$ 3,055.64	\$ 85.64	
Secretaria Part. G	Servicios C2	\$ 3,050.00	\$ 3,055.54	\$ 5.54	
Secretaria Part. F	Servicios C3	\$ 3,225.00	\$ 3,223.82	\$ 1.18	
Secretaria Part. E	Servicios C4	\$ 3,290.00	\$ 3,401.26	\$ 111.26	
Analista en Sistemas F	Servicios C4	\$ 3,355.00	\$ 3,401.26	\$ 46.26	
Secretaria Part. D	Servicios C4	\$ 3,360.00	\$ 3,401.26	\$ 41.26	
Encargado D	Servicios C4	\$ 3,380.00	\$ 3,401.26	\$ 21.26	
Auditor L	Servicios C5	\$ 3,510.00	\$ 3,588.47	\$ 78.47	
	<b>CAMBIO DE GRUPO</b>				
Analista P	Administrativo A1	\$ 3,665.00	\$ 3,994.35	\$ 329.35	
Analista en Sistemas E	Administrativo A1	\$ 3,675.00	\$ 3,994.35	\$ 319.35	
Asistente L	Administrativo A1	\$ 3,715.00	\$ 3,994.35	\$ 279.35	
Asistente K	Administrativo A1	\$ 3,800.00	\$ 3,994.35	\$ 194.35	
Asesor N	Administrativo A2	\$ 4,110.00	\$ 4,194.07	\$ 84.07	
Auditor K	Administrativo A2	\$ 4,110.00	\$ 4,194.07	\$ 84.07	
Analista O	Administrativo A2	\$ 4,110.00	\$ 4,194.07	\$ 84.07	
Asistente K1	Administrativo A2	\$ 4,110.00	\$ 4,194.07	\$ 84.07	
Secretaria Part. C	Administrativo A2	\$ 4,150.00	\$ 4,194.07	\$ 44.07	
Analista en Sistemas D	Administrativo A4	\$ 4,475.00	\$ 4,623.96	\$ 148.96	
Asistente J	Administrativo A4	\$ 4,475.00	\$ 4,623.96	\$ 148.96	
Analista en Sistemas C	Administrativo A6	\$ 4,995.00	\$ 5,097.92	\$ 102.92	
Auditor J	Administrativo B4	\$ 5,250.00	\$ 5,352.81	\$ 102.81	
Analista M	Administrativo B5	\$ 5,500.00	\$ 5,620.45	\$ 120.45	
Auditor I	Administrativo C5	\$ 6,475.00	\$ 6,506.37	\$ 31.37	
Analista L	Administrativo C5	\$ 6,505.00	\$ 6,506.37	\$ 1.37	
Asistente I	Administrativo C6	\$ 6,565.00	\$ 6,831.69	\$ 266.69	
Auditor H	Administrativo C6	\$ 6,830.00	\$ 6,831.69	\$ 1.69	
	<b>CAMBIO DE GRUPO</b>				
Analista K	Técnico A1	\$ 6,865.00	\$ 7,173.27	\$ 308.27	
Analista en Sistemas B	Técnico A1	\$ 6,865.00	\$ 7,173.27	\$ 308.27	

ANEXO 11

RELACIÓN DE CATEGORÍAS		TABULADOR A		
PUESTO	Ubicación en Tab	TABULADOR ACTUAL	TABULADOR PROPUESTO	DIFERENCIA
Asistente H	Técnico A1	\$ 6,880.00	\$ 7,173.27	\$ 293.27
Asistente G	Técnico A1	\$ 7,015.00	\$ 7,173.27	\$ 158.27
Asesor L	Técnico A1	\$ 7,015.00	\$ 7,173.27	\$ 158.27
Asistente F	Técnico A2	\$ 7,210.00	\$ 7,496.07	\$ 286.07
Secretaria Part. B	Técnico A3	\$ 7,565.00	\$ 7,833.39	\$ 268.39
Auditor G	Técnico A3	\$ 7,675.00	\$ 7,833.39	\$ 158.39
Analista en Sistemas A	Técnico A3	\$ 7,710.00	\$ 7,833.39	\$ 123.39
Analista J	Técnico A3	\$ 7,710.00	\$ 7,833.39	\$ 123.39
Analista I	Técnico A3	\$ 7,795.00	\$ 7,833.39	\$ 38.39
Analista H1	Técnico A3	\$ 7,830.00	\$ 7,833.39	\$ 3.39
Analista H	Técnico A4	\$ 8,050.00	\$ 8,185.99	\$ 135.99
Analista G	Técnico A5	\$ 8,525.00	\$ 8,554.26	\$ 29.26
Analista F	Técnico B2	\$ 8,575.00	\$ 8,575.26	\$ 0.26
Programador A	Técnico B2	\$ 8,575.00	\$ 8,575.26	\$ 0.26
Asistente E	Técnico B2	\$ 8,585.00	\$ 8,575.26	\$ -9.74
Asistente D	Técnico B2	\$ 8,595.00	\$ 8,575.26	\$ -19.74
Auditor F	Técnico B2	\$ 8,390.00	\$ 8,554.26	\$ 164.26
Asesor J	Técnico B2	\$ 8,570.00	\$ 8,575.26	\$ 5.26
Asesor I	Técnico B3	\$ 8,690.00	\$ 8,939.20	\$ 249.20
Encargado B	Técnico B4	\$ 9,180.00	\$ 9,341.46	\$ 161.46
Secretaria Part. A	Técnico B4	\$ 9,410.00	\$ 9,341.46	\$ -68.54
Analista E	Técnico B5	\$ 9,475.00	\$ 9,761.83	\$ 286.83
Auditor E	Técnico B5	\$ 9,740.00	\$ 9,761.83	\$ 21.83
Asistente C	Técnico C3	\$ 9,940.00	\$ 10,201.11	\$ 261.11
Analista D	Técnico C3	\$ 10,230.00	\$ 10,201.11	\$ -28.89
Auditor D	Técnico C3	\$ 10,230.00	\$ 10,201.11	\$ -28.89
Supervisor H	Técnico C3	\$ 10,180.00	\$ 10,201.11	\$ 21.11
Supervisor G	Técnico C3	\$ 10,235.00	\$ 10,201.11	\$ -33.89
Analista C1	Técnico C5	\$ 10,940.00	\$ 11,139.86	\$ 199.86
Supervisor F	Técnico C5	\$ 11,085.00	\$ 11,139.86	\$ 54.86
Coordinador B	Técnico C5	\$ 11,090.00	\$ 11,139.86	\$ 49.86
<b>CAMBIO DE GRUPO</b>				
Supervisor E	Profesional A1	\$ 11,510.00	\$ 12,165.01	\$ 655.01
Asistente B	Profesional A1	\$ 11,620.00	\$ 12,165.01	\$ 545.01
Analista C	Profesional A1	\$ 11,650.00	\$ 12,165.01	\$ 515.01
Auditor C	Profesional A1	\$ 11,750.00	\$ 12,165.01	\$ 415.01

ANEXO 11

RELACIÓN DE CATEGORÍAS		TABULADOR A			
PUESTO	Ubicación en Tab	TABULADOR ACTUAL	TABULADOR PROPUESTO	DIFERENCIA	
Supervisor D	Profesional A1	\$ 11,990.00	\$ 12,165.01	\$ 175.01	
Asistente A1	Profesional A3	\$ 12,950.00	\$ 13,031.46	\$ 81.46	
Analista B	Profesional A4	\$ 13,515.00	\$ 13,487.56	-\$ 27.44	
Supervisor C	Profesional A5	\$ 14,025.00	\$ 13,959.63	-\$ 65.37	
Auditor B	Profesional B3	\$ 14,335.00	\$ 14,448.22	\$ 113.22	
Auditor A	Profesional B3	\$ 14,514.00	\$ 14,448.22	-\$ 65.78	
Asesor H	Profesional B4	\$ 15,044.00	\$ 14,953.90	\$ 90.10	
Asistente A	Profesional C3	\$ 15,660.00	\$ 16,018.99	\$ 358.99	
Analista A1	Profesional C3	\$ 15,680.00	\$ 16,018.99	\$ 338.99	
Asesor G	Profesional C3	\$ 15,750.00	\$ 16,018.99	\$ 268.99	
Jefe de Oficina C	Profesional C4	\$ 16,650.00	\$ 16,579.66	\$ 70.34	
Jefe de Oficina A	Profesional C4	\$ 16,650.00	\$ 16,579.66	-\$ 70.34	
Asesor F	Profesional C5	\$ 16,795.00	\$ 17,159.94	\$ 364.94	
Asesor F1	Profesional C5	\$ 17,000.00	\$ 17,159.94	\$ 159.94	
	<b>CAMBIO DE GRUPO</b>				
Jefe de Depto. B	Ejecutivo A2	\$ 18,830.00	\$ 18,933.61	\$ 103.61	
Jefe de Unidad E	Ejecutivo A4	\$ 20,155.00	\$ 20,086.67	-\$ 68.33	
Jefe de Unidad D	Ejecutivo A4	\$ 20,250.00	\$ 20,086.67	-\$ 163.33	
Jefe de Unidad C	Ejecutivo B4	\$ 21,860.00	\$ 21,940.25	\$ 80.25	
Analista A	Ejecutivo B4	\$ 21,910.00	\$ 21,940.25	\$ 30.25	
Coordinador A	Ejecutivo C5	\$ 24,660.00	\$ 24,704.07	\$ 44.07	
Asesor E	Ejecutivo C5	\$ 24,670.00	\$ 24,704.07	\$ 34.07	
Jefe de Depto. A	Ejecutivo C5	\$ 24,670.00	\$ 24,704.07	\$ 34.07	
	<b>CAMBIO DE GRUPO</b>				
Asesor D	Coordinación A1	\$ 25,780.00	\$ 26,208.55	\$ 428.55	
Asesor C	Coordinación A4	\$ 28,570.00	\$ 28,638.79	\$ 68.79	
Asesor C1	Coordinación B2	\$ 29,600.00	\$ 29,497.95	-\$ 102.05	
Jefe de Unidad B	Coordinación B4	\$ 31,520.00	\$ 31,294.38	-\$ 225.62	
Asesor B	Coordinación B6	\$ 32,960.00	\$ 33,200.21	\$ 240.21	
Jefe de Unidad A	Coordinación C6	\$ 35,940.00	\$ 36,278.76	\$ 338.76	
Asesor A	Coordinación C6	\$ 35,960.00	\$ 36,278.76	\$ 318.76	
Subdirector D	Coordinación C6	\$ 36,654.90	\$ 36,278.76	-\$ 376.14	
	<b>CAMBIO DE GRUPO</b>				
Subdirector C	Supervisión A4	\$ 40,320.00	\$ 40,832.06	\$ 512.06	
Subdirector B	Supervisión B5	\$ 45,300.00	\$ 45,956.84	\$ 656.84	
Director B	Supervisión C2	\$ 45,300.00	\$ 45,956.84	\$ 656.84	

ANEXO 11

RELACIÓN DE CATEGORÍAS		TABULADOR A			
PUESTO	Ubicación en Tab	TABULADOR ACTUAL	TABULADOR PROPUESTO	DIFERENCIA	
Subdirector A	Supervisión C3	\$ 47,890.00	\$ 47,335.54	\$ 554.46	
Director A	Supervisión C4	\$ 48,630.00	\$ 48,755.61	\$ 125.61	

**IV. INTEGRACIÓN DE LA COMISIÓN DEL SERVICIO CIVIL DE CARRERA (ANEXO 12)**

